

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Бізнес-план розвитку підприємства торгівлі

за матеріалами товариства з обмеженою діяльністю
«Асканія-Трейдінг», м. Київ

Студента 2 курсу 10 м групи,
Денної форми навчання,
спеціальності 051 «Економіка»,
спеціалізації «Економіка
підприємства»

Швеця Івана
Сергійовича

Науковий керівник –
канд. екон. наук, доцент

Ситник Ганни
Вікторівни

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук, проф.

Гуляєва Наталія
Миколаївна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Поняття і зміст бізнес-планування.....	7
1.2 Організація процесу бізнес-планування.....	16
1.3 Вимоги до загальної структури бізнес-плану.....	25
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТОВ «АСКАНІЯ-ТРЕЙДІНГ»	38
2.1 Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Асканія-Трейдінг» ...	38
2.2 Характеристика фінансово-майнового стану ТОВ «Асканія-Трейдінг» ...	44
2.3 Оцінювання рівня ефективності діяльності ТОВ «Асканія-Трейдінг».....	57
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ РОЗВИТКУ ТОВ «АСКАНІЯ-ТРЕЙДІНГ»	63
3.1 Концепція розвитку ТОВ «Асканія-Трейдінг».....	63
3.2 Обґрунтування бізнес-плану розвитку ТОВ «Асканія-Трейдінг».....	77
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ	101

ВСТУП

Актуальність дослідження. Одна з найважливіших складових успіху будь-якого підприємства – це обґрунтована система управління, що передбачає наявність набору інструментів і достатньо організованого апарату для досягнення поставлених (або запланованих) цілей розвитку.

Багато керівників задовольняються лише первинною, поточною, а отже, поверховою інформацією, яка не містить об'єктивних і достовірних результатів діяльності, а тому дії керівництва не випереджають події, а йдуть за ними. Альтернативною системою є планування, яке повинне забезпечити цільовий підхід до прийняття управлінських рішень, що ґрунтуються на перспективах розвитку конкретного підприємства.

Згідно з логікою ухвалення рішень під плануванням розуміється визначення пріоритетів розвитку підприємства на основі аналітично-критичного аналізу стану і динаміки умов ринкового середовища та необхідність передбачити засоби досягнення намічених орієнтирів, етапи контролю і регулювання. У цілому бізнес-планування можна охарактеризувати як встановлення цілей та визначення шляхів їхнього досягнення, при цьому цей процес має комплексно-системний характер.

Отже, призначенням бізнес-плану є допомога підприємству реально оцінити бізнес-ідею, оформити її у вигляді відповідної документації, обґрунтувати ефективність та спрогнозувати сильні та слабкі сторони інвестиційного проекту, залучити потрібні ресурси та управляти процесом реалізації плану. Проте проблема вибору методики, що найкраще відповідає потребам підприємствасьогодні залишається відкритою.

Питанням розробки бізнес-планів присвячена досить значна кількість праць зарубіжних та вітчизняних дослідників: К. Барроу, Р. Браун, А. Волосський, О. Г. Дерев'янка, С. Ляпунов, М. П. Мальська, С. Ф. Покропивний, В. Попов, С. М. Соболев, Г. М. Тарасюк, Б. Форд,

Г. О. Швиданенко та інші. Проте підходи науковців щодо трактування дефініції бізнес-плану та визначення його основних елементів досить відрізняються між собою. Крім того, незважаючи на наявність низки методик щодо розроблення бізнес-плану, які сьогодні успішно використовуються у світовій та вітчизняній практиці, питання формування структури бізнес-плану та його змісту сьогодні залишається досить актуальним.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ бізнес-планування розвитку підприємства, та розробка бізнес-плану розвитку підприємства.

Завданнями випускної кваліфікаційної роботи є:

- визначити поняття та зміст бізнес-планування;
- дослідити організацію процесу бізнес-планування;
- розглянути вимоги до загальної структури бізнес-плану;
- проаналізувати динаміку фінансових результатів діяльності ТОВ «Асканія-Трейдінг»;
- дати характеристику фінансово-майнового стану ТОВ «Асканія-Трейдінг»;
- оцінити рівень ефективності діяльності ТОВ «Асканія-Трейдінг»;
- проаналізувати концепцію розвитку ТОВ «Асканія-Трейдінг»;
- обґрунтувати бізнес-план розвитку ТОВ «Асканія-Трейдінг».

Об'єктом дослідження є процес бізнес-планування на підприємстві ТОВ «Асканія-Трейдінг».

Предметом дослідження є науково-теоретичні, методологічні та прикладні засади бізнес-планування підприємства.

Методологічну основу випускної кваліфікаційної роботи сформували загальні та спеціальні методи дослідження, серед яких: аналіз і синтез, системний та процесний підходи, метод експертних оцінок, методи опитування, економко-математичні методи, графічний метод тощо. При здійсненні фактичного стану господарської діяльності підприємства були застосовані

загальновідомі методи дослідження: індуктивний та дедуктивний – при збиранні, систематизації й обробці інформації.

Практичне значення роботи. Розроблення бізнес-плану розвитку на підприємстві дало змогу отримати наукові результати. Запропоновані теоретичні дослідження мають прикладне значення і можуть бути використані у діяльності суб'єктів господарювання.

Апробація. Результати дослідження оприлюдненні у науковій публікації «Методи оцінювання ефективності інвестиційних проектів: переваги та недоліки», яка опублікована в «Збірнику наукових статей студентів 2018 року».

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, вісьмох підрозділів, висновків та пропозицій, списку 80 використаних джерел, робота написана на 91 сторінках та містить 10 рисунків, 31 таблицю.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття і зміст бізнес-планування

Процес управління підприємством складається з багатьох функцій. У це число входять планування і прогнозування; організація, координація і регулювання; облік, контроль і аналіз; активізація і стимулювання. Саме функція планування слугує основою для ухвалення управлінських рішень і становить управлінську діяльність, яка передбачає вироблення цілей і завдань управління виробництвом, а також визначення шляхів реалізації планів для досягнення поставлених цілей.

Найбільш досконалою формою планування в умовах ринку є бізнес-планування. Не можна говорити про те, що бізнес-планування присвячено тільки створенню кінцевого продукту під назвою «бізнес-план». Безсумнівно, його методи знаходять застосування при вирішенні завдань, що виникають у ході цього процесу.

Однак методи бізнес-планування використовуються для розв'язання ширшого кола проблем. Ці проблеми, як правило, пов'язані з довгостроковим плануванням: освоєння нових сфер виробничої чи комерційної діяльності [48, с. 66].

Поняття «планування» діяльності фірми використовується в сучасних умовах у двох аспектах: загальноекономічний – з погляду загальної теорії фірми і природи економічних відносин. Конкретно-управлінський – планування представлено, як одна з функцій менеджменту, як вміння передбачати майбутнє підприємства.

Обидві сторони планування тісно пов'язані між собою. Можливість планування, як конкретного виду діяльності впливає з природи фірми і прямо визначається загальними умовами господарювання.

За умов ринкової системи господарювання жодне підприємство не може працювати успішно без ретельно сформованого плану. Досвід організації підприємництва свідчить, що планування діяльності організації набуває все більшого значення у зв'язку зі швидкими змінами в ринковому середовищі функціонування підприємства.

Чим більш змінним і невизначеним стає середовище підприємства, тим більше уваги слід приділяти розробці стратегій та оперативних дій для їх реалізації. Впровадження підприємницького проекту, незалежно від його масштабів, сфери діяльності, форми організації бізнесу, неможливий без чіткого уявлення щодо перспективи діяльності, без опрацювання надійних орієнтирів та реального плану господарювання. Будь-яка підприємницька ідея (створення нового бізнесу чи вдосконалення вже існуючого) ставить багато різноманітних запитань, і задля отримання обґрунтованих відповідей і складається бізнес-план.

На сьогодні відома низка трактувань поняття бізнес-плану. Зокрема, представники наукової школи В. М. Попова вкладають у визначення сутності бізнес-плану такі складові, як: «викладення системи доказів, що переконують інвестора у вигідності проекту; визначення ступеня життєздатності і майбутньої стійкості підприємства; передбачення ризиків підприємницької діяльності; конкретизацію перспектив бізнесу у вигляді системи кількісних і якісних показників розвитку» [54, с. 13].

С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко 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» [53, с. 6].

Близьким до цього трактування є визначення Г. М. Тарасюк, яка під бізнес-планом розглядає «документ, який містить систему пов'язаних в часі і просторі, узгоджених з метою і ресурсами заходів та дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницької ідеї» [60, с. 98].

У спеціальній літературі зустрічаються й дещо вужчі трактування бізнес-плану, зокрема, як: усестороннього опису бізнесу і середовища, у якому він функціонує; як засобу доведення нових ідей до осіб, спроможних профінансувати їх реалізацію; як комунікації з приводу продажу бізнес-ідеї тощо.

Тому найбільш узагальнено сутність бізнес-плану можна розкрити через наступне визначення: бізнес-план – це документ, у якому, з метою апробації певної бізнес-ідеї, всесторонньо описуються ринкові, виробничі, фінансові, маркетингові, організаційні та інші аспекти її реалізації та обґрунтовується доцільність інвестування у новий підприємницький проект (або в розширення уже існуючого бізнесу) [55, с. 256].

В економічній літературі бізнес-план розглядається в кількох аспектах [10; 25; 49; 46]:

- як інструмент стратегічного плану розвитку підприємства;
- як самодостатній інструмент внутрішньофірмового планування;
- як інструмент планування взаємовідносин з контактними аудиторіями організації, від яких залежить загальний обсяг фінансування (за рахунок кредиторів, інвесторів) та ресурсне забезпечення;
- як плановий документ, що розробляється на рівні структурного підрозділу підприємства.

На базі синтезу цих підходів можна зазначити, що бізнес-план – це письмовий документ, в якому викладена підприємницька ідея, шляхи й засоби її реалізації, наведено ресурсне забезпечення та інші аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним у конкурентному мінливому середовищі.

Необхідно розрізняти метод бізнес-планування та конкретний результат при його використанні на основі планового документа. Бізнес-планування як метод застосовується на основі системи знань щодо перспектив розвитку підприємства і дає змогу реалізовувати на практиці комплексність як принцип планування.

У бізнес-плані як результаті формулюються перспективи й поточні цілі реалізації ідеї, оцінюються сильні та слабкі сторони бізнесу, наводяться результати дослідження ринку, викладаються особливості функціонування підприємства за цих умов, визначаються обсяги усіх необхідних ресурсів для реалізації наміченого (проекту).

Бізнес-план – ретельно підготовлений документ, який розкриває всі боки будь-якого запроєктованого комерційного заходу. Він дає змогу передбачати не лише всі заходи для реалізації нової ідеї, а й визначити необхідне фінансове забезпечення та можливість одержання доходу (прибутку). Практично його можна вважати формою експертної оцінки доцільності та ефективності здійснення нової підприємницької ідеї [5, с. 112].

До основних завдань розроблення бізнес-плану належать:

- оцінка новизни і прогресивності підприємницької ідеї, її сильних та слабких сторін;
- визначення витрат, фінансових ресурсів і джерел фінансування;
- обґрунтування і вибір стратегії діяльності фірми, визначення концепції її розвитку в період реалізації підприємницької ідеї;
- оцінка кон'юнктури ринку та рівня конкуренції;
- визначення ступеня можливого господарського ризику;
- пошук надійних партнерів для розроблення й реалізації інноваційно-інвестиційного проекту;
- прогнозування (приблизні розрахунки) очікуваних результатів реалізації нової підприємницької ідеї в перші та наступні три-п'ять років.

Необхідність розроблення бізнес-плану обумовлюється як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Такими зовнішніми чинниками можуть стати:

– замовлення органів державної влади, органів місцевого самоврядування чи бюджетної організації, зокрема:

1) у разі потреби стимулювання ведення певного виду діяльності, результатом якої є, в першу чергу, отримання соціального ефекту (нові робочі місця; природоохоронні технології; надання необхідного мінімуму послуг населенню тощо) або розвиток пріоритетних галузей для економіки відповідної адміністративно-територіальної одиниці;

2) при оголошенні органом державної влади конкурсу на найкращий бізнес-план;

3) у ході розгляду ситуації щодо виплати допомоги по безробіттю одноразово – для забезпечення можливості організації безробітним підприємницької діяльності;

4) 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;

– необхідність отримання банківського кредиту на повне або часткове фінансування нового проекту, у зв'язку із чим організація повинна подати на розгляд фінансово-кредитної установи (банку, кредитної спілки тощо) відповідний бізнес-план із реалізації проекту. Тому бізнес-план вважається ключовою ланкою у забезпеченні позикового фінансування;

– потреба доведення нової бізнес-ідеї до потенційних партнерів чи інвесторів, де бізнес-план може стати дієвим засобом переконання цих суб'єктів у доцільності вкладання своїх ресурсів у проект;

– продаж власного бізнесу, у разі чого розроблення бізнес-плану може прискорити цей процес, оскільки цей документ є дієвим засобом переконання потенційних покупців у вигідності угоди[39, с. 152].

До внутрішніх чинників, що обумовлюють необхідність розроблення бізнес-плану, можна віднести:

- 1) створення організації, початок нового бізнесу (так званий «Start-Up»), у контексті чого бізнес-план допоможе врахувати особливості зовнішнього середовища, прорахувати можливі ризики та виробити відповідні сценарії розвитку майбутньої організації;
- 2) розширення бізнесу (утворення дочірніх компаній, спільних підприємств);
- 3) потребу в перевірці нової бізнес-ідеї та оцінюванні реальних шансів щодо її втілення, де бізнес-план виступає основою для оцінки перспектив розвитку нового проекту, а його складання є, по суті, апробацією бізнес-ідеї на папері, тому в разі виявлення її недосконалості організація не понесе фінансових втрат;
- 4) необхідність об'єктивного звірення цілей діяльності організації із наявністю необхідних для їх реалізації ресурсів;
- 5) перманентну адаптацію діяльності організації до динамічних ринкових змін, що, у свою чергу, також потребує розроблення бізнес-плану.

Варто зауважити, що бізнес-план звичайно пишеться на перспективу і складати його тому потрібно приблизно на 3 роки вперед. При цьому для першого року основні показники варто робити в місячній розбивці, для другого – поквартально і лише починаючи з третього року варто обмежитися річними показниками [42, с. 98].

На жаль, у сучасних українських умовах більшість комерційних фірм не мають офіційно-прийнятих планів, механізму планування, а також планових норм і нормативів. Бізнес-планування на таких підприємствах застосовується різного роду рішеннями власників чи керівників.

Важливість бізнесу-планування полягає в тому, що при розробці кожного розділу бізнес-плану оцінюються різні сторони роботи майбутнього підприємства з обліком його виробничого, технічного, кадрового і фінансового потенціалу, а також можливостей і загроз з боку зовнішніх і внутрішніх умов. Бізнес-планування тісно пов'язане з організацією комплексу робіт із

планування і управління, а також контролем за діяльністю різних відділів і служб.

Бізнес-план являє собою сукупність розділів, присвячених опису діяльності підприємства в цілому, особливостей розвитку областей і сфери бізнесу. Характеризується також майбутня продукція чи послуги, проводиться аналіз ринку збуту, визначається конкурентна перевага, описуються постачальники, підприємства конкуренти, посередники, партнери і споживачі. Необхідно також скласти виробничий, організаційний і фінансовий план і оцінити ризики майбутнього проекту. Наприкінці процесу бізнес-планування робиться загальний висновок про ефективність проекту і затверджується рішення про реалізацію чи відмову від цього проекту.

Плани прийнято підрозділяти на тактичні і стратегічні. До числа останніх звичайно належать плани, що передбачають зміну форми власності (створення орендного підприємства, акціонерного товариства, частки підприємства, спільного підприємства), чи кардинальна зміна характеру виробництва (випуск нової продукції, перехід до цілком автоматизованого виробництва). Тактичні плани звичайно пов'язані зі зміною обсягів продукції, що випускається, підвищенням якості продукції, модернізацією устаткування [12, с. 46].

Для вітчизняної практики поняття проекту не є новим. Його помітна якість колишніх часів полягало в тому, що основні напрями розвитку підприємства, як правило, визначалися на вищому, стосовно підприємства, рівні управління економікою галузі. У нових економічних умовах підприємство в особі його власників і вищого складу керівництва повинне саме турбуватися про свою подальшу долю, вирішуючи самостійно всі стратегічні і тактичні питання. Така діяльність у сфері бізнес-планування повинна бути спеціальним чином організована.

Документація проекту складається з двох частин. Перша частина – економічний опис проекту (включаючи додатки до нього). Друга частина проекту – технічний опис (будівельно-монтажна і технічна документація), яка готується Заявником і погоджується зі службами державного технічного

нагляду, іншими органами, що здійснюють контроль за дотриманням норм і нормативів, обов'язкових при виконання будівельно-монтажних і пусконаладжувальних робіт, подається за вимогою цих органів і зберігається у заявника.

Розділи інвестиційного проекту повинні давати повну інформацію про всі організаційні, економічні, правові та техніко-технологічні аспекти впровадження проекту.

Інформація інвестиційного проекту використовується для створення бази даних з метою здійснення контролю за ходом реалізації проекту та результатами фінансово-господарської діяльності, отриманими від освоєння інвестицій [43].

У зв'язку з тим, що бізнес-план відображає результати досліджень і організаційної роботи для обґрунтування конкретного напрямку діяльності фірми на певному ринку в сучасних умовах господарювання, він має спиратися на:

- конкретний проект виробництва певного товару (продукту чи послуг);
- усебічний аналіз виробничо-господарської діяльності фірми (ситуаційний аналіз);
- глибокий аналіз ринково-конкурентної ситуації і можливих прогнозованих її змін; результати вивчення найбільш дієвих організаційних, техніко-економічних та фінансових важелів, застосовуваних у підприємстві;
- конкретних завдань інноваційного характеру;
- діагностику і прогнозування зовнішньої та внутрішньої політичної ситуації.

Добре розроблений та обґрунтований бізнес-план є важливим підґрунтям так званої бізнес-пропозиції, використовується у процесі переговорів із партнерами; він відіграє неабияку роль у підборі кваліфікованих фахівців; його обов'язково використовують для залучення надійних інвесторів і кредиторів [38, с. 68].

Можливість успіху нового продукту нині визначається не тільки промислово-економічними або технічними чинниками, а й культурою підприємництва, комунікаційними та інформаційними процесами маркетингового опосередковування та забезпечення інноваційної діяльності. Інакше кажучи, необхідно мати відповідні інституційні передумови та сприятливу й випереджальну нормативно-правову інфраструктуру інноваційного розвитку.

Завдяки цьому за умов перехідної економіки можливе створення дієвих механізмів збереження, ефективного використання та розвитку національного науково-технологічного потенціалу.

Випереджальними темпами мають розвиватися ресурсо-, енергоощадні технології та відповідні системи технологічного супроводження переробних галузей виробництва. Додержанню державних пріоритетів розвитку науки і техніки передусім сприятиме впровадження високорентабельних інноваційно-інвестиційних проектів, реалізація яких може забезпечити якнайшвидшу віддачу і започаткувати прогресивні зміни в структурі виробництва і тенденціях його розвитку.

Основним механізмом реалізації пріоритетних напрямів мають бути загальнодержавні та галузеві наукові й науково-технологічні програми, а також інші інноваційні та інформаційні структури, які сприяють упровадженню нових технологій у виробництво

Таким чином, необхідність бізнес-планування в економічній організації обумовлено наступним:

- планування дає можливість підготовки до використання майбутніх сприятливих умов;
- проясняє виникаючі проблеми;
- поліпшує координацію дій в організації;
- збільшує можливість у забезпеченні фірми необхідною інформацією;
- сприяє раціональнішому використанню ресурсів.

У практиці план розвитку підприємства представлений у вигляді спеціальним чином оформленого бізнес-плану, що, власне кажучи, являє собою структурований опис плану розвитку підприємства. Звичайно будь-який новий план підприємства тією чи іншою мірою пов'язаний із залученням нових інвестицій. У найбільш загальному розумінні бізнес-план – це спеціальним чином оформлена пропозиція про зміну діяльності підприємства, що переслідує визначену мету.

