

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**Розвиток бізнес-планування на підприємстві
(на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»)**

Виконала: студентка магістратури за
спеціальністю 073 Менеджмент за
денною формою

Підченко Вероніка

Вячеславівна

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент,

Процюк Наталія Юріївна

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та
ініціали)

Рецензент: начальник відділу
економіки,

Попова Наталія

Сергіївна

(науковий ступінь, вчене
звання, прізвище та ініціали)

Анотація

Підченко В.В. Розвиток бізнес-планування на підприємстві (на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2024. 84 с.

Робота присвячена вирішенню наукової проблеми, пов'язаної з теоретико-практичними аспектами розвитку бізнес-планування на вітчизняних підприємствах.

Бізнес-план - це документ, який висвітлює стратегічний напрямок та економічний потенціал підприємства чи проекту. Він містить детальний опис бізнес-стратегії, маркетингових підходів, оперативного плану, фінансових прогнозів та іншу інформацію, необхідну для прийняття рішень та забезпечення успішного функціонування підприємства.

Розглянуто особливості організації системи планування на ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Для оцінки методичного, кадрового, інформаційного та програмно-технічного забезпечення бізнес-планування підготовлено опитувальник, що дозволило виявити потенційні проблеми або недоліки в готовності підприємства до бізнес-планування: з урахуванням виявлених невідповідностей системи бізнес-планування на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» було запропоновано заходи з удосконалення в розрізі визначених блоків: методологічна та методична база розробки, контролю та аналізу виконання бізнес-плану; кадрове забезпечення; інформаційний блок; програмно-технічне забезпечення. Визначено напрями освоєння нових ніш виробництва залізобетонних виробів для ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що відповідають сучасним потребам ринку.

Ключові слова: бізнес-план, бізнес-планування, методичне забезпечення, програмно-технічне забезпечення.

Abstract

V.V. Pidchenko Development of business planning at the enterprise (based on the materials of TDV "Khmelnyskzalizoboton"). Qualifying scientific paper on copywriting. Master's degree program for obtaining an open master's degree in the specialty 073 Management. Khmelnytskyi Leonid Yuzkov University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2024. 84 p.

The work is devoted to solving a scientific problem related to the theoretical and practical aspects of the development of business planning at domestic enterprises.

A business plan is a document that highlights the strategic direction and economic potential of an enterprise or project. It contains a detailed description of the business strategy, marketing approaches, operational plan, financial forecasts and other information necessary to make decisions and ensure the successful functioning of the enterprise.

The peculiarities of the organization of the planning system at T DV "Khmelnyskzalizobet on" were considered. A questionnaire was prepared to assess the methodical, personnel, informational and software support of business planning, which made it possible to identify potential problems or shortcomings in the enterprise's readiness for business planning: Taking into account the identified inconsistencies of the business planning system, measures were proposed at TDV "Khmelnyskzalizobet on" on improvement in the section of defined blocks: methodological and methodical base of development, control and analysis of the implementation of the business plan; personnel support; information block; software and technical support. The directions for the development of new niches for the production of reinforced concrete products for TDV "Khmelnyskzalizoboton" that meet the modern needs of the market have been determined.

Keywords: business plan, business planning, methodological support, software and technical support.

Зміст

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Сутність та значення бізнес-планування у діяльності організації.....	8
1.2. Методичні основи підготовки бізнес-плану.....	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	24
2.1. Організація системи планування на підприємстві.....	24
2.2. Оцінка фінансового стану підприємства як передумови бізнес-планування	37
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН».....	47
3.1. Удосконалення організаційного забезпечення системи бізнес-планування на підприємстві.....	47
3.2. Перспективи розробки бізнес-планів на ТДВ «Хмельницькзалізобетон».....	62
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми. У процесі господарсько-фінансової діяльності підприємств виникають ситуації, коли необхідно обрати один із кількох можливих варіантів дії. У ринковій економіці, яка характеризується великою ступенем невизначеності щодо економічної поведінки суб'єктів ринку, важливу роль відіграють методи перспективного аналізу. Ці методи дозволяють приймати управлінські рішення, ґрунтуючись на оцінці можливих майбутніх ситуацій і виборі оптимальних варіантів рішень. Розробка та впровадження ефективних управлінських рішень є ключовою передумовою для забезпечення конкурентоспроможності продукції та самого підприємства на ринку. Крім того, це включає створення оптимальної структури організації, обґрунтовану кадрову політику та раціоналізацію інших аспектів її діяльності. На практиці, багато підприємств зазнають фінансових труднощів і банкрутують через недостатню експертизу в сфері управління. Отже, здійснення будь-якої комерційної ініціативи вимагає ретельної підготовки, і успіх підприємницької ідеї залежить від грамотного бізнес-планування.

Проблемами розробками бізнес-планування та їх економічне обґрунтування відображено в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема Бурик Т.Г., Євтушенко В. А., Калініченко Л.Л., Кваша О. С., Лозовський О.М., Покропивний С.Ф., Тарасюк Г.М., Швайка Л.А., Шевченко А.В. та інших. Не зменшуючи науковий вклад наведених вище вчених у вирішенні проблем бізнес-планування, слід зазначити, що актуальність даної тематики та необхідність врахування сучасних технологій та інструментів зумовлює необхідність подальших досліджень та впровадження нових рішень.

Мета та завдання роботи. Метою магістерської роботи є опрацювання теоретико-практичних основ та розробка напрямів розвитку бізнес-

планування на вітчизняних підприємствах. Для досягнення поставленої мети в роботі були визначені та послідовно вирішені такі **завдання**:

- розглянути сутність та значення бізнес-планування у діяльності організації;
- опрацювати методичні основи підготовки бізнес-плану;
- визначити особливості організації системи планування на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- здійснити оцінку фінансового стану підприємства як передумови бізнес-планування;
- визначити напрями удосконалення організаційного забезпечення системи бізнес-планування на підприємстві;
- визначити перспективи розробки бізнес-планів на ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Об'єктом дослідження є процеси управління бізнес-плануванням на вітчизняних підприємствах.

Предметом дослідження є теоретико-практичні аспекти розвитку бізнес-планування ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань при написанні роботи використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: системно-структурний аналіз (для дослідження понятійного апарату, визначення сфер застосування бізнес-планів); методи систематизації та порівняння (для опрацювання методичних аспектів бізнес-планування), методи спостереження, анкетування, узагальнення (для визначення особливостей організації системи планування на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»); методи економічного аналізу (для визначення тенденцій розвитку будівельної галузі та діяльності ДВ «Хмельницькзалізобетон»); формалізований метод, системний метод (для пошуку шляхів удосконалення організаційного забезпечення системи бізнес-планування на підприємстві).

Інформаційною базою роботи стали законодавчі та нормативні акти України, які регламентують діяльність промислових підприємств, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет з проблем бізнес-планування підприємства, матеріали, статистичні та аналітичні дані ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені автором пропозиції щодо удосконалення визначити напрями удосконалення організаційного забезпечення системи бізнес-планування на підприємстві можуть бути використані в практиці ТДВ «Хмельницькзалізобетон», а також діяльності інших підприємств різних форм власності та розмірів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та значення бізнес-планування у діяльності організації

В умовах динамічного розвитку підприємств, для підвищення ефективності їх бізнесу та збільшення конкурентоспроможності, важливим стає використання сучасних підходів до управління. Одним з найбільш результативних інструментів управління бізнесом є бізнес-планування, яке відіграє все більш значущу роль у сучасному менеджменті.

Як в економічній літературі, так і в господарській практиці поняття «бізнес-планування» використовується у двох змістовних значеннях: широкому і вузькому. Дослівно «бізнес-планування» (business-planning) перекладається з англійської мови як «планування бізнесу, підприємницької діяльності», «планування підприємництва». Що ж стосується визначення сутності самого поняття «підприємництво», то з цього приводу є безліч думок, відповідно до яких ця категорія трактується як: процес створення чогось нового; динамічний процес нарощування багатства; принципово новий тип господарювання, що базується на інноваційній поведінці власників підприємства; вміння організувати власний бізнес і успішно здійснювати функції, пов'язані з його управлінням. Результати досліджень ролі та місця бізнес-планування в системі планування діяльності підприємства викладені в багатьох наукових працях відомих учених-економістів [4;41;45].

Бізнес-планування слід розглядати як механізм інтеграції управлінських функцій з метою створення стратегічно керованого підприємства. Це вимагає тісного взаємозв'язку між стратегічним та оперативним плануванням. Бізнес-план, який є загальновизнаним документом у процесі бізнес-планування, використовується як засіб управління. У сучасній економічній літературі та практичній діяльності

менеджерів підприємств існує ряд визначень щодо бізнес-плану та процесу бізнес-планування.

Під бізнес-плануванням розуміють процес розроблення бізнес-плану, який являє собою впорядковану організаційну процедуру, пов'язану зі збором і обробкою інформації, прийняттям рішень, які здійснюються з метою отримання бажаного результату у вигляді цілісної системи взаємопов'язаних управлінських рішень [6, с.45].

На думку В.В. Іванової, «бізнес-план – це план, що розробляється на певний термін для залучення необхідних коштів під час створення нового підприємства або підрозділу, започаткуванні та розвитку нового виду діяльності, впровадженні інвестицій» [17]. І.З. Должанський та Т.О. Загорна вважають, що «бізнес-план – це типове (уніфіковане) проектне рішення на досить віддалену перспективу (5, 10 і більше років), в якому дається науково обґрунтована оцінка можливих на даному сегменті ринку кінцевих цільових економічних, фінансових та інших результатів (трудових, виробничих, соціальних, екологічних) діяльності підприємства, що базуються на реальному виробничому, інвестиційному, матеріально-технічному, організаційному і логістичному забезпеченні» [11, с. 10]. У бізнес-плані розглядається комплекс заходів різного характеру (організаційного, науково-технічного, фінансово-економічного, технологічного, соціального тощо), що забезпечують реалізацію підприємницького проекту [56, с. 238].

Соболь С.М., Швиданенко Г.О. трактують бізнес-план як «письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним» [3]. Наближеної думки дотримується Г.М. Тарасюк, яка під бізнес-планом розглядає «документ, який містить систему пов'язаних у часі і просторі, узгоджених із метою і ресурсами заходів та дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницької ідеї» [53Помилка! Джерело посилання не знайдено., с. 18].

Бізнес-план має двох користувачів – внутрішніх (ініціатор бізнес-ідеї, засновники та персонал підприємства) і зовнішніх (потенційні інвестори, кредитори, партнери) (табл.1.1).

Таблиця 1.1 Сфери застосування бізнес-планів

Чинники	Призначення
Внутрішні чинники	<p>а) започаткування нової ідеї, створення бізнесу (так званий «Start-Up»), у контексті чого бізнес-план допоможе врахувати особливості ведення бізнесу, передбачити вірогідні ризики та опрацювати відповідні варіанти розвитку майбутньої організації;</p> <p>б) розширення бізнесу (при утворенні дочірніх підприємств, об'єднання компаній);</p> <p>в) при перевірці та оцінці нової бізнес-ідеї на її шанси щодо реалізації в житті, де бізнес-план є основним критерієм при оцінці перспектив розвитку нової ідеї, а його складання є, по суті, апробацією бізнес-ідеї на папері, тому при виявленні її недоліків компанія не понесе фінансових витрат;</p> <p>г) необхідність об'єктивно і правильно звірити цілі діяльності організації із наявністю необхідних для їх реалізації ресурсів;</p> <p>д) перманентну адаптацію діяльності організації до динамічних ринкових змін, що, у свою чергу, також потребує розроблення бізнес-плану.</p>
Зовнішні чинники	<p>1. На потребу органів державної влади, органів місцевого самоврядування чи бюджетної організації, зокрема: при необхідності заохочуванні ведення певного виду діяльності, результатом якої буде, в першу чергу, отримання соціального ефекту (нові робочі місця; природоохоронні технології; надання необхідних послуг населенню тощо) або стимулювання розвитку пріоритетних галузей для економіки відповідної адміністративно-територіальної одиниці; у разі об'яви органом державної влади про конкурс на найкращий бізнес-план (наприклад, серед молоді); при укладенні органом управління майном контракту з керівником суб'єкта господарювання державного сектору економіки, який має стратегічне значення для економіки і безпеки держави, обов'язковою умовою є розроблення бізнес-плану і подання його на затвердження або погодження відповідному органу. Неподання цього документу у встановленому порядку є однією із підстав для звільнення керівника з посади та дострокового розривання з ним контракту;</p> <p>2. Якщо необхідно отримати банківський кредит на повне або часткове фінансування нового проекту, для цього організації необхідно представити фінансовокредитній установі (банку, кредитної спілки тощо) відповідний бізнес-план із реалізації проекту. Тому бізнес-план є невід'ємною частиною при забезпеченні позикового фінансування.</p> <p>3. Потреба довести нову бізнес-ідею до потенційних партнерів чи/та інвесторів, де бізнес-план вважається ключовою ланкою у переконанні цих суб'єктів у доцільності вкладання своїх ресурсів у проект.</p> <p>4. Продаж власного бізнесу, у разі чого розроблення бізнес-плану може значно прискорити процес пошуку покупців, оскільки даний документ є досить дієвим засобом переконання у вигідності угоди.</p>

Джерело: [Помилка! Невідомий аргумент ключа.]

Таким чином, при розробці бізнес-плану необхідно врахувати і збалансувати інтереси всіх сторін, що беруть участь. Необхідність розроблення бізнес-плану обумовлюється як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками:

– процес складання бізнес-плану змушує об'єктивно, критично і неупереджено поглянути на розвиток підприємства. План сприяє запобіганню помилок, даючи можливість зрозуміти, для чого все це робиться. Це добре обміркований маршрут, що відображає сувору черговість дій та пріоритети за умов обмежених ресурсів. Бізнес-план є тим робочим інструментом, який за належного використання допомагає ефективно контролювати й управляти підприємством;

– бізнес-план є засобом повідомлення підприємницьких ідей іншим зацікавленим особам (контактним аудиторіям) та інструментом комунікацій між суб'єктами господарювання. Якісно розроблений бізнес-план справляє сприятливе враження на людей, з якими передбачається співпрацювати, таких як: інвестори, банкіри, співвласники, бізнес-партнери, державні органи влади тощо. Він повною мірою характеризує компетентність і рівень професіоналізму розробника [**Помилка! Невідомий аргумент ключа.**].

Тобто, мета бізнес-плану полягає у тому, що за його допомоги організація може реально оцінити задум, втілити його в необхідну документацію, пояснити ефективність та дати прогнози про сильні і найбільш слабкі місця проекту, привернути необхідні ресурси та управляти процесом його реалізації. Бізнес-план необхідний не лише для нового підприємства, а й для діючих підприємств, які знаходяться на черговому етапі свого розвитку. Рівень складеного бізнес-плану показує не скільки надійний і серйозний підприємець і його справи. Бізнес-плани можуть як частина інвестиційного проекту, як документ, що містить план розробки і реалізації певного інвестиційного проекту. Також, він може бути розроблений для підприємства, до якого входять заплановані результати проекту.

На думку С.Ф. Покропивного, сфери застосування бізнес-планів можна згрупувати за кількома аспектами:

- як самодостатній інструмент внутрішньофірмового планування й аналог стратегічного плану;

- як інструмент ділового планування, насамперед планування відносин із контактними аудиторіями організації, від яких залежить обсяг її фінансових ресурсів (кредиторами, інвесторами);

- як плановий документ, що розробляється на рівні структурного підрозділу підприємства [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**4].

На базі синтезу цих підходів найбільш повно висвітлює сутність бізнес-плану таке визначення: бізнес-план – це письмовий документ, у якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним [4, с. 6].

Опрацювання бізнес-плану як комплексного багатофункціонального документа має кілька цілей. По-перше, бізнес-план – це інструмент для залучення зовнішнього капіталу, необхідного для реалізації підприємницького проекту. Бізнес-план включає інформацію не лише про виробничі, ринкові та організаційні аспекти майбутнього бізнесу, але й про його фінансові аспекти. У фінансових розрахунках, що подаються у бізнес-плані, розкривається, скільки потрібно стартового капіталу, на які цілі буде витрачено гроші, як планується повертати борги потенційним кредиторам, який рівень ризику бізнесу та інші фінансові аспекти. Усе це створює надійне, реальне підґрунтя для побудови ділових, конструктивних взаємин із тим, у кого підприємець має намір позичити гроші для реалізації свого проекту [53].

По-друге, на початковій стадії реалізації підприємницького проекту бізнес-план є основним інструментом комунікації між підприємцем і майбутніми постачальниками, продавцями та робітниками. За допомогою бізнес-плану підприємець має за мету переконати потенційних ділових

партнерів та працівників, що його підприємницька ідея є перспективною. Головна мета полягає в тому, щоб продемонструвати, що у підприємця є обґрунтована реальна програма для успішної реалізації цієї ідеї. Бізнес-план стандартизує процес ознайомлення з бізнесом, що дозволяє заощадити час та упорядкувати контакти [53].

По-третє, бізнес-план – це спосіб моделювання системи управління майбутнім бізнесом, ризиками, відносинами із партнерами, зацікавленими сторонами. Практика свідчить, що успіх у підприємницькій діяльності залежить від трьох ключових факторів: правильного розуміння поточної ситуації; чіткої постановки мети, яку підприємець прагне досягти; та якісного планування процесів переходу від одного стану до іншого [57].

У бізнес-плані визначаються перспективи та поточні цілі реалізації ідеї, проводиться оцінка сильних і слабких сторін бізнесу, подаються результати аналізу ринку та його особливостей, розкриваються деталі функціонування підприємства в умовах даного ринку, а також визначаються необхідні обсяги фінансових і матеріальних ресурсів для успішної реалізації проекту [4, с. 120].

У ринковій системі господарювання бізнесплан виконує дві найважливіші функції:

- зовнішню – ознайомити різних представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї;
- внутрішню – опрацювати механізм самоорганізації, тобто цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проекту [45].

Необхідно чітко розуміти свої потреби у перспективі, охоплюючи не лише матеріальні, трудові та інтелектуальні аспекти, але й фінансові ресурси, що має велике значення в умовах ринкової економіки. Важливо знаходити джерела їх здобуття та ефективно використовувати ресурси підприємства. Таким чином, забезпечення ефективної господарської діяльності, здійснюваної на основі планування, стає ключовим завданням для будь-якого менеджера. Недооцінка значення планування підприємницької діяльності в

умовах ринку та його ігнорування може призвести до значних економічних втрат і, в кінцевому підсумку, призвести до банкрутства.

Зовнішні інвестори та кредитори ніколи не будуть вкладати гроші в бізнес, якщо вони не мають можливості ознайомитися з докладно розробленим бізнес-планом. Такий план повинен переконати потенційних інвесторів у тому, що підприємницький проект має чітко визначену стратегію успіху та заслуговує на фінансову підтримку.

Не менш важливою є і внутрішня функція бізнес-плану, в межах якої можна виділити два напрями його застосування [**Помилка! Невідомий аргумент ключа.**]:

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

– як механізму аналізу, контролю й оцінки діяльності підприємства.

Бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності у процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрями розвитку бізнесу [41]. Бізнес-план стає ключовим інструментом, який не лише допомагає підприємствам адаптуватися до змінного середовища, але й сприяє узгодженню стратегічних цілей з оперативними завданнями.

Сучасні тенденції інтеграції та глобалізації, що прогресують у світі, примушують підприємців активно розвивати нові стратегії та методи управління для забезпечення конкурентоспроможності своїх підприємств та підвищення загальної ефективності бізнес-процесів. Серед цих методів важливе місце відводиться складанню бізнес-плану. Зарубіжна практика управління підприємствами, які досягли значних успіхів у сфері бізнесу, демонструє, що серед різноманітних методів управління особлива увага

приділяється бізнес-плануванню. Тому розглянемо методичні основи підготовки бізнес-плану, що напрацьовані зарубіжною та вітчизняною практикою.

1.2. Методичні основи підготовки бізнес-плану

У більшості випадків у практиці управління підприємствами розробляються бізнес-плани для ефективного керування поточною діяльністю, розвитком та управління змінами на підприємстві. Таким чином, можна визначити переважне застосування двох основних типів бізнес-планів. Також використовується бізнес-план, що спрямований на вирішення конкретних одноразових завдань в діяльності підприємства, і це в основному характерно для підприємств великого бізнесу або їх об'єднань [5].

Для управління поточною діяльністю та розвитком підприємства застосовується корпоративний бізнес-план, також відомий як управлінський. Цей бізнес-план поєднує ключові елементи стратегічного, тактичного та оперативного планування. Його основна функція – внутрішня, що виражається у використанні інструментів стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства, а також механізмів аналізу, контролю та оцінки. Корпоративний бізнес-план дозволяє проводити аналіз, контроль та оцінку ефективності підприємницької діяльності, виявляти фактичні відхилення від плану та оперативно вносити зміни в процес функціонування підприємства **[Помилка! Невідомий аргумент ключа.]**.