1.2 Організація процесу бізнес-планування

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

- 1) зовнішню – надати користувачам ділового світу відомості щодо практичних аспектів реалізації конкретної підприємницької ідеї (проекту);
- 2) внутрішню (життєво важливу для діяльності самого підприємства) – розробити (чи удосконалити) механізм самоорганізації, а саме: цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проекту (ідеї).

У межах внутрішньої функції бізнес-плану виокремлюються аспекти його практичного використання як інструмента стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства, що потребує визначення стратегічних напрямів і цілей діяльності, оперативних дій для їх досягнення.

Бізнес-план є основою поточного планування визначальних аспектів діяльності підприємства, який сприяє детальному усвідомленню працівниками особистих завдань, пов'язаних зі спільним для них бізнесом; механізму аналізу, оцінки, прогнозування і контролю діяльності підприємства. Бізнес-план дає змогу аналізувати, оцінювати, обґрунтовувати й контролювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно і оперативно реагувати на зміни в середовищі підприємства [40, с. 105].

За ринкової системи господарювання бізнес-план – це активний робочий інструмент управління, відправний пункт усієї планово-виконавчої діяльності підприємства, який визначає оптимальні за часом і найменш ризиковані шляхи реалізації підприємницького проекту.

Бізнес-план – це комплексний документ, який відображає всі основні аспекти підприємницького проекту, де розглядається широке коло проблем, на які може натрапити підприємець, і визначаються способи їх розв'язання. Водночас варто зазначити, що принципи управління на основі цього документа передбачають необхідність урахування впливу факторів у процесі розробки конкретного бізнес-плану.

У табл. 1.1 наведені основні критерії бізнес-плану та визначальні ключові аспекти, на які слід сконцентрувати особливу увагу при розробці цього документу. Зміст бізнес-планів визначається особливостями, які притаманні тому чи іншому бізнесу, і це пов'язано насамперед з основними факторами взаємовпливу та взаємозалежності з бізнес-плануванням, а саме:

- стан зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- масштаб бізнесу (малий, середній, великий);
- характеристики продукції (споживчий або інвестиційний товар, традиційний або інноваційний продукт), надання послуги та її особливості (нової чи вдосконаленої), виконання робіт;
- джерела потенційного фінансування (власний, позиковий, пайовий (акціонерний) капітал, змішане фінансування);
- специфічні галузеві та регіональні чинники.

Розроблення бізнес-плану є досить трудомістким процесом у діяльності організації та, як правило, вимагає значних затрат часу та коштів. Організуючи цей процес, слід врахувати, що він включатиме три основних етапи:

Таблиця 1.1

Фактори впливу на процес розробки бізнес-плану [40, с. 106]

Критерій	Бізнес-план	Ключові моменти
1	2	3
1. Аудиторія користувачів	1. БП для внутрішнього користування	Містить конфіденційну інформацію стосовно перспектив розвитку підприємства, відповідні розрахунки є максимально реалістичними
	2. БП для зовнішнього користування	Налагодження ділового співробітництва та створення сприятливого іміджу підприємства на основі повноти інформації
	3. БП для отримання кредиту	Обґрунтування кредитоспроможності позичальника та способів зниження кредитного ризику
	4. БП для залучення інвестицій	Економічна доцільність ефективності інвестицій та гарантія безпеки вкладених інвестиційних ресурсів
2. Характер об'єкта	1. БП створюваного підприємства	Детально обґрунтовується вибір сфери бізнесу, організаційно- правова форма підприємництва, проектується оптимальна організаційна структура управління
	2. БП діючого підприємства	Визначає напрями та цілі розвитку підприємства, зосереджує увагу на забезпеченні його конкурентоспроможності через реалізацію бізнес-проектів
3. Масштаб проблеми, що розв'язується	1. Локальний БП	Розробляється для підприємницьких проектів (нової продукції, послуги чи удосконаленої), реалізація яких підвищує прибутковість діяльності підприємства
	2. Концептуальний БП	Розробляється для обґрунтування кардинальних стратегічних змін у діяльності підприємства
4. Цільове призначення	1. БП інвестиційного проекту	Обґрунтування доцільності здійснення реконструкції, модернізації, переоснащення, переобладнання, реорганізація, реструктуризація та ін. види капіталовкладень та їх ефективність
	2. Корпоративний БП	Призначений для регулювання поточної діяльності підприємства, узагальнює цілі експлуатації існуючих стратегічних зон господарювання та забезпечує її ефективність
5. Документальне оформлення	1. Інвестиційна пропозиція	Відповідні планові документи різняться за рівнем деталізації матеріалу, характеру створюваного підприємства у сфері послуг чи виробництва
	2. Сублімований БП	
	3. Розгорнутий БП	

6. Ситуаційні особливості обґрунтування	1. БП реорганізації підприємства	Визначає цілі та порядок проведення організаційних змін, зумовлених змінами середовища підприємства
	2. БП фінансового оздоровлення підприємства	Обґрунтування антикризових заходів для відновлення фінансової стійкості підприємства
	3. БП інноваційного проекту	Обґрунтування реалістичності та ринкової життєздатності запропонованих інновацій, правовому захисту об'єктів інтелектуальної власності
	4. БП диверсифікації діяльності	Для обґрунтування доцільності освоєння нових сфер бізнесу

1 етап – підготовчий;

2 етап – етап безпосереднього розроблення проекту бізнес-плану;

3 етап – етап реалізації бізнес-плану, у рамках якого здійснюється презентація бізнес-плану та його впровадження у діяльність відповідної організації.

Ефективність бізнес-плану значною мірою визначається раціональністю побудови процесів з його розроблення та застосування відповідних процедур. Охарактеризуємо систему процедур, які повинні лежати в основі процесу бізнес-планування:

1) організаційні процедури. Раціональна організація процесів з розроблення бізнес-плану ґрунтується на дотриманні певних принципів, зокрема: чіткого розподілу обов'язків між суб'єктами бізнес-планування в організації та координації їх дій; забезпечення взаємозв'язку та взаємоузгодженості між окремими розділами бізнес-плану при його розробленні; доведення основних положень бізнес плану до всіх зацікавлених сторін [48, с. 70].

До групи розробників бізнес-плану організації повинні увійти: керівник організації, який може виступати ініціатором бізнес-планування та координатором дій виконавців; автори бізнес-ідеї; спеціалісти організації, кваліфіковані у різних сферах її діяльності (менеджери, фінансисти,

маркетологи, юристи, технологи тощо); незалежні зовнішні експерти й консультанти.

2) процедури та технології планування. Обґрунтованість бізнес-плану й можливість його подальшої ефективної реалізації суттєво залежать від ефективності та своєчасності виконання процедур планування. Процедурами планування, що застосовуються у бізнес-плануванні, є:

- цілеорієнтація та цілепокладання, за допомогою яких організація визначає орієнтири щодо результатів впровадження бізнес-ідеї; регламентує цілі бізнес-планування, забезпечуючи цим кращу мотивацію як керівництва, так і підлеглих до їх реалізації. У цьому контексті слід зазначити, що прописані цілі бізнес-планування слугують кращим мотивом для реалізації бізнес-ідеї, ніж цілі, описані на вербальному рівні;

- забезпечення своєчасності розроблення бізнес-плану – через планування термінів реалізації етапів бізнес-планування;

- процедури аналізу й оцінки сучасного стану функціонування організації;

- прогнозування майбутнього позитивного та негативного стану розвитку організації, з використанням методів екстраполяції, побудови сценаріїв імовірнісних подій тощо.

Водночас слід забезпечити багатоваріантність планування, що дозволить швидко відреагувати на динамічні зміни ринкового середовища, заздалегідь до них підготуватись й уникнути ризиків (або мінімізувати їх). Використання економіко-математичних методів при розробленні бізнес-плану може надати більшої переконливості цьому документу, оптимізувати досягнення очікуваних результатів й прогнозування ризиків;

- опис технологій переходу від сучасного до бажаного стану розвитку організації в процесі реалізації бізнес-плану, в тому числі обґрунтування засобів, термінів, відповідальних виконавців запланованих заходів

- визначення необхідних ресурсів для реалізації бізнес-ідеї та джерел їх забезпечення, в тому числі планування максимально можливих втрат часу,

коштів, здоров'я, зусиль тощо з боку суб'єктів бізнес-планування заради втілення в життя бізнес-ідеї [39, с. 185].

3) процедури зі збору й оброблення інформації. У процесі розроблення бізнес-плану дуже важливе значення відводиться інформаційним ресурсам та, відповідно, процедурам зі збору й оброблення інформації.

Джерелами отримання інформації для написання бізнес-плану можуть виступати: інтернет-ресурси, маркетингові агентства, бізнес-клуби, бази даних підприємств, офіційна статистична звітність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, інша статистична інформація, наукові праці та інформація із засобів масової інформації, дані маркетингових та соціологічних досліджень тощо.

При роботі з інформаційними ресурсами слід відсіювати другорядну інформацію та оцінювати достовірність основної інформації, щоб унеможливити викривлення фактів при складанні бізнес-плану.

4) процедури з написання проекту бізнес-плану. Вони ґрунтуються на використанні відповідних методик та методів планування.

Порядок формування структури бізнес-плану й процесів по його розробленню визначається методикою, яка лежить в основі бізнес-планування. Залежно від обраної методики, бізнес-план може мати структуру:

- передбачену вимогами його замовника;
- стандартну, сформовану на основі міжнародних стандартів або вітчизняних методичних рекомендацій з розроблення бізнес-плану. Серед основних методик, відомих та апробованих у світовій практиці, можна виділити: міжнародний стандарт розроблення бізнес-плану TACIS; міжнародний стандарт розроблення бізнес-плану ЄБРР; міжнародний стандарт UNIDO.

У вітчизняній практиці бізнес-планування, для певної уніфікації та полегшення процесів і процедур розроблення бізнес-планів, використовуються «Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств» [44] та

«Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів» [45], затвержені відповідними нормативними актами.

Структура бізнес-плану, уніфікована відповідно до міжнародних і вітчизняних стандартів, узагальнено представлена у табл. 1.2.

Слід зазначити, що згідно з призначенням бізнес-плану його структура та зміст повинні мати таку форму, яка б максимально зацікавила потенційних партнерів та дозволила отримати найповніше уявлення про бізнес-ідею і перспективи їх участі у її реалізації.

5) процедура із вивчення інтересів сторін, зацікавлених у бізнес-проекті, та їх узгодження із інтересами організації є дуже важливою процедурою бізнес-планування, оскільки реалізація цього документу передбачає необхідність його «продажу» з першої спроби. Тому в процесі розроблення бізнес-плану слід опрацьовувати саме ті розділи бізнес-плану, які найбільше зацікавлять замовників, зокрема:

- до бізнес-планів, зорієнтованих на замовників – бюджетні організації, органи державної влади або органи місцевого самоврядування, обов'язково слід включити розділ «Соціальний ефект», тоді як розділ «Аналіз ризиків» краще упустити, оскільки, на відміну від підприємницького сектору, організації такого типу не готові свідомо іти на ризик, і наявність цього розділу може схилити замовників до рішення не на користь організації – розробника бізнес-плану;

- фінансово-кредитні установи як партнерів по бізнес-плануванню цікавить, насамперед, надійність (кредитна історія, можливість систематичного погашення кредиту, наявність поручителів, рекомендацій тощо) і перспективність самої організації, яка хоче отримати кошти на реалізацію бізнес-плану, але не особливо цікавить соціальний ефект від реалізації бізнес-проекту та його перспективи. Щодо ризиків – ці установи мають власні засоби управління ними, тому ця складова у бізнес-плані їх також не особливо зацікавить;

Основні розділи бізнес-плану згідно з міжнародними та вітчизняними стандартами [40, с. 110]

Методичні підходи 1	Основні розділи бізнес-плану 2
<p>Методика складання бізнес-плану TACIS - програми, розробленої ЄС для країн СНД, з метою сприяння розвитку гармонійних і міцних економічних та політичних зв'язків між ними і ЄС</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Короткий опис. 2. Бізнес і його стратегія. 3. Ринок і маркетингова стратегія. 4. Виробництво і експлуатація. 5. Управління і процес прийняття рішень. 6. Фінанси. 7. Фактори ризику. 8. Додатки.
<p>Міжнародний стандарт розроблення бізнес-плану Європейського банку реконструкцій та розвитку - міжнародної організації, потужного інвестора, що виділяє власні інвестиційні кошти, а також стимулює залучення значних обсягів прямих іноземних інвестицій; здійснює технічну підтримку проектів</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Титульна сторінка. 2. Меморандум конфіденційності. 3. Резюме. 4. Підприємство. 4.1. Історія розвитку і його стан на момент створення бізнес-плану, опис поточної діяльності. 4.2. Власники, керівний персонал, працівники. 4.3. Поточна діяльність. 4.4. Фінансовий стан. 4.5. Кредити. 5. Проект. 5.1. Загальна інформація про проект. 5.2. Інвестиційний план проекту. 5.3. Аналіз ринку, конкурентоспроможність. 5.4. Опис виробничого процесу. 5.5. Фінансовий план. 5.6. Екологічна оцінка. 6. Фінансування. 6.1. Графіки отримання і погашення кредитних коштів. 6.2. Застава і поручителі. 6.3. Обладнання і роботи, які будуть фінансуватись за рахунок кредитних коштів. 6.4. SWOT-аналіз. 6.5. Ризики і заходи щодо їх зниження. 6.6. Додатки.
<p>Міжнародний стандарт формування бізнес-плану UNIDO – Організації об'єднаних націй з промислового розвитку (United Nations Industrial Development Organization)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Резюме. 2. Опис галузі і організації. 3. Опис продукції (послуг). 4. Маркетинг і збут продукції (послуг). 5. План виробництва. 6. Організаційний план. 7. Фінансовий план. 8. Оцінка ефективності проекту. 9. Гарантії і ризики компанії. 10. Додатки.

1	2
Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів (вітчизняна методика)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Титульний аркуш. 2. Меморандум про конфіденційність. 3. Резюме. 4. Опис суб'єкта господарювання та сфера його діяльності. 5. Загальна інформація про інвестиційний проект. 6. Опис продукції суб'єкта господарювання. 7. Маркетинг і збут продукції. 8. Виробничий план. 9. Організаційний план. 10. Фінансовий план. 11. Оцінка ефективності реалізації інвестиційного проекту. 12. Ризики. 13. Додатки.

– інвесторів цікавлять, в першу чергу, перспективи впровадження бізнес-ідеї, фінансовий план та частка співфінансування проекту його авторами, і не особливо цікавить соціальний ефект;

– якщо організація розробляє бізнес-план для внутрішніх потреб (для запуску нового продукту), то не обов'язково повинна здійснювати опис своєї діяльності (можливо, цей розділ вже містився у попередньому бізнес-плані й не потребує внесення змін або потребує лише незначного коригування). У випадку створення нової організації потрібно буде описувати неіснуючу діяльність, що також робити недоцільно.

Бізнес-план у міру сегментування діяльності організації повинен бути дуже швидко розробленим і лаконічним, тому у ньому не описують діяльність організації й не розписують виробничий план. Соціальний ефект для внутрішніх потреб організація може, за бажанням, прописувати, але цей розділ, на жаль, поки що є факультативним у її бізнес-плані [57, с. 185].

Під час розробки бізнес-плану організаціям слід зважати на те, що, хоча й офіційних вимог до оформлення бізнес-плану не встановлено, існують неформальні вимоги, які потрібно враховувати:

- 1) бізнес-план складається від третьої особи;

- 2) виклад документу має бути лаконічним, системним, послідовним, грамотним;
- 3) текст рукопису, для покращення сприйняття, слід виділяти абзацами, які місять окрему думку, текстовий матеріал, при можливості, краще трансформувати у таблиці, рисунки;
- 4) документ не слід перевантажувати зайвою і другорядною інформацією, цифрові дані, підтверджуючі документи, фотографії, громіздкі таблиці тощо слід поміщати в додатках;
- 5) обсяг тексту має бути оптимальним: не більше 40-50 сторінок для великомасштабних проєктів, 20-25 сторінок – в інших випадках.

Презентація бізнес-плану може здійснюватись у формі:

- письмової презентації – при розсиланні бізнес-плану потенційним інвесторам й партнерам. Останнім також надсилається супровідний лист. Якщо бізнес-проєкт не зацікавив інвестора, він повинен відіслати його організації назад й забезпечити дотримання умов конфіденційності;
- усної презентації, на яку запрошуються потенційні інвестори й інші зацікавлені сторони, і власник або менеджер організації інформує їх про основні положення бізнес-проєкту.

Водночас для успішного проведення усної презентації слід забезпечити: професійний дизайн презентаційних матеріалів; високу якість роздаткових матеріалів; якісний і вражаючий виступ, який має надихнути інших стати бізнес-партнерами організації або задовольнити її потреби у фінансуванні.

1.3 Вимоги до загальної структури бізнес-плану

У типовій структурі бізнес-плану можна виділити 10 розділів (табл. 1.3), кожний з яких має своє цільове призначення та специфіку. Слід зазначити, що склад, структура та обсяг бізнес-плану визначаються специфікою діяльності, розміром підприємства та метою його розроблення.

На структуру бізнес-плану впливають також розміри цільового ринку збуту, наявність конкурентів та перспективи розвитку підприємства.

Таблиця 1.3

Типова структура бізнес-плану [70]

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 ризиків, 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.

1. Резюме – це самостійний рекламний документ, в ньому містяться основні положення бізнес-плану. Це буде єдина частина, яку читатимуть більшість потенційних інвесторів. А інвестор захоче насамперед дізнатися що: розмір кредиту, для якої мети, передбачувані терміни погашення, хто ще збирається інвестувати проект, які власні кошти є [61, с. 123].

Резюме складається, як правило, уже після того, як закінчена розробка всього бізнес-плану, однак розміщується саме на початку документа. Уцій

частині бизнес-плану необхідно чітко та переконливо викласти головні положення проекту, а саме: мета, тобто чим буде займатися підприємство (товар або послуга і її перевага), скільки коштів необхідно для його діяльності, фінансові прогнози, прогноз попиту на його продукцію або послуги, і чому підприємець думає, що його справа буде мати успіх.

Формулювання мети бізнесу повинні насамперед містити основні напрями діяльності підприємства. Вони окреслюють границі бізнесу, обумовлені його сильними і слабкими сторонами. У кінцевому рахунку тут повинне міститися щось таке, що докорінно відрізняло б підприємство від конкурентів. також необхідно включити сюди визначені елементи, що відображають те, яким хочеться бачити бізнес у майбутньому [65, с. 216].

2. Опис галузі (цільового ринку). Цей розділ вирішує дві основні задачі:

- вивчення стану і тенденцій розвитку галузі;
- одержання інформації для прогнозу обсягу виробництва і реалізації продукції та послуг підприємства з урахуванням конкуренції.

Для рішення першої задачі рекомендується провести ретроспективний аналіз стану галузі й описати можливі тенденції її розвитку, описати підприємства галузі та розвиток відповідних виробництв у запланованих регіонах збуту продукції, у середині країни і за кордоном. Для рішення другої задачі необхідно проаналізувати діяльність основних конкурентів.

3. Опис продукції. Продукт (послуга). У цьому розділі треба дати чітке визначення й опис тих видів продукції чи послуг, що будуть запропоновані на ринок. Тут варто вказати деякі аспекти технології, необхідної для виробництва продукції чи послуги.

Важливо, щоб ця частина була написана ясною, чіткою мовою, зрозумілим для неспеціаліста. Тут описуються основні характеристики продукції, при цьому роблячи акцент на перевагах, що продукція несе потенційним покупцям [71, с. 132].

Дуже важливо підкреслити унікальність продукції чи послуги. Це може бути виражене в різній формі: нова технологія, якість товару, низька

собівартість чи будь-яка особлива перевага, що задовольняє запити покупців. Також необхідно підкреслити можливість удосконалювання цієї продукції (послуги).

Інвестори рідко співпрацюють з компанією, що спеціалізується на єдиному виді продукції, не маючи при цьому доказів можливості його удосконалювання, розширення і диверсифікації.

Необхідно вказати на наявні у підприємства патенти чи авторські права на винаходи або інші чинники, що могли б перешкодити входженню конкурентів на сегмент ринку даного підприємства. Такими причинами можуть бути ексклюзивні права поширення торгової марки. Інвестори віддають перевагу здоровій відсутності конкуренції.

4. Аналіз ринку. Цей розділ особливо важливий, оскільки наступні розділи бізнес-плану побудовані на ринкових оцінках, розвивають його положення і дозволяють визначити розміри необхідних інвестицій. Дослідження й аналіз ринку спрямовані в першу чергу на визначення потенційних споживачів продукції чи послуг.

Важливо визначити пріоритети, якими керуються споживачі при покупці: якість, ціна, час і надійність постачання, сервісне обслуговування та ін. Виявлення споживачів починається з проведення сегментації ринку (розбивки споживачів по мотивації й інших ознаках), визначення розмірів і місткості ринку продукції підприємства.

Важливо визначити споживачів, готових придбати продукцію (чому, скільки і коли), а також проаналізувати швидкість твердження продукції на ринку й обґрунтувати можливості його подальшого розширення. Дуже важливо оцінити позиції конкурентів, їх сильні та слабкі сторони, можливості й загрози [24, с. 103].

Типовий процес дослідження ринку припускає 4 етапи:

- визначення типу потрібних даних;
- пошук цих даних;
- аналіз даних;

– реалізація заходів, що дозволяють використовувати ці дані на користь підприємству.

Найперші відомості, що будуть потрібні: хто буде купувати товари, де ніша підприємства на ринку? Крім того, необхідно спрогнозувати ринок і знайти відповіді на питання про те, хто, чому і скільки буде спроможний купити продукції завтра, післязавтра і взагалі протягом найближчих 2-х років.

Такий пошук повинний проходити поетапно.

Перший етап – оцінка потенційної місткості ринку, тобто загальної вартості товарів, що покупці визначеного регіону можуть купити, скажемо, за місяць чи за рік. Величина ця залежить від багатьох факторів – соціальних, національних, культурних кліматичних, а головне – від економічних, від рівня доходів потенційних покупців, структури їхніх витрат, темпів інфляції, наявності раніше куплених товарів аналогічного чи подібного призначення.

Другий етап – оцінка потенційної суми продажів, тобто тієї частки ринку, що підприємство в принципі може сподіватися захопити і відповідно тієї максимальної суми реалізації, на яку можна розраховувати.

Третій етап необхідний для їхнього реального одержання. Це третій крок до оцінки реальних обсягів продажів. На цьому етапі має бути оцінити, скільки реальне підприємство зможе продати (виручити за надання послуг) у конкретних умовах своєї діяльності, при можливих витратах на рекламу і той рівень цін які будуть встановлені, а головне – як цей показник може змінюватися місяць за місяцем [65, с. 226].

Підготовка такого прогнозу можлива за допомогою різних методів. Для дрібного бізнесу цілком можливо обмежитися експертними оцінками, що спираються на власний професійний досвід чи досвід фахівців, яких можна залучити до консультації.

5. План маркетингу – це перелік заходів щодо досягнення запланованого обсягу продажів і одержання максимального прибутку шляхом задоволення ринкових потреб. При цьому розробляється стратегія розвитку підприємства з

урахуванням невизначеності ринкової ситуації, тенденції зміни технологій, запитів, мотивації споживачів тощо.

Розробляється комплекс маркетингу, що включає товарну, цінову, збутову стратегії й стратегію організації сервісного обслуговування [24, с. 105]. Для того щоб потенційні клієнти перетворилися в реальних, підприємству необхідно мати план маркетингу.

Цей план повинний показати, чому клієнти будуть купувати продукцію підприємства. Якщо при оцінці обсягів збуту не приводяться всі дрібні подробиці, як він буде досягнутий, то це неминуче викликає недовіру з боку потенційного інвестора.

У цьому випадку необхідно продумати і пояснити потенційним партнерам чи інвесторам основні елементи плану маркетингу: ціноутворення, схему поширення товарів, рекламу, методи стимулювання продаж, організацію після продажного супроводу, формування іміджу. Якщо немає фахової освіти, варто звернутися за консультацією до фахівців або до спеціальної літератури.

Ціноутворення не зводиться до простого з'ясування питання про собівартість товару, щоб потім просто додати прибуток. Калькуляція витрат виробництва це щось саме собою що розуміється, а ціноутворення – це питання політики. Щоб залучити покупця, зовсім не обов'язково робити товар чи послугу дешевими.

Дешевизна товару часто буває основним мотивом покупки, проте не завжди. Якщо товар коштує занадто дешево, це може дуже негативно позначитися на обсягах реалізації. Ціни можна легко скинути, а підняти їх потім буде набагато важче.

Стимулювання збуту. Перш ніж приступати до планування кампанії по стимулюванню збуту, необхідно чітко визначитися, які кошти будуть виділені для цього. Хороша реклама і стимулювання збуту – це не витрати, а інвестиції, причому такі, які принесуть дивіденди у вигляді розширення виробництва.

Для давно і надійно працюючого підприємства кошти для стимулювання збуту рекомендується виділяти у виді частки від обігу. Якщо підприємство тільки відкрилося, то кошти для просування товарів варто виділяти спеціально.

Винятково важливо визначити на кого будуть спрямовані заходи і хто це буде виконувати: схилити потенційного покупця скористатися послугами цього підприємства [11].

6. План виробництва. У цьому розділі повинні бути описані усі виробничі чи інші робочі процеси, що мають місце на підприємстві. Тут повинні розглядатися всі питання, зв'язані з приміщеннями, що займає підприємство, їх розташуванням, устаткуванням, персоналом. Крім того, у цьому параграфі повинна бути приділена увага планованому залученню субпідрядників.

Інвесторів завжди цікавить питання: яким чином бізнес буде гарантувати якість своєї продукції чи послуг? Тому треба коротко пояснити, як організована система випуску продукції і як здійснюється контроль над виробничими процесами.

Крім того їх цікавить як здійснюється контроль над основними елементами, що входять у вартість продукції (наприклад, витрати на оплату праці і матеріали).

Також треба приділити увагу питанням розташування виробничих площ і розміщення устаткування. Нарешті, у цьому розділі повинні знайти відображення питання, зв'язані з термінами постачань, числом основних постачальників і наскільки швидко може бути збільшений чи скорочений випуск продукції.

Управлінський персонал. Інвестиції здійснюються в конкретних людей, а не в бізнес-план. Тому даний розділ є одним з найважливіших. Він повинний пояснити, яким чином організована керівна група й описати основну роль кожного її члена.

Малоймовірно, що невелика фірма на ранній стадії свого розвитку зможе зібрати досить збалансовану команду. Тому резонно звернути увагу як на

сильні, так і на слабкі сторони керівної групи. Для виявлення слабких сторін керування варто звернутися до допомоги консультантів.

У цьому розділі повинні бути представлені дані про партнерів, їхні можливості і досвід. Треба скласти перелік їхніх основних досягнень – це дає можливість судити про їхню здатність домогтися намічених у бізнес-плані цілей.

7. Організаційний план розробляється, як правило, при створенні нового підприємства. Він містить опис концепції і структури керування інвестиційним проектом (чи організаційної структури підприємства).

До складу цього розділу включається інформація про правові аспекти діяльності підприємства. У розділі подається характеристика керівників та основного персоналу, що відповідають за реалізацію проекту (вік, освіта, послужний список, кваліфікація). Для діючого підприємства й інших об'єктів підприємництва замість цього розділу може бути підготовлений розділ «персонал і керування» [24, с. 105].

8. Фінансовий план (бюджет). Необхідною частиною бізнес-плану є детальний фінансовий план. Зазвичай він розробляється на три роки. Він повинний містити в собі:

- прогноз обсягів продажів;
- оцінки прибутку і збитків;
- аналіз руху готівки (щомісяця на перший рік, а потім поквартально);
- річну балансову відомість.

Прогноз обсягів продажів повинний дати уявлення про ту частку ринку, що підприємство припускає завоювати своєю продукцією. Для початкового періоду виробництва повинні бути домовленості з клієнтами про майбутні продажі. Починаючи з другого року, прогноз продажів заснований уже на припущеннях. Важливо щоб вони були реалістичними і неперебільшеним [12, с. 114].

Прогноз прибутків і збитків – документ із досить простою структурою. У нього входять наступні показники:

- доходи від продажу,
- витрати виробництва,
- сумарний прибуток,
- загальновиробничі витрати,
- чистий прибуток.

Завдання цього документа – показати, як буде змінюватися і формуватися прибуток. Бюджет допоможе в управлінні підприємством у майбутньому, а також у керуванні людьми, зайнятими в бізнесі. Він стане тією мірою, за допомогою якої можна оцінити роботу фірми.

Фінансовий план розробляється з метою визначення ефективності пропонуваніх проектних рішень. Розрахунки проводяться за трьома варіантами: оптимістичному, песимістичному і найбільш ймовірному.

Розходження в прибутку і готівці при різних варіантах свідчить про ступінь можливого ризику. Звіт про прибутки і збитки відбиває процес формування і змін прибутку, та є, власне, прогнозом фінансових результатів. У ньому враховуються також різні види оподаткування.

Баланс грошових витрат і надходжень дозволить оцінити суми, які необхідно вкласти в бізнес за періодами, перевірити синхронність надходження і витрат коштів, перевірити майбутню ліквідність, (здатність вчасно погашати зобов'язання перед кредиторами за рахунок засобів, що надходять на розрахунковий рахунок).

Прогнозний баланс активів і пасивів підприємства складається на початок і кінець кожного року і дуже важливий для потенційних інвесторів та кредиторів, тому що дозволяє оцінити динаміку нарощування активів. На основі складеного балансу виробляється прогноз фінансового стану підприємства за роками планового періоду [24, с. 106].

9. Стратегія фінансування відбиває план одержання фінансових засобів для створення чи розвитку підприємства, що показує кількість необхідних засобів для реалізації задуманої справи, джерела одержання засобів, терміни

повернення вкладених коштів і одержання інвесторами доходу на них, величину доходу.

У даному розділі визначається потреба в інвестиціях із вказівкою джерел їхнього покриття, а також графік погашення кредиту і сплати відсотків. У розділі також показується чутливість обсягу продажів до змін, рух готівки і потреба в ній, результат для інвестора (очікувані прибутки).

10. Аналіз ризиків, чутливості і стійкості проекту. Важливо, щоб головні ризиковані моменти, перед якими може опинитись бізнес, були висвітлені просто й об'єктивно. Якщо цього не зробить керівник фірми, то цілком очевидно, що це зробить потенційний інвестор.

До подібних ризикованих моментів відносяться, наприклад, «незахищеність технології» чи «сильна залежність планового збуту від персонального складу регіональних торгових груп». Однак, опис ймовірного ризику повинен включати в себе і дії, що можуть звести його до мінімуму.

Хороший спосіб показати фінансові наслідки проекту – провести аналіз чутливості. Це значить – проаналізувати фінансові прогнози так, щоб побачити, наприклад, наслідки подвійного зниження чи збільшення обсягу продажів.

Цей розділ особливо важливий, оскільки від ступеня його розробки залежить довіра потенційних інвесторів, кредиторів і партнерів по бізнесу. Тут важлива не стільки точність розрахунків, скільки необхідність обліку можливих ризикових ситуацій.

Враховують як мінімум наступні види ризиків: виробничі, комерційні, фінансові і ризики, пов'язані з обставинами нездоланної сили (форс-мажор). Виробничі ризики пов'язані з порушеннями у виробничому процесі чи в процесі постачання сировини, матеріалів, що комплектують вироби.

Заходами для зниження виробничих ризиків є раціональна організація контролю за ходом виробничого процесу і посилення впливу на постачальників. Комерційні ризики пов'язані зі змінами в реалізації продукції на ринку, наприклад, зі зменшенням розмірів ринків, зниженням платоспроможного попиту, появою нових конкурентів та ін.

Для зниження комерційних ризиків можна запропонувати систематичне вивчення ринкової кон'юнктури, проведення відповідної цінової політики, утворення мережі сервісного обслуговування, формування суспільної думки, проведення рекламних заходів тощо.

Фінансові ризики викликані інфляційними процесами, неплатежами, коливаннями валютних курсів та іншими причинами. Вони знижуються завдяки створенню ефективної системи фінансового менеджменту, роботі на умовах передплати й ін.

Заходом для зниження ризиків, зв'язаних з форс-мажорними обставинами, може служити робота підприємства з достатнім запасом фінансової міцності. Для зниження загального впливу ризиків необхідно передбачити різні види комерційного страхування (страхування майна, транспортних перевезень тощо). Необхідно прогнозувати ризики і по можливості розраховувати їх [24, с. 106].

У додатках формуються дані, документи, графіки, схеми, таблиці, що необхідні для опису і підтвердження інформації, що міститься в бізнес-плані, а також прикладаються біографії управлінського персоналу, результати дослідження ринку, висновки аудиторів, фотографії зразків продукції, плани виробничих площ, договори, гарантійні листи тощо.

Таким чином, бізнес-план – це документ, у якому, з метою апробації певної бізнес-ідеї, всесторонньо описуються ринкові, виробничі, фінансові, маркетингові, організаційні та інші аспекти її реалізації та обґрунтовується доцільність інвестування у новий підприємницький проект (або в розширення уже існуючого бізнесу).

У практиці план розвитку підприємства представлений у вигляді спеціальним чином оформленого бізнес-плану, що, власне кажучи, являє собою структурований опис плану розвитку підприємства. Звичайно будь-який новий план підприємства тією чи іншою мірою пов'язаний із залученням нових інвестицій. У найбільш загальному розумінні бізнес-план – це спеціальним

чином оформлена пропозиція про зміну діяльності підприємства, що переслідує визначену мету.

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

1. зовнішню – надати користувачам ділового світу відомості щодо практичних аспектів реалізації конкретної підприємницької ідеї (проекту);
2. внутрішню (життєво важливу для діяльності самого підприємства) – розробити (чи удосконалити) механізм самоорганізації, а саме: цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проекту (ідеї).

У межах внутрішньої функції бізнес-плану виокремлюються аспекти його практичного використання як інструмента стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства, що потребує визначення стратегічних напрямів і цілей діяльності, оперативних дій для їх досягнення.

Бізнес-план є основою поточного планування визначальних аспектів діяльності підприємства, який сприяє детальному усвідомленню працівниками особистих завдань, пов'язаних зі спільним для них бізнесом; механізму аналізу, оцінки, прогнозування і контролю діяльності підприємства.

Бізнес-план дає змогу аналізувати, оцінювати, обґрунтовувати й контролювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно і оперативно реагувати на зміни в середовищі підприємства.

У типовій структурі бізнес-плану можна виділити 10 розділів, кожний з яких має своє цільове призначення та специфіку. Слід зазначити, що склад, структура та обсяг бізнес-плану визначаються специфікою діяльності, розміром підприємства та метою його розроблення.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТОВ «АСКАНІЯ-ТРЕЙДІНГ»

2.1 Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Асканія-Трейдінг»

ТОВ «Асканія-Трейдінг» – компанія-імпортер, яка була заснована в 1996 році.

Юридична адреса ТОВ «Асканія-Трейдінг»: 01042, м. Київ, пер. Новопечерський, 5.

ТОВ «Асканія-Трейдінг» входить в групу компаній «Асканія». Група компаній «Асканія» – це багатопрофільний український холдинг, до якого входять 12 компаній. Серед напрямів діяльності ГК «Асканія»:

- імпорт;
- виробництво і дистрибуція продуктів харчування;
- логістичні послуги;
- виробництво стрілецької зброї;
- сільське господарство (виращування троянд);
- переробка та експорт меду;
- охоронні послуги й навчання співробітників служб безпеки приватних і державних структур.

Усі підприємства ГК «Асканія» сертифіковані за міжнародними стандартами якості, а виробничі потужності оснащені сучасним обладнанням провідних світових виробників.

Філії «Асканії» працюють в усіх регіонах України: від Львова до Дніпра. Група також має офіси в Берліні (Німеччина) і Гуанчжоу (Китай). Загальна кількість співробітників ГК «Асканія» становить понад 2,5 тисячі осіб.

У березні 2014 року було прийнято рішення про створення групи компаній «Асканія FMCG». Вона стала свого роду консультативно-

управлінської майданчиком для більш тісного і регламентованої співпраці 5 компаній.

Структура групи компаній «Асканія FMCG» показана на рис 2.1.

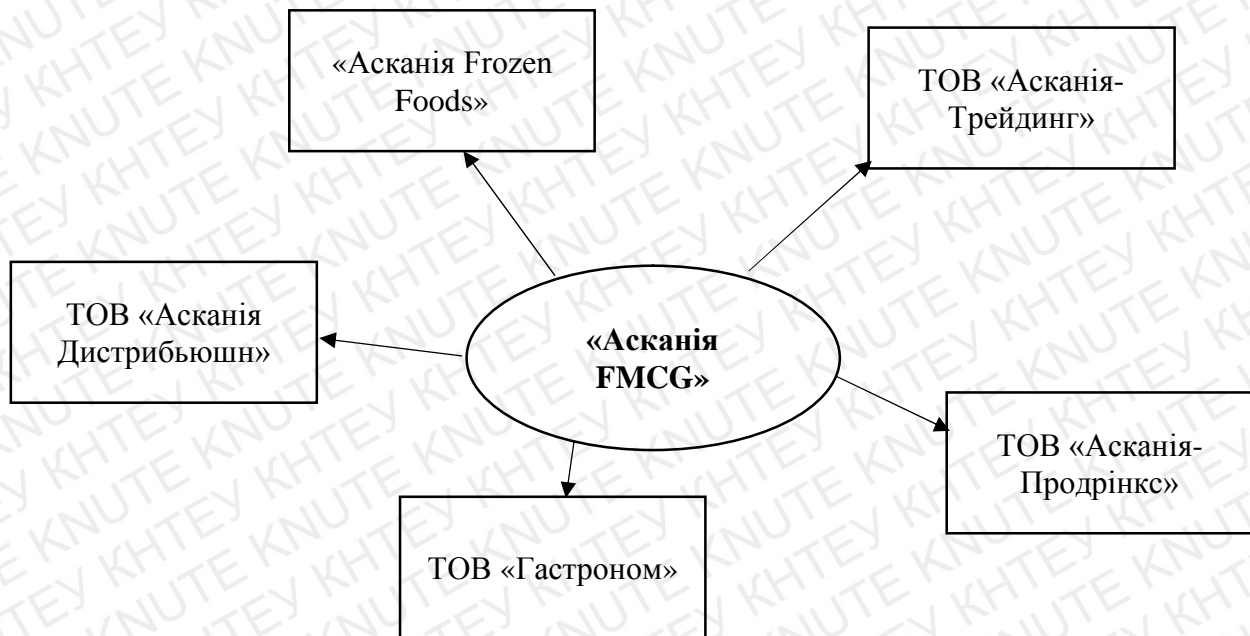


Рис. 2.1. Структура групи компаній «Асканія FMCG»

ТОВ «Асканія Дистрибьюшн» – один із лідерів дистриб'юторського ринку України. Компанія безпосередньо співпрацює з усіма національними ритейлерами України й великими гравцями альтернативного каналу збуту (аптеки, АЗС), обслуговує більше 18000 торгових точок по всій країні. У структуру входить 5 великих філій у таких містах, як Київ, Одеса, Харків, Львів, Дніпро, а також віддалені команди продажів у м. Запоріжжя, м. Суми, м. Миколаїв, м. Кропивницький, м. Черкаси, м. Житомир, м. Чернігів, м. Ізмаїл.

ТОВ «Асканія Фрозен Фудс» – великий український імпортер, дистриб'ютор і виробник заморожених продуктів харчування (морепродукти та риба; ягоди, овочі і гриби; овочеві і ягідно-фруктові суміші; лінійка продуктів для японської кухні).