Корпоративний бізнес-план є ключовою ланкою всього процесу бізнес-планування, оскільки встановлює цілі і стратегії, за допомогою яких підприємство збирається ці цілі досягти. Результатом розроблення цього типу бізнес-плану повинна стати узгоджена стратегія і докладний план дій із зазначенням конкретних кроків щодо досягнення поставлених цілей **[Помилка! Невідомий аргумент ключа.]**.

Ефективний розвиток підприємства можливий лише при наявності спеціального механізму управління змінами, в якому важливою компонентою є розробка проектних бізнес-планів. Цей вид бізнес-планів може включатися в загальну систему бізнес-планування або функціонувати як самостійний документ для визначення інвестиційної стратегії підприємства [25].

На відміну від корпоративного бізнес-плану, бізнес-план проекту переважно спрямований на реалізацію зовнішньої функції і служить, в певному роді, документом "рекламного" характеру. Основною його метою є ефективна презентація бізнес-проекту перед контактною аудиторією та можливими зовнішніми учасниками. Бізнес-план проекту втілює всі компоненти успіху підприємства, надаючи можливість формулювати бізнес-ідею, розробляти та передавати план реалізації цієї ідеї всім зацікавленим сторонам [**Помилка! Невідомий аргумент ключа.**].

Для виділення методичних особливостей складання бізнес-планів різних інвестиційних проектів доцільно розділити останні на дві групи. Першу групу становлять бізнес-плани великих інвестиційних проектів, орієнтованих на пошук зовнішніх джерел фінансування як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках капіталу. Методика і структура такого типу бізнес-плану найбільш формалізована і ґрунтується на загальноновизнаних методичних положеннях.

Другу групу становлять бізнес-плани локальних інвестиційних проектів, орієнтованих на вирішення конкретного завдання у складі загального управлінського плану підприємства. Основне завдання таких бізнес-планів – викласти конкретний план реалізації проекту і дати економічну оцінку ефективності інвестування в цей проект [**Помилка! Невідомий аргумент ключа.**].

У сучасній практиці бізнес-планування варто виокремити декілька типів бізнес-планів, вибір яких залежить від групи завдань на майбутнє

[Помилка! Невідомий аргумент ключа.; Помилка! Невідомий аргумент ключа.]:

1. Комерційно-виробничий бізнес-план необхідний для вирішення проблем комерційної і виробничої діяльності під час досягнення цілей розвитку підприємства. Для нього характерне обґрунтування шляхів досягнення цілей розвитку з найменшими витратами.

2. Інвестиційний бізнес-план є інструментом заохочення інвесторів. Метою такого плану є будівництво нового об'єкта або кардинальні зміни застосовуваної технології діяльності, тобто використання економічних категорій, пов'язаних із поняттям капітальних вкладень.

3. Бізнес-план фінансового оздоровлення складається підприємством, яке є неплатоспроможним. Для нього характерна складна процедура погоджень розрахунків із кредиторами і власником підприємства, який є потенційним банкрутом.

4. Бізнес-план для отримання кредиту розробляють із метою збільшення оборотного капіталу для реалізації широкомасштабних цілей діяльності, які можуть бути не пов'язанні з основною діяльністю, а спрямовані на диверсифікацію роботи.

5. Бізнес-план структурного підрозділу – викладення вищому керівництву підприємства розробленого плану розвитку господарської діяльності підрозділу.

6. Бізнес-план заявки на грант складається з метою отримання фінансових коштів з державного бюджету або благодійних фондів для вирішення соціально-політичних та наукових проблем.

Розроблення бізнес-плану підприємства ґрунтується на принципах, методах та інформаційній базі. Головними принципами бізнес-планування є:

– адекватність – бізнес-план повинен відповідати наявним ринковим умовам, розмірам та можливостям підприємства, його ресурсному забезпеченню тощо;

- цільовий характер – зміст окремих розділів повинен розкривати підприємницьку ідею;
- системність – показники, розраховані під час бізнес-планування, мають бути ув'язаними в єдину систему та узгодженими між собою;
- науковість – усі розрахунки, проведені під час розробки бізнес-плану, мають ґрунтуватись винятково на наукових підходах та методиках;
- оптимальність – забезпечення вибору найкращого варіанта реалізації підприємницького проекту [**Помилка! Невідомий аргумент ключа.**].

Таким чином, розроблення бізнес-плану – це важлива та корисна процедура в контексті управління підприємством, оскільки цей документ чітко та детально розкриває перспективи функціонування фірми та демонструє стратегії керівників щодо досягнення поставлених цілей. Процес розроблення бізнес-плану є виснажливим, і практика свідчить, що для створення бізнес-плану середньої складності може знадобитися до 200 годин. Цей процес починається з формування інформаційного поля, тобто зі збору необхідних даних щодо майбутнього бізнесу [**Помилка! Невідомий аргумент ключа.**].

Інформаційне поле бізнес-плану – це сукупність документів чи даних правового, політичного, економічного, комерційного, науково-технічного, зовнішньоекономічного та соціального характеру, які забезпечують інформаційні потреби підприємця в процесі опрацювання бізнес-плану [18].

Інформаційну базу бізнес-планування можна умовно розподілити на внутрішню (що можна отримати безпосередньо на підприємстві, такі як фінансова та статистична звітність, інформація управлінського обліку) та зовнішню (що можна отримати лише із зовнішнього середовища функціонування підприємства, такі як статистичні бюлетені, результати маркетингових досліджень ринку, нормативно-правові акти) [**Помилка! Невідомий аргумент ключа.**].

Підприємницька ідея, втілена в будь-якій продукції, може бути успішною лише тоді, коли ця продукція знайде споживача. Саме для цього збирають маркетингову інформацію, тобто інформацію про:

- потенційних споживачів продукції майбутнього бізнесу, їхні запити і незадоволені потреби;
- технічні, експлуатаційні, споживчі якості аналогічних видів продукції й ціни на них;
- особливості просування цієї групи продукції на споживчий ринок та інші відомості, що характеризують ринок майбутнього бізнесу [27].

Часто, не зважаючи на привабливість підприємницької ідеї з маркетингових позицій, з'являються труднощі виробничого характеру. Таким чином, збір виробничої інформації, встановлення контактів та проведення передпродажних переговорів з потенційними постачальниками та партнерами з виробничої кооперації стає обов'язковим етапом формування інформаційного поля бізнес-плану. Мета підприємства полягає не тільки в виготовленні та постачанні продукту споживачеві, але й у здійсненні цього процесу так, щоб окупити всі витрати на виробництво та реалізацію продукту і, крім того, здобути прибуток. У цьому відношенні фінансова інформація також є важливою для підприємця **[Помилка! Невідомий аргумент ключа.]**.

Отже, зусилля підприємця в процесі формування інформаційного поля бізнес-плану мають бути зосереджені в основному на пошуку маркетингової, виробничої, фінансової та загальноекономічної інформації.

Процес складання бізнес-плану є специфічним у кожному конкретному випадку, але незалежно від сфери діяльності й особливостей компанії, що готує бізнес-план, можна визначити кілька стандартних етапів його розроблення **[Помилка! Невідомий аргумент ключа.]**:

- визначення мети написання бізнес-плану;
- чітке визначення списку тих, кому буде наданий бізнес-план;
- збір інформації, необхідної для написання бізнес-плану;

– вибір структури бізнес-плану і його розроблення.

У своїй основі різні плани повинні бути однакові за своєю структурою і відрізнятися тільки обсягом і специфікою завдань, які треба буде розв'язати. Цінність бізнес-плану залежить від корисності інформації, яку він містить. Основними показниками якості інформації вважають: об'єктивність, актуальність, релевантність, комунікативність, наочність [29].

Оскільки інформаційне поле бізнес-плану не може складатися тільки з фактичної інформації, будь-яке передбачення майбутнього, а також розроблення бізнес-плану завжди характеризується певним ступенем невизначеності [**Помилка! Невідомий аргумент ключа.**].

Наповнення бізнес-плану виробничого підприємства та організації має низку загальних рис і обов'язкових компонентів. Адже кожне з них працює в ринкових умовах і бореться з конкурентами за клієнта. Помилково вважати, що він необхідний підприємству тільки на первинній стадії розвитку бізнесу або під час упровадження нового продукту. План повинен супроводжувати бізнес від першого до останнього дня, систематично оновлюватися, змінюватися паралельно зі змінами у ринковому середовищі, економіці або самій фірмі [36].

Узагальнення досвіду у сфері підприємницької діяльності дозволяє розрізняти три етапи при розробці бізнес-плану: початковий, підготовчий та основний [**Помилка! Невідомий аргумент ключа.**].

На початковому етапі розробки бізнес-плану передбачається виявлення та обґрунтування підприємницької ідеї. На цьому етапі проводиться збір та аналіз інформації про підприємницький проект, його особливості, сильні та слабкі сторони, можливості та загрози зовнішнього середовища. Також визначаються цілі реалізації проекту та шляхи для їх досягнення. Після завершення початкового етапу переходиться до підготовчої стадії, на якій починається написання основного документа - бізнес-плану. Сформовані на попередньому етапі місія, цілі, стратегія та тактика реалізації бізнес-проекту

стають основою кожного розділу цього документа. Вони визначають його спрямованість та формують логіку побудови [32].

Структура бізнес-плану може змінюватися в залежності від типу підприємства, його цілей, завдань та, важливо зауважити, відповідно до стандартів складання подібних документів. Стандарт бізнес-плану представляє собою конкретну схему, рекомендації, вимоги та правила, які обов'язково слід дотримуватися, щоб наданий бізнес-план надавав повну інформацію про проект [Помилка! Невідомий аргумент ключа.]. Слід зауважити, що чинне українське законодавство не лише не визначає форми та порядку бізнес-планування, але і не обов'язково передбачає розроблення таких планів. Найпоширеніші міжнародні стандарти у бізнес-плануванні розроблені Європейським банком реконструкції й розвитку (ЄБРР), організацією United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), BFM Group (BFM Group – українська інвестиційно-проектна компанія, що працює на ринку бізнес-планування, інвестиційного консалтингу, оцінки інвестиційної привабливості підприємств) та консалтинговою компанією KPMG (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 Структура бізнес-плану за міжнародними та вітчизняними стандартами

Організація, джерело	Структура
1	2
ЄБРР [44]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Меморандум про конфіденційність. 2. Резюме. 3. Підприємство - історія розвитку підприємства і його стан на момент створення бізнес-плану, опис поточної діяльності, - власники, керівний персонал, працівники підприємства, - поточна діяльність, - фінансовий стан, - кредити. 4. Проект - загальна інформація про проект, - інвестиційний план проекту, - аналіз ринку, конкурентоспроможність, - опис виробничого процесу, - фінансовий план, - екологічна оцінка. 5. Фінансування - графіки отримання та погашення кредитних коштів, - застава і гарантії повернення займу, - обладнання та роботи, які будуть фінансуватися за рахунок кредитних коштів, - SWOT-аналіз, - ризики та заходи щодо їх зниження). 6. Додатки.
UNIDO [43; 49]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Резюме. 2. Опис галузі та компанії.

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Опис послуг (товарів). 4. Продажі і маркетинг. 5. План виробництва. 6. Організаційний план. 7. Фінансовий план. 8. Оцінка ефективності проекту. 9. Гарантії та ризики компанії. 10. Додатки.
BFM Group [52]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Меморандум про конфіденційність. 2. Резюме бізнес-плану. 3. Загальні положення - інформація про підприємство, - інформація про проект. 4. Маркетинговий план - галузеве середовище бізнесу, - характеристика продуктів (послуг), - аналіз ринків збуту, - конкуренція і конкурентні переваги, - організація зовнішньоекономічної діяльності компанії, - стратегія плану маркетингу, - план продажів, - витрати на маркетинг. 5. Організаційний план і менеджмент. 6. Інвестиційний план. 7. Виробничий план. 8. Фінансовий план. 9. Оцінка ризиків проекту. 10. Додатки до бізнес-плану. 11. Інформація щодо забезпечення проекту.
KPMG [42]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Меморандум про конфіденційність. 2. Резюме. 3. Продукція та послуги. 4. Аналіз ринку і галузі. 5. Цільові ринки. 6. Стратегії реклами і просування. 7. Управління.

Продовж.табл.1.2

1	2
	<ol style="list-style-type: none"> 8. Фінансовий аналіз. 9. Додатки.
Методичні рекомендації з розроблення бізнесплану підприємств (Міністерство економічного розвитку і торгівлі України) [38]	<p>резюме;</p> <p>характеристика підприємства;</p> <p>характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством;</p> <p>дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг);</p> <p>характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги;</p> <p>план маркетингової діяльності;</p> <p>план виробничої діяльності підприємства;</p> <p>організаційний план;</p> <p>план охорони навколишнього середовища;</p> <p>фінансовий план та програма інвестицій;</p> <p>аналіз потенційних ризиків;</p> <p>бюджетна та економічна ефективність інвестиційного бізнес-плану;</p> <p>соціально-економічні наслідки реалізації інвестиційного бізнес-плану.</p>

Таким чином, із даної таблиці можна зробити висновок, що в основі всіх представлених зарубіжних та вітчизняних методик покладено декілька

основних складників (додаток А): резюме, інформація про підприємство, маркетингові дослідження, виробнича діяльність, екологічна оцінка, фінанси, фактори ризику і додатки[**Помилка! Невідомий аргумент ключа.; Помилка! Невідомий аргумент ключа.**]. Але дані розділи мають різний рівень деталізації та різну кількість необхідних планових розрахунків. Наведені стандарти бізнес-планів загалом близькі до стандартної загальноприйнятої структури бізнес-плану, при цьому слід урахувати, що єдиних універсальних стандартів у принципі не існує, оскільки цілі і методи ведення бізнесу істотно розрізняються.

Жорстока конкуренція у бізнес-середовищі вимагає від менеджерів та керівників підприємств відмовитися від орієнтації на досвід та інтуїцію, а натомість використовувати бізнес-планування як основний інструмент управління для суб'єктів господарювання. Важливо відзначити, що недостатня системна підтримка цього значущого інструментарію та його управлінські функції, а також невміння більшості керівників вітчизняних підприємств використовувати його, свідчать про необхідність докладного розгляду основних теоретико-методичних аспектів бізнес-планування.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

2.1. Організація системи планування на підприємстві

Підприємство «Хмельницькзалізобетон» (створено шляхом реорганізації відкритого акціонерного товариства «Хмельницькзалізобетон», яке припинилося) створено у 1956 році. У 1987 році було затверджено рішення про реконструкцію заводу. Відповідно до Указу Президента України «Про корпоратизацію підприємств» та рішення української державної будівельної Корпорації у 1994 році державне підприємство «Хмельницький завод залізобетонних і будівельних конструкцій» перетворено у ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є одним із провідних підприємств галузі. Має визнання і довіру своїх клієнтів та споживачів, які високо цінують якість та різноманітну номенклатуру продукції, компетентність персоналу. Серед основних видів діяльності підприємства по КВЕДу є: виробництво дерев'яних будівельних конструкцій та столярних виробів; виробництво виробів з бетону для будівництва; роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах без переваги продовольчого асортименту. Окрім основної діяльності, Товариство з обмеженою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон» пропонує широкий спектр послуг, включаючи електрозварювальні, токарні та фрезерні роботи. Крім того, компанія виконує ремонт та перемотування електродвигунів, а також надає транспортні послуги для доставки бетону, розчину та залізобетону. Інші послуги, які надає компанія, включають розпилювання та сушіння деревини, опорядження деревини високоякісними фарбами та лаками, реалізацію товарної арматури, фарбування та лакування столярних виробів. Також, у переліку послуг є реалізація сіток кладки, каркасів, зберігання

автотранспорту (автостоянка), послуги лабораторії, а також оренда майна та громадське харчування в їдальні тощо.

Однією з ключових передумов оптимального управління є раціональне планування діяльності організації, яке виявляється критичним для всіх підприємств, незалежно від їх форми власності та видів діяльності. У сучасних ринкових умовах відбувається переосмислення концепції ринку та плану, які стають взаємодоповнюючими елементами економічної системи. Ефективне управління розвитком організації у виробничо-господарській сфері неможливе без чітко збалансованого планування. Однак створення системи планування на підприємстві, яка відповідає всім сучасним вимогам, визначається як складний процес, вимагаючи належного забезпечення ресурсами та розвитку навичок у працівників для розв'язання організаційно-технічних та методологічних викликів.

Бізнес-планування відіграє важливу роль в системі планування підприємства, надаючи стратегічний орієнтир та основний план дій для досягнення бізнес-цілей. Він служить ключовим інструментом, що сприяє розробці чіткої стратегії, визначенню основних завдань та ресурсів, необхідних для успішної реалізації підприємницької діяльності. Бізнес-план включає в себе детальні фінансові прогнози, що допомагають ефективно управляти фінансовими ресурсами та раціоналізувати витрати. Оптимізація ресурсів та розподіл їх відповідно до стратегічних пріоритетів підприємства є ключовим завданням бізнес-планування. Систематичний моніторинг та аналіз бізнес-плану дозволяють підприємству адаптуватися до змін в бізнес-середовищі та ефективно реагувати на нові виклики, забезпечуючи стабільність та стійкість.

У компанії ТДВ «Хмельницькзалізобетон» планування виконується за допомогою розрахунково-аналітичного методу на тактичному рівні, де цілі конкретизуються на короткий період. Вивчення звітних даних, аналіз тенденцій розвитку та виявлення упущених можливостей є необхідною

частиною цього процесу, однак стратегічне планування (понад 5 років) не проводиться через політичну та економічну нестабільність.

Систему управління – сукупність двох взаємодіючих підсистем (тієї, яка керує — суб'єкт управління, та тієї, якою керують — об'єкт управління). Зважаючи на вищезазначене, можна сказати, що механізм управління плануванням на підприємстві — це взаємодія суб'єкта та об'єкта управління, які забезпечують даний процес.

Розглянемо більш детально систему планування досліджуваного суб'єкта господарювання, а також визначимо розподіл функцій між окремими суб'єктами та рівень їх реалізації. Загальна організаційна структура планування ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зображена на рисунку 2.1.

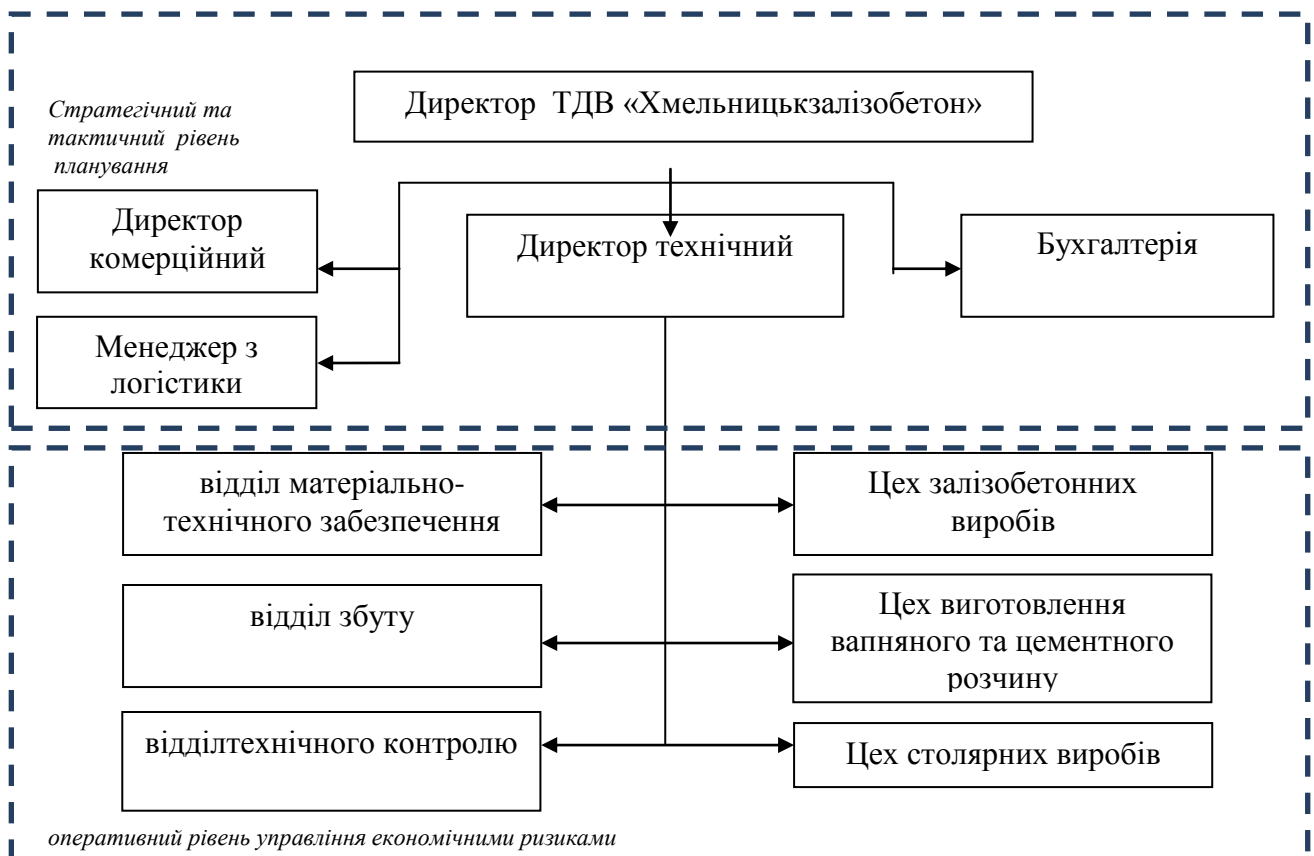


Рисунок 2.2. – Рівнева структура планування ТДВ «Хмельницькзалізобетон»
Примітка. Складено автором

Керівництво поточною діяльністю Товариства здійснює його виконавчий орган, який обирає генерального директора товариства. Генеральний директор самостійно вирішує всі питання діяльності товариства, крім тих, які входять до виняткової компетенції Зборів Учасників. Генеральний директор діє без доручення від імені Товариства, представляє його інтереси в інших підприємствах, організаціях та державних органах, укладає від його імені угоди щодо наймання і звільнення персоналу Товариства, а також здійснює інші дії з оперативного керівництва роботою Товариства. Збори Учасників не мають права втручатися в оперативну діяльність Генерального директора. Чинна структура підприємства відповідає його цілям та характеру поточної роботи.