Компанія співпрацює зі світовими брендами, пропонує споживачеві продукцію під своїми торговими марками SKANDINAVIKA, POLAR STAR, SPELA, YARIKO, NOBO.

ТОВ «Гастроном» – сервісна компанія, що надає комплекс послуг у сегменті гарячих і холодних напоїв і є одним з лідерів HoReCa. Торгові команди працюють по всій території України та співпрацюють із найкращими ресторанами і готелями. До структури компанії входять торгові команди, сервісний центр з професійними техніками, тренінговий центр Lavazza, а також Школа Бариста.

З 2016 група компаній «Асканія» стала власником заводу з виробництва квасу ТМ «Ярило». ГК «Асканія FMCG» розпочала активну роботу над новим проектом «Асканія Prodrinks». Основною метою проекту є виробництво безалкогольних напоїв в Україні, що дозволить компанії стати ще більш сильним гравцем в області дистрибуції та збуту на ринку України.

Ефективність діяльності ТОВ «Асканія-Трейдінг» забезпечується налагодженою стратегічною політикою та дієвістю внутрішньофірмових зв'язків організаційної структури (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «Асканія-Трейдінг»

Організаційна структура підприємства включає: директора, бухгалтерію, відділів зовнішньо-економічних зв'язків, маркетингу, логістики, продажів, товарного складу, юриста, господарського відділу.

На основі «Звіту про фінансові результати» підприємства ТОВ «Асканія-Трейдінг» (Додаток Б) були побудовані таблиці фінансових результатів і здійснена оцінка динаміки основних показників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка показників фінансових результатів діяльності підприємства

ТОВ «Асканія-Трейдінг» протягом 2015-2017 рр., тис. грн

Показники, тис. грн	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абс.прир.(+,-)		Темп росту,%	
				2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Чистий дохід від реалізації продукції	603565	808146	857661	204581	49515	133,9	106,1
Собівартість реалізованої продукції	566016	791036	833512	225020	42476	139,8	105,4
Валовий прибуток	37549	17110	24149	-20439	7039	45,6	141,1
Інші операційні доходи	7123	11392	3370	4269	-8022	159,9	29,6
Адміністративні витрати	4034	7511	7064	3477	-447	186,2	94,0
Витрати на збут	16576	13826	8376	-2750	-5450	83,4	60,6
Інші операційні витрати	4709	1817	2362	-2892	545	38,6	130,0
Прибуток від операційної діяльності	19353	5348	9717	-14005	4369	27,6	181,7
Фінансові витрати	6763	4619	9526	-2144	4907	68,3	206,2
Інші витрати	9385			-9385	0	0,0	-
Прибуток до оподаткування	3205	729	191	-2476	-538	22,7	26,2
Податок на прибуток від звичайної діяльності	643	131	34	-512	-97	20,4	26,0
Чистий прибуток	2562	598	157	-1964	-441	23,3	26,3

Відповідно до табл. 2.1, на формування чистого прибутку вплинули такі фактори:

– чистий дохід від реалізації продукції протягом аналізованого періоду зростає, у 2016 році на 204581 тис. грн. або 33,9 % і в 2017 році на 49515 тис. грн. або 6,1%;

– собівартість реалізованої продукції також зростала, причому в 2016 році випереджаючими темпами, ніж чистий дохід – на 39,8%;

– зростання собівартості вплинуло на скорочення валового прибутку в 2016 році практично удвічі, у 2017 році він зріс на 41%, проте показника 2015 року не досяг;

- операційні доходи підприємства росли в 2016 році практично на 60% становили 11392 тис. грн., у 2017 році їх значення зменшилось на 8022 тис. грн., або на 70%;
- спостерігається скорочення витрат ТОВ «Асканія-Трейдінг» у 2017 році: так, адміністративні витрати скоротилися на 6%, або 447 тис. грн., витрати на збут скоротилися на 40%, або 5450 тис. грн.;
- інші операційні витрати зменшились на 2892 тис. грн. або 61 % в 2016 році та зросли на 545 тис. грн. або 30% в 2017 році;
- фінансові витрати скоротились на 2144 тис. грн. або 31% у 2016 році та зросли на 4907 тис. грн. або 100% у 2017 році;
- чистий прибуток ТОВ «Асканія-Трейдінг» у 2016-2017 рр. показує тенденцію до скорочення – на 77% у 2016 році та на 74% у 2017 році.

Таблиця 2.2

Динаміка структури доходів і витрат ТОВ «Асканія-Трейдінг» протягом 2015 - 2017 рр., тис. грн.

Показники	2015		2016		2017		Абс.прир.(+,-)	
	Тис. грн.	Питома вага,%	Тис. грн.	Питома вага,%	Тис. грн.	Питома вага,%	2016/2015	2017/2016
Чистий дохід від реалізації продукції	603565	98,8	808146	98,6	857661	99,6	-0,2	1,0
Інші операційні доходи	7123	1,2	11392	1,4	3370	0,4	0,2	-1,0
Разом доходів	610688	100,0	819538	100,0	861031	100,0	0,0	0,0
Собівартість реалізованої продукції	566016	93,1	791036	96,6	833512	96,8	3,5	0,2
Адміністративні витрати	4034	0,7	7511	0,9	7064	0,8	0,3	-0,1
Витрати на збут	16576	2,7	13826	1,7	8376	1,0	-1,0	-0,7
Інші операційні витрати	4709	0,8	1817	0,2	2362	0,3	-0,6	0,1
Фінансові витрати	6763	1,1	4619	0,6	9526	1,1	-0,5	0,5
Інші витрати	9385	1,5	0,0	0,0	0,0	0,0	-1,5	0,0
Податок на прибуток	643	0,1	131	0,0	34	0,0	-0,1	0,0
Разом	608126	100,0	818940	100,0	860874	100,0	0,0	0,0

Таким чином, бачимо, що підприємство ТОВ «Асканія-Трейдінг» є прибутковим, зокрема в 2015 році – прибуток становить 2562 тис. грн., у 2016 році – 598 тис. грн., у 2017 році – 127 тис. грн.

Проте протягом останніх двох років спостерігається тенденція до скорочення чистого прибутку, незважаючи на зростання обсягів реалізації. Це насамперед пов'язано з переважаючим зростання собівартості (валютні коливання) та зростанням фінансових витрат підприємства (обслуговування банківських кредитів).

У табл. 2.2 розглянуто структуру доходів і витрат ТОВ «Асканія-Трейдінг».

Отже, проаналізувавши структуру доходів і витрати підприємства, можна говорити, що в структурі доходів найбільшу питому вагу займає чистий дохід від реалізації продукції – 98-99% у 2015-2017 рр.

Інший операційний дохід становить 1,2-1,4% у 2015 та 2016 роках відповідно, а в 2017 році його частка скоротилася до 0,4%. Графічно це зображено на рис. 2.3.

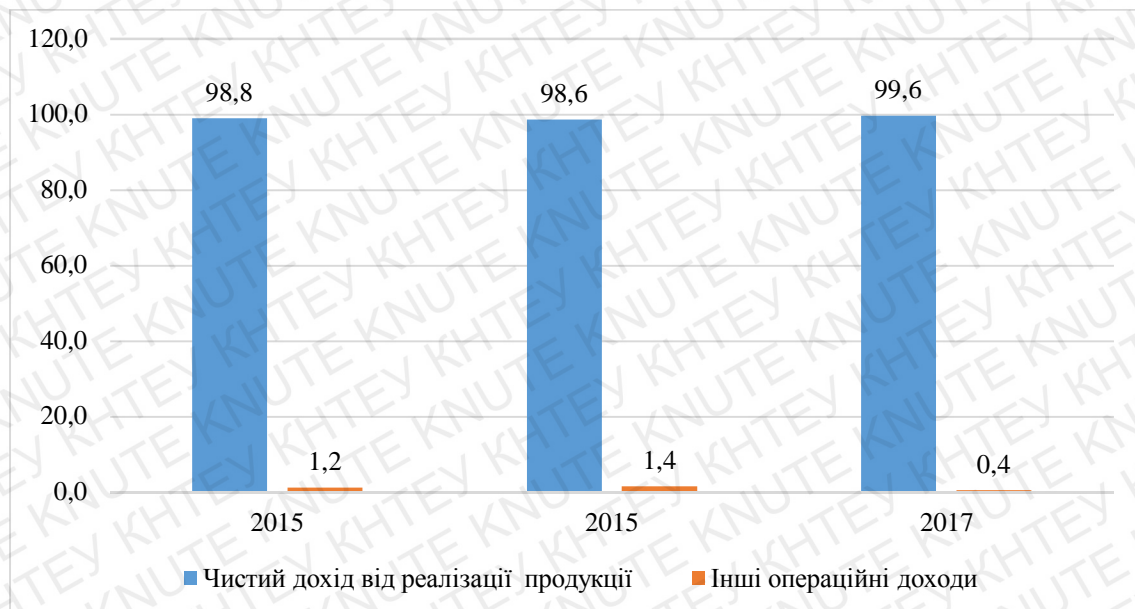


Рис. 2.3. Динаміка структури доходів ТОВ «Асканія-Трейдінг» протягом 2015-2017 рр., %

У структурі витрат найбільшу питому вагу має собівартість реалізованої продукції– 93,1% у 2015 році, 96,6% у 2016 році та 96,8% у 2017 році (рис. 2.4).

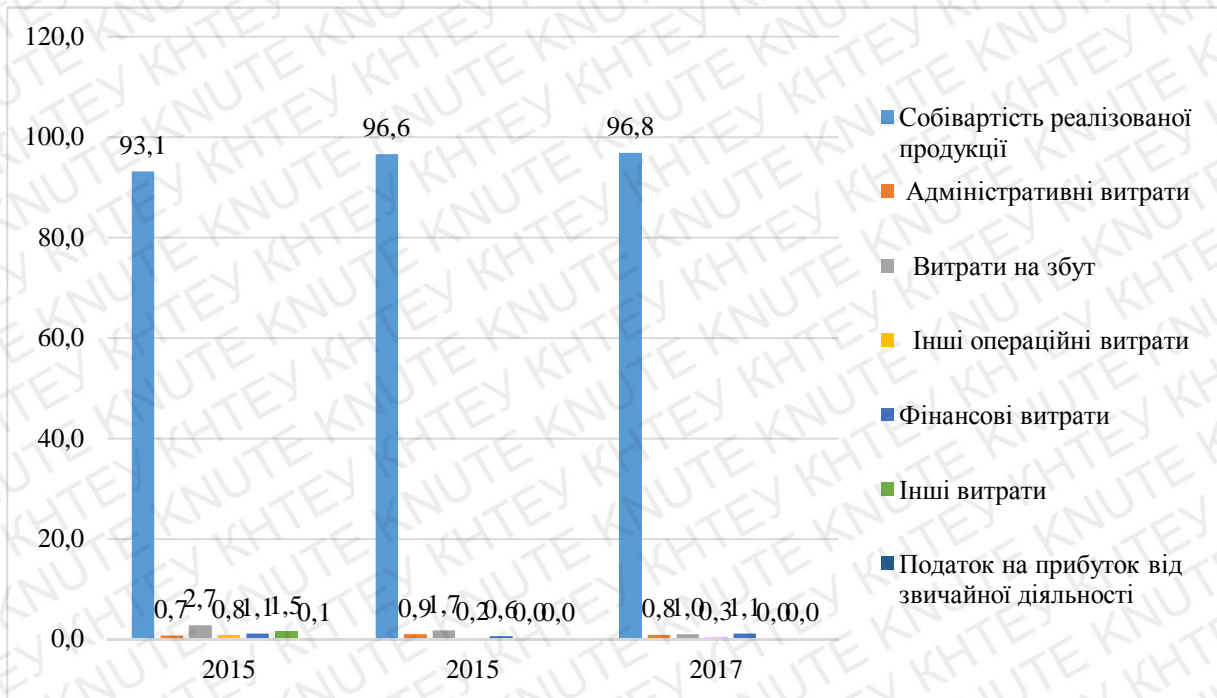


Рис. 2.4. Динаміка структури витрат ТОВ «Асканія-Трейдінг» протягом 2015-2017 рр., %

Як бачимо, протягом аналізованого періоду спостерігається зростання питомої ваги собівартості в структурі витрат. Далі йдуть витрати на збут – 2,7% в 2015 році, 1,7 % в 2016 році, 1% в 2017 році, та фінансові витрати – 1,1% в 2015 році, 0,6% в 2016 році, 1,1% в 2017 році.

На решту витрат припадає менше 1%. Слід відмітити: така структура доходів і витрат характерна для підприємства оптової торгівлі, яка отримує прибуток з обороту товарів.

2.2 Характеристика фінансово-майнового стану ТОВ «Асканія-Трейдінг»

Оцінка фінансового стану підприємства передбачає проведення аналізу

майнового стану підприємства, його ліквідності, ринкової стійкості, ділової активності та рентабельності.

Джерелами вихідної інформації для проведення аналізу фінансового стану підприємства є фінансова звітність ТОВ «Асканія-Трейдінг» за 2015-2017 рр. (Додатки В, Г).

Першим етапом оцінки фінансового стану підприємства є аналіз використання його майна.

Результати вертикально-горизонтального аналізу балансу підприємства за 2015-2017 рр. показані в табл. 2.3.

Таблиця. 2.3

Узагальнений вертикально-горизонтальний аналіз балансу підприємства ТОВ «Асканія-Трейдінг» протягом 2015-2017 рр.

Показники	2015		2016		2017		Абс. прир.(+,-)		Темп росту, %	
	Тис. грн.	Питома вага, %	Тис. грн.	Питома вага, %	Тис. грн.	Питома вага, %	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Актив	488792	100,0	573427	100,0	505944	100,0	84635	-67483	117,3	88,2
Необоротні активи	69559	14,2	69579	12,1	70404	13,9	20	825	100,0	101,2
Оборотні активи	419233	85,8	503848	87,9	435540	86,1	84615	-68308	120,2	86,4
Пасив	488792	100,0	573427	100,0	505944	100,0	84635	-67483	117,3	88,2
Власний капітал	28740	5,9	29338	5,1	29495	5,8	598	157	102,1	100,5
Довгострокові зобов'язання	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0
Поточні зобов'язання	460052	94,1	544089	94,9	476449	94,2	84037	-67640	118,3	87,6

Узагальнюючи дані вертикально-горизонтального аналізу за 2015-2017 рр., можемо зауважити про наявність позитивної тенденції до збільшення валюти балансу з 488792 тис. грн. на 31.12.2015 р. до 573427 тис. грн. на 31.12.2016 р., тобто на 84635 тис. грн. або на 117,3%. У 2017 році валюта балансу підприємства скоротилася на 67483 тис. грн., або на 21,8%, до 505944 тис. грн.

У структурі активів основна частка належить оборотним активам – 86,1% станом на кінець 2017 року, тоді як на необоротні активи припадає 13,9%. Слід відмітити, що в 2017 році питома вага активів дещо зменшилась.

Аналізуючи фінансові джерела господарської діяльності підприємства треба відмітити, що спостерігається позитивна тенденція збільшення частки власного капіталу та зменшення частки поточних зобов'язань підприємства. Довгострокових зобов'язань ТОВ «Асканія-Трейдінг» не має.

На власний капітал станом на кінець 2017 року припадало 5,8% пасивів, решту (94,2%) становлять поточні зобов'язання.

Розглянемо більш детально результати аналізу пасиву балансу підприємства за період 2015-2017 рр. (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Динаміка пасивів ТОВ «Асканія-Трейдінг» за період 2015-2017 рр., тис. грн.

Показник	2015	2016	2017	Абс. прир.(+,-)		Темп росту, %	
				2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
Власний капітал	28740	29338	29495	598	157	102,1	100,5
Зареєстрований капітал	22747	22747	22747	0	0	100,0	100,0
Нерозподілений прибуток	5993	6591	6748	598	157	110,0	102,4
Поточні зобов'язання	460052	544089	476449	84037	-67640	118,3	87,6
Короткострокові кредити банків	750	30000	110000	29250	80000	4000,0	366,7
Кредиторська заборгованість за товари	452929	501735	364278	48806	-137457	110,8	72,6
за одержаними авансами	1239	1298	2	59	-1296	104,8	0,2
Поточні забезпечення	-	140	181	140	41	-	129,3
Інші поточні зобов'язання	5134	10916	1988	5782	-8928	212,6	18,2
Пасиви всього	488792	573427	505944	84635	-67483	117,3	88,2

Власний капітал ТОВ «Асканія-Трейдінг» формується в основному з зареєстрованого капіталу незмінного протягом аналізованого періоду (22747 тис. грн.) і нерозподіленого прибутку, обсяг якого зростає (6748 тис. грн. станом на кінець 2017 року).

Поточні зобов'язання ТОВ «Асканія-Трейдінг» в основному формуються з банківських кредитів і кредиторської заборгованості. Протягом аналізованого періоду спостерігається значне збільшення обсягу поточних банківських кредитів підприємством. Так, на 31.12.2015 р. їх обсяг складав лише 750 тис. грн, а вже на 31.12.2017 р. – 110000 тис. грн. Протягом 2017 року обсяг банківських кредитів зрів у 3,6 раза.

Кредиторська заборгованість за товари та послуги є найбільшою складовою поточних зобов'язань ТОВ «Асканія-Трейдінг» і станом на кінець 2017 року її розмір складає 364278 тис. грн. у 2017 році її обсяг зменшився на 137457 тис. грн., або на 27,4%. На решту складових поточних зобов'язань припадає незначна частина.

Далі розглянемо результати аналізу активу балансу підприємства за період 2015-2017 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка активів ТОВ «Асканія-Трейдінг» за період 2015-2017 рр., тис. грн.

Показник	2015	2016	2017	Абс. прир.(+,-)		Темп росту, %	
				2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
Необоротні активи	69559	69579	70404	20	825	100,0	101,2
Основні засоби	295	318	980	23	662	107,8	308,2
Довгострокові фінансові інвестиції	52196	52196	52252	0	56	100,0	100,1
Інші фінансові інвестиції	17014	17014	17014	0	0	100,0	100,0
Оборотні активи	419233	503848	435540	84615	-68308	120,2	86,4
Запаси	103958	109131	124638	5173	15507	105,0	114,2
Дебіторська заборгованість за продукцію	267562	367379	284752	99817	-82627	137,3	77,5
Дебіторська заборгованість з бюджетом	13175	9303	5043	-3872	-4260	70,6	54,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	5555	5420	4767	-135	-653	97,6	88,0
Гроші та їх еквіваленти	4350	3102	705	-1248	-2397	71,3	22,7
Витрати майбутніх періодів	23969	8857	14725	-15112	5868	37,0	166,3
Інші оборотні активи	664	656	910	-8	254	98,8	138,7
Активи всього	488792	573427	505944	84635	-67483	117,3	88,2

Як бачимо, протягом 2017 року необоротні активи зросли на 1%, або на 825 тис. грн. Вони складаються переважно з довгострокових фінансових інвестицій (52252 тис. грн.), інших фінансових інвестицій (17014 тис. грн.) та основних засобів (980 тис. грн.).

Оборотні активи в 2017 році навпаки скоротилися на 73,6% за рахунок зменшення дебіторської заборгованості та грошових коштів. Станом на 31.12.2017 р. оборотні активи складаються із запасів (124638 тис. грн.), дебіторської заборгованості (294562 тис. грн.), витрат майбутніх періодів (14725 тис. грн.), грошових коштів (705 тис. грн.) та інших оборотних активів (910 тис. грн.).

Оцінка фінансового стану підприємства здійснюється за показниками: ліквідності та ринкової стійкості. Аналіз ліквідності балансу здійснюється через порівняння коштів за активом, які згруповано за мірою їхньої ліквідності (в порядку їх зниження) із зобов'язаннями за пасивом, об'єднаними за термінами їхнього погашення (у порядку зростання термінів сплати).