Загальне управління підприємством здійснює директор, що призначається зборами власників. До основних функцій директора, що стосуються планування, відносяться: визначення загальних напрямів розвитку, формулювання цілей та оцінка поточної ситуації, прогнозування стану розвитку підприємства, ідентифікація ризиків зовнішнього середовища та аналіз їх впливу, контролю за виконанням рішень відповідно до обраних пріоритетів розвитку, контроль економічних показників функціонування підприємства тощо.

Директор комерційний забезпечує розвиток мережі збуту по Україні та за її межами, оцінює ризики її функціонування на відповідних ринках з урахуванням конкурентів та особливостей розвитку попиту; забезпечує просування торгівельної марки. Важливим елементом у системі планування є наявність достовірної, своєчасної та достатньої інформації для прийняття рішень на кожному рівні управління. Значну частину такої інформації забезпечує бухгалтерський облік, який, перш за все, забезпечує реальність, законність і доцільність операцій щодо ведення господарської діяльності; збір та аналіз інформації для розрахунку фінансової можливості реалізації планів підприємства. Це є основою для розрахунку фінансових показників; аналізу відхилень; розробки та прийняття рішень по усуненню недоліків.

Технічний директор забезпечує планування необхідною інформацією, пов'язаною з основними виробничими процесами, забезпечує подання звітів і з усіх технічних аспектів, включаючи визначення технічних потреб і завдань для досягнення бізнес-цілей, розробку планів впровадження нових технологій та удосконалення виробничих процесів, забезпечення розвитку та навчання команди.

Таким чином, директор, технічний директор, комерційний директор та бухгалтер здійснюють планування на вищому рівні, переважно концентруючись на стратегічному рівні управління, дослідженням зовнішнього середовища та визначення пріоритетів розвитку підприємства, оцінюванні фінансових аспектів конкретних ідей. На оперативному рівні вирішуються питання оцінки конкретних бізнес-ідей: визначення потреб у матеріалах та компонентах для виробництва, планування постачання, розробка графіків виробництва, Врахування технічних обмежень та можливостей у виробничому процесі, планування забезпечення трудовими ресурсами або навчання тощо.

Під системою планування у загальному вигляді розуміють сукупність структурних елементів, які забезпечують планову діяльність та її результати у вигляді планів різних типів та планових показників. І елементи включають в себе процеси розробки стратегічних та оперативних планів, визначення ключових показників продуктивності, розподіл ресурсів та управління ризиками. Ця система орієнтована на створення різних типів планів, які відображають різні аспекти діяльності підприємства. Йдеться про стратегічні плани, спрямовані на досягнення довгострокових цілей, і оперативні плани, які фокусуються на щоденних або короткострокових завданнях. До цього додаються фінансові, виробничі, маркетингові та інші аспекти, які визначаються та контролюються системою планування. Проаналізуємо більш детально яким чином розподілені функції з планування підприємства між його працівниками (табл.2.1).

Таблиця 2.1 Розподіл функцій з планування у сфері виробництва ГДВ «Хмельницькзалізобетон» між структурними підрозділами

Функціональна підсистема	Ланцюги функціональної підсистеми	Об'єкти і цілі планування підсистеми	Суб'єкти планування підсистеми	Показники, що характеризують досягнення цілей функціональної підсистеми
Тактичне планування технічного розвитку виробництва	Підвищення ефективності виробництва і якості продукції, досягнення високої маневреності і гнучкості виробництва, скорочення тривалості циклу: дослідження – проектування – освоєння нової продукції	Комплексний багаторівневий процес підготовки нового або вдосконалення діючого виробництва, що включає взаємозв'язані фази розробки нової продукції і технологічної підготовки виробництва	Виробничий, економічний, відділи механічний відділ	Зниження норм витрати найважливіших видів матеріальних ресурсів, випуск сертифікованої продукції Кількість нових видів продукції, освоєних у виробництві. Рівень конкурентоспроможності нової продукції
Управління технологічними процесами	Забезпечення стійкості технологічних режимів і операцій за показниками продуктивності, надійності, безпеки, точності, стабільності відповідно до вимог нормативної і технічної документації при ефективному використанні виробничих ресурсів	Технологічні процеси (ТП), стан технологічної системи	Виробничий відділ	Випуск продукції вищої категорії якості, зниження норм витрат найважливіших видів матеріальних ресурсів Зниження кількості рекламацій, коефіцієнт завантаження устаткування, збільшення випуску продукції, що здається з першого пред'явлення, скорочення технологічного браку
Тактичне планування виробництва	Підвищення техніко-організаційного рівня виробництва для забезпечення ритмічності і безперебійності ходу виробничого процесу	Діяльність основного, забезпечуючого і обслуговуючого виробництва, спрямована на забезпечення нормального і безперебійного ходу виробничого процесу	Виробничий відділ	Радикальність нововведень в організацію виробництва. Економічний ефект від раціоналізації і винахідництва, рівень забезпеченості науковотехнічного забезпечення процесів виробництва
Оперативне управління виробництвом	Своєчасне виконання календарного плану виробництва продукції заданої якості, підтримка запланованого режиму матеріальних потоків виробництва	Матеріальні потоки виробництва, що утворюються в результаті виконання виробничих операцій (технологічних, контрольних, транспортних і складських), у виробничих підрозділах, і потоки забезпечуючих засобів виробництва, що утворюються в межах цих підрозділів для виконання всіх виробничих операцій, а також розстановка	Виробничий відділ, відділ кадрів, бухгалтерія Виконання плану виробництва.	Відповідність обсягу незавершеного виробництва нормативу (за розміром і комплектністю). Оборотноість оборотних коштів Ритмічність виробництва. Бездефектна працездатність. Позапланові простої. Укомплектованість робочих місць

		кадрів у виробництві		
--	--	----------------------	--	--

Примітка. Складено автором на основі власних досліджень.

На підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон» складається один комплексний план діяльності на рік – річний, один раз на квартал складається щоквартальний план, який пізніше порівнюється з щоквартальною фінансовою звітністю, та проводиться аналіз результатів діяльності підприємства. Поточні плани складаються на кожен тиждень, що дозволяє здійснювати контроль над використанням основних засобів підприємства, та рівень витрат підприємства у всіх напрямках його діяльності. Нами виявлено що протягом останніх п'яти років (період часу, що ми досліджували) на підприємстві бізнес-планування не здійснювалося, не було розроблено та підготовлено жодного бізнес-плану.

Для ефективного бізнес-планування та використання його результатів для управління підприємством необхідним є чотири блоки системи бізнес-планування: методичний (організаційний), кадровий, інформаційний та програмно-технічний, які в комплексі створюють відповідну інфраструктуру.

Нами підготовлено опитувальник для визначення готовності підприємства до здійснення бізнес-планування. Результати опитування можуть виявити потенційні проблеми або недоліки в готовності підприємства до бізнес-планування. Це може включати відсутність методологій, нестачу інформації, слабку систему контролю або застаріле програмне забезпечення.

Опитування було проведено серед працівників планово-економічного відділу, а також керівників вищої та середньої ланки. Результати опитування в розрізі блоків представлено у наступних таблицях (2.2-2.5). Як бачимо за першим блоком підприємство має низький рівень готовності до здійснення бізнес-планування: ТДВ «Хмельницькзалізобетон» не має затверджених методик розробки, контролю та аналізу виконання бізнес-плану, які б відповідали вимогам чинного законодавства та міжнародних стандартів. На підприємстві є лише зразки бізнес-планів минулих років, які не повною мірою відповідають структурі таких стандартів та відображають формальних підхід до їх розробки, що може ускладнити адаптацію до вимог сучасного бізнес-середовища та створення ефективних стратегій розвитку.

Таблиця 2.2. Визначення готовності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» до здійснення бізнес-планування: методичний блок

№	Питання	Відповіді Так (1 бал)/ Ні (0 балів)	Примітки
1	Чи існує на підприємстві документ, що визначає порядок розробки, контролю та аналізу виконання бізнес-плану?	0	-
2	Чи відповідає цей документ вимогам чинного законодавства та міжнародних стандартів?	0	-
3	Чи здійснюється контроль за виконанням бізнес-плану?	0,5	Відповіді дані на основі минулого досвіду бізнес-планування
4	Чи проводиться аналіз ефективності виконання бізнес-плану?	0,5	
	Сума	1	

Примітка. Запропоновано автором.

Оцінка готовності за кадровим блоком дає можливість визначити, чи має підприємство достатню кількість кваліфікованих спеціалістів для розробки, контролю та аналізу виконання бізнес-плану (табл.2.3).

Таблиця 2.3. Визначення готовності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» до здійснення бізнес-планування: кадровий блок

№	Питання	Відповіді Так (1 бал)/ Ні (0 балів)	Примітки
5	Чи наявні кваліфіковані спеціалісти, здатні виконувати завдання з розробки бізнес-плану?	0,5	Є працівники, які в минулому залучались до бізнес-планування
6	Чи є на підприємстві система навчання та підвищення кваліфікації спеціалістів з розробки, контролю та аналізу виконання бізнес-плану?	0	-
7	Чи існує внутрішня експертиза або комітет, що відповідає за якість розробки бізнес-планів?	0	-
8	Чи є на підприємстві система мотивації спеціалістів з розробки, контролю та аналізу виконання бізнес-плану?	0,5	Відповіді дані на основі минулого досвіду бізнес-планування
	Разом	1	

Примітка. Запропоновано автором.

За останні 5 років на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на підприємстві не здійснювалось навчання щодо бізнес-планування. Крім того, на підприємстві ця діяльність в минулому здійснювалась працівниками планово-економічного відділу, які не є фахівцями у цій сфері. Низький ступінь готовності за кадровим блоком свідчить про те, що підприємство має недостатню кількість кваліфікованих спеціалістів або спеціалістів з недостатнім досвідом роботи. Це може призвести до розробки неефективних бізнес-планів, які не будуть сприяти досягненню цілей підприємства.

Оцінка готовності за інформаційним блоком дає можливість визначити, чи має підприємство доступ до необхідної інформації для розробки, контролю та аналізу виконання бізнес-плану (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4. Визначення готовності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» до здійснення бізнес-планування: інформаційний блок

№	Питання	Відповіді Так (1 бал)/ Ні (0 балів)	Примітки
9	Чи має підприємство систему збирання та зберігання внутрішньої інформації для розробки бізнес-плану?	0,75	Здійснюється на основі фінансової звітності, даних виробничої потужності підприємства тощо
10	Чи має підприємство систему моніторингу зовнішньої інформації для розробки бізнес-плану?	0	
11	Чи є на підприємстві система аналізу та оцінки інформації для розробки бізнес-плану?	0	
12	Які джерела зовнішньої інформації використовуються для розробки бізнес-планів? (по 1 балу за кожне джерело) Ринкові дослідження Дані конкурентів Аналіз галузі Інше (вказати)	2,5 0,5 0,5 1 0,5	Інформація збирається несистематично, усталених форм звітів чи баз даних не має
13	Чи існує на підприємстві визначені форми аналітичних звітів за відповідними напрямками?	0	
	Разом	3,25	

Примітка. Запропоновано автором.

Як бачимо, по інформаційному блоку на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» ситуація є кращою, адже підприємство щорічно здійснює аналіз діяльності на основі фінансової звітності, даних виробничої потужності підприємства тощо готує звіт директора, в якому описує

досягнення діяльності та напрями покращення. Також, підприємство здійснює аналіз тенденцій розвитку галузі, конкурентів, однак затверджених форм звітів на підприємстві немає. Розробка стандартизованих форм звітів може поліпшити якість інформаційної бази для бізнес-планування.

На нашу думку, необхідність удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень в системі бізнес-планування стає ключовою в умовах мінливого бізнес-середовища. Ефективне використання аналітичних інструментів та передових технологій дозволяє підприємствам не лише вчасно виявляти потенційні проблеми, але й пропонувати стратегічно обґрунтовані рішення для їх вирішення. Цей підхід сприяє підвищенню гнучкості, аналітичної готовності та адаптивності, що є важливими аспектами успішного управління сучасним підприємством.

Для створення такої інформаційної бази необхідно: визначити обсяг, зміст, види, періодичність аналізу; обґрунтувати методіку аналітичних процедур; виявити впливові фактори; сформулювати систему показників і параметрів; визначити загальну потребу і характер інформації по локальним цілям; встановити джерела інформації; перевірити якість інформації тощо. Для цього необхідно провести комплексний аналіз ризиків господарської діяльності підприємства.

Програмно-технічне забезпечення відіграє важливу роль у зборі, обробці та аналізі великої кількості даних, що стає основою для розробки ефективних бізнес-планів. Аналітичні інструменти дозволяють компаніям ретельно вивчати ринкові тенденції, оцінювати ефективність внутрішніх процесів та ресурсів, щоб приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Сучасні програмні засоби дозволяють ефективно управляти проектами, визначати завдання, розподіляти ресурси та встановлювати терміни виконання, дозволяють автоматизувати багато бізнес-процесів, що допомагає зменшити людські помилки, підвищує ефективність та швидкість виконання

завдань; інтегрують різні системи та джерела даних, створюючи єдиний інформаційний простір для прийняття рішень.

Результати аудиту готовності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» до здійснення бізнес-планування за блоком програмно-технічного забезпечення наведено у табл.2.5.

Таблиця 2.5. Визначення готовності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» до здійснення бізнес-планування: блок програмно-технічного забезпечення

№	Питання	Відповіді Так (1 бал)/ Ні (0 балів)	Примітки
14	Чи використовуються на підприємстві спеціалізовані програмно-технічні засоби для розробки бізнес-плану?	0,25	Використовується Excel для простих розрахунків та побудови таблично-графічних моделей
15	Чи оновлюється програмне забезпечення для бізнес-планування відповідно до рекомендацій розробника?	0	
16	Чи є на підприємстві кваліфіковані працівники для роботи з цими програмами?	0,25	Працівники вміють працювати із простими функціоналами Excel
17	Чи проводиться на підприємстві навчання та підвищення кваліфікації персоналу з використання програмно-технічних засобів для розробки бізнес-плану?	0	-
	Разом	0,5	

Примітка. Запропоновано автором.

Низький ступінь готовності за блоком програмно-технічного забезпечення свідчить про те, що наявне програмне забезпечення та обладнання не відповідає вимогам або не забезпечує необхідної функціональності. Це може призвести до затримок у розробці бізнес-планів, додаткових витрат та зниження якості планів.

За результатами опитування підприємство може бути віднесене до однієї з таких категорій готовності до здійснення бізнес-планування:

15-20 балів - висока готовність: підприємство має всі необхідні умови для розробки, контролю та аналізу виконання бізнес-плану;

10-14 балів - середня готовність: підприємство має більшість необхідних умов для розробки, контролю та аналізу виконання бізнес-плану, але в деяких сферах є недоліки;

0-9 - низька готовність: підприємство не має достатніх умов для розробки, контролю та аналізу виконання бізнес-плану.

Так чином, для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» характерний низький рівень до бізнес-планування (сумарний бал 5,75 з 20 можливих) (рис.2.2). Як бачимо на підприємстві є значні прогалини за кожним блоком, що обумовлено відсутністю системного підходу до організації бізнес-планування на підприємстві.

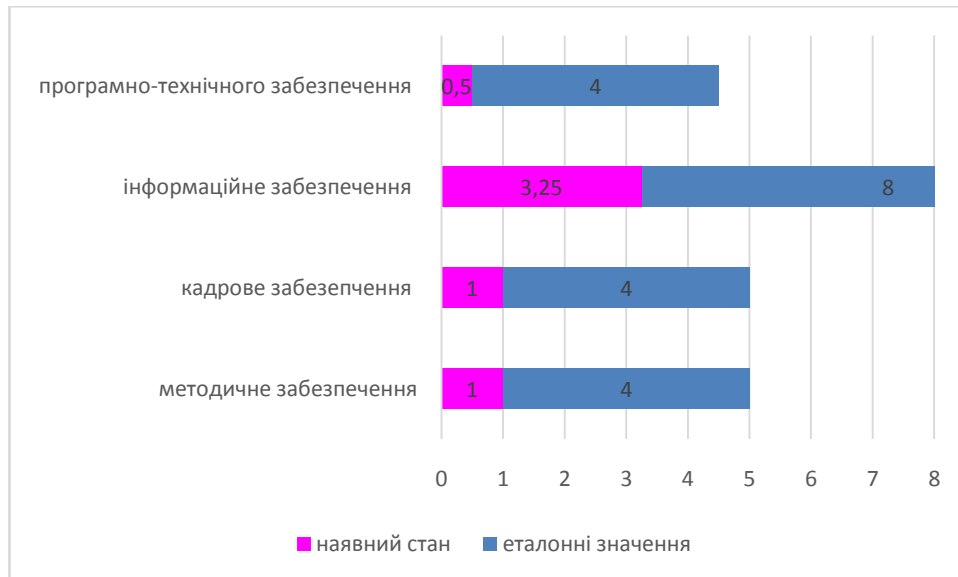


Рисунок 2.2. Узагальнення готовності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» до бізнес-планування

Примітка. Узагальнено автором на основі табл.2.2-2.5.

Результати аналізу готовності підприємства до бізнес-планування визначають пріоритетні напрямки підготовки та вдосконалення. Ідентифікація слабких сторін та недоліків у різних блоках системи бізнес-планування дозволяє керівництву зосередитися на тих аспектах, які найбільше впливають на якість стратегічного планування. Такий фокус сприяє не лише усуненню поточних проблем, а й створенню стійкої основи для майбутнього розвитку та досягнення поставлених цілей. Загалом, цей аналіз стимулює підприємство до більш ефективного та успішного процесу розробки бізнес-планів, сприяючи його стійкості та конкурентоспроможності. Узагальнення основних проблем бізнес

планування ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено у таблиці 2.6. Для підвищення готовності підприємства до здійснення бізнес-планування необхідно усунути виявлені недоліки.

Таблиця 2.6 Проблеми бізнес планування ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Проблема	Причини	Наслідки
Нерозуміння важливості бізнес-планування	Недостатня обізнаність про роль бізнес-планування в успішному веденні бізнесу; відсутність культури планування на підприємстві	Відсутність чітких цілей і завдань, нерозуміння перспектив розвитку підприємства, низька ефективність управління
Недостатня методична підтримка	Відсутність чіткої методології розробки бізнес-планів, неактуальні методичні матеріали	Погіршення якості бізнес-планів, невдалі стратегічні рішення
Недостатня кваліфікація персоналу	Недостатній рівень знань і навичок у сфері бізнес-планування; відсутність досвіду розробки і реалізації бізнес-планів	Неякісний бізнес-план, який не відповідає реальним потребам підприємства, неправильні рішення, втрата часу і коштів
Недостатнє фінансування	Висока вартість розробки бізнес-плану; відсутність у підприємства коштів на його розробку	Відсутність бізнес-плану, що ускладнює отримання фінансування від інвесторів, ускладнює співпрацю з партнерами
Неактуальна внутрішня інформація	Недостатність систем для збору та оновлення внутрішньої інформації	Невірна аналітика, відсутність обґрунтованих стратегічних рішень
Неактуалізовані програмно-технічні засоби	Відсутність оновлення програм для бізнес-планування	Застарілі методи розрахунків, ускладнення процесів роботи з бізнес-планами

Примітка. Складено автором на основі власних досліджень

Оскільки до основних проблем бізнес-планування належить відсутність методичного та інформаційного забезпечення бізнес-плану, то головне призначення системи бізнес-планування на підприємстві – забезпечення даного процесу. У зв'язку із цим необхідним є удосконалення системи бізнес-планування та її взаємопов'язаних елементів, розвиток яких забезпечить формування бізнес-ідей та організацію здійснення бізнес-планування на підприємстві. Структурні елементи, які становлять систему бізнес-планування, мають включати: кадри, інформацію, організаційну структуру, функції, методи управління, техніку та технологію управління.

Враховуючи, що одним з джерел інформації є внутрішні дані, розглянемо фінансовий стан підприємства як передумови бізнес-планування.

2.2. Оцінка фінансового стану підприємства як передумови бізнес-планування

Основою оцінки діяльності господарюючих суб'єктів є аналіз їх техніко-економічних і фінансових результатів діяльності. Основні техніко-економічні показники роботи ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2018-2022 рр. наведені в таблиці А.1 додатку А. Отже, наведені в таблиці дані свідчать, що за 2018-2022 рр. обсяг реалізації продукції збільшився на 12,2, однак в динаміці по роках найбільше зростання чистого доходу від реалізації продукції було в 2021 році порівняно з 2020 роком на 39,56 % або на 230007 тис.грн, але в 2022 році порівняно з 2021 роком показник зменшився на 28,92 % або на 234656 тис.грн. Зміни обсягів реалізації продукції супроводжувалось змінами витрат на виробництво та реалізацію продукції підприємства з 507985 тис.грн в 2020 році до 529345 тис.грн в 2022 році. Протягом аналізованого періоду чисельність персоналу зросла з 456 до 498 осіб, тобто на 42 працівники, одночасно спостерігається зростання виробітку працівників у 2022 р. порівняно з 2018 р. на 621 тис. грн. на 1 особу.

Загальні тенденції зростання оплати праці а також підвищення продуктивності привели до зростання фонду оплати праці на 61058 тис. грн. або майже у 2,5 рази. У зв'язку з цим оплата праці одного працівника у 2022 р. порівняно 2018 р. збільшилась з 6773,5 грн. до 19117,2 грн. в місяць або у 2,8 рази.

Необхідно відзначити, що операційна діяльність підприємства є прибутковою, оскільки валовий прибуток складав у 2018 р. – 100 278,00 тис. грн., та зріс у 2021 р. у 2,2 рази і становив 176 097,00 тис. грн., однак у 2022 році валовий прибуток становив лише 104 351,00 тис.грн., тобто становив

лише 60% від рівня 2021 року. При цьому у 2018 р. був отриманий чистий прибуток в розмірі 38061 тис. грн., а у 2021 р. він зріс до 77 734,00 тис. грн., тобто збільшився у двічі. Однак у 2022 році обсяг чистого прибутку становить лише 27 429,00 тис. грн., що складає лише 35% рівня 2021 року та 72% показника 2018 року. У зв'язку із зростанням величини доходів і витрат порівняно вищими темпами, має місце скорочення рентабельності продажу з 7,4% до 4,8% та рентабельності витрат з 9,2% до 5,8%. Тобто в середньому рентабельність знизилась на 35%.

Вищезазначені явища вплинули і на динаміку показника «витрати на 1 грн. реалізованої продукції» величина якого протягом усього періоду була менша за 1, і у останньому періоді складала 0,81, а це означає, що кожна гривня реалізованої продукції приносить підприємству 19 коп. прибутку.

Протягом досліджуваного періоду відбувається зростання середньорічної вартості основних фондів у 2022 р. порівняно з 2018 р. на 95,7 млн. грн. або у більш, ніж у 2 рази. Одночасне зменшення обсягів виробництва продукції та зростання середньорічної вартості основних засобів зумовило зменшення фондівіддачі у 2022 р. порівняно з 2018 р – на 2,48 грн./грн. або на 44% до 3,18 грн., що засвідчує значне зниження ефективності використання основних засобів підприємства.

Тепер проаналізуємо динаміку обсягу та структури виробництва основних видів продукції підприємства за 2018-2022 рр. (табл. А.2). Наведені в таблиці дані свідчать, що протягом аналізованого періоду відбулось зростання обсягів виробництва продукції на 337055 тис. грн. Такі тенденції зумовлені зростанням обсягів виробництва залізобетонних конструкцій на 142965,3 тис. грн., цементного розчину на 106627,5 тис. грн, дерев'яних виробів на 65013,1 тис. грн., тротуарної плитки на 25858,9 тис. грн. Проте одночасно спостерігається скорочення виробництва інших видів продукції на 3409,8 тис. грн. Такі коливання між асортиментними групами товарів зумовили і певні зміни в структурі виробництва продукції. Так, частка залізобетонних конструкцій зросла на 7,21%, цементного розчину на 1,96%, а

інших видів продукції скоротилась на 9,26%.

Структура виробництва основних видів продукції підприємства у 2022 р. представлена на рис. 2.3. Представлені на рисунку дані свідчать, що найбільшою асортиментною групою є виробництво залізобетонних конструкцій 35,96%, наступна в структурі група – виробництво цементного розчину – 29,88%, а на останньому місці знаходяться інші види продукції – 7,28% в загальному обсязі виробництва.

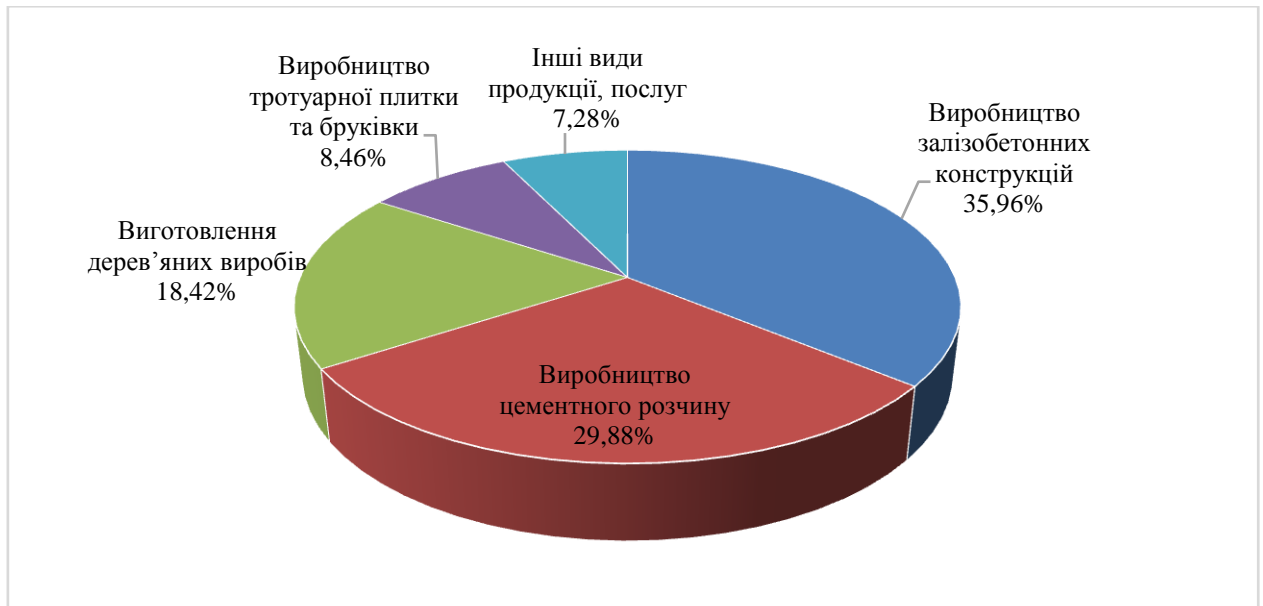


Рисунок 2.3. – Структура виробництва основних видів продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2022 р.

Джерело: складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Отже, проаналізувавши ключові техніко-економічні показники ТДВ "Хмельницькзалізобетон" за період з 2018 по 2022 роки, можна зробити висновок, що в умовах економічних коливань, викликаних спочатку пандемією COVID-19, а згодом військовими подіями в Україні, керівництво підприємства вживає всіх можливих заходів для збереження виробничого потенціалу, прибутковості та рентабельності його діяльності.

Оцінка фінансового стану підприємства є ключовою передумовою для успішного бізнес-планування. Цей процес дозволяє детально вивчити фінансовий потенціал підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості для подальшого розвитку. При проведенні

цього процесу важливо детально розглянути фінансові звіти, включаючи баланс, звіт про прибуток і збитки, а також звіт про зміни власного капіталу, для отримання повного уявлення про фінансовий стан підприємства.

Аналіз ліквідності та рентабельності допомагає визначити, наскільки здатне підприємство виконувати свої фінансові зобов'язання та генерувати прибуток. Також слід враховувати платоспроможність, оцінюючи відсоток власного капіталу в структурі ресурсів компанії. Крім того, важливо аналізувати оборотність запасів та оборотний капітал для ефективного управління ресурсами.

Платоспроможність означає спроможність підприємства у короткостроковий період погасити найбільш термінові зобов'язання наявними в активі ресурсами і не допустити порушення термінів розрахунку за поточними зобов'язаннями. Невиконання зобов'язань підприємства може мати такі наслідки, як його банкрутство або повна ліквідація. ліквідність є необхідною та обов'язковою умовою платоспроможності підприємства.

Ризик ліквідності відображає труднощі суб'єкта господарювання в погашенні підприємством фінансових зобов'язань, щообумовлюютьнеобхідність повернення коштів чи інших фінансових активів. Ступінь ліквідності підприємства залежить від періоду, протягом якого його активи можуть бути конвертовані у кошти: чим меншим є період конвертації активів у гроші, тим вищим буде ступінь ліквідності, а ризик ліквідності відповідно є меншим. Розглянемо ці показники для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 Основні показники статистичної платоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Назва показника	Роки					Відхилення 2022 р. від 2018 р.(+, -)	Норма- тивне значення
	2018	2019	2020	2021	2022		
1	2	3	4	5	6	7	8
Показники ліквідності							
Коефіцієнт покриття	3,130 8	2,8910	3,9933	3,4287	5,3439	2,2131	>1
Коефіцієнт	1,816	1,6224	2,2250	1,9017	3,2618	1,4453	0,6 - 0,8

швидкої ліквідності	5						
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,7037	0,4886	0,8936	0,5485	0,3781	-0,3255	>0 збільшення
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	50834	57908	84042	111501	161617	110783	>0 збільшення

Продовж.табл.2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
Показники платоспроможності							
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,7888	0,8308	0,8664	0,8252	0,8734	0,0847	>0,5
Коефіцієнт фінансової залежності (фінансового ризику)	0,2045	0,1880	0,1385	0,1907	0,1258	-0,0787	1,25-2
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	1,5931	1,5855	1,6736	1,7961	2,1155	0,5224	>0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,4181	0,3850	0,4182	0,4644	0,5465	0,1283	>0 збільшення

Примітка. Складено автором на основі фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Так, коефіцієнт загальної ліквідності, який показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити, якщо воно реалізує усі свої оборотні активи, свідчить про те, що у 2018 – 2022 рр. у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» був низький рівень ризику, показник знаходиться вище норми та свідчить про те, що оборотні активи у 5,34 разів перевищують поточні зобов'язання. Також за три роки спостерігається зростання значення показника, що свідчить про скорочення ризику.

Коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності показують, яку суму поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів або за необхідності негайно, як бачимо

грошові кошти забезпечують можливість погашення усіх зобов'язань, а продаж виробничих запасів дає можливість погасити 3,2 зобов'язань. Показник швидкої ліквідності більший за рекомендоване значення і одночасно спостерігається тенденція до його зростання за рахунок зростання вартості виробничих запасів. Показник абсолютної ліквідності мав найкраще значення у 2020 році, у 2022 році зменшився у 2,2 рази. Однак, його поточне значення свідчить, що за рахунок найбільш активних активів може бути погашено 37,8% поточних зобов'язань.

Чистий оборотний капітал за п'ять років збільшився у 3,2 рази, що є позитивною тенденцією, а додатне значення показника свідчить, що оборотні активи сумарно на багато перевищують поточні зобов'язання, тобто фінансування операційної діяльності здійснюється за рахунок власних оборотних коштів.

До безпосередніх показників платоспроможності, перш за все, відноситься коефіцієнт автономії, який протягом чотирьох років був вищим за рекомендоване значення 0,5: у 2022 році показник становить 0,87, що вище рівня попередніх років. Отже в структурі фінансових ресурсів переважає власний капітал, що обумовлює фінансову стійкість та незалежність від зовнішніх джерел. Коефіцієнт фінансового ризику демонструє негативну тенденцію, оскільки темпи росту власного капіталу є дещо нижчими за темпи росту оборотних активів, тобто поступово може зростати ризиковість діяльності.

Коефіцієнт маневреності показує, яка частина власного оборотного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби, а яка – капіталізована. Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» показник має значення 0,55, що означає власний капітал на 55% спрямований на фінансування оборотних активів, а 45% – перебувають у вигляді необоротних активів. Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами, який характеризує частку власних обігових коштів в оборотних активах, що належать організації, свідчить про те, що

підприємство фінансує операційну діяльність за рахунок власних коштів – значення коефіцієнта на кінець 2022 року є високим – 2,11, тобто більше всі оборотні активи фінансуються за рахунок власного капіталу.

Ділова активність мінімізує ризик неуспіху в умовах економічної нестабільності ринкового середовища та конкуренції (табл.2.8). Як видно з розрахунків табл. 2.2, підприємство у звітному році оборотні активи використовувало менш ефективно. Про це свідчить скорочення їх віддачі у 2022 році як порівняно з 2018 роком, так коефіцієнт оборотності оборотних активів скоротився до 1,91 обертів на 0,17 оберту.

Таблиця 2.8. Допоміжні показники платоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Назва показника	Роки					Відхилення 2022 р. від 2018 р. (+, -)	Нормативне значення
	2018	2019	2020	2021	2022		
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт оборотності активів	2,08	2,00	1,92	1,79	1,91	-0,17	збільш.
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	13,53	13,40	16,83	11,92	18,40	4,87	збільш.
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,63	7,86	8,79	6,69	5,27	-3,35	збільш.
Строк погашення кредиторської заборгованості, дн.	26,97	27,25	21,69	30,63	19,83	-7,14	зменш.
Строк погашення дебіторської заборгованості, дн.	42,31	46,45	41,55	54,58	69,20	26,89	зменш.
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	6,10	7,77	5,89	5,32	6,64	0,54	збільш.
Строк оборотності матеріальних запасів	59,84	46,97	62,01	68,61	55,00	-4,84	зменш.
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,64	2,41	2,22	2,17	2,19	-0,45	збільш.
Тривалість операційного циклу, днів	102,15	93,42	103,55	123,20	124,20	22,05	зменш.

Тривалість фінансового циклу, днів	75,18	66,18	81,86	92,56	104,36	29,19	>0
--	-------	-------	-------	-------	--------	-------	----

Примітка. Складено автором на основі фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Коефіцієнти оборотності власного капіталу, матеріальних запасів скорочуються, а періоди їх обертання відповідно зростають. Такі показники оборотності показують інтенсивність обігу коштів, тобто швидкість перетворення їх на готівку, що безпосередньо впливає на платоспроможність підприємства. В той же час, оскільки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» виробляє продукцію тривалого використання, то термін обертання матеріальних запасів у 55 днів у 2022 році є високим – тобто готова продукція в середньому перебуває на складі біля 2 місяців, що звичайно відволікає кошти та знижує платоспроможність підприємства.

Щодо інших проблем, то слід відмітити зниження коефіцієнта оборотності дебіторської та зростання коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості, і відповідну динаміку строку їх погашення. Хоча значення цього показника для кредиторської заборгованості - 19 днів - не є критичним. Для дебіторської – майже 70 днів є негативним явищем і означає, що підприємство не може вчасно отримати власні кошти для авансування в поточну діяльність. Тому слід звертати увагу на синхронізацію дебіторської та кредиторської заборгованості: оскільки строк погашення дебіторської заборгованості є більшим за строк погашення кредиторської – підприємство може відчувати брак коштів для виконання своїх зобов'язань. Про це свідчить і зростання тривалості операційного та фінансового циклу на майже 22 та 29 днів відповідно, тобто вкладені кошти повільніше проходять усі стадії обігу та повертаються на підприємство у вигляді виручки, що знижує його платоспроможність. Однак, враховуючи, що підприємство здійснює власне виробництво, вважаємо, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» повинно знижувати ці показники до рівня хоча б до 30 днів.

Отже, показники ліквідності та платоспроможності свідчать про відносну фінансову стійкість підприємства та його спроможність розраховуватись за своїми зобов'язаннями, тобто достатню ризикостійкість ТДВ «Хмельницьк-залізобетон». Однак, враховуючи багатосторонність фінансово-господарських ризиків, які не завжди відображається в коефіцієнтах платоспроможності, багато вчених рекомендують здійснювати інтегральну оцінку фінансового стану підприємства на основі багатофакторних моделей.

Здійснено інтегральну оцінку ймовірності банкрутства. Результати проведеної оцінки представлено у додатку Б.В цілому, слід відмітити, що результати порівняльної оцінки досліджуваних моделей у більшості випадків збігаються, однак наявні певні розбіжності. За моделями Терещенко О.О., Дж. Таффлера і Г. Тішоу та методики Міністерства фінансів України підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має стійкий фінансовий стан, є платоспроможним, відсутня загроза банкрутства. Однак, за п'ять років запас фінансової міцності зменшується і значення інтегральних показників, хоча і знаходяться в межах норми, погіршуються. Слід зазначити, що модель Міністерства фінансів України віддзеркалює тенденції зміни динамічних показників платоспроможності: результати показують кращий стан за 2019-2020 рр. та їх погіршення у 2021-2022 рр. А результати, отримані за моделями Терещенко О.О., Дж. Таффлера і Г. Тішоу, більше відповідають тенденціям змін традиційних показників ліквідності та платоспроможності. Таким чином, проведений аналіз засвідчує, що протягом 2018-2022 рр. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» характеризується відносно стійким фінансовим станом, однак може відчувати брак грошових коштів у випадку необхідності авансування їх в операційну діяльність. Причина цієї ситуації – значний дисбаланс між кредиторською та дебіторською заборгованістю, зниження виручки та прибутковості, погіршення ділової активності як наслідок спаду розвитку будівельної галузі під впливом військових подій.

Таким чином, підприємство має достатній потенціал для реалізації бізнес-ідей, що дозволить підприємству наростити обсяги реалізації та прибутку, сприятиме більш повному завантаженню виробничих потужностей, збереженню та зростанню робочих місць на підприємстві. Однак, як показав проведений аналіз готовності підприємства до бізнес-планування, на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» існує ряд організаційних проблем щодо цих процесів, що обумовлює необхідність їх вирішення.

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

3.1. Удосконалення організаційного забезпечення системи бізнес-планування на підприємстві

В умовах динамічного розвитку ринку, бізнес-план виступає як ефективний стратегічний інструмент для обґрунтування нових напрямків підприємницької діяльності. Формування бізнес-плану здійснюється в межах системи бізнес-планування на підприємстві. У цьому випадку, система може існувати у неявній формі, що може погіршити якість та збільшити ризики розроблених бізнес-планів. Це визначає необхідність удосконалення системи бізнес-планування на підприємстві.

Для успішної організації процесу бізнес-планування в комерційній організації необхідно мати чотири обов'язкові умови (компоненти), які тісно взаємодіють та утворюють інфраструктуру цього процесу: кадри, інформацію, організаційну структуру, функції, методи управління, техніку та технологію управління.

Наявність відповідної методологічної та методичної бази для розробки, контролю та аналізу виконання бізнес-плану, а також наявність кваліфікованих фахівців у фінансово-економічних службах, які можуть успішно впроваджувати цю методологію на практиці. Методологічна і методична база утворює аналітичний блок (або компонент) процесу фінансового планування.

Наявність внутрішньої та зовнішньої інформації про діяльність підприємства, що становить основу інформаційного блоку (компонента).