Залежно від ступеня ліквідності, тобто швидкості їх перетворення на грошові кошти, активи підприємства підрозділяються на такі групи:

- 1) А1 – найліквідніші активи (усі грошові кошти підприємства та короткострокові фінансові вкладення);
- 2) А2 – активи, що легко реалізуються (дебіторська заборгованість (крім сумнівної та безнадійної) та інші легко реалізувані активи);
- 3) А3 – активи, що повільно реалізуються (запаси та витрати II розділу балансу, за винятком довгострокових фінансових вкладень, малоцінних та швидкозношуваних предметів, готової продукції, а також витрат майбутніх періодів);
- 4) А4 – активи, що важко реалізуються (основні активи, нематеріальні активи, незавершені капітальні вкладення, обладнання, устаткування).

Пасиви балансу групуються в порядку настання терміну оплати в такі групи:

- П1 – найтерміновіші пасиви (кредиторська заборгованість та інші найтерміновіші пасиви);
- П2 – короткострокові пасиви (короткострокові кредити банку та позичкові кошти);
- П3 – довгострокові пасиви (довгострокові кредити та позичкові кошти);
- П4 – постійні пасиви (власні кошти).

Баланс вважається ліквідним, якщо: $A1 > P1$; $A2 > P2$; $A3 > P3$; $A4 < P4$.

Якщо виконуються перші три нерівності, тобто поточні активи перевищують зовнішні зобов'язання підприємства, то обов'язково виконується остання нерівність.

Це означає наявність у підприємства власних оборотних коштів, тобто дотримується мінімальна умова фінансової його стійкості. Недотримання будь-якої з перших трьох нерівностей означає, що ліквідність балансу більшою або меншою мірою відрізняється від абсолютної.

Розглянемо аналіз ліквідності балансу підприємства ТОВ «Асканія-Трейдінг» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка ліквідності балансу ТОВ «Асканія-Трейдінг» за період 2015-2017 рр., тис. грн.

Актив	Роки			Пасив	Роки			Платіжний надлишок або нестача		
	2015	2016	2017		2015	2016	2017	2015	2016	2017
	Найбільш ліквідні активи (А1)	4350	3102		705	Найбільш строкові зобов'язання (П1), тис. грн.	459302	514089	366449	-454952
Швидко реалізовані активи (А2)	286292	382102	294562	Короткострокові пасиви (П2), тис. грн.	750	30000	110000	285542	352102	184562
Повільно реалізовані активи (А3)	127927	117988	139363	Довгострокові пасиви (П3), тис. грн.	0	0	0	127927	117988	139363
Важко реалізовані активи (А4)	69559	69579	70404	Постійні пасиви (П4), тис. грн.	28740	29338	29495	40819	40241	40909
БАЛАНС	488792	573427	505944	БАЛАНС	488792	573427	505944	-664	-656	-910

Як видно з табл. 2.6, протягом 2015-2017рр. ТОВ «Асканія-Трейдінг» залишалось неплатоспроможним, тому що найбільш ліквідні активи (А1) (грошові кошти) були меншими, ніж найбільш строкові зобов'язання (П1) (поточні зобов'язання за розрахунками за товари та за одержаними авансами).

Платіжна нестача коштів становить у 2015, 2016 та 2017 роках відповідно 454952 тис. грн., 510987 тис. грн. і 365744 тис. грн. У 2017 році порівняно з 2016-им відбулося зменшення кредиторської заборгованості з 514089 тис. грн. до 366449 тис. грн., тому платіжна нестача зменшилась з 510987 до 365744 тис. грн.

Платіжний надлишок швидкоореалізованих активів (А2) (дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги та поточних фінансових інвестицій)

та для покриття короткострокових пасивів (П2) (короткострокових кредитів банків) за період 2015-2017 рр. зменшився з 285542 тис. грн. у 2015 р. до 184562 тис. грн. у 2017 р.

Платіжний надлишок повільно реалізованих активів (А3) (виробничі запаси, готова продукція та витрати майбутніх періодів) над довгостроковими пасивами (П3) (довгострокові зобов'язання) за період 2015-2017 рр. зростав з 127927 тис. грн. до 139363 тис. грн. за рахунок зростання запасів.

Платіжний надлишок важкорезалізуючих активів (А4) (необоротні активи) над постійними пасивами (П4) (власний капітал) за період 2015-2017 рр. збільшився з 40819 тис. грн. до 40909 тис. грн. у зв'язку зі зростанням довгострокових фінансових інвестицій.

У цілому по підприємству за період 2015-2017 рр. спостерігається зростання неплатоспроможності балансу, вона зростає до 910 тис. грн. станом на кінець 2017 року. Це означає, що підприємство залишилось нездатним оплатити термінові поточні зобов'язання.

При аналізі ліквідності підприємства використовуємо такі показники, як: коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт покриття.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$) є найбільш жорстким критерієм платоспроможності та ліквідності підприємства і показує, яку частину короткострокової заборгованості воно може погасити в поточний момент або найближчим часом.

Цей коефіцієнт розраховується за формулою:

$$K_{ал} = \frac{ГК + П\Phi I}{ПЗ}, \quad (2.1)$$

де ГК – грошові кошти, тис. грн.;

ПФІ – поточні фінансові інвестиції, тис. грн.;

ПЗ – поточні зобов'язання, тис. грн.

Нормативне значення цього коефіцієнта 0,2-0,35.

Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності допомагає оцінити можливість погашення підприємством короткострокових зобов'язань у випадку його критичного стану і розраховується за формулою:

$$K_{шл} = \frac{ГК + П\Phi I + ДЗ}{ПЗ}, \quad (2.2)$$

де ДЗ – дебіторська заборгованість.

Нормативне значення цього коефіцієнта 0,6-0,8.

Узагальнюючим показником ліквідності є коефіцієнт покриття (K_n), який вимірює загальну ліквідність і показує, якою мірою поточні кредиторські зобов'язання забезпечуються поточними активами, тобто скільки грошових одиниць поточних активів припадає на одну грошову одиницю поточних зобов'язань.

Розраховується коефіцієнт покриття за формулою:

$$K_n = \frac{ПА}{ПЗ} \quad (2.3)$$

де ПА – поточні активи підприємства, тис. грн.

Нормативне значення коефіцієнта покриття становить >1 .

Розраховані коефіцієнти ліквідності підприємства занесемо до табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ліквідності ТОВ «Асканія-Трейдінг»
за період 2015-2017 рр.

Назви показників	Умовне позначення	Нормативне значення	2015	2016	2017
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кал	0,2-0,35	0,01	0,01	0,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Кшв	0,6-0,8	0,63	0,71	0,62
Коефіцієнт покриття	Кп	>1	0,91	0,93	0,91

Як бачимо, в 2017 році коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Асканія-Трейдінг» мав практично нульове значення, що свідчить про неспроможність підприємства погасити поточні зобов'язання з рахунок найбільш ліквідних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності перебуваєв межах допустимого значення, проте в 2017 році скоротився до 0,62. Розраховані значення показника

покриття підприємства є меншими за нормативні значення і вказують на неспроможність підприємства погасити поточних зобов'язань.

Графічно динаміку показників ліквідності підприємства показано на рис. 2.5.

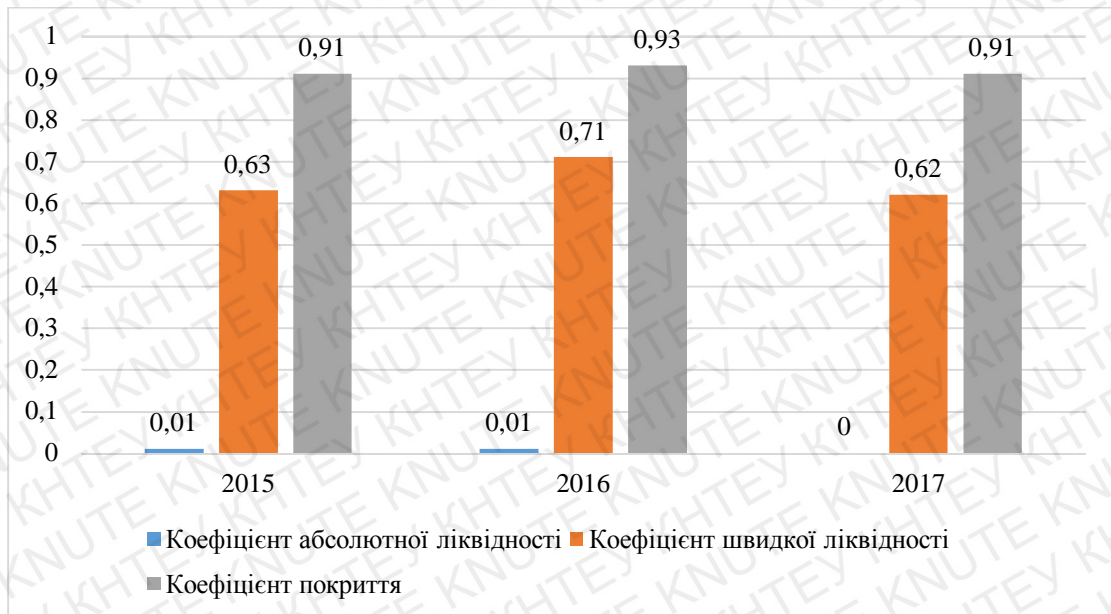


Рис. 2.5. Динаміка показників ліквідності підприємства ліквідності ТОВ «Асканія-Трейдінг» протягом 2015-2017 рр.

Фінансову стійкість підприємства тісно пов'язано з перспективною його платоспроможністю. Її аналіз дає змогу визначити фінансові можливості підприємства на відповідну перспективу.

Оцінку фінансової стійкості підприємства доцільно здійснювати поетапно на основі комплексу показників (табл. 2.8).

Відповідно до показника забезпечення запасів і витрат власними та позичковими коштами, можна назвати такі типи фінансової стійкості підприємства:

- абсолютна фінансова стійкість (трапляється на практиці дуже рідко) – коли власні оборотні кошти повністю забезпечують запаси і витрати;
- стійкий фінансовий стан – коли запаси і витрати забезпечуються сумою власних оборотних коштів і довгостроковими позичковими джерелами;

– нестійкий фінансовий стан – коли запаси та витрати забезпечуються за рахунок власних оборотних коштів, довгострокових позичкових джерел та короткострокових кредитів і позичок, тобто за рахунок усіх основних джерел формування запасів і витрат;

– кризовий фінансовий стан – коли запаси і витрати не забезпечуються джерелами їх формування і підприємство на межі банкрутства.

Таблиця 2.8

Показники ринкової стійкості підприємства

№ з/п	Назва показника	Спосіб розрахунку	Нормативне значення
1	Коефіцієнт автономії	$КА = \text{Власний капітал} / \text{Активи}$	$>0,5$
2	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$КЗК = \text{Залучений капітал} / \text{Підсумок балансу}$	$<0,5$
3	Коефіцієнт фін. залежності	$Кфз = \text{Підсумок балансу} / \text{власний капітал}$	>1
4	Коефіцієнт фінансової стабільності	$Кф.ст. = \text{Власний капітал} / \text{Залучений капітал}$	> 1
5	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$Кмвк . = \text{Власні кошти (П р.активу)} / \text{Власний капітал}$	$(0,4...0,6)$
6	Коефіцієнт фін. ризику	$КФР = \text{Позиковий капітал} / \text{Власний капітал}$	<1

Розрахункові значення показників ринкової стійкості підприємства наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники ринкової стійкості ТОВ «Асканія-Трейдінг» за 2015–2017 рр.

Показник	Умовне позначення	Нормативне значення	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$Кзк$	$<0,5$	0,94	0,95	0,94
Коефіцієнт автономії	$КА$	$>0,5$	0,06	0,05	0,06
Коефіцієнт фінансової залежності	$Кфз$	>1	17,01	19,55	17,15

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт фінансової ризику	$K_{ФР}$	<1	16,01	18,54	16,15
Коефіцієнт фінансової стабільності	$K_{ф.ст}$	>1	0,06	0,05	0,06
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$K_{мвк}$	(0,4...0,6)	14,6	17,7	14,76

Як бачимо, підприємство досить стійке. Так, показник фінансової стабільності протягом аналізованого періоду має значення вище нормативного. У 2017 році спостерігається зростання коефіцієнта автономії, коефіцієнта фінансової стабільності.

Графічно динаміку показників ринкової стійкості підприємства показано на рис. 2.6.

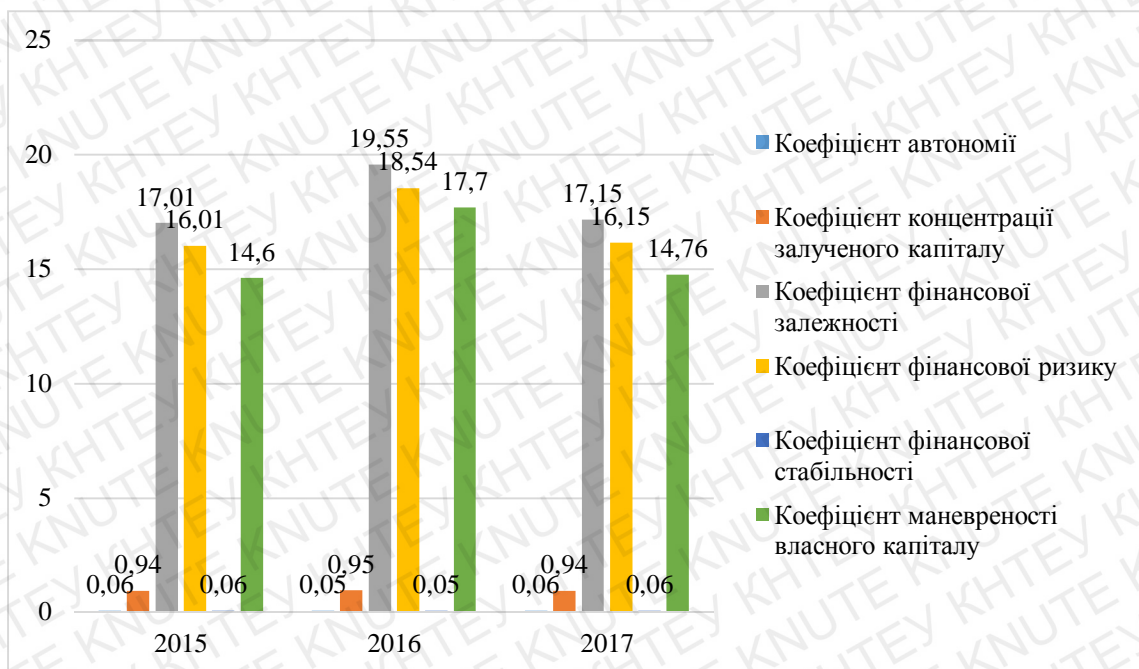


Рис. 2.6. Динаміка показників ринкової стійкості підприємства ТОВ «Асканія-Трейдінг» протягом 2015–2017 рр.

Ділова активність характеризує швидкість обороту ресурсів підприємства та визначається за показниками: коефіцієнтами оборотності активів, оборотності власного капіталу, оборотності кредиторської та дебіторської заборгованості тощо.

Коефіцієнти ділової активності дозволяють проаналізувати, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси. Як правило, до цієї групи належать різноманітні показники оборотності.

Оборотність може відображатися як у коефіцієнтах (коефіцієнти оборотності), так і в днях (період обороту).

Показники оборотності мають важливе значення для підприємства, адже швидкість обороту засобів, тобто швидкість їх перетворення у грошову форму, виявляє безпосередньо вплив на платоспроможність підприємства. Крім того, прискорення швидкості обороту засобів відображає підвищення його виробничо-технічного потенціалу.

У цілому слід зазначити, що головними, кількісними та якісними критеріями ділової активності є: ширина ринків збуту продукції, у тому числі наявність або відсутність експорту, ділова репутація підприємства, стійкість аналогічного зростання.

Показники ділової активності ТОВ «Асканія-Трейдінг» наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники ділової активності ТОВ «Асканія-Трейдінг» за 2015–2017 рр.

Назва коефіцієнта	Умовне позначення	Тенденція	Роки		
			2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності активів	КоА	↑	1,23	1,14	1,69
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Ковк	↑	21,00	27,55	29,07
Фондовіддача	ФВ	↑	2045,98	2541,34	875,16
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Кокз	↑	1,33	1,61	2,35
Коефіцієнт оборотності запасів	К о.з	↑	5,81	7,41	6,88
Середня тривалість кредиторської заборгованості	Тк	↓	270,15	223,50	152,90

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Кодз	↑	2,10	2,11	2,91
Середня тривалість дебіторської заборгованості	Тдз	↓	170,76	170,21	123,64
Період операційного циклу (днів)	Чо.ц	↓	7,91	9,52	9,79
Період фінансового циклу (днів)	Ч ф.ц	+/-	6,58	7,90	7,43

Спостерігається зростання коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості з 2,1 у 2015 р. до 2,9 у 2017 р., коефіцієнта оборотності активів з 1,23 у 2015 р. до 1,69 у 2017 р., коефіцієнта оборотності власного капіталу зріс з 21,0 у 2015 році до 29,1 у 2017 році. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зріс із 1,33 у 2015 році до 2,35 у 2017 році. Решта коефіцієнтів демонструють тенденцію до скорочення.

Графічно динаміку показників ділової активності підприємства показано на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Динаміка показників ділової активності підприємства ТОВ «Асканія-Трейдінг» протягом 2015–2017 рр.

Таким чином, на основі проведеного аналізу слід зазначити, що ТОВ «Асканія-Трейдінг» має структуру балансу характерну для всіх підприємств оптової торгівлі, де переважають оборотні активи (запаси та дебіторська заборгованість) і поточні зобов'язання (банківські кредити та кредиторська заборгованість).

Підприємство має досить низьку ліквідність, яка не дає змогу вчасно розрахуватися за поточними зобов'язаннями. Підприємство досить стійке.

2.3 Оцінювання рівня ефективності діяльності ТОВ «Асканія-Трейдінг»

Рентабельність – це відносний показник ефективності роботи підприємства. Коефіцієнти рентабельності відображають відносну прибутковість діяльності підприємства. Ці показники розраховуються як відношення отриманого прибутку до затрачених ресурсів.

Основні показники рентабельності розраховуються за вихідними даними фінансової звітності, а саме: за формами № 1 «Баланс» і № 2 «Звіт про фінансові результати» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Характеристика показників рентабельності підприємства

№ з/п	Показник	Спосіб розрахунку	Характеристика показників
1	2	3	4
1	Рентабельність продажу	Чистий прибуток від оперативної діяльності (товарів, робіт, послуг) / Виручка від реалізації	Показує прибутковість продаж підприємства
2	Рентабельність основної діяльності	Чистий прибуток від оперативної діяльності (товарів, робіт, послуг) / Витрати на виробництво продукції	Показує прибутковість основної діяльності підприємства

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4
3	Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Середня величина власного капіталу	Визначається величиною чистого прибутку, заробленого кожною гривнею вкладеною власного капіталу
4	Рентабельність активів	Прибуток від звичайної діяльності / Капітал підприємства	Показує прибутковість використання капіталу підприємства

Оцінка рентабельності підприємства за переліченими в табл. 2.11 показниками характеризує складові рентабельності: рентабельність продажу, основної діяльності, основного, власного та перманентного й усього капіталу. Динаміка показників дасть змогу визначити конкретні резерви її підвищення.

В умовах високої динамічності ринкового середовища функціонування підприємства актуальним і поширеним стає підхід оцінки ефективності господарської діяльності, який передбачає розгляд критеріїв ефективності господарської діяльності.

Зокрема, виділяють короткострокові, середньострокові та довгострокові критерії ефективності.

На практиці використовується ряд короткострокових показників, наприклад: продуктивність, ефективність, норма прибутку, використання ресурсів, плинність кадрів, кількість невходів на роботу тощо. Для спрощення можна виділити такі критерії короткострокової ефективності, які будуть відображати всі інші схожі критерії: продуктивність, якість, економічна ефективність, гнучкість.

Середньострокові критерії ефективності відображають більш тривалий часовий горизонт порівняно з короткостроковими критеріями. До них відносять конкурентоздатність і розвиток.

У довгостроковому плані підприємство прагне виживання на ринку, що стає можливим у випадку, якщо менеджери забезпечать досягнення короткострокової та середньострокової ефективності.