Відповідність організаційного блоку процесу, що означає, що процес бізнес-планування завжди реалізується через відповідну організаційну структуру та систему управління. Поняття організаційної структури включає кількість та функції служб апарату управління, чії обов'язки включають

розробку, контроль і аналіз бізнес-плану комерційної організації, а також сукупність структурних підрозділів, що відповідають за виконання бізнес-плану. У процесі планування та контролю відбувається реєстрація та обробка великих обсягів інформації. Програмно-технічні засоби, використовувані в процесі планування та контролю, формують програмно-технічний блок системи фінансового планування.

З урахуванням цього система забезпечення процесу бізнес-планування на підприємстві повинна включати наступні елементи (рис. 3.1).

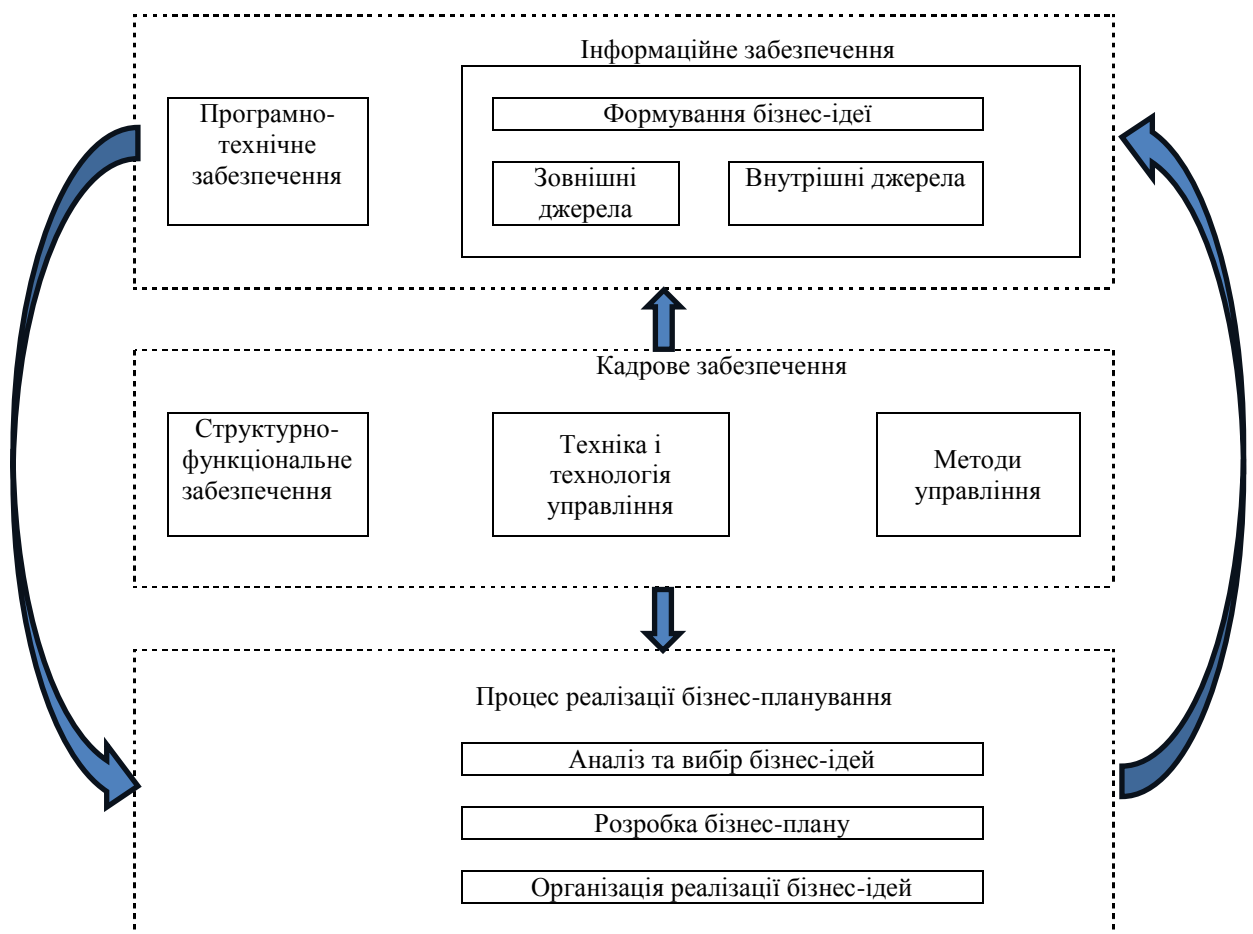


Рисунок 3.1. Пропонована система забезпечення процесу бізнес-планування на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Запропоновано автором.

На наш погляд, основним компонентом є кадрове забезпечення, яке неможливе без структурного упорядкування функції бізнес-планування, включаючи визначення виконавців на етапі початкового планування та під

час розробки бізнес-плану. Крім того, важливим етапом є впровадження бізнес-плану в виробництво і визначення взаємодії між виконавцями та схемою їх спільної роботи.

З урахуванням виявлених у попередньому розділі невідповідностей системи бізнес-планування на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» можемо запропонувати заходи з удосконалення (табл.3.1).

Таблиця 3.1. Заходи з удосконалення організації бізнес-планування на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Блок	Заходи удосконалення	Необхідні процедури для реалізації
1	2	3
Методологічна та методична база розробки, контролю та аналізу виконання бізнес-плану	Затвердження корпоративної методики бізнес-планування.	- Провести аналіз існуючих методологій на основі провідного зарубіжного та вітчизняного - Залучити експертів для створення корпоративної методики.
	Постійне оновлення методичних матеріалів та їх доступність для всього персоналу.	- Створити графік періодичного оновлення матеріалів. - Забезпечити доступність матеріалів через внутрішню платформу.
	Впровадження інформаційної системи для моніторингу та аналізу виконання бізнес-плану та його ефективності	- Визначити вимоги до системи моніторингу. - Організувати тренінг для персоналу з роботи з новою системою.
Інформаційний блок	Створення процесу систематичного аналізу та використання внутрішніх даних для розробки бізнес-планів.	- Визначити архітектуру звітів - Сформувати команду для аналізу внутрішніх даних. - Забезпечити доступ до ресурсів для отримання внутрішньої інформації.
	Створення процесу систематичного аналізу та використання зовнішніх даних для розробки бізнес-планів.	- Визначити архітектуру звітів - Сформувати команду для аналізу зовнішніх даних. - Забезпечити доступ до ресурсів для отримання зовнішньої інформації.
Програмно-технічні засоби	Впровадження програмного забезпечення для бізнесу-планування	- Аналіз існуючих програмних продуктів для бізнесу-планування, вибір оптимального варіанту - Інтегрувати програмне забезпечення в загальну систему менеджменту
	Проведення навчань для персоналу з використання та впровадження нових програм.	- Створити навчальну програму для персоналу - Забезпечити доступність навчання для всіх працівників.
	Постійний аудит та оновлення програмних інструментів відповідно до вимог бізнес-планування.	- Визначити періодичність проведення аудиту. - Створити процедури для швидкого впровадження оновлень.

Продовж.табл.3.1

Блок	Заходи удосконалення	Необхідні процедури для реалізації
1	2	3
Кадрове забезпечення	Формування проектної команди для здійснення бізнес-планування.	<ul style="list-style-type: none"> - Визначити потреби в персоналі за компетенціями. - Укласти угоди (у випадку необхідності) з зовнішніми консультантами для надання рекомендацій. - Розробка системи стимулювання для учасників проектної групи
	Організація регулярних тренінгів та підвищення кваліфікації персоналу у сфері бізнес-планування.	<ul style="list-style-type: none"> - Розробити графік проведення тренінгів. - Вивчити можливість залучення зовнішніх тренерів.
	Створення експертної групи для оцінки та підтримки якості розробки бізнес-планів.	<ul style="list-style-type: none"> - Сформувані експертний комітет з представників різних відділів. - Розробити критерії оцінки та систему звітування.

Примітка. Запропоновано автором.

Для полегшення та прискорення процесу бізнес-планування використовують різноманітні програмні продукти, такі як Project Expert, LivePlan, BizPlan, Enloop, Upmetrics, PlanGuru. Основні функціональні можливості цих програм зведені в таблицю 3.2. Спеціалізоване програмне забезпечення надає шаблони бізнес-планів та інструменти для розрахунку основних фінансових і комерційних показників. Наприклад, програмний продукт Project Expert, який має технічне, математичне, програмне та інформаційне забезпечення, є багатофункціональним і включає в себе всі необхідні компоненти для бізнес-планування. Project Expert забезпечує побудову фінансової моделі проекту (компанії) з урахуванням економічного контексту та отримання прогностичних фінансових звітів. Він дозволяє визначити обсяги капітальних вкладень та оборотного капіталу, необхідних для фінансування проекту. Програма розробляє стратегію фінансування, проводить проектний аналіз, включаючи оцінку інвестиційного проекту та кількісну оцінку ризиків. Крім того, вона дозволяє створювати бізнес-плани, інвестиційні меморандуми та інші звіти, враховуючи необхідну прогностичну фінансову звітність, графіки та діаграми. Project Expert також надає

можливість внесення коригувань у вихідні дані інвестиційного проекту, оцінює його ефективність в процесі та після реалізації.

Таблиця 3.2. Порівняльний огляд програмних продуктів, які є популярними на ринку та використовуються у процесі бізнес-планування

ПЗ	Функціональність	Основні функції	Переваги	Вартість
Project Expert	Бізнес-план у відповідності з міжнародними стандартами. Фінансовий аналіз інвестиційного проекту, оцінка його ризику та прибутковості.	Розрахунок фінансово-економічних показників, аналіз інвестиційних проектів, сценарне планування.	Просте та інтуїтивно зрозуміле меню, універсальний шаблон, автоматична перевірка даних.	Платна, є безкоштовний пробний період.
LivePlan	Онлайн-платформа для розробки бізнес-планів з інтерактивним інтерфейсом.	Створення і візуалізація стратегії. Аналіз фінансових показників. Планування маркетингу.	- Зручний інтерфейс. Автоматичний розрахунок фінансових показників.	Платна, є безкоштовний пробний період.
BizPlan	Інструмент для командної роботи над бізнес-планом з можливістю коментування та обговорення.	Спільна робота команди. Інтеграція з Slack. Аналіз ринку.	Зручне спілкування в команді. Інтеграція з іншими інструментами.	Платна, є безкоштовний пробний період.
Enloop	Автоматизована платформа для створення детальних бізнес-планів з прогнозуванням.	Автоматичне створення тексту бізнес-плану. Аналіз ризиків та прогноз фінансових показників.	Збереження часу на написанні тексту. Простий аналіз ризиків.	Платна, є безкоштовний план з обмеженим функціоналом.
Upmetrics	Інструмент для створення бізнес-планів з можливістю деталізації стратегії.	Створення SWOT-аналізу. Визначення ключових метрик та KPI.	Деталізація стратегії та SWOT-аналіз. Гнучка настройка ключових метрик.	Платна, є безкоштовний план.
PlanGuru	Програма для фінансового моделювання та аналізу бізнес-планів.	Прогнозування фінансових показників. Аналіз вартості продукції.	Глибокий аналіз фінансових аспектів. Моделювання вартості продукції.	Платна, вартість залежить від обсягу функціоналу.

Примітка. Систематизовано автором за даними [Помилка! Невідомий аргумент ключа.].

Орієнтовні витрати на програмне забезпечення та навчання персоналу у сфері бізнес-планування на основі програмного забезпечення Microsoft Office Project наведено у табл.3.3.

Таблиця 3.3. Кошторис витрат на програмне забезпечення та навчання персоналу у сфері бізнес-планування

Вид витрат	Основні пункти витрат	Орієнтовна сума витрат
Програмне забезпечення	Вартість придбання ліцензій або використання платних сервісів для бізнес-планування.	20000-30000 грн., залежно від повноти функціоналів
Навчання персоналу	Витрати на тренінги, курси та інші освітні заходи для підвищення кваліфікації у галузі бізнес-планування.	6000-10000 грн. в розрахунку на 1 працівника
Консультації та підтримка	Вартість послуг з консультування та технічної підтримки для користувачів програмного забезпечення.	На договірній основі
Внутрішні та зовнішні ресурси	Витрати на матеріали, літературу, онлайн-ресурси та інші джерела інформації для бізнес-планування.	1000-2000 грн.
Оновлення програмного забезпечення	Періодичні витрати на оновлення версій програм та забезпечення їх актуальністю.	4000-5000 грн.
Витрати разом		31000-47000 грн.

Примітка. Систематизовано автором за даними [Помилка! Невідомий аргумент ключа.; 26; 59].

Впровадження цього заходу призведе до оптимізації роботи підрозділів, що призведе до підвищення задоволеності працівників, зменшенню часу на обробку інформації та розрахунки, і умовне вивільнення частини персоналу:

покращення ефективності управління проектами. Microsoft Office Project дозволяє автоматизувати багато завдань, пов'язаних з управлінням проектами, таких як планування, моніторинг, контроль та звітність. Це дозволяє звільнити час для більш стратегічних завдань, а також підвищити точність і ефективність управління проектами;

зменшення ризиків проектів. Microsoft Office Project дозволяє аналізувати ризики проектів та розробляти плани реагування на

непередбачені обставини. Це дозволяє зменшити ймовірність виникнення проблем та збитків у проектах;

покращення комунікації між учасниками проектів. Microsoft Office Project дозволяє координувати роботу учасників проектів, обмінюватися інформацією та відстежувати прогрес проектів. Це дозволяє підвищити ефективність комунікації та співпраці між учасниками проектів.

забезпечення контролю проектів. Microsoft Office Project дозволяє створювати звіти про проекти, які можна використовувати для обговорення проектів з керівництвом, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами. Це дозволяє підвищити видимість проектів і забезпечити їх підтримку.

Як вже зазначалось вище, покращення інформаційного забезпечення дозволить забезпечити ефективніше управління ресурсами, відслідковувати зміни в реальному часі та забезпечити високу якість аналітики. Цей процес є ключовим для забезпечення конкурентоспроможності та адаптації до динамічних умов сучасного бізнесу. Враховуючи виявлені у попередньому розділі недоліки щодо інформаційного забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон», можемо запропонувати наступну програму удосконалення (табл.3.4).

Таблиця 3.4 –Напрями удосконалення інформаційного забезпечення у сфері бізнес-планування у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Сутність та зміст	Виконавці	Інформаційне забезпечення
1	2	3
Аналіз ринку та галузі		
Оцінювання потреб ринку та основних тенденцій його розвитку	Відділ збуту, фінансовий директор	Аналітика ринку, прогноз діяльності конкурентів, прогнози реалізації
Аналіз внутрішнього потенціалу та спроможності задовольняти попит	Технічний директор, головний інженер з капітального будівництва, відділ збуту	Аналіз виробничої потужності та ресурсного забезпечення
Ресурси		
Оцінювання середньозваженої вартості капіталу	Фінансовий директор, бухгалтерія	Аналіз вартості всіх фінансових ресурсів та зобов'язань, фінансова звітність
Оцінювання реальної ринкової вартості суб'єкта	Фінансовий директор, бухгалтерія	Аналіз вартості активів, аналіз дебіторської

господарювання		заборгованості, звіт про обсяги готової продукції, аналіз укладених договорів
----------------	--	---

Продовж.табл.3.4

1	2	3
Оцінювання вартості необхідного ресурсного забезпечення	Операційні відділи, відділ економіки	Операційні бюджети, бюджет не виробничих витрат, аналіз плану виробництва
Виробництво		
Оцінювання виробничо-технологічного потенціалу підприємства	Відділ економіки, бухгалтерія, технічний директор	Звітність про виконання операційних бюджетів, звіт про наявність та використання основних засобів
Оцінювання кадрового потенціалу підприємства	Директор, відділ економіки, відділ кадрів	Звіт про продуктивність праці, звіти про підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву
Оцінювання функціонування системи ресурсного забезпечення	Технічний директор, головний інженер з капітального будівництва, менеджер з логістики, конструкторсько-технологічний відділ	Операційні бюджети, бюджет ресурсного забезпечення, аналітичний звіт функціонування системи постачання і збуту
Маркетинг		
Оптимізація стратегій продажу та реклами	Відділ маркетингу, відділ збуту	Використання аналітичних інструментів для відслідковування реакцій та взаємодії з аудиторією
Продукти/напрями розвитку		
Оцінювання альтернативних проєктів розвитку	Генеральний директор, почесний директор, фінансовий директор, відділ економіки	Формування портфелю альтернативних проєктів та аналітичний звіт щодо визначення їх придатності до впровадження
Оцінювання нових технологічних рішень у розрізі основних видів і напрямів діяльності підприємства	Технічний директор, головний інженер з капітального будівництва, фінансовий директор, відділ економіки	Формування бюджетів нововведень у розрізі основних видів діяльності
Розрахунок основних техніко-економічних показників альтернативних проєктів	Фінансовий директор, відділ економіки	Техніко-економічне обґрунтування відібраних проєктів

Примітка. Запропоновано автором.

Це лише кілька аспектів інформаційного забезпечення, яке рекомендується для бізнес-планування у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», а точний перелік може доповнюватись самим підприємством.

Останній блок, щодо якого ми запропонуємо напрями розвитку - це методичний, є ключовим елементом удосконалення процесу бізнес-планування на підприємстві. Методичний блок передбачає визначення і реалізацію ефективних стратегій, які допомагатимуть вдосконалити внутрішні процеси та взаємодію команди при розробці та впровадженні бізнес-планів.

Оцінка можливостей та загроз зовнішнього середовища в економічній діяльності підприємства визначає розрив між наявними тенденціями зростання та стратегічними орієнтирами, необхідними для утвердження підприємства в довгостроковій перспективі. Цей розрив, відомий як стратегічні прогалини, вимагає прийняття керівництвом підприємства стратегічних рішень для подолання виявлених проблем та перетворення наявних тенденцій розвитку в бажані. такий розрив компенсується введенням нових продуктів і розширенням присутності на нових ринках за допомогою існуючих та нових товарів. Ці процеси охоплюють кілька аспектів, включаючи пошук нових можливостей для зростання, активний пошук інновацій різних типів, визначення конкурентоспроможних сфер діяльності, перерозподіл ресурсів з несприятливих напрямків, диверсифікацію діяльності та ліквідацію неефективних підсистем для досягнення синергетичного ефекту. Такий підхід наголошує на вирівнюванні можливостей, які наявні, з тим, що слід досягти, забезпечуючи відповідність між наявним і бажаним, як показано на рисунку 3.2.

Умови нестабільного зовнішнього середовища вимагають від підприємств активної адаптації та роботи в різних напрямках. Цей стратегічний підхід стає необхідним, коли існуючі напрямки діяльності втрачають свою актуальність або виявляються неефективними у змінюючихся умовах ринку. Підприємства, які вміло реагують на зовнішні зміни, можуть виявити нові можливості та забезпечити стійкий розвиток в умовах нестабільності. Гнучкість та здатність до постійної переорієнтації стають ключовими факторами успіху в таких умовах. Зазначена модель

планування, побудована на основі стратегічних прогалин, є адаптованою для ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Оцінка зовнішнього середовища виступає ключовою базою для розробки даної моделі, спрямованої на вирішення стратегічних викликів та досягнення синергетичного ефекту між бізнес-плануванням та стратегічним плануванням.

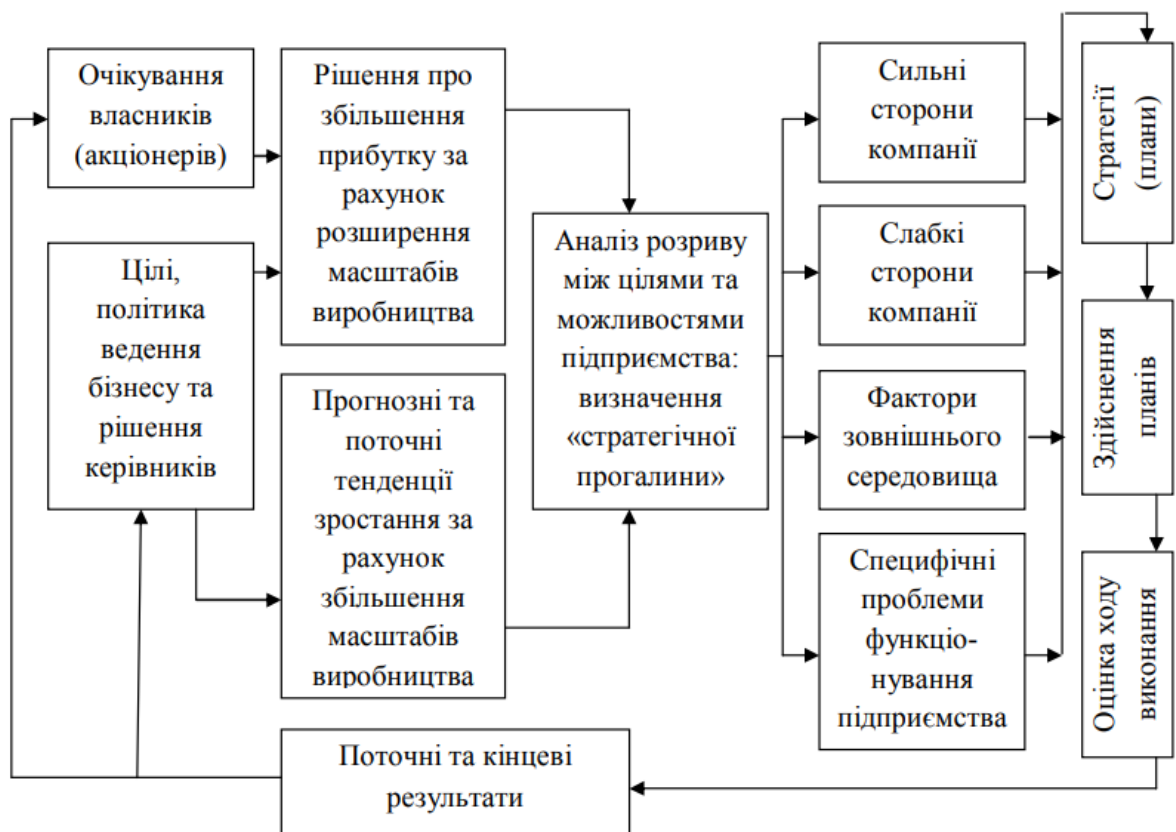


Рисунок 3.2. Модель бізнес-планування на основі «стратегічної прогалини»
Примітка. Складено автором.

Модель бізнес-планування, що базується на врахуванні ринкових переваг (рис. 3.3), тісно взаємодіє з результатами SWOT-аналізу. Ця підхід орієнтований на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства, ґрунтуючись на детальному аналізі його сильних та слабких сторін порівняно з конкурентами. У сучасній ринковій економіці, де конкурентоспроможність є визначальним аспектом, підприємства, що дбають про свою конкурентоспроможність, можуть успішно функціонувати в тривалій перспективі.

Визначення конкурентоспроможності – складний та багатоплановий процес, який враховує різні аспекти діяльності підприємства та взаємодію з різноманітними факторами зовнішнього середовища. Зазначена модель також враховує розміри підприємства, враховуючи різноманітність його внутрішньої структури та особливостей управління, що визначаються масштабами виробництва, галузевими характеристиками та використовуваними технологіями.

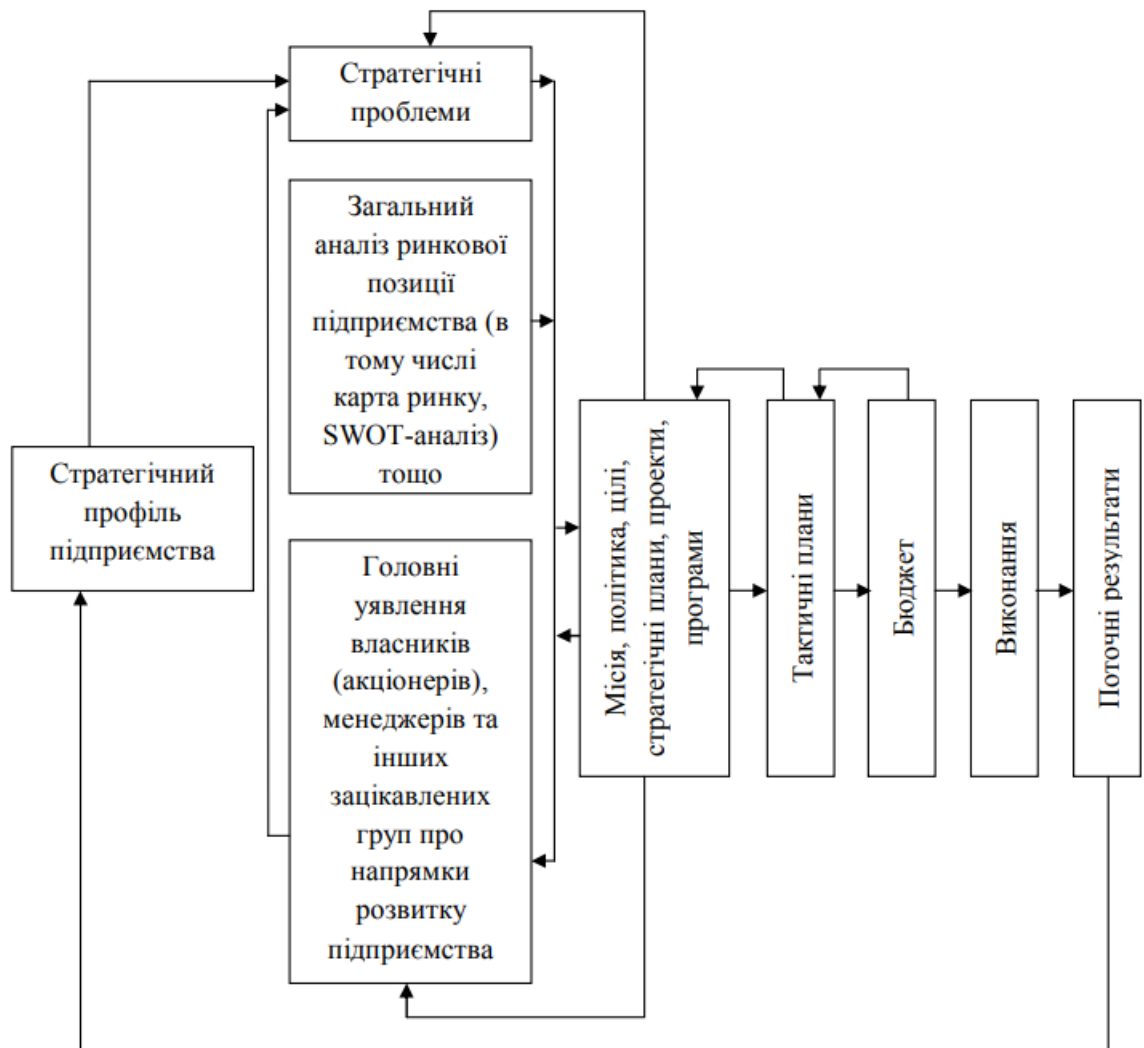


Рисунок 3.3. Модель бізнес-планування, що базується на врахуванні ринкових переваг

Примітка. Запропоновано автором.

Модель бізнес-планування, що базується на врахуванні ринкових переваг, передбачає, що підприємство має чітко розуміти свої ринкові переваги та розробляти стратегію своєї діяльності на основі цих переваг.

Основними компонентами такої моделі є:

1. Аналіз ринкових переваг. Цей аналіз повинен включати оцінку таких факторів, як:

позитивні та негативні характеристики продукції або послуг підприємства;

сильні та слабкі сторони підприємства;

можливості та загрози, що існують на ринку.

2. Розробка стратегії на основі ринкових переваг. Ця стратегія повинна визначати, як підприємство буде використовувати свої ринкові переваги для досягнення своїх цілей.

Аналіз ринкових переваг є основою для розробки стратегії підприємства. Підприємство має чітко розуміти, які фактори роблять його привабливим для споживачів, щоб розробити стратегію, яка буде використовувати ці фактори для створення конкурентної переваги.

Стратегія на основі ринкових переваг може включати такі заходи:

підтримка позитивних характеристик продукції або послуг. підприємство має постійно працювати над тим, щоб його продукція або послуги відповідали потребам споживачів і були конкурентоспроможними за ціною та якістю;

подолання негативних характеристик продукції або послуг. якщо у продукції або послугах підприємства є негативні характеристики, підприємство має розробити заходи для їх усунення;

розвиток сильних сторін підприємства. підприємство має використовувати свої сильні сторони для підвищення конкурентоспроможності;

подолання слабких сторін підприємства. якщо у підприємства є слабкі сторони, підприємство має розробити заходи для їх подолання.

Реалізація стратегії на основі ринкових переваг є ключовим фактором успіху. Підприємство має постійно контролювати ситуацію на ринку і вносити необхідні корективи у свою стратегію.

Таким чином, бізнес-планування є важливим інструментом для створення конкурентної переваги на основі ринкових переваг. Воно допомагає підприємству чітко визначити свої ринкові переваги, розробити ефективну стратегію їх використання і забезпечити реалізацію цієї стратегії.

Зосередження на досягненні довгострокової конкурентоспроможності (рисунок 3.4) відображає важливість використання різноманітних та комплексних стратегічних заходів, що відрізняється від традиційної моделі, орієнтованої на "стратегічну прогалину". У цьому контексті підходу "стратегічної прогалини" іноді буває недостатньо, оскільки визначення та розробка стратегій може обмежуватися в рамках системи "продукт — ринок".

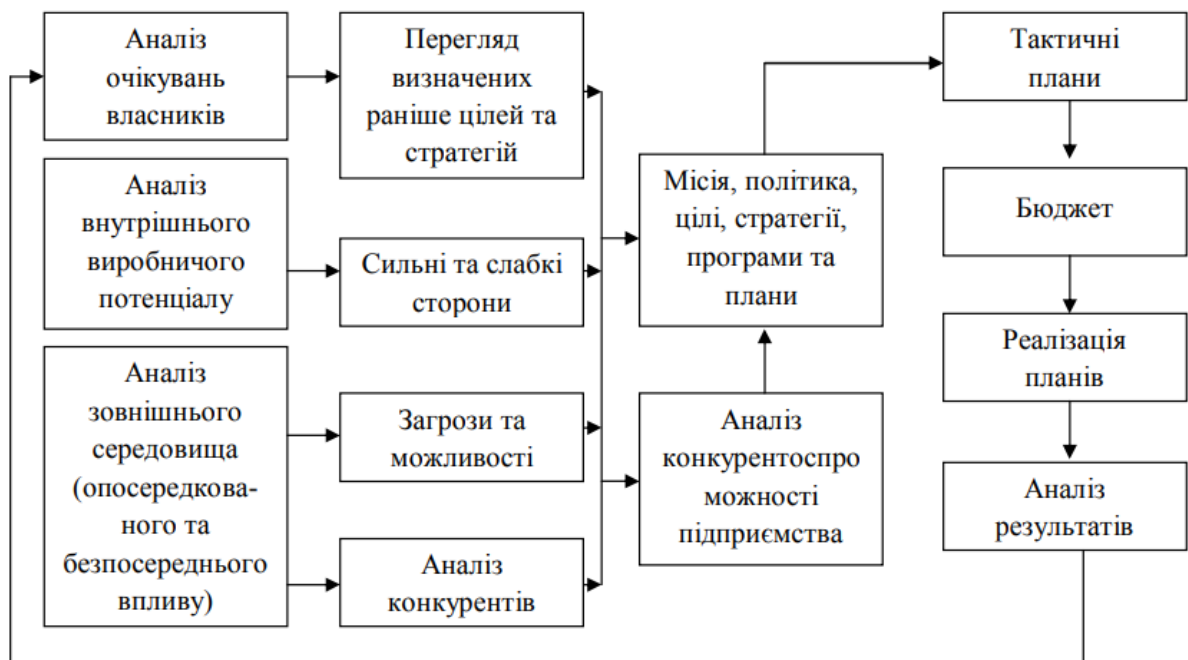


Рисунок 3.4. Модель бізнес-планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності

Примітка. Складено автором.

Враховуючи потребу в довгостроковій стійкості, необхідно акцентувати увагу на визначенні ключових факторів успіху. Це вимагає не лише ретельного вивчення конкретного продукту чи ринку, але й аналізу внутрішнього потенціалу підприємства, його культури та інноваційної спроможності. Формулювання та ефективна реалізація стратегій в межах бізнес-плану стає стратегічною необхідністю в цьому контексті. Відповідні заходи повинні бути спрямовані не лише на поточні потреби, але й на побудову стійких конкурентних переваг, які забезпечать підприємство успішним веденням бізнесу в умовах нестабільного ринкового середовища.

Модель бізнес-планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності, повинна відповідати таким вимогам:

повинна бути спрямована на досягнення конкретних цілей у сфері конкурентоспроможності. Ці цілі можуть стосуватися підвищення якості продукції або послуг, зниження витрат, розширення ринків збуту тощо;

повинна бути реалістичною та досяжною. Бізнес-план не повинен містити завідомо нездійсненних цілей або заходів;

повинна бути гнучкою та адаптивною. Бізнес-план повинен враховувати динаміку конкурентного середовища та бути готовим до змін;

Основними компонентами такої моделі є:

аналіз конкурентного середовища. Цей аналіз повинен включати оцінку сильних і слабких сторін конкурентів, їхніх можливостей і загроз;

розробка стратегії конкурентоспроможності. Ця стратегія повинна визначати, як підприємство буде досягати своїх конкурентних цілей;

реалізація стратегії конкурентоспроможності. Цей процес включає розробку та впровадження конкретних заходів, спрямованих на досягнення конкурентних цілей.

Аналіз конкурентного середовища є основою для розробки стратегії конкурентоспроможності. Підприємство має чітко розуміти, хто є його конкурентами, які їхні сильні і слабкі сторони, можливості і загрози. Ця

інформація допоможе підприємству розробити стратегію, яка буде ефективною в даному конкурентному середовищі.

Стратегія конкурентоспроможності може включати такі заходи:

покращення якості продукції або послуг. Цей захід є одним із найважливіших для підвищення конкурентоспроможності;

зниження витрат. Цей захід допоможе підприємству бути більш конкурентоспроможним у ціновому плані;

розширення ринків збуту. Цей захід допоможе підприємству досягти більшого обсягу продажів;

розробка нових продуктів або послуг. Цей захід допоможе підприємству бути більш інноваційним і відповідати новим потребам споживачів.

Реалізація стратегії конкурентоспроможності є ключовим фактором успіху. Підприємство має постійно контролювати ситуацію на ринку і вносити необхідні корективи у свою стратегію.

Таким чином, бізнес-планування є важливим інструментом для створення та підтримки конкурентоспроможності підприємства. Воно допомагає підприємству чітко визначити свої цілі у сфері конкурентоспроможності, розробити ефективну стратегію їх досягнення та забезпечити реалізацію цієї стратегії.

У контексті сучасного бізнес-середовища, де зміни є постійним елементом, систематичне бізнес-планування стає стратегічною необхідністю для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Наведені вище рекомендації для удосконалення бізнес-планування на підприємстві підкреслюють важливість комплексного підходу до бізнес-планування. Визначено ключові блоки, такі як методологічний, інформаційний, програмно-технічний, кадровий. При цьому важливо враховувати, що успішне бізнес-планування вимагає постійної готовності до адаптації та вдосконалення, щоб ефективно відповідати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Загалом, інтегрований підхід до

управління бізнес-плануванням стає стратегічним керівником для досягнення успіху та стійкості в динамічному світі підприємництва.

3.2. Перспективи розробки бізнес-планів на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Військовий та післявоєнний період приносить нові випробування для залізобетонного виробництва. З одного боку – відбувається скорочення обсягів будівельних робіт, зокрема в сфері житлового будівництва, з іншого – обумовлює потребу у відновленні зруйнованих об'єктів, виробництві виробів військового та цивільного призначення. Все це створює нові можливості для розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з метою збереження та нарощування конкурентоспроможності. Відповідно до запропонованого вище підходу підприємством може бути використана модель бізнес-планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності (рис.3.4).

У 2020 році відбулися деструктивні трансформації на будівельному ринку через економічний спад, весняний локдаун та карантинні обмеження, пов'язані з боротьбою проти поширення COVID-19. Інші зовнішні та внутрішні фактори також вплинули на цей ринок. Обсяг капітальних інвестицій у будівництво впав на 39,08%. Продажі будівельних матеріалів в роздріб скоротилися, а багато інвестиційних проектів було заморожено чи скасовано. Упродовж 2021 року галузь залишалася нестабільною, але результати виявилися кращими, ніж у 2020 році. Індекс будівельної продукції зрос на 6,8%, що було вище, ніж показник попереднього року, коли він збільшився на 5,6%. У 2022 році індекс зростання становив лише 35,2% [Помилка! Невідомий аргумент ключа.]. 2021 рік відзначився значним зростанням обсягу капітальних інвестицій у будівельну галузь, яке склало 36,47%. Державна підтримка цієї галузі здійснювалась шляхом фінансування проектів, спрямованих на поліпшення транспортної та

соціальної інфраструктури. Також в було впроваджено програму іпотечного кредитування. Однак у цьому році відбулось значне здорожчання будівельних матеріалів, які використовуються у будівництві, індекс зростання яких коливався на рівні 40–60% **[Помилка! Невідомий аргумент ключа.; Помилка! Невідомий аргумент ключа.]**.

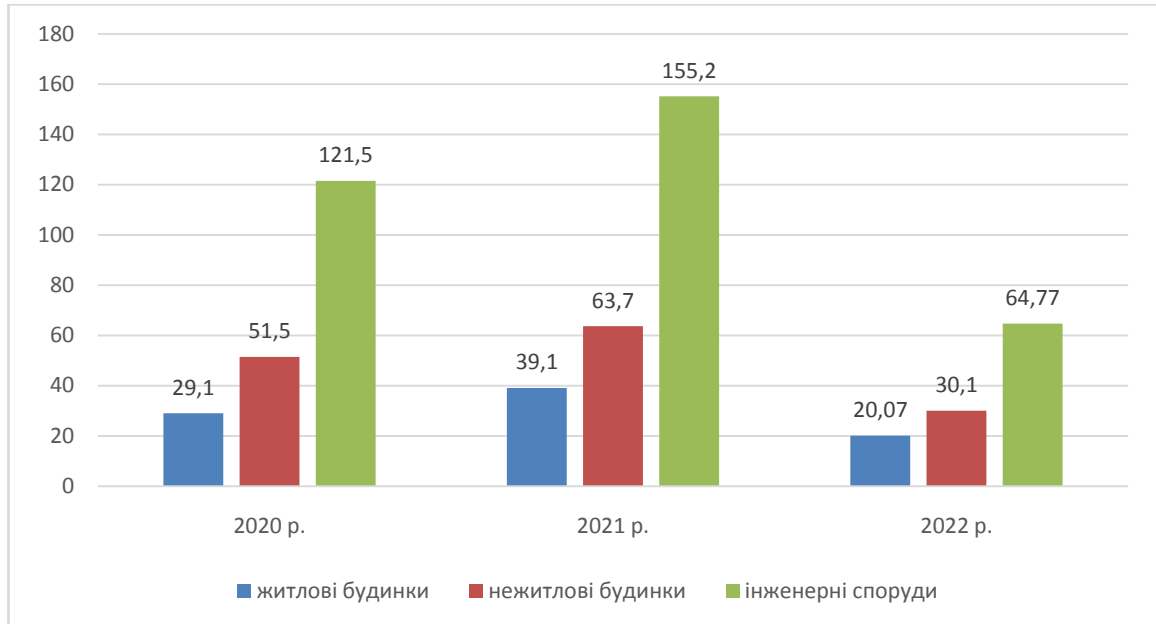


Рисунок 3.5 – Обсяги будівельних робіт у 2020 – 2022 роках за типами будівель у грошовому вираженні, млрд грн.

Джерело: **[Помилка! Невідомий аргумент ключа.; Помилка! Невідомий аргумент ключа.]**.

На рисунку 3.5 можна побачити обсяги будівельних робіт за типами будівель в Україні протягом 2020–2022 років. У 2021 році обсяг будівництва житла збільшився на 34,36% порівняно з 2020 роком, нежитлових споруд – на 23,69%, інженерних споруд – на 27,74% **[Помилка! Невідомий аргумент ключа.; Помилка! Невідомий аргумент ключа.]**.

Попередні очікування, що у 2022 році буде продовжена позитивна тенденція в галузі будівництва, розсіялися. Обсяг виконаних будівельних робіт у цьому році скоротився на 55,46%, що становить 114,9438 млрд грн порівняно з 2021 роком. Будівництво житлових об'єктів впало на 48,67%, до 20,07 млрд грн, порівняно з попереднім роком. Обсяг будівництва

нежитлових будівель зменшився на 52,75% до 30,1 млрд грн. Інженерне будівництво в цей період зазнало зменшення на 58,27%, скорочуючись до 64,77 млрд грн. Частка нового будівництва в загальному обсязі виконаних будівельних робіт у 2022 році складала 36,9%, ремонту – 38,6%, а реконструкції та технічного переоснащення – 24,5% [Помилка! Невідомий аргумент ключа.; Помилка! Невідомий аргумент ключа.]. Розвиток ситуації на ринку будівельних матеріалів в Україні буде залежати від тривалості та характеру воєнних дій. Необхідність швидкої відбудови зруйнованої інфраструктури України сприятиме активному відновленню будівельної галузі.