Компанія здатна підвищити свою ефективність у довгостроковому аспекті, у випадку розробки кількох ситуаційних планів. Тоді в разі настання відповідних умов вона може організувати діяльність за одним із тих планів, що найбільше відповідають новим умовам.

Порушення співвідношень між активами та пасивами підприємства ТОВ «Асканія-Трейдінг» спричинило зменшення показників рентабельності підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Асканія-Трейдінг» за 2015–2017 рр.

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютні зміни	
				2016 р. до 2015 р.	2017 р. до 2016 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	603565	808146	857661	204581	49515
Чистий прибуток	2562	598	157	-1964	-441
Оборотні активи	419233	503848	435540	84615	-68308
Рентабельність за чистим прибутком, %				0	0
▪ Реалізації	0,004	0,001	0,000	-0,003	-0,001
▪ операційної діяльності	0,19	0,05	0,02	-0,14	-0,03
▪ активів	0,001	0,001	0,000	0	-0,001
▪ оборотних активів	0,006	0,001	0,000	-0,005	-0,001
▪ власного капіталу	0,09	0,02	0,005	-0,07	-0,015

З даних табл.2.12 видно скорочення значення рентабельності реалізації, рентабельності власного капіталу підприємства, рентабельності активів, рентабельності операційної діяльності, рентабельності оборотних активів за 2017 р.

Графічно динаміку показників рентабельності ТОВ «Асканія-Трейдінг» показано на рис. 2.8.

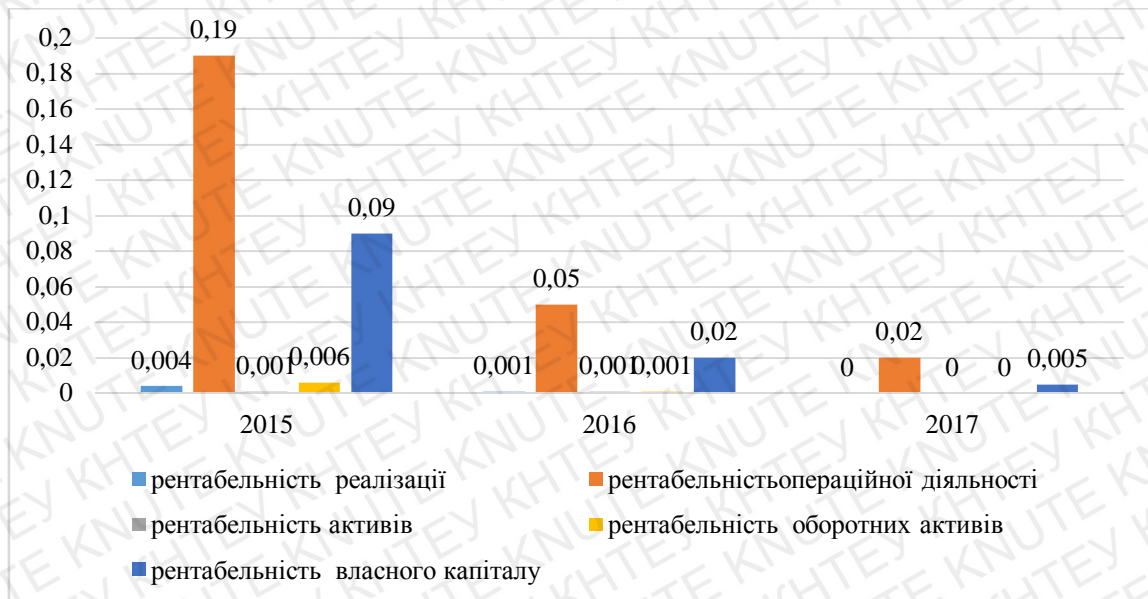


Рис. 2.8. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Асканія-Трейдінг» протягом 2015-2017 рр.

Зменшення чистого прибутку підприємства та зниження його конкурентоздатності спричинено змінами фінансово-майнового стану підприємства та його ділової активності, що відображено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Показники фінансового стану підприємства ТОВ «Асканія-Трейдінг» за період 2016-2017 рр.

Група показників	Показник	Роки		Темп приросту, %
		2016	2017	
Показники майнового стану	Сума активів, тис. грн.	573427	505944	-11,8
	Частка основних засобів у сумі активів	0,06	0,19	+216,7
	Загальна сума запасів, тис. грн.	109131	124638	14,2
	Дебіторська заборгованість, тис. грн.	382102	294562	-22,9
Показники фінансового стану	Коефіцієнт автономії	0,05	0,06	20,0
	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	17,7	14,76	-16,6
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,00	-100,0
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,71	0,62	-12,7
	Коефіцієнт покриття	0,93	0,91	-2,2
Показники рентабельності	Чистий прибуток, тис. грн.	598	157	-73,7
	Рентабельність активів, %	0,001	0,000	-100,0
	Рентабельність власного капіталу, %	0,02	0,005	-75,0
	Рентабельність реалізації, %	0,001	0,000	-100,0

Згідно з даними табл. 2.13, позитивні результати діяльності підприємства ТОВ «Асканія-Трейдінг» за період 2016-2017 рр. такі: зростання частки основних засобів у сумі активів; зменшення обсягу дебіторської заборгованості, зростання коефіцієнту автономії.

Негативними тенденціями щодо змін у господарській діяльності підприємства ТОВ «Асканія-Трейдінг» є зростання запасів; зменшення коефіцієнта маневреності власного капіталу; зменшення коефіцієнта абсолютної ліквідності, коефіцієнта швидкої ліквідності та коефіцієнта покриття; зменшення рентабельності активів за рахунок неефективного використання виробничих потужностей підприємства; зменшення рентабельності власного капіталу; зменшення рентабельності реалізації.

Таким чином, ТОВ «Асканія-Трейдінг» входить в групу компаній «Асканія». Група компаній «Асканія» – це багатопрофільний український холдинг, до якого входять 12 компаній. Серед напрямів діяльності ГК «Асканія»:

- імпорт;
- виробництво і дистрибуція продуктів харчування;
- логістичні послуги;
- виробництво стрілецької зброї;
- сільське господарство (виращування троянд);
- переробка та експорт меду;
- охоронні послуги й навчання співробітників служб безпеки приватних і державних структур.

Підприємство ТОВ «Асканія-Трейдінг» є прибутковим, зокрема в 2015 році – прибуток становить 2562 тис. грн., у 2016 році – 598 тис. грн., у 2017 році – 127 тис. грн.

Проте протягом останніх двох років спостерігається тенденція до скорочення чистого прибутку, незважаючи на зростання обсягів реалізації. Це насамперед пов'язано з переважаючим зростанням собівартості (валютні

коливання) та зростанням фінансових витрат підприємства (обслуговування банківських кредитів).

Власний капітал ТОВ «Асканія-Трейдінг» формується в основному з зареєстрованого капіталу незмінного протягом аналізованого періоду (22747 тис. грн.) і нерозподіленого прибутку, обсяг якого зростає (6748 тис. грн. станом на кінець 2017 року).

Поточні зобов'язання ТОВ «Асканія-Трейдінг» в основному формуються з банківських кредитів і кредиторської заборгованості. Протягом аналізованого періоду спостерігається значне збільшення обсягу поточних банківських кредитів підприємством. Так, на 31.12.2015 р. їх обсяг складав лише 750 тис. грн, а вже на 31.12.2017 р. – 110000 тис. грн. Протягом 2017 року обсяг банківських кредитів зрів у 3,6 раза.

Позитивні результати діяльності підприємства ТОВ «Асканія-Трейдінг» за період 2016-2017 рр. такі: зростання частки основних засобів у сумі активів; зменшення обсягу дебіторської заборгованості, зростання коефіцієнту автономії.

Негативними тенденціями щодо змін у господарській діяльності підприємства ТОВ «Асканія-Трейдінг» є зростання запасів; зменшення коефіцієнта маневреності власного капіталу; зменшення коефіцієнта абсолютної ліквідності, коефіцієнта швидкої ліквідності та коефіцієнта покриття; зменшення рентабельності активів за рахунок неефективного використання виробничих потужностей підприємства; зменшення рентабельності власного капіталу; зменшення рентабельності реалізації.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ РОЗВИТКУ ТОВ «АСКАНІЯ-ТРЕЙДІНГ»

3.1 Концепція розвитку ТОВ «Асканія-Трейдінг»

Розробимо концепцію розвитку ТОВ «Асканія-Трейдінг», що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства. Для визначення основного напрямку впровадження концепції розвитку ТОВ «Асканія-Трейдінг» спочатку побудуємо стратегії розвитку для кожної внутрішньої підсистеми діяльності підприємства.

Запропонований набір функціональних стратегій розвитку ТОВ «Асканія-Трейдінг» відповідно до кожного сегмента діяльності підприємства дозволить істотно зменшити час і вартість розробки стратегії розвитку. Крім того, за рахунок упорядкування та зменшення розмірності задач значно знизиться ймовірність помилок при прийнятті управлінських рішень (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Політика, тактика, конкретні задачі і дії при формуванні концепції розвитку ТОВ «Асканія-Трейдінг» у 2018–2020 рр.

Політика, тактика при формуванні стратегії конкуренції	Конкретні задачі та дії при формуванні стратегії конкуренції
1	2
1. Напрями політики	
Цільова підсистема 1.1. Підвищення якості продукції	Удосконалення роботи відділу якості, надання йому більших повноважень, поновлення роботи груп якості, організація контролю якості та ритмічності виробництва, розробка заходів по стимулюванню робітників у напрямку вирішення даних проблем
1.2. Розробка та реалізація політики ресурсозбереження	Створення системи контролю та стимулювання економії матеріальних та трудових ресурсів
1.3. Розробка та реалізація політики ціноутворення	Орієнтація на ринкові ціни та можливості споживачів при розробці політики ціноутворення
1.4. Реклама та удосконалення маркетингової роботи на підприємстві	<ul style="list-style-type: none"> - Проведення рекламної кампанії. - Удосконалення маркетингової роботи у напрямку збору ринкової інформації та стимулювання збуту шляхом удосконалення схеми посадових обов'язків працівників відділу маркетингу, розширення за необхідності відділу маркетингу. - Проведення ринкових досліджень

Продовження табл. 3.1

1	2
1.6. Розробка нових видів продукції	- Стимулювання впровадження нових видів продукції у виробництво - Преміювання діяльності розробників - Використання мережових методів планування та управління підготовкою виробництва
1.7. Впровадження інновацій	- Розробка системи збору та заохочення подання раціональних пропозицій - Розробка системи відбору та впровадження новацій у виробництво
2. Тактика	
Забезпечуюча підсистема 2.1. Ресурсне забезпечення	2.1.1. Розробка плану поновлення основних фондів 2.1.2. Удосконалення роботи відділу постачання 2.1.3. Оптимізація основних та допоміжних матеріалів 2.1.4. Удосконалення роботи з постачальниками і збутовиками
2.2. Інформаційне забезпечення	2.2.1. Удосконалення маркетингової роботи в напрямку систематичного збору ринкової інформації 2.2.2. Розробка системи заохочення до збору інформації про ринок та конкурентів усіх працюючих на підприємстві
2.3. Науково-методичне забезпечення	Організація співробітництва з науковими та науково-дослідними закладами
2.4. Правове забезпечення	2.4.1. Розробка нормативних актів, направлених на підтримку конкуренції, конкурентоспроможності 2.4.2. Правовий захист товарної марки
2.5. Потенціал вищого керівництва	2.5.1. Розмежування власності та управління 2.5.2 Розробка системи просування по посадових східцях
2.6. Організаційне забезпечення	2.6.1. Впровадження у відділ маркетингу робіт по визначенню конкурентоспроможності 2.6.2. Створення підсумкової комісії з питань конкурентоспроможності
2.7. Розробка технології	2.7.1. Удосконалення технологічних процесів основного виробництва 2.7.2. Удосконалення підготовки виробництва
3.Макросередовище	3.1.1. Виявлення позитивного і негативного впливу зовнішнього середовища 3.1.2. Використання позитивних умов зовнішнього середовища з найбільшою користю для виробництва 3.1.3. Зменшення та ліквідація негативного впливу шляхом використання різних методів управління

Отже, необхідно переглянути всі складові стратегії підприємства за сегментами, зокрема, сегмент виробництва, фінансів, кадрів тощо.

Розглянемо більш детально такі заходи підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Асканія-Трейдінг», як розробка та реалізація політики ресурсозбереження, розробка нових видів продукції та удосконалення управління логістичним сервісом.

1. Реалізація політики ресурсозбереження ТОВ «Асканія-Трейдінг» передбачає такі заходи:

- скорочення споживання енергії;

- скорочення споживання води;
- повторна переробка відходів.

Питання скорочення споживання енергії є надзвичайно важливим для виробничого підприємства. Коли виробляєш продукти харчування, багато енергії доводиться витратити, щоб підігрівати й охолоджувати різні ємкості та речовини. Наприклад, при виготовленні квасу. Зазвичай для цього горить газовий котел, а продукти горіння просто потрапляють у повітря.

UKvassBeverage можна запропонувати впровадити систему, яка дозволить вловлювати гази, які утворюються під час згорання палива і використовувати їхнє тепло для підігріву води.

З метою скорочення споживання води Kvass Beverage необхідно повторно використовувати воду замість того, щоб добувати нову. Відходи, що виникають при виробництві необхідно передавати на повторну переробку. З цих відходів після переробки можна отримати дріжджі та біодизель.

2. Розробка нової продукції. Дослідивши конкурентне середовище компанії та виявивши, що в компанії ТОВ «Асканія-Трейдінг» не достатньо широкий асортимент на ринку квасу, а також з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства запропонуємо компанії Kvass Beverage розширити наявний асортимент продукції компанії, а саме через введення на ринок нової продукції – пиво.

Аналіз економічної ефективності цього заходу (а саме впровадження нового виду продукції) буде проведено в наступному підрозділі.

3. Удосконалення управління логістичним сервісом підприємства ТОВ «Асканія-Флора».

Система логістичного управління на підприємстві базується на основі організаційної структури управління. ТОВ «Асканія-Флора» має чітко визначену структуру управління, розподілення обов'язків і відповідальності.

Основним суб'єктом бізнес-процесів є маркетолог, економіст та логістик. Вони співпрацюють у тісному взаємозв'язку з іншими структурними підрозділами підприємства.

Таким чином, кожен бізнес-процес щодо організації процесу продажу продукції оптовим покупцям повинен бути задокументований на вході та на виході.

Усі бізнес-процеси сектору «Оптовий продаж товарів» уТОВ «Асканія-Флора» недостатньо чітко регламентовані.

Визначивши основні заходи щодо розробки концепції розвитку, направлених на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Асканія-Трейдінг», необхідно оцінити, яким чином ці показники вплинули на зміну конкурентних позицій підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Вплив застосування запропонованих заходів на конкурентоспроможність компанії ТОВ «Асканія-Трейдінг» на ринку України

Тактичний захід (група тактичних заходів)	Фактор конкурентоспроможності, на який впливає даний захід	Початкове значення фактору	Збільшення фактору в результаті застосування даного тактичного заходу
реалізація політики ресурсозбереження	Фінансові показники, ціна	2	3
розробка нових видів продукції	Якість продукції	2	4
удосконалення управління логістичним сервісом	Логістичний сервіс	2	3

Наголосимо на реалізації політики ресурсозбереження ТОВ «Асканія-Трейдінг». Адже ресурсозбереження є одним із ключових напрямів у політиці управління сучасними підприємствами.

Діяльність підприємства має постійно функціонувати на засадах ресурсозбереження та, відповідно, потребує належного управління і формування системи ресурсозбереження.

Можна виділити основні принципи щодо формування системи управління ресурсозбереженням на підприємствах Холдингу ТОВ «Асканія-Трейдінг»:

– комплексність – впровадження засад ресурсозбереження на всіх ланках та вусі процеси підприємства;

- системність – впровадження ресурсозбереження з урахуванням взаємозв'язків та взаємодії між керованою та керуючою підсистемами;
- сталість – система ресурсозбереження має діяти на постійній основі;
- вимірюваність – ефективність діяльності системи має визначатися певним набором вимірюваних показників;
- залученість персоналу – весь персонал підприємства має бути залучений до системи управління ресурсозбереженням;
- відкритість – система має керуватися принципом «зсередини назовні», тобто впроваджувати та стимулювати ресурсозбереження не лише на підприємстві, а також в його найближчому зовнішньому середовищі;
- динамічність – здатність системи адаптуватися та змінюватися відповідно до потреб підприємства та зовнішнього середовища.

Стратегія Kvass Beverage націлена насамперед на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання лідируючої позиції на ринку безалкогольних напоїв, при постійній увазі до збереження навколишнього середовища та врахуванні інтересів усіх зацікавлених сторін.

В останні роки реалізовано значні інвестиційні проекти, спрямовані на зменшення впливу на довкілля – збір і переробка ПЕТ-пляшки, переробка сирої квасної дробини на корм для потреби сільського господарства, зменшення шкідливих викидів в атмосферу та забезпечення ощадливого використання ресурсів. Це дозволяє значно знизити вплив на природу, а також підвищити еко-свідомість та еко-культуру працівників.

Задля підвищення ефективності діяльності Kvass Beverage та завоювання переваг у конкурентній боротьбі, розглянемо закордонний досвід стратегічного управління ресурсозбереженням на підприємствах галузі.

Для України великий потенціал мають відновлювані джерела енергії, проте, як і раніше, вони практично не використовуються.

Експерти відзначають низку негативних чинників, які гальмують розвиток альтернативної енергетики в нашій країні. Головними з них є: застарілі мережі розподілу енергії; бюрократичні складності оформлення

дозвільних документів та реєстрації прав власності на землю; економічна відсталість регіонів, де будівництво енергетичних потужностей є найкращим.

Сонячна енергетика належить до так званої «зеленої» енергетики, котра, по міркам людства, є невичерпною. Територія України потрапляє в зону середньої інтенсивності сонячної радіації. Однак у країні більше сонячних годин на рік, ніж в більшості країн ЄС, що робить її дуже привабливою в плані інвестицій в місцеву геліоенергетику.

На закордонних промислових підприємствах активно встановлюються сонячні батареї. Для прикладу, нідерландська пивоварна компанія «Heineken» ставить перед собою мету скоротити викиди вуглекислого газу на 40% до 2020 року, а тому велика увага приділяється збільшенню використання саме відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна та вітрова енергетика.

В умовах зростання цін на сировину та електроенергію, враховуючи, що виробництво та упакування пива достатньо енергоємні, для підприємств пивоварної галузі вигідно скорочувати енергоспоживання за рахунок стратегії повторного використання ресурсів та стратегії енергозбереження.

Однією з передових систем енергозбереження для пивоварної промисловості є сучасна система для рекуперації теплової енергії з конденсуючого пару – Musomizer, яка дозволяє повторно використовувати теплову енергію із сушварильного котла, потребує менше очищення теплообмінника сула, скорочує викиди охолодженого конденсату в атмосферу.

У більшості країн Європейського Союзу використовується раціональна система сортування відходів на пивоварнях – використовуються 2 типи сміттєвих ємностей для збору відходів виробництва: в ємність зеленого кольору складають сміття, яке підлягає традиційній утилізації, а в ємність жовтого кольору – усі види тароупаковок (пластикова тара, металічна упаковка, картон тощо).

На окремих підприємствах окремо складається і склотара – це ефективний спосіб вторинного використання пляшок, що зменшує собівартість продукції на 50%. Подібна технологія є ефективною не тільки на промислових

підприємствах, а й серед населення, однак одночасно її реалізація потребує формування у населення відповідної мотивації, а також створення відповідної інфраструктури для роздільного збору відходів та їх подальшої переробки.

Розробка нової продукції. Великі компанії по виробництву пива і безалкогольних напоїв контролюють левову частку ринку квасу в Україні. Щоб скласти їм конкуренцію, нові гравці мають бути готові до багатомільйонних інвестицій в купівлю та модернізацію вже діючих підприємств чи створення виробництва з нуля.

Для ринку квасу, як і для ринку безалкогольних напоїв у цілому, характерний високий рівень конкуренції. Причому останнім часом частка малих регіональних гравців зменшується. Тоді як великі гравці нарощують свої обсяги виробництва.

За оцінками компанії Pro-Consulting, декілька великих виробників сконцентрували в себе понад 60% ринку. Лідерами на українському ринку квасу є ТМ «Квас Тарас» (Carlsberg Group), ТМ «Ярило» («Квас Бевериджиз»), ТМ «Львівський квас» («Перша приватна броварня»), ТМ «Древлянський» («Рідна Марка») та ТМ «Арсенівський квас» («Укрпродукт Груп»).

Крім того, сьогодні на товарних полицях роздрібних мереж можна побачити продукцію з-за кордону, зокрема, із Білорусі (ТМ «Лидский квас»). Квас цієї торгової марки продають переважно в спеціалізованих магазинах з іншими білоруськими продуктами. У роздрібних мережах також представлений квас з Литви (ТМ «Ретро»). У попередні роки в Україну поставляли квас із Росії. Але з початком взаємних торгових обмежень Києва і Москви поставки припинилися.

Компанії Kvass Beverage для того, щоб зайняти позицію на ринку поряд із основними гравцями, необхідно постійно вдосконалювати й розширювати асортимент продукції.

Враховуючи, що квас – напій сезонний, попит на який, як і на пиво, помітно падає після літа, він часто доповнює продуктову лінійку виробника. Як

правило, великі виробники квасу також мають у своєму асортименті пиво та інші напої або продукти харчування.

Наприклад, чотири роки тому виробник молочної продукції група компаній «Укрпродукт Груп» купила житомирську компанію «Живий квас». До цього впродовж двох років «Укрпродукт Груп» була офіційним дистриб'ютором квасу, який «Живий квас» випускала під свій торговою маркою. Сума угоди у 2012 році склала майже 300 тис. фунтів стерлінгів, що на той момент у гривневому еквіваленті досягло більше 3,5 млн грн. У цю ціну увійшла як вартість усіх активів компанії з урахуванням виробничих потужностей, так і товарного знаку.

Технологія виробництва пива і квасу дозволяє використовувати частково одне й те саме устаткування.

Отже, пропонується компанії Kvass Beverage додати до свого асортименту новий вид продукції – пиво, що допоможе тримати дохід компанії на стабільному рівні за рахунок продажів як пива, так і квасу, у несезонні для квасу періоди.

Ключовий ризик бізнесу з виробництва пива – збої поставок сировини з-за кордону. Передбачити ризик можна – досить підготувати склад і сформувати запас на два-три місяці вперед.

Інший ризик – збитки через низький термін придатності продукції. Щоб оперативно продавати пиво, зварене на власному заводі, слід укласти договори оптових поставок і організувати точки роздрібної торгівлі.

Удосконалення управління логістичним сервісом підприємства ТОВ «Асканія-Флора». Важливим питанням і необхідною умовою для забезпечення якості післяпродажного сервісу та продукції є налагоджений процес управління за цими напрямками на підприємстві ТОВ «Асканія-Флора». Для того щоб показники якості післяпродажного сервісу споживачів і продукції виконувались і досягали необхідних рівнів, необхідно:

- щоб керівник поставив таку задачу та довів її важливість до працівників;

- працівники мають бути замотивовані на виконання показників якості післяпродажного сервісу;
- були наявні механізми реалізації задач з контролю якості післяпродажного сервісу (методичне забезпечення, технічне забезпечення тощо);
- проводити постійний контроль цих показників і коригувати систему в разі відхилення фактичних показників від запланованих.

Проведемо аналіз відповідності системи управління логістикою в ТОВ «Асканія-Флора» та її можливості забезпечення досягнення показників по якості її організації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Оцінка відповідності системи управління логістичним сервісом в ТОВ «Асканія-Флора» та її можливості забезпечення досягнення показників по якості післяпродажного сервісу

Функція	Чи плануються показники по якості післяпродажного сервісу	Чи доводяться цілі до працівників	Чи задокументована методика вимірювання, оцінки, контролю	Чи мотивований персонал на досягнення поставлених цілей	Чи проводиться контроль виконання показників
Контроль якості товарів	Так	Так	Ні	Ні	Ні
Контроль якості обслуговування	Частково (план по клієнтам є, а по показникам якості обслуговування задокументованого плану немає)	Так	Ні	Так	Частково
Контроль за постачанням товарів	Частково (план по постачальникам є, а по показникам якості задокументованого плану немає)	Так	Ні	Ні	Частково
Контроль за зберіганням товарів	Так	Так	Ні	Ні	Частково

Наступним етапом є дослідження стану розробки документації щодо управління логістикою в ТОВ «Асканія-Флора». В табл. 3.4 наведено результати цього дослідження.

Таблиця 3.4

Склад документів для здійснення управління логістичним сервісом у ТОВ
«Асканія-Флора»

Функції	Документація	Примітки
Загальне управління	Політика підприємства в області якості сервісу Настанова з якості Система мотивації Посадові інструкції	відсутня відсутня розроблено частково
Управління якістю продукції	Положення про службу якості післяпродажного сервісу Методика контролю якості поставленої продукції	відсутнє відсутня
Постачання, логістика	Правила оформлення документації на закупівлю продукції Методики, інструкції контролю своєчасності поставок, забезпечення наявності асортименту на складах Порядок розв'язання претензій по якості продукції, невиконання інших умов договорів поставок	розроблено відсутня розроблено
Управління якістю торговельного обслуговування	Порядок розгляду і задоволення рекламаций від споживача Правила обслуговування споживачів Інструкції щодо проведення переговорів та підготовки документації	частково відсутня відсутня
Фінанси	Облікова документація Положення про систему бюджетування	розроблено розроблено
Управління персоналом Відділ кадрів	Визначення потреби в підготовці кадрів Програма підготовки кадрів Програми навчання. Тренінги	розроблено частково відсутні

Отже, при удосконалюванні інформаційного забезпечення процесу управління післяпродажним сервісом у ТОВ «Асканія-Флора» можливо підвищити рівень управління в цілому підприємством, у тому числі – процесом логістики. У підприємства є достатньо ресурсів для підвищення його конкурентоспроможності.

Реінжиніринг бізнес-процесів післяпродажного обслуговування дозволить ТОВ «Асканія-Флора» збільшити в значному обсязі конкурентоспроможність власної продукції на ринку.

Недостатній рівень післяпродажного обслуговування, незалежно від того, здійснюється він виробником або посередником, полегшує проникнення нових конкурентів, при оцінці продукції яких приймаються до уваги не тільки ціни та

зовнішній вигляд товарів, але і якість, і обсяги післяпродажного обслуговування.

Саме тому рекомендуємо удосконалити організацію бізнес-процесів післяпродажного обслуговування клієнтів ТОВ «Асканія-Флора» таким чином.

Перш за все необхідно виділити окремий підрозділ, який має обслуговувати процес післяпродажного сервісу – відділ сервісу. Цей відділ має містити дві посади менеджерів після реалізаційного обслуговування.

Основними обов'язками менеджера відділу сервісу мають бути такі:

- організація роботи з післяпродажного обслуговування продукції;
- розробка форм, стандартів і схем післяпродажного обслуговування продукції;
- участь у розробці розділів договорів постачання, купівлі-продажу, у частині післяпродажного обслуговування продукції;
- участь у формуванні цін на продукцію з обліком після продажного обслуговування;
- укладання договорів з продавцями продукції про після продажне обслуговування та інформування споживачів про служби післяпродажного обслуговування;
- ведення обліку недоліків продукції, аналіз причини їх виникнення, направляє зразки продукції на незалежну експертизу при виникненні спорів зі споживачами;
- підготовка та передача у виробничі та технологічні підрозділи підприємства пропозиції по зменшенню обсягів виробництва продукції і зняття продукції з виробництва у випадку систематичних пред'явлень претензій;
- участь у підготовці прогнозів, проектів, перспективних і поточних планів виробництва і реалізації продукції, у проведенні маркетингових досліджень по вивченню попиту на продукцію підприємства, перспектив розвитку ринків збуту;

- аналіз ринкової інформації про попит на продукцію, що випускається підприємством, про політику конкурентів по післяпродажному обслуговуванню;
- аналіз вимог споживачів до після продажного обслуговування продукції;
- участь у рекламацийній роботі (розгляд претензій споживачів, що надходять на підприємство, і підготовка відповідей на пред'явлені претензії; підготовка претензій і позовів до контрагентів при порушенні ними договірних зобов'язань);
- оформлення документації (акти, зведення, довідки,) про обсяги і терміни робіт з після продажного обслуговування;
- організація роботи підлеглих працівників (розподіляє завдання, встановлює відповідальність кожного працівника, організує навчання).

Таким чином реорганізований бізнес-процес після реалізаційного обслуговування продукції ТОВ «Асканія-Флора» можна представити таким чином (рис. 3.1).

Робота відділу сервісу буде організована наступним чином. При виявленні потреб в післяпродажному обслуговуванні споживач телефонує на багатоканальну лінію відділу сервісу.

Менеджер післяпродажного обслуговування визначає місцезнаходження покупця, причину його звернення, виявляє потребу в післяпродажному обслуговуванні, рекомендує покупцю найближчий сертифікований центр обслуговування. Всі параметри звернення споживача зберігаються в базі даних та пересилаються у вигляді електронного листа визначеному центру. Таким чином, коли покупець звернеться до центру, там вже будуть знати основні проблеми клієнта.

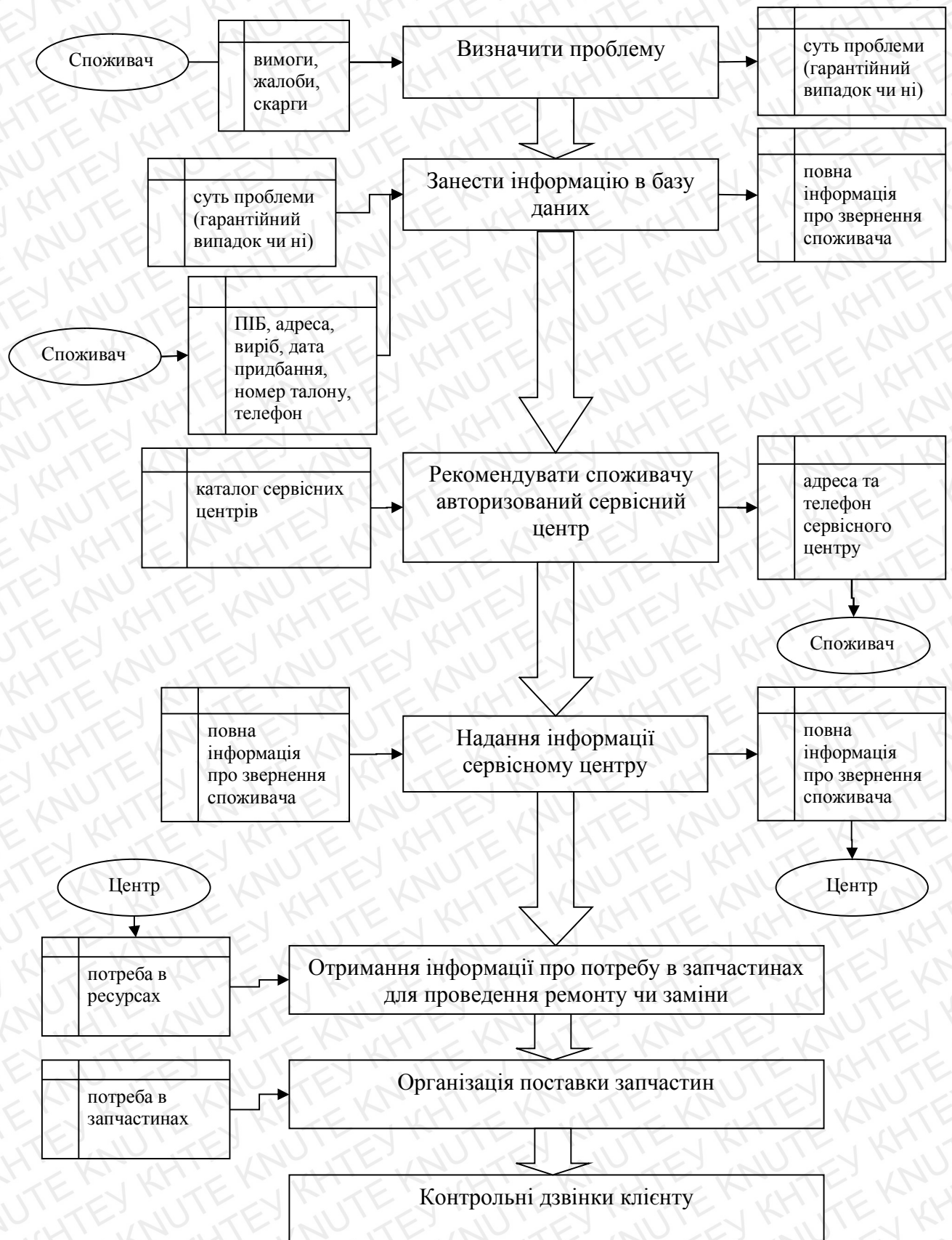


Рис. 3.1. Схема реорганізації бізнес-процесу після продажного обслуговування споживачів ТОВ «Асканія-Флора»

Сервісний центр передає інформацію про потребу в запчастинах для ремонту чи заміни менеджеру після продажного обслуговування. Менеджер організовує постачання в термін не більше 2 діб. Сервісний центр забезпечує виконання сервісного обслуговування протягом 2 тижнів.

Наприкінці терміну сервісного обслуговування менеджер після продажного обслуговування має здійснити два контрольні дзвінки. Перший дзвінок – у центр виявити, чи проведено ремонт вчасно, чи видано споживачеві відремонтовану продукцію.

Другий дзвінок – споживачу, виявити, чи усунені недоліки, чи ввічливо обслуговували споживача, чи є в нього якісь побажання.

Така схема обслуговування надасть можливість ТОВ «Асканія-Флора» вирішити такі проблеми після продажного обслуговування як:

1. Поліпшення рівня контролю за телефонними консультаціями споживачів. Надання телефонних консультацій централізовано надасть можливість якісно контролювати своєчасні відповіді на телефонні дзвінки
2. Ведення обліку надання сервісу. За такої схеми організації після продажного обслуговування буде вестись база даних звернень споживачів, яка може бути використана як для розгляду скарг та аналізу історії взаємовідносин з певним споживачем, так і для проведення аналізу кількості ремонтів, їх вартості, частоти звернення клієнтів тощо.
3. Контроль за якістю надання послуг. Ця система передбачає тотальний контроль за якістю надання послуг після продажного обслуговування клієнтів підприємства, надає можливості вчасного виявлення проблем в обслуговуванні та їх усунення.

Рекомендована схема бізнес-процесу після реалізаційного обслуговування була впроваджена на підприємстві ТОВ «Асканія-Флора». Через деякий час після впровадження системи було проведено збір статистичних даних для оцінки ефективності системи. Результати оцінки ефективності запропонованих заходів наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка ефективності запровадження нової схеми бізнес-процесу після
продажного обслуговування споживачів ТОВ «Асканія-Флора»

№ з/п	Показник	До впровадження	Після впровадження	Абсолютне відхилення
1	кількість скарг на неякісну продукцію	12	3	-9
2	кількість скарг на неввічливе обслуговування	17	3	-14
3	кількість скарг з приводу відсутності можливості додзвонитись	22	2	-20
4	кількість скарг на перевищення терміну ремонту	19	5	-14

Отже, рекомендована схема реорганізації бізнес-процесу післяпродажного обслуговування споживачів ТОВ «Асканія-Флора» є ефективною та покращує основні показники якості обслуговування споживачів.

3.2 Обґрунтування бізнес-плану розвитку ТОВ «Асканія-Трейдінг»

Основним завданням введення в продаж нової продукції є диференціація продуктового ряду та досягнення задоволення потреб більшої кількості споживачів. Таким чином, було вирішено запропонувати компанії Kvass Beverage впровадження виробництва нового виду продукції – пиво. Можна сказати, що проект передбачає всього 2 основних види витрат, причому не потрібно закуповувати нову лінію виробництва, а лише додаткові потужності:

1) витрати на додаткове обладнання (табл. 3.6).

Обираємо формат: міні-пивоварня – 500-15 000 л пива на добу, займає площу 100-300 кв. м.

У комплект міні-пивзаводу повинні входити:

– зернодробарка (для повного циклу);

- апарат для варіння сусла (для повного циклу);
- система фільтрів;
- водонагрівач;
- насосне обладнання;
- парогенератор;
- генератор льоду;
- чани для дріжджів;
- теплообмінник;
- пульт управління технологічним процесом.

Крім парогенератору, в компанії наявне інше обладнання.

Вибираючи обладнання, слід враховувати такі нюанси:

- продуктивність;
- можливість варіння солодового сусла під тиском;
- наявність в комплекті вірльпула (вихрового чана);
- наявність подвійних стінок в баках і чанах;
- продуктивність обладнання (враховуючи тиждень бродіння і три тижні дозрівання напою);
- необхідність штучного охолодження приміщень;
- достатня кількість баків для готового пива;
- витрата електроенергії та води;
- габарити;
- гарантійне обслуговування.

2) витрати на проведення маркетингових заходів і рекламної підтримки нового бренда в розмірі 493,5 тис. грн.

Типові канали маркетингу алкогольної продукції:

- реклама на телебаченні і радіо;
- флаєри та листівки;
- оголошення в супермаркетах;
- інтернет і соціальні мережі;

– реклама на транспорті.

Таблиця 3.6

Капітальні витрати за проектом виробництва пива в Kvass Beverage

Назва витрат	Сума	Сума, грн
Вартість обладнання	-	250 000
Витрати на доставку	4 % від вартості обладнання	10 000
Витрати на монтаж	8 % від вартості обладнання	20 000
Разом		280 000

Витрати на маркетинг включатимуть в себе витрати на підготовку бренда до виведення на ринок (55000 грн) і витрати на проведення масової рекламної кампанії на старті (438500 грн). Зважаючи на суму капітальних витрат за проектом (280000 грн), загальні витрати за проектом виробництва пивав Kvass Beverage складуть 773,50 тис. грн.

Для визначення поточних витрат на виробництво нової продукції розглянемо планову калькуляцію Kvass Beverage (табл. 3.7–3.9).

Таблиця 3.7

Розрахунок електроенергії для виробництва пива

Джерело споживання енергаїї	Номинальна потужність, кВт	Час роботи на партію	Всього, кВт на 1800 л. суслу	Всього на літр суслу	Всього, кВт на літр пива
Суслвароч. котел	48	2	96	0,05338	0,0628
Мішалка С.К.	0,75	3	2,25	0,00125	0,00147
Бойлер	8	8	64	0,03558	0,04186
Насос бойлера	0,5	2	1	0,00056	0,00065
Фільтраційний насос	0,5	3	1,5	0,00083	0,00098
Перекачуючий насос	1,36	2	2,72	0,00151	0,00178
Двигун дробілки	1,5	2	3	0,00167	0,00196
Насос пласт. фільтра	0,63	2	1,26	0,0007	0,00082
Кізельгуровий фільтр	1,74	2	3,48	0,00193	0,00228
Охолоджувач ХМ	2,14	504	1079	0,59992	0,70581
Компресор	1,08	504	544,3	0,30263	0,35605
СИП-мийка	0,75	9	6,75	0,00375	0,00442
Мийка кег	0,75	5	3,75	0,00209	0,00245
Всього			1809,01	1,00581	1,18333

Разом електроенергії на виробництво 1 літра пива: 1,1833 кВт

Електроенергія на освітлення складе 60 кВт на добу.