Враховуючи зазначене визначимо декілька напрямів, які можуть бути використані для нарощування виробництва та обґрунтування у вигляді бізнес-плану.

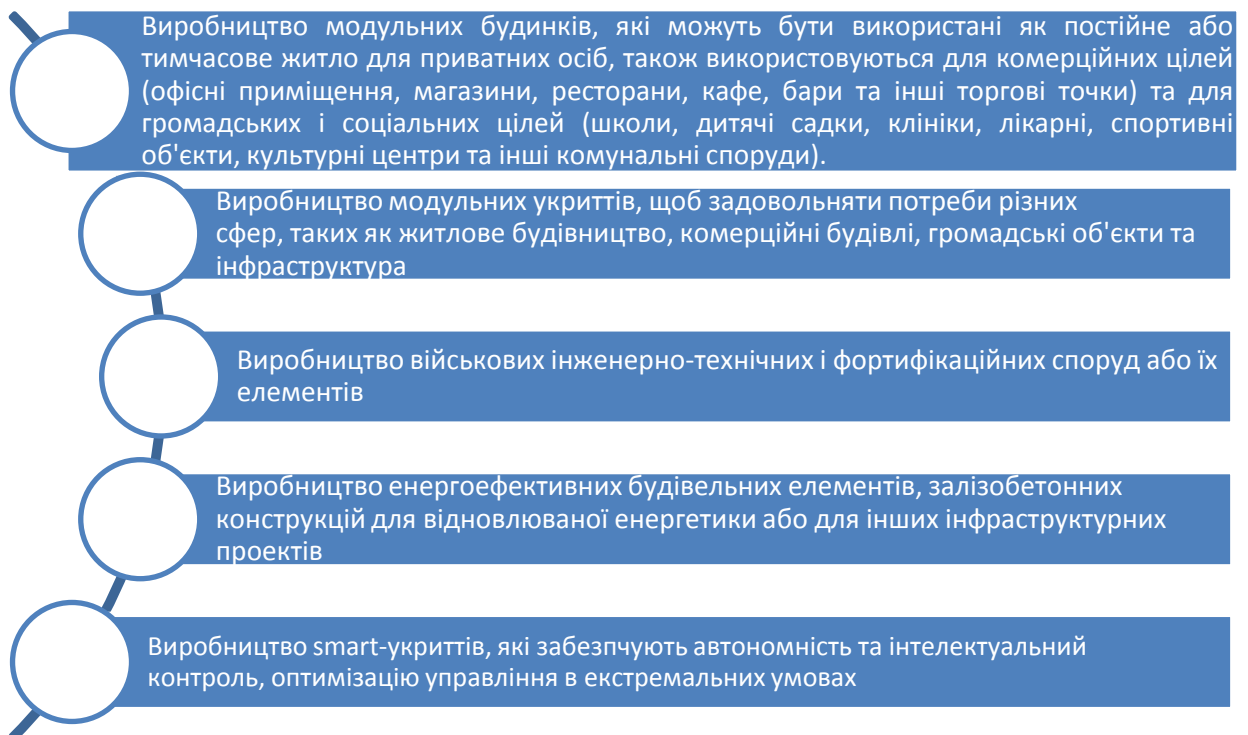


Рисунок 3.6. Напрями освоєння нових ніш виробництва залізобетонних виробів для ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що відповідають сучасним потребам ринку

Примітка. Запропоновано автором.

Питання визначення нових продуктів є надзвичайно важливим, що потребує виважених рішень з боку засновників/власників, керівництва ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Такому рішенняю передують детальний аналіз внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища, оцінки ризиків тощо. На нашу думку, менш ризикованим та актуальним є виробництво модульних споруд – будинків для тимчасового проживання чи розміщення об’єктів соціальної інфраструктури, укриттів для приватних будинків чи громадських закладів тощо. Так рисунок 3.7 демонструє попит на подібні споруди в Україні.

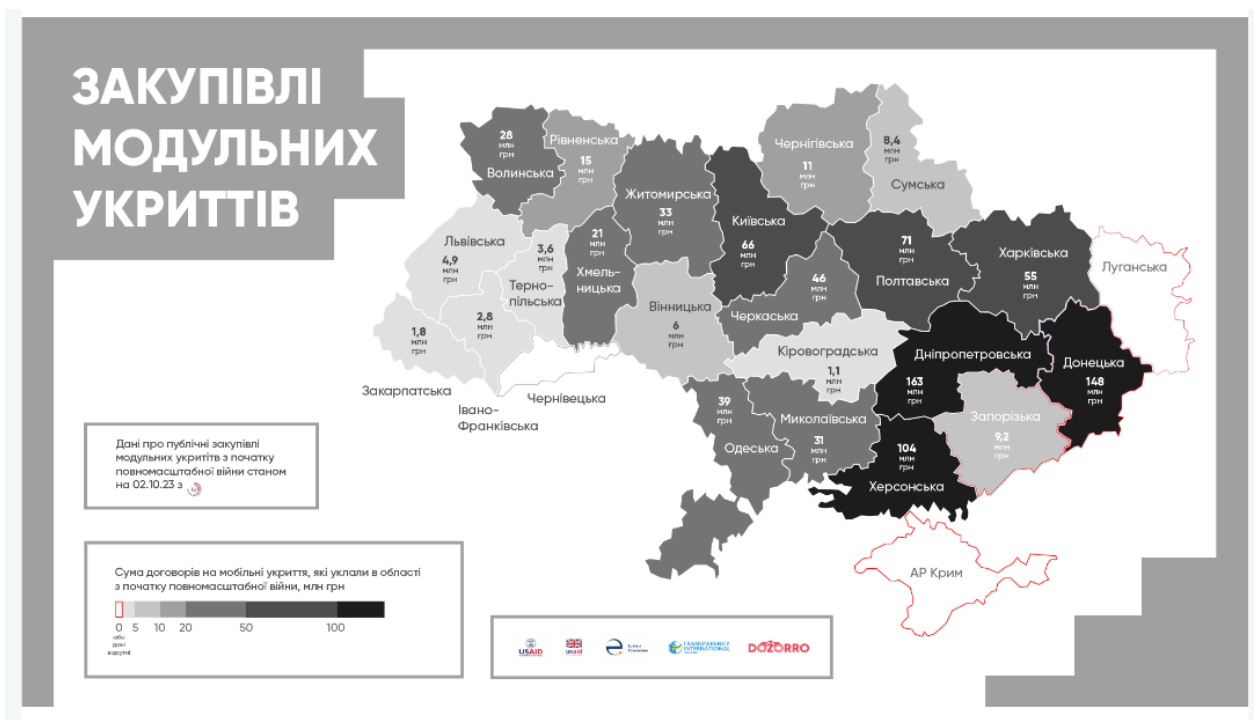


Рисунок 3.7 Тенденції попиту на модульні укриття

Джерело: [Помилка! Невідомий аргумент ключа].

Так, на кінець літа сума контрактів на такі споруди на Prozorro становила 873 млн грн. Найбільше закупили в Дніпропетровській області — на 162 млн грн, Донецькій — 152 млн грн, Херсонській — 103 млн грн, Полтавській — 71 млн грн, та Київській — 65 млн грн. [Помилка! Невідомий аргумент ключа].

Найбільшу суму укладених контрактів на постачання модульних укриттів отримало ТОВ «Завод залізобетонних виробів “Дорожні та енергетичні конструкції» — 169 млн грн. Це приблизно п’ята частина всіх замовлень (рис.3.8). На другому місці дніпровське ТОВ «Балівський завод Залізобетонних конструкцій», який уклав контрактів майже на 86 млн грн. Фірма постачала модульні укриття в Дніпропетровську (43 млн грн), Донецьку (19 млн грн), Полтавську (7 млн грн). На третьому місці ТОВ «АКАМ» — 67 млн грн. До лідерів потрапляє і ТОВ «Хоббіт хаус» — 56 млн грн. Підприємство працювало здебільшого на заході, півдні та в центрі України. Підприємство виготовляє укриття, схожі на будинок хоббіта. На п’ятому місці ТОВ «Сучасні Бетонні Рішення», яке уклало контрактів на 51,2 млн грн.

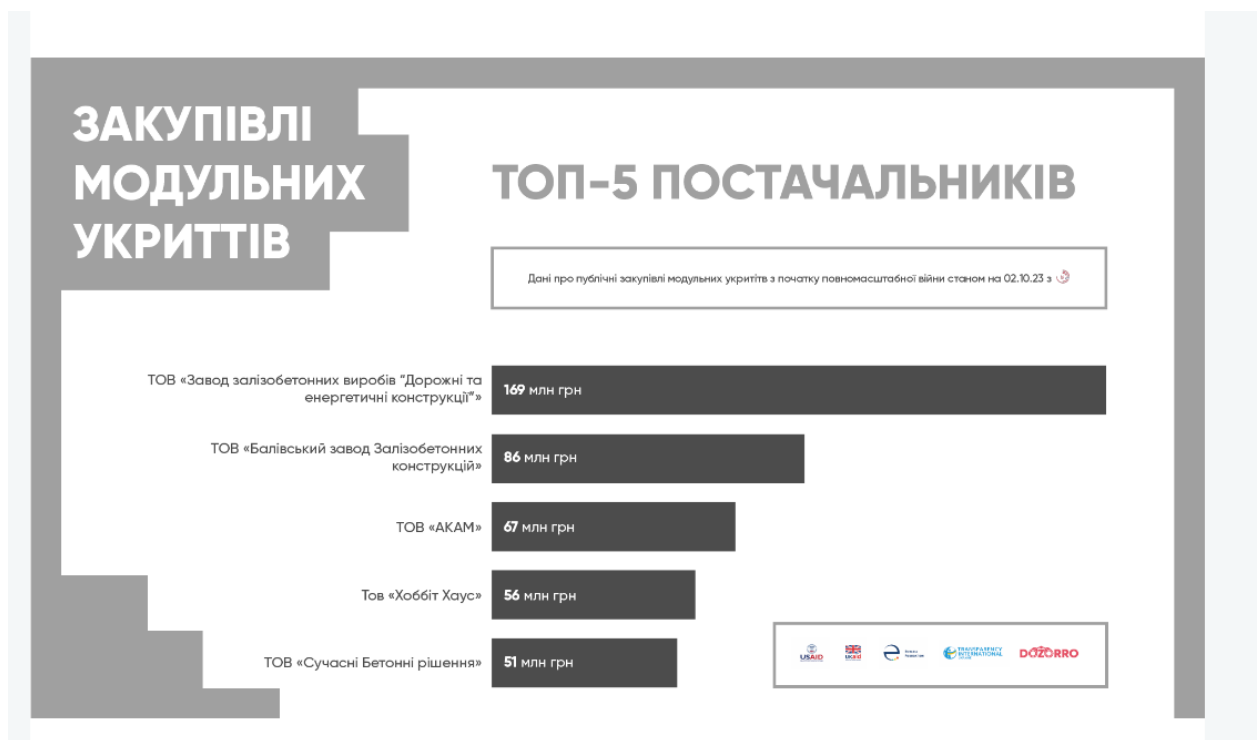


Рисунок 3.8 Основні постачальники модульних укриттів в Україні
Джерело: [Помилка! Невідомий аргумент ключа.]

Як бачимо, Хмельницька та суміжні Тернопільська та Вінницька області не охоплені зазначеними компаніями, що обумовлює можливість реалізації такого проекту на базі ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Враховуючи предмет та мету дослідження, що не передбачали розробку бізнес-плану, а охоплювали питання удосконалення системи бізнес-планування на підприємстві, ми не будемо детально зупинятись на всіх аспектах обґрунтування цієї бізнес-ідеї, однак наведемо деякі аргументи на підтвердження. Так, нами були проаналізовані дані тендерних закупівель щодо вартості швидкосторуджуваних захисних споруд цивільного захисту модульного типу (найпростіше укриття) в залежності від місткості. В результаті можемо сказати, що для досягнення рівня виручки 2021 року (найбільше значення виручки за досліджуваний період) підприємству достатньо забезпечити виробництво 252 осіб місткістю до 30 осіб або 59 укриттів для великих замовників (до 200 осіб) (табл.3.5).

Таблиця 3.5 Розрахунок обсягу виробництва, що забезпечить ТДВ «Хмельницькзалізобетон» повернення докризового рівня реалізації

Швидкосторуджувана захисна споруда цивільного захисту модульного типу (найпростіше укриття) на:	Середня вартість за даними Prozzogo, грн. [54]	Обсяг виробництва для досягнення рівня виручки 2021 року*, од.
30 осіб	932564,5	252
50 осіб	1287,566	182
130 осіб	256907,58	913
150 осіб	2862967,14	82
200 осіб	4 004 000,00	59

* - найбільше значення виручки за досліджуваний період.

Примітка. Розраховано автором.

Враховуючи незадіяні на підприємстві виробничі потужності, відносно нескладну технологію виробництва, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має можливість налагодити виробництво таких найпростіших укриттів.

Слід зазначити, що для виробництва таких споруд не потребуватиме створення ґрунтового бізнес-плану, адже на платформі Prozzogo для кожного тендеру наведена необхідна техніко-економічна документація, яку необхідно надати виконавцю. Так, крім швидкосторуджуваних захисних споруд цивільного захисту модульного типу (найпростіших укриттів) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» може пропонувати споживачів укриття «під

ключ», які не лише будуть виконувати функції тимчасового захисту, але пропонують унікальний дизайн та організацію внутрішнього простору для короткострокового чи довгострокового комфортного проживання, забезпечують автономність (вода, енергозабезпечення, тепло, очищення повітря). На прикладі такої ідеї, ми пропонуємо розглядати деякі аспекти удосконалення бізнес-планування на підприємстві.

Окремим напрямом може бути розробка smart-укриття, що представляє собою інноваційне рішення для забезпечення безпеки та оптимізації функціональності сховищ. Застосування передових технологій управління, моніторингу та забезпечення комунікацій дозволяє автоматизувати процеси, забезпечуючи швидкий реагування в екстрених ситуаціях; забезпечує ефективний контроль за станом об'єкта, оптимізацію використання ресурсів та забезпечує інтеграцію з іншими елементами інфраструктури. Це інтелектуальне рішення стає ключовим елементом у вдосконаленні систем безпеки та готовності до можливих небезпек. Ці укриття використовують передові технології енергозабезпечення, такі як сонячні батареї та системи зберігання енергії, що гарантує стабільну роботу в умовах відключення електромережі. Інтеграція сенсорів та систем штучного інтелекту дозволяє реагувати на потенційні загрози, автоматично активуючи системи захисту та інформаційні канали для швидкого реагування. Smart-технології дозволяють таким укриттям адаптуватися до змінних умов та забезпечувати оптимальні умови для збереження та функціонування важливих ресурсів. Таке поєднання інноваційних рішень та високотехнологічних систем дозволяє створити ефективні, екологічно чисті та інтелектуальні простори для надійного укриття в умовах ризику та небезпеки.

Враховуючи відсутність цілісної системи бізнес-планування на підприємстві, зупинимось на ключових моментах цього процесу, що можуть стати основою для впровадження на підприємстві при реалізації цієї комерційної ідеї.

Для ефективного бізнес-планування можна створити проектну групу, яка буде відповідати за різні аспекти підготовки та виконання бізнес-плану. Основні ролі та функції можуть бути розподілені наступним чином (табл.3.6). Розробка матриці відповідальності за підготовку бізнес-плану є важливим інструментом управління, який чітко визначає ролі та відповідальності різних відділів та осіб в процесі створення планового документа. Ця матриця допомагає уникнути недорозумінь та забезпечує ефективну координацію зусиль всієї команди під час підготовки бізнес-плану. За допомогою такої матриці можна чітко визначити, хто відповідає за кожен конкретний аспект розробки бізнес-плану, що сприяє системному та структурованому підходу до завдань. В результаті вона сприяє збільшенню ефективності командної роботи та реалізації стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 3.6 Матриця відповідальності за підготовку бізнес-плану по виробництву smartукриттів

Розділ	Кроки	Директор комерційний	Директор з питань фінансів та економіки	Директор технічний	Відділ конструкторсько-технологічних робіт та будівництва	Відділ матеріально-технічного постачання	Відділ збуту	Провідний юрист/консульт
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Резюме:	1. Визначте стратегічні цілі та коротку місію проекту	В	У	У	З					
	2.. Зазначте основні технічні та екологічні переваги	В	У	В	Р					
	3. Підкресліть конкурентоспроможність продукції	В	У	В	Р					
2. Опис галузі та компанії:	1. Вивчіть ринок модульних конструкцій.	В		У	У		Р			
	2. Визначте цільовий сегмент та основних конкурентів.	В		У	У		Р			
	3. Вивчіть тенденції у будівельній галузі.	В		У	У		Р			
	4. Опишіть історію та візію компанії в галузі smart укриттів.	В		У	У		Р			
3. Опис продукції (модульних укриттів):	1. Розробіть детальний опис smart укриттів.			В	Р	З				
	2. Зазначте технічні характеристики та параметри.			В	Р	З				
	3. Визначте гнучкість конфігурації та індивідуалізацію.			В	Р	З				
	4. Поясніть принципи монтажу та можливості модифікації.			В	Р	З				

4. Продажі і маркетинг:	1. Визначте канали збуту та партнерів для smart укриттів.	В		У	У		Р			
	2. Розробіть стратегію ціноутворення та акцій.	В	В	У	У		Р			
	3. Проведіть маркетинговий аналіз попиту на ринку.	В		У	У		Р			
	4. Вивчіть конкурентів та розробіть унікальний підхід до просування.	В		У	У		Р			
5. План виробництва:	1. Розробіть технологічний процес виготовлення smart укриттів.			В	Р					
	2. Визначте потреби в матеріалах та обладнанні.	В	У	У	Р	У				
	3. Розробіть графік виробництва та контроль якості.	У	У	В	Р	У				
	4. Оцініть ризики та впровадження інновацій в виробництво.	В	В	В	Р	У	У	У		

Продовж.табл.3.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
6. Організаційний план:	1. Визначте структуру виробництва та команду для smart укриттів.	В	В	В				В		
	2. Опишіть ролі та відповідальності персоналу.	В	В	В				В		
	3. Розробіть ефективні системи комунікації та співпраці внутрішньої команди.	В	В	В				В		
	4. Визначте ключових партнерів та постачальників.	В	В		У	Р	Р	У		
7. Фінансовий план:	1. Розробіть фінансові прогнози для виробництва smart укриттів.	У	В			У	У			
	2. Визначте джерела фінансування для впровадження проекту.	У	В			У	У			
	3. Створіть бюджет для втілення плану та контролю витрат.	У	В			У	У			
	4. Аналізуйте можливі фінансові ризики та розробіть стратегії управління.	У	В			У	У	У		
8. Оцінка ефективності проекту:	1. Визначте ключові показники успішності для smart укриттів.	В	В	В	У	У	У	У		
	2. Аналізуйте ROI та NPV, враховуючи інвестиції.	В	В	В	У	У	У	У		
	3. Розробіть сценарій росту та впровадження інновацій.	В	В	В	У	У	У	У		
	4. Розгляньте можливості для розширення лінійки продукції.	В	В	В	У	У	У	У		
9. Гарантії та ризики компанії:	1. Визначте гарантії та сервісне обслуговування для smart укриттів.	В	В	В	У	У	У	В		
	2. Систематично аналізуйте ризики виробництва та розробіть план управління.	В	В	В	У	У	У	В		
	3. Забезпечте юридичну підтримку для уникнення правових ризиків.	В	В	В	У	У	У	В		
	4. Розробіть стратегії врегулювання можливих конфліктів.	В	В	В	У	У	У	В		

В – відповідальний; У – участь; Р – розробник; З - залучені

Примітка. Запропоновано автором.

Кожний відповідальний учасник має виконати свою частину роботи в рамках підготовки бізнес-плану, що забезпечить комплексний та збалансований підхід до розробки стратегії виробництва smart-укриттів. Така матриця може бути розширена відповідно до чисельності та компетенцій залучених осіб.

У висновку можна відзначити, що пропозиції з удосконалення бізнес-планування на підприємстві визначають цілісний підхід до організації та виконання бізнес-процесів. Спрямованість на покращення включає в себе не лише методологічний та методичний аспекти, але й аспекти кадрового, інформаційного, технічного, та програмно-технічного забезпечення. Кадрове забезпечення розглядається як ключовий елемент, забезпечуючи якість

виконання бізнес-планування через правильне розподіл функцій та визначення відповідальних виконавців. Важливим є також поглиблення інформаційного блоку, включаючи внутрішню та зовнішню інформацію, що стає основою для ефективного прийняття рішень. На рівні програмно-технічного забезпечення вказується на важливість використання сучасних інструментів та платформ для бізнес-планування, включаючи такі програми як Project Expert. Проблеми, що можуть виникнути у процесі бізнес-планування, також були ідентифіковані, і вони потребують уважного аналізу та впровадження відповідних заходів. Нарешті, запропоновані заходи щодо удосконалення бізнес-планування включають конкретні кроки в кожному з блоків, забезпечуючи комплексний підхід до вдосконалення системи. Окремо слід відзначити пропозиції щодо створення нових ніш у залізобетонній промисловості. Ці пропозиції є актуальними та перспективними, оскільки відповідають сучасним вимогам ринку та потребам споживачів. Реалізація цих пропозицій може дозволити підприємствам залізобетонної промисловості підвищити свою конкурентоспроможність та отримати додаткові конкурентні переваги.

ВИСНОВКИ

Робота присвячена вирішенню наукової проблеми, пов'язаної з теоретико-практичними аспектами розвитку бізнес-планування навітчизняних підприємствах. Основні висновки та результати, що отримані в ході проведеного дослідження, зводяться до наступного:

1. Встановлено, що в умовах жорсткої конкуренції та нестабільності бізнес-середовища бізнес-планування дозволяє адаптуватися до нових умов, передбачати ризики та встановлювати маршрут розвитку підприємства, що є ключовим для досягнення успіху та стійкості в бізнесі. Бізнес-план - це документ, який висвітлює стратегічний напрямок та економічний потенціал підприємства чи проекту. Він містить детальний опис бізнес-стратегії, маркетингових підходів, оперативного плану, фінансових прогнозів та іншу інформацію, необхідну для прийняття рішень та забезпечення успішного функціонування підприємства. Бізнес-план виступає як інструмент для планування, аналізу та повертання інвестицій, а також для визначення кроків, необхідних для досягнення поставлених бізнес-цілей.

2. Опрацьовано методичні основи підготовки бізнес-плану: систематизовано види бізнеса планів та принципи бізнес-планування (адекватність, цільовий характер, системність, науковість, оптимальність); визначені напрями формування інформаційної бази; охарактеризовано стандартні етапи процесу (початковий, підготовчий та основний); розглянуто особливості найпоширеніших міжнародних стандартів у бізнес-плануванні та вітчизняних підходів до структуризації бізнес-плану

3. Практичні аспекти бізнес-планування на вітчизняних підприємствах досліджено на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон» -одне з найбільших підприємств області, що більше 60-ти років працює на ринку будівельних послуг. Розглянуто особливості організації системи планування на підприємстві, яка переважно спрямована на поточне планування та вирішення оперативних проблем. Для оцінки методичного, кадрового, інформаційного та програмно-технічного забезпечення бізнес-планування

підготовлено опитувальник, що дозволило виявити потенційні проблеми або недоліки в готовності підприємства до бізнес-планування: на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» не має затверджених методик розробки, контролю та аналізу виконання бізнес-плану, які б відповідали вимогам чинного законодавства та міжнародних стандартів; на підприємстві відсутні сертифіковані спеціалісти у сфері бізнес-планування, навчання таких фахівців протягом досліджуваного періоду не здійснювалось; відсутнє також спеціалізоване програмне забезпечення, здатне забезпечити комплексну функціональність. Ідентифікація слабких сторін та недоліків у різних блоках системи бізнес-планування дозволяє керівництву зосередитися на тих аспектах, які найбільше впливають на якість планування.

4. Аналіз основних техніко-економічних показників функціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон» свідчать, що за 2018-2022 рр. обсяг реалізації продукції збільшився на 12,2, однак в динаміці по роках найбільше зростання чистого доходу від реалізації продукції було в 2021 році порівняно з 2020 роком на 39,56 %, але в 2022 році порівняно з 2021 роком показник зменшився на 28,92 %. Діяльність підприємства є прибутковою, однак аналогічно до тенденцій виручки чистий прибуток свого максимального зростання досяг у 2021 році (42% порівняно із попереднім роком та 220% порівняно із 2018 роком), однак обсяг чистого прибутку у 2022 році складає лише 35% рівня 2021 року та 72% показника 2018 року. Оцінка фінансового стану засвідчує відносну фінансову стійкість підприємства, хоча за 2022 рік намітились тенденції погіршення показників ліквідності, рентабельності платоспроможності. Отже, підприємство має достатній потенціал для реалізації бізнес-ідей з метою відновлення приросту обсягів реалізації та прибутку, більш повного завантаження виробничих потужностей, збереження та зростання робочих місць на підприємстві.

5.3 урахуванням виявлених невідповідностей системи бізнес-планування на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» було запропоновано заходи з удосконалення в розрізі визначених блоків: методологічна та методична база

розробки, контролю та аналізу виконання бізнес-плану; кадрове забезпечення; інформаційний блок; програмно-технічне забезпечення. Здійснено порівняльний огляд програмних продуктів, які є популярними на ринку та використовуються у процесі бізнес-планування, визначено доцільність його використання на підприємстві. З метою удосконалення практики бізнес-планування на досліджуваному підприємстві доцільно використати такі моделі бізнес-планування як : моделі засновані на стратегічних програмах, моделі засновані на ринкових перевагах, моделі зорієнтовані на створенні конкурентності на ринку. Аналіз різноманітних моделей бізнес-планування робить очевидним необхідність активної адаптації цих моделей до змін у зовнішньому середовищі та врахування їхньої відповідності потребам підприємства.

б. Визначено напрями освоєння нових ніш виробництва залізобетонних виробів для ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що відповідають сучасним потребам ринку. Наведено аргументи щодо доцільності виробництва швидкостпурджуваних захисних споруд цивільного захисту модульного типу (укриттів), попит на які зростає як з боку приватних споживачів, так і з боку публічного сектору (навчальні заклади, заклади охорони здоров'я, комунальні підприємства тощо). Наголошено, що перспективним напрямом є розробка smart-укриттів для забезпечення безпеки та автономізації функціональності сховищ. Реалізація такої підприємницької ідеї потребує обґрунтування у вигляді бізнес-плану, у зв'язку з цим у роботі опрацьована матриця відповідальності за підготовку бізнес-плану в межах існуючої організаційної структури підприємства.

У висновку можна відзначити, що пропозиції з удосконалення бізнес-планування на підприємстві визначають цілісний підхід до організації та виконання бізнес-процесів. Спрямованість на покращення включає в себе не лише методологічний та методичний аспекти, але й аспекти кадрового, інформаційного, технічного, та програмно-технічного забезпечення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барроу К. Бізнес-план : практичний посібник / Барроу К., Барроу П., Браун Р. ; пер. з 4-го англ. вид. К. : Знання, 2022. 230 с.
2. Бенч Назар. В умовах війни: що відбувається у будівельному секторі. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/896001.html>
3. Бізнес-план : технологія розробки та обґрунтування : навчальний посібник / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко, О. Г. Дерев'яно. К. : КНЕУ, 2018. 379 с.
4. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболев, Г.О. Швиданенко, О.Г. Дерев'яно. Вид. 2-ге, доп. К. : КНЕУ, 2012. 379 с.
5. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Нетребко М. В. Методичне забезпечення підготовки бізнес-плану як ключового складника стратегічного управління діяльністю підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 1. С. 90–97
6. Бурик Т.Г. Планування діяльності підприємства. К.: ЦУЛ, 2019. 250 с.
7. Вествуд Дж. Як скласти маркетинговий план. Фабула, 2020 176 с.
8. Воткінс М. Інструмент для прийняття рішень у будь-якому бізнесі (і у вашому також). Книга Грід. КМ-БУКС, 2019. 368 с.
9. Демиденко В. В. Методологічні проблеми бізнес-планування підприємницької діяльності в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 40. С. 38–46.
10. Діденко Є.О., Нянчур Б.С. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. *Економіка та держава*. 2016. № 12. С. 78-81.
11. Должанський І.З. Бізнес-план: технологія розробки: [навч. посіб.] / І.З. Должанський, Т.О. Загорна; 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2009. 384 с.

12. Європейська комісія, Генеральний директорат ІА, ТАСІС. Як розробити бізнес-план. Люксембург, 1966. 36 с.
13. Євтушенко В. А., Ляшевська В. І., Копитцова О. С. Планування зовнішньоекономічної діяльності як підвищення фактора конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку. *Бізнес Інформ* . 2021. № 6. С. 38-43
14. Єгупов Ю. Система планів сучасного промислового підприємства. *Економіст*. 2017. № 5. С. 13–21.
15. Жуков В. В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 26–1. С. 149–153.
16. Залуцький І.Р. Планування і діагностика діяльності підприємств : навч. посібник / І.Р. Залуцький, В.М. Цимбалюк, С.Г. Шевченко / Львів. регіональний ін-т держ. упр. нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Львів : Новий Світ-2000, 2019. 320 с.
17. Іванова В. В. Планування і контроль на підприємстві : навч. Посібник для ВНЗ. Суми : Унів. книга, 2019. 444 с.
18. Іляш О.І., Васильців Т.Г., Лупак Р.Л. Теоретико-методологічні засади бізнеспланування реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому ринку України. *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип. 3. С. 13- 19.
19. Калиниченко А. В. Необхідність розробки бізнес-плану в сучасних умовах ринку. *Управління розвитком*. 2022. № 1. С. 72-74
20. Калініченко Л.Л., Кильницька Є.В. Маркетинг: навч. посіб. Харків: Панов А.М., 2022. 168 с. 13.Карпов В., Матінян В. Розробка бізнес-плану проекту розширення діяльності підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 4. С. 109-117.
21. Каторжин А. Д. Розробка бізнес-плану інвестиційного проекту. *Управління розвитком*. 2021. № 16. С. 157-158.
22. Кваша О. С., Фоміна В. В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові

процедури. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 12. С. 268–275. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/45.pdf

23. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Менеджмент і маркетинг: навч. посіб. Одеса: Фенікс, 2019. 115 с.

24. Кірік Т. М., Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Іванова О. А. Напрями поліпшення якості бізнес-планів. 2022. № 7. С.217 -228.

25. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник, 2-ге вид., стереотип. Львів: Новий Світ-2000, 2016. –388 с.

26. Курси управління проектами MS Project. URL: <https://ukrsteno.com.ua/courses/project-prof>

27. Колісник-Гуменюк Ю. Бізнес-планування діяльності підприємств як передумова їх стратегічного розвитку. Збірник наукових праць. Київ–Львів–Бережани–Ломза. 2022. Випуск 11. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/38638/Kolisnyk-Humeniuk1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

28. Лаврів Л. А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи. *Інноваційна економіка*. 2013. № 10 (48). С. 104– 111. 72

29. Лаврів Л. А. Планування діяльності організації : навчальний посібник. – Тернопіль : Крок, 2019. 320 с.

30. Лозовський О. М., Савчук В. В. Роль бізнес-планування в системі стратегічного управління підприємством. *Актуальні наукові дослідження у світі. Переяслав-Хмельницький*. 2018. Вип. 11 (43), ч. 3. С. 47– 51.

31. Макаренко С.М. Бізнес планування: навчально-методичний посібник. Херсон: СТАР ЛТД, 2019. 224 с.

32. Макаренко Т. І. Моделювання та прогнозування у маркетингу: навч. посіб. Херсон: МУБіП, 2019. 155 с.

33. 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, 2019. 251 с.

34. 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, 2019. 281 с.

35. 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.

36. Масловська М. В., Перевозчикова Н.О. Особливості процесу бізнеспланування в сучасних умовах розвитку України. Ефективна економіка. 2022. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2474>.

37. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів (наказ № 73 Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0018745-10>

38. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств : затверджені Наказом Міністерства економіки України від 06.09.2006 р. № 290. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0290665-06>.

39. Михайленко О. В. Характеристика особливостей складання бізнес-планів. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2018. Т. 29(68). № 3. С. 74-77.

40. Нове укриття за декілька днів: як на Prozorro купують модульні сховища. URL: <https://dozorro.org/blog/nove-ukrittya-za-dekilka-dniv-yak-na-prozorro-kupuyut-modulni-shovisha>

41. Осовська Г.В. Економічний словник : наук. видання / Осовська Г.В., Юшкевич О.О., Завадський Й.С. К. : Кондор, 2013. 358 с.

42. Офіційний сайт KPMG. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home.html>

43. Офіційний сайт United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). URL: <https://www.unido.org/>

44. Офіційний сайт Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР). URL: <https://www.ebrd.com/ru/home.html>

45. Остервальдер О., Піньє І., Бернарда Г., Алан С. Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти/ пер. з англ. Р. Корнута. Київ: Наш формат, 2018. 324с.

46. Пробоїв О. А. Концептуальні підходи до процесу розроблення бізнес-плану розвитку вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 39–2. С. 12–16.

47. Ринок будівельних матеріалів України: аналіз впливу війни. URL: <https://proconsulting.ua/ua/pressroom/rynok-stroitelnyh-materialov-v-ukraine-analiz-vliyaniyavojny>

48. Ринок збірного залізобетону у 2022 році. URL: <https://construction-market.korfor.com.ua/rynok-zbirnohozalizobetonu>

49. Розробка, створення бізнес-плану за стандартами UNIDO. URL: <https://www.progressive-managesment.com.ua/servises-development-business-plansbusiness-planning/develop-business-plan-unido>

50. Селезньова Г. О. Система бізнес-планування на підприємстві та її елементи. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. №4. С. 224-228.

51. Семенченко Ю. Важливість розробки бізнес-плану в сучасних умовах господарювання. Тези конференції. VIII Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання» / Луцький національний технічний університет. Луцьк. 2015 р. С. 84-85.

52. Складові бізнес-плану за стандартами BFM Group Ukraine URL: <https://sites.google.com/site/biznesplanvan9/skladovi-biznes-planu-zastandartami-bfm-group-ukraine>

53. Тарасюк Г.М. Бізнес-план : розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посіб. К. : Каравела, 2012. 280 с.

54. Тендери Прозорро (Prozorro). URL:<https://gov.e-tender.ua/?page=2>

55. 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.

56. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: [навч. посіб.] Львів: Новий Світ– 2000, 2003. – 268 с.

57. Шевченко А.В., Борисенко О.С. Методичне забезпечення підготовки бізнес-плану як ключового складника стратегічного управління діяльністю підприємства. *Проблеми системного підходу: зб. наук. праць*. Випуск № 1 (75)/2020. К. НАУ, 2020. С. 90-97.

58. The Best Project Management Software For 2024. URL: <https://software.fish/project-management-software/best-project-management-software>

59. Project Manager. URL: <https://laba.ua/lecture/663-prodzhekt-menedzhment>

Виконала: студентка
2 курсу магістратури
спеціальності
073 Менеджмент
заочної форми навчання
« ____ » січня 2024 р.

Підпис

В.В. Підченко

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доцентка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » січня 2024 р.

Підпис

Н.Ю. Процюк

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » січня 2024 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище

ДОДАТКИ

Типова структура бізнес-плану

Розділи	Короткий опис
Титульний лист	Містить назву проекту, найменування компанії-замовника, терміни реалізації та період розрахунку показників проекту, контактну інформацію
Резюме	Визначає сутність, цілі та завдання інвестиційного проекту, обсяг інвестицій, інтегральні показники економічної ефективності проекту
Опис галузі (цільового ринку)	У розділі дається загальна характеристика ситуації, що складається в галузі (на цільовому ринку), де буде реалізовуватися проект
Опис продукції	Надається загальна техніко-економічна і споживча характеристика продукції, що випускається (планується до випуску)
Аналіз ринку та конкурентів	Містить аналіз ринку, перспективи розвитку ринку, вподобань споживачів, конкурентів
План маркетингу	У розгорнутому вигляді представляється маркетингова стратегія компанії під час реалізації проекту та розробляються заходи з її реалізації, тобто товарна, цінова, збутова політика та політика просування
План виробництва	Дається детальна характеристика і вимоги до організації процесу виробництва, план виробництва, постійні та змінні витрати, план по персоналу
Організаційний план	Включає характеристику організаційної структури підприємства, перетворень і можливостей, опис нормативно-правової бази, організації управління реалізацією проекту
Фінансовий план	Містить фінансові та економічні розрахунки й обґрунтування за проектом, включаючи розроблення калькуляції собівартості та ціни, графік беззбитковості, план доходів та витрат, звіт про прибуток, податкові та інші виплати, план грошових надходжень і виплат, бухгалтерський баланс підприємства
Стратегія фінансування	Містить розрахунки показників ефективності інвестицій, серед яких – чиста приведена вартість, внутрішня норма рентабельності, приведена окупність та приведена прибутковість проекту
Аналіз ринків, чутливості і стійкості проекту	Містить аналіз можливих ризиків під час реалізації проекту, вказуються результати аналізу чутливості та стійкості проекту, наводяться заходи з мінімізації ризиків
Додатки	Додаток містить необхідні супровідні документи – опис і фото продукції, необхідну документацію (копії ліцензій, сертифікатів, дозволів, актів), проектно-кошторисну документацію та ін.

Джерело: [49; 50; 51].

Таблиця А.1. Динаміка основних показників діяльності підприємства за 2018-2022 рр.

№ з/п	Назва показників	Одиниці	Роки					Темп рост у 2022 р. до 2018 р., %
		виміру	2018	2019	2020	2021	2022	
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	514001	638863	581386	811393	576737	112,2
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	413723	499150	447 561,00	635 296,00	472 386,00	114,2
3.	Валовий прибуток	тис. грн.	100 278,00	139 713,00	133 825,00	176 097,00	104 351,00	104,1
4.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	38061	58 420,00	54 486,00	77 734,00	27 429,00	72,1
5.	Сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,80	0,78	0,77	0,78	0,82	101,8
6.	Рентабельність/збитковість	%	7,4	9,1	9,4	9,6	4,8	64,2
	– продаж							
	– витрат	%	9,2	11,7	12,2	12,2	5,8	63,1
7.	Чисельність працюючих	осіб	485	484	472	509	438	90,3
	– працівників							
	– робітників	осіб	416	414	387	417	355	85,3
8.	Виробіток:	тис.грн.	1059,8	1320,0	1231,8	1594,1	1316,8	124,2
	–1 працівника	/особу						
	–1 робітника	тис.грн. /особу	1235,6	1543,1	1502,3	1945,8	1624,6	131,5
9.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	39422	50145	58114	84171	100480	254,9
10.	Середньомісячна ЗП одного працівника	грн.	6773,5	8633,8	10260,2	13780,5	19117,2	282,2
11.	Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	90699,5	109846,5	130873	149004	181567	200,2
12.	Фондовіддача	грн./грн.	5,67	5,82	4,44	5,45	3,18	56,1

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Таблиця А.2. Зміна обсягу та структури виробництва основних видів продукції (послуг) за 2018-2022 рр.

Назва продукції (послуг)	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022р. від 2018р. (+, -), тис. грн.	Відхилення в структурі 2022 р до 2018р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн..	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Виробництво залізобетонних конструкцій	147775,3	28,75	202647,3	31,72	187904,0	32,32	296888,7	36,59	207394,6	35,96	59619,3	7,21
2. Виробництво цементного розчину	143509,1	27,92	170704,2	26,72	148137,2	25,48	259564,6	31,99	172329,0	29,88	28819,9	1,96
3. Виготовлення дерев'яних виробів	89693,2	17,45	125089,4	19,58	86684,7	14,91	142318,3	17,54	106235,0	18,42	16541,8	0,97
4. Виробництво тротуарної плитки та бруківки	48007,7	9,34	54750,6	8,57	65987,3	11,35	75703,0	9,33	48792,0	8,46	784,3	-0,88
5. Інші види продукції, послуг	85015,8	16,54	85671,5	13,41	92672,9	15,94	36918,4	4,55	41986,5	7,28	-43029,3	-9,26
6. Всього реалізована продукція (послуги)	514001	100	638863	100	581386	100	811393	100	576737	100	62736,0	0

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Таблиця Порівняльна оцінка ймовірності банкрутства Додаток Б підприємства
ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Назва моделі	2018 р.	2019 р.	2020р.	2021р.	2022 р.	Характеристика фінансового стану
Модель Терещенко О.О.	34,35	27,02	21,00	20,23	19,08	фінансово стійке підприємство
Модель К. Беєрмана	18,31	16,51	14,67	15,35	15,67	підприємство знаходиться під загрозою банкрутства
Модель Дж. Таффлера і Г. Тішоу	45,58	32,78	23,87	22,05	18,47	загрози банкрутству немає
Модель Міністерства фінансів України	50,11	57,73	69,44	32,75	31,54	високий рівень спроможності виконувати зобов'язання та найменша ймовірність дефолту

Примітка. Розраховано автором.