Таблиця 3.8

Сировина на 1 л пива Лагер

Найменування сировини	Кіл. на партію 500л. сусла, кг.	Кіл. на літр сусла	Кіл. на літр пива	Вартість од./ кг.	Вартість на літр пива, грн.
Солод світлий пілз	55	0,11	0,129415	30	3,88
Солод кара плюс 10	9	0,018	0,021177	25	0,53
Хміль ароматний	0,30278	0,00061	0,00071	150	0,11
Хміль гіркий	0,44722	0,00089	0,00105	120	0,13
Молочна кислота	0,111	0,00022	0,00026	85	0,02
Кальцій	0,111	0,00022	0,00026	50	0,01
Цинк	0,00556	0,00001	0,00001	100	0,001
Кізельгур	0,00833	0,00002	0,00002	30	0,0006
Фільтр-картон	0,00194	0	0	65	0
Углекислота	10	0,02	0,02353	10,8	0,25
Харчова газова суміш	5	0,01	0,011765	19,17	0,23
Кислород	5	0,01	0,011765	20	0,24
Миючі	4,17	0,00834	0,00981	20	0,20
Дезинфікуючі	0,42	0,00084	0,00099	20	0,02
Пінні	0,55555	0,00111	0,00131	20	0,03
Дріжжі пресовані	0,14	0,00028	0,00033	140	0,05
Солод мюнх темний	27,5	0,055	0,06471	20	1,29
Солод жарений	0	0	0	0	0
Всього					6,98

Таблиця 3.9

Продуктивність 27000 літрів на місяць (максимум)

Стаття витрат	Кількість за місяць	Вартість за од.	Вартість в місяць, грн.	Собівартість 1 л. пива
Сировина			188 423,12	6,98
Електрика – виробництво	31950	2,13	68 053,50	2,52
Електрика – освітлення	2700	2,13	5 751,00	0,21
Вода, м3	159,3	12,26	1 953,02	0,07
Каналізація, м3	159,3	13,8	2 198,34	0,08
ФЗП			120 000,00	4,44
Транспорт			20 000,00	0,74
Зв'язок			5 000,00	0,19
Оренда обладнання			3 000,00	0,11
Вивіз сміття			3 000,00	0,11
Реклама			8 000,00	0,30
Інші витрати			3 000,00	0,11
Амортизація/ремонт			10 000,00	0,37
Всього			438 378,98	16,24

Отже, для реалізації описаного проекту необхідні будуть такі початкові інвестиції: капітальні витрати за проектом; витрати на маркетинг і збут. Усі перераховані витрати будуть здійснені в 0-ий рік проекту – 2017 р. Термін експлуатації обладнання становить – 5 років.

Амортизація нараховується рівномірно. Ставка податку на прибуток – 18%. Ставка дисконтування – 33%, з них 18% – очікувана прибутковість для інвесторів, 15% – величина інфляції.

Розрахунок вихідних показників для оцінки доцільності інвестицій наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Розрахунок вихідних показників для оцінки доцільності інвестицій в проект розвитку та його ефективності, тис. грн

Показник	Роки			
	2017	2018	2019	2020
I. Інвестиції в основні фонди:	280			
1) витрати на придбання обладнання;	250			
2) витрати на доставку і монтаж	30			
II. Витрати на маркетинг і збут	493,5			
III. Операційний грошовий потік:				
Обсяг реалізації, тис.л.		324	389	454
1) дохід від реалізації = обсяг виробництва (тис. л.) * ціна		8100	9720	11340
2) собівартість продукції		5261	6313	7365
3) амортизація		120	120	120
4) операційний прибуток (п.1 - п.2 - п.3)		2839	3407	3975
5) чистий операційний прибуток (п.4 * 0,82)		2328	2794	3260
6) операційний грошовий потік (п.3 + п.5)		2448	2914	3380
7) фактор еквіваленту певності (ймовірність успіху), частка одиниці		0,95	0,9	0,8
8) безпечні грошові потоки (п.6 * п.7)		2326	2623	2704
IV. ГП від проекту	-773,5	2326	2623	2704
V. Кумулятивний ГП	-773,5	1552	4175	6879
VI. Коефіцієнти приведення при $k_d = 33\%$		0,752	0,565	0,425
VII. Дисконтований ГП при $k_d = 33\%$ (п. IV * п. VI)		1749	1482	1149
VIII. Коефіцієнти приведення при $k_d = 60\%$		0,625	0,391	0,244
IX. Дисконтований ГП при $k_d = 60\%$ (п. IV * п. VIII)		1454	1025	660

В Україні рекомендується за основу дисконтної ставки брати ставку за депозитними вкладками юридичних осіб у найнадійніших банках. До цієї ставки додаються премія за ризик країни та премії за інші можливі ризики. У нашому випадку дисконтна ставка буде становити 33% (15-20% ставка за депозитними вкладками юридичних осіб + премія за ризик країни та премії за інші можливі ризики).

За допомогою розрахунків, проведених в табл. 3.10, можна визначити основні показники ефективності реалізації даного проекту розвитку:

1. Обчислимо чисту теперішню вартість при ставці дисконту 33 %.

$$\text{ЧТВ} = 6879 \text{ тис. грн.}$$

2. Розрахуємо термін окупності інвестицій.

$$\text{ТО} = 733,50 / ((7652/3)) = 0,29 \text{ року}$$

3. Визначимо індекс рентабельності (дохідності) проекту.

$$\text{ІД} = 6879 / 733,50 = 9,37.$$

Аналіз фінансових показників інвестиційного проекту розвитку свідчить про економічну привабливість проекту.

Оцінимо економічну ефективність заходів з удосконалення управління логістичним сервісом підприємства ТОВ «Асканія-Флора» (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Фінансові результати від реалізації проекту удосконалення післяпродажного сервісу (економічний ефект)

№ з/п	Показник	2018	2019	2020
1	Собівартість, тис.грн.	3617	4159	4783
2	Виручка від реалізації без ПДВ, тис.грн.	4439	5104	5870
3	Валовий прибуток, тис.грн.	822	945	1087
4	Прибуток від операційної діяльності, тис.грн.	167,59	350,89	552,68
5	Чистий прибуток, тис.грн.	137,42	287,73	453,20
6	Рентабельність продукції, %	5%	8%	12%
7	Рентабельність діяльності, %	3%	6%	8%

Отже, планується щорічне зростання доходів від реалізації проекту удосконалення післяпродажного сервісу.

При реалізації проекту можливе виникнення певної групи ризиків. Розглянемо ці ризики в табл. 3.12 та запропонуємо заходи щодо їх мінімізації.

Таблиця 3.12

Ризики, можливе виникнення яких при реалізації проектів, заходи щодо їх мінімізації

Тип ризику	Захід, направлений на мінімізацію ризику
Ризик неправильно сформованої альтернативи щодо подальшого розвитку підприємства	Проведення експертної оцінки привабливості проекту, виділення ключових критеріїв формування оцінок та вибір найкращого
Ризик некоректно сформованої мети реалізації проекту	Вивчення поточної діяльності компанії протягом трьох аналізованих періодів, виявлення негативних тенденцій, пошук причин та напрямків вирішення
Ризик браку внутрішньої інформації для реалізації проекту	Чітке вивчення особливостей формування інформаційної системи в компанії, аналіз вхідної та вихідної інформації, особливостей її формування, відповідальних осіб
Ризик некоректних даних, отриманих внаслідок проведення дослідження можливостей впровадження альтернатив	Формування детальної вхідної зовнішньої та внутрішньої інформації

Таким чином, враховуючи негативний вплив ризикових факторів і прийняття заходів по їх зменшенню дозволять сформувати необхідну вихідну інформацію для прийняття оптимального управлінського рішення.

Сформуємо сценарії розвитку проекту, роблячи наступні припущення:

- реалістичний сценарій – 100% виконання запланованих показників;
- оптимістичний сценарій – 120% виконання запланованих показників;
- песимістичний сценарій – 80% виконання запланованих показників.

У табл. 3.13 наведемо аналіз чутливості показників проекту за умов кожного сценарію.

Таблиця 3.13

Аналіз чутливості показників проекту удосконалення післяпродажного сервісу за умов кожного сценарію

Показник	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5
Період	0	1	2	3
<i>Реалістичний сценарій</i>				

Продовження табл. 3.13

1	2	3	4	5
Чистий грошовий потік		350,89	552,68	775,74
Інвестиційні витрати (обладнання + навчання)	-802			
Коефіцієнт дисконтування (15%)	1	0,870	0,756	0,658
Чистий приведений дохід	-802	305,12	417,90	510,06
NPV	431,09			
Індекс дохідності		1,54		
Періоду окупності		1,95		
Внутрішня ставка дохідності		23%		
<i>Оптимістичний сценарій +20%</i>				
Чистий грошовий потік		421,06	663,21	930,89
Інвестиційні витрати	-802			
Коефіцієнт дисконтування (15%)	1	0,870	0,756	0,658
Чистий приведений дохід	-802	366,14	501,49	612,08
NPV	677,70			
Індекс дохідності		1,85		
Періоду окупності		1,63		
Внутрішня ставка дохідності		34%		
<i>Песимістичний сценарій -20%</i>				
Чистий грошовий потік		280,71	442,14	620,59
Інвестиційні витрати	-802			
Коефіцієнт дисконтування (15%)	1	0,870	0,756	0,658
Чистий приведений дохід	-802	244,09	334,32	408,05
NPV	184,47			
1	2	3	4	5
Індекс дохідності		1,23		
Періоду окупності		2,44		
Внутрішня ставка дохідності		10%		

Як показали розрахунки, показники ефективності інвестиційного проекту дуже чутливі для фактора зміни запланованих продажів внаслідок реалізації трьох сценаріїв.

В табл. 3.14 зведемо показники інвестиційної привабливості за трьома сценаріями.

Таблиця 3.14

Показники інвестиційної привабливості проекту удосконалення
післяпродажного сервісу за трьома сценаріями

Сценарій / показник	NPV	Індекс дохідності	Періоду окупності	Внутрішня ставка дохідності
Реалістичний	431,09	1,54	1,95	23%
Оптимістичний	677,70	1,85	1,63	34%
Песимістичний	184,47	1,23	2,44	10%

Оцінимо вплив проектів на загальний фінансовий результат діяльності компанії (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Оцінка впливу проекту удосконалення післяпродажного сервісу та виробництва нового виду продукції на загальний фінансовий результат діяльності компанії, тис. грн на 2018 р.

Показники	2017	Економічний ефект захід 1	Економічний ефект захід 2	2018	Темп приросту, %
1	2			3	4
Чистий дохід, тис. грн.	857661	8100	4439	870200	1%
Собівартість, тис. грн.	833512	5094	3617	842223	1%
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	24149	3006	822	27977	16%
Прибуток (збиток) від основної діяльності, тис. грн.	191	3006	1679	4876	2453%
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	157	2465	137,42	2759,42	1658%
Рентабельність продукції, %	0,02%	59,01%	46,42%	0,58%	2426%
Рентабельність продаж, %	0,02%	30,43%	3,10%	0,32%	1632%

Динаміка показників рентабельності приведена на рис. 3.2.

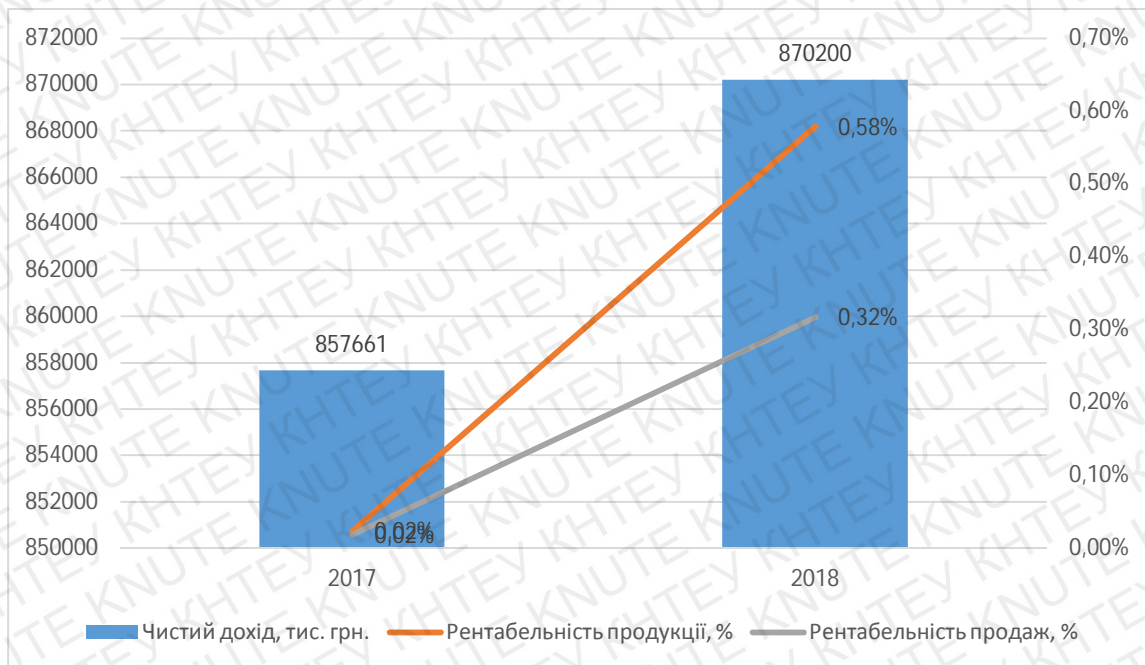


Рис. 3.2. Динаміка показників рентабельності внаслідок реалізації проекту у 2017-2018 рр.

Слід відмітити позитивну динаміку показників рентабельності.

Таким чином, обрана концепція подальшого розвитку підприємства є ефективною, про що свідчать фінансові показники: зростають показники рентабельності, позитивним є зростання виручки від реалізації. Тому слід прийняти проект до реалізації.

Отже, до впровадження запропоновано такі складові концепції розвитку підприємства:

1. Реалізація політики ресурсозбереження ТОВ «Асканія-Трейдінг».
2. Розробка нової продукції. Дослідивши конкуренте середовище компанії та виявивши, що у компанії ТОВ «Асканія-Трейдінг» не достатньо широкий асортимент на ринку квасу, а також з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства запропонуємо компанії Kvass Beverage розширити існуючий асортимент продукції компанії, а саме через введення на ринок нової продукції – пиво.
3. Удосконалення управління логістичним сервісом підприємства ТОВ «Асканія-Флора».

Система логістичного управління на підприємстві базується на основі організаційної структури управління. ТОВ «Асканія-Флора» має чітко визначену структуру управління, розподілення обов'язків і відповідальності. Основним суб'єктом бізнес-процесів є маркетолог, економіст та логістик.

Вони співпрацюють у тісному взаємозв'язку з іншими структурними підрозділами підприємства. Таким чином, кожен бізнес-процес щодо організації процесу продажу продукції оптовим покупцям повинен бути задокументований на вході та на виході. Усі бізнес-процеси сектору «Оптовий продаж товарів» у ТОВ «Асканія-Флора» недостатньо чітко регламентовані.

Як показали розрахунки, обрана стратегія подальшого розвитку підприємства є ефективною, про що свідчать зростання фінансових показників. Тому слід прийняти проект до реалізації.

ВИСНОВКИ

На основі дослідження, проведеного у випускній кваліфікаційній роботі, можемо дійти таких висновків.

На сьогодні відома низка трактувань поняття бізнес-плану. Їх аналіз дозволив встановити, що бізнес-план – це документ, у якому, з метою апробації певної бізнес-ідеї, всесторонньо описуються ринкові, виробничі, фінансові, маркетингові, організаційні й інші аспекти її реалізації та обґрунтовується доцільність інвестування в новий підприємницький проект (або в розширення вже наявного бізнесу).

Бізнес-план являє собою структурований опис плану розвитку підприємства. Будь-який новий план підприємства тією чи іншою мірою пов'язаний із залученням нових інвестицій. Відтак, у найбільш загальному розумінні бізнес-план – це спеціальним чином оформлена пропозиція про зміну діяльності підприємства, що переслідує визначену мету.

Добре розроблений та обґрунтований бізнес-план є важливим підґрунтям так званої бізнес-пропозиції, використовується в процесі переговорів із партнерами; він відіграє неабияку роль у підборі кваліфікованих фахівців; його обов'язково використовують для залучення надійних інвесторів і кредиторів.

Завданнями розроблення бізнес-плану є: оцінка новизни і прогресивності підприємницької ідеї, її сильних та слабких сторін; визначення витрат, фінансових ресурсів і джерел фінансування; обґрунтування і вибір стратегії діяльності фірми, визначення концепції її розвитку в період реалізації підприємницької ідеї; оцінка кон'юнктури ринку та рівня конкуренції; визначення ступеня можливого господарського ризику; пошук надійних партнерів для розроблення й реалізації інноваційно-інвестиційного проекту; прогнозування (приблизні розрахунки) очікуваних результатів реалізації нової підприємницької ідеї в перші та наступні три-п'ять років.

Бізнес-план виконує дві найважливіші функції: зовнішню, згідно якої бізнес-план вміщує відомості щодо практичних аспектів реалізації конкретної

підприємницької ідеї (проекту), та внутрішню (життєво важливу для діяльності самого підприємства), яка полягає у розробці (чи удосконалити) механізму самоорганізації, а саме: цілісної, комплексної системи управління реалізацією підприємницького проекту (ідеї).

Бізнес-плани розділяють на тактичні і стратегічні. Тактичні плани пов'язані зі зміною обсягів продукції, що випускається, підвищенням якості продукції, модернізацією устаткування. Стратегічні плани передбачають зміну форми власності або кардинальну зміну характеру виробництва.

У типовій структурі бізнес-плану можна виділити 10 розділів, кожен з яких має своє цільове призначення та специфіку. Слід зазначити, що склад, структура й обсяг бізнес-плану визначаються специфікою діяльності, розміром підприємства та метою його розроблення.

Об'єктом дослідження випускної кваліфікаційної роботи стало ТОВ «Асканія-Трейдінг», що входить в групу компаній «Асканія». Група компаній «Асканія» – це багатопрофільний український холдинг, до якого входять 12 компаній. Серед напрямів діяльності ГК «Асканія»: імпорт; виробництво і дистрибуція продуктів харчування; логістичні послуги; виробництво стрілецької зброї; сільське господарство (вирощування троянд); переробка та експорт меду; охоронні послуги й навчання співробітників служб безпеки приватних і державних структур.

Аналіз фінансового стану ТОВ «Асканія-Трейдінг» показав, що підприємство є прибутковим, зокрема в 2015 році – прибуток становить 2562 тис. грн., у 2016 році – 598 тис. грн., у 2017 році – 127 тис. грн. Проте протягом останніх двох років спостерігалася тенденція до скорочення чистого прибутку, незважаючи на зростання обсягів реалізації. Це, насамперед, пов'язано з переважаючим зростанням собівартості (валютні коливання) та зростанням фінансових витрат підприємства (обслуговування банківських кредитів).

Протягом 2015-2017 рр. ТОВ «Асканія-Трейдінг» залишалось неплатоспроможним, тому що найбільш ліквідні активи (А1) (грошові кошти)

були меншими, ніж найбільш строкові зобов'язання (П1) (поточні зобов'язання за розрахунками за товари та за одержаними авансами).

Платіжна нестача коштів становить у 2015, 2016 та 2017 роках відповідно 454952 тис. грн, 510987 тис. грн і 365744 тис. грн. У 2017 році порівняно з 2016-им відбулося зменшення кредиторської заборгованості з 514089 тис. грн до 366449 тис. грн, тому платіжна нестача зменшилась із 510987 до 365744 тис. грн.

Власний капітал ТОВ «Асканія-Трейдінг» формується в основному з зареєстрованого капіталу незмінного протягом аналізованого періоду (22747 тис. грн) і нерозподіленого прибутку, обсяг якого зростає (6748 тис. грн станом на кінець 2017 року).

Поточні зобов'язання ТОВ «Асканія-Трейдінг» в основному формуються з банківських кредитів і кредиторської заборгованості. Протягом аналізованого періоду спостерігається значне збільшення обсягу поточних банківських кредитів підприємством. Так, на 31.12.2015 р. їх обсяг складав лише 750 тис. грн, а вже на 31.12.2017 р. – 110000 тис. грн. Протягом 2017 року обсяг банківських кредитів зрів у 3,6 раза.

Позитивні результати діяльності підприємства ТОВ «Асканія-Трейдінг» за період 2016-2017 рр. такі: зростання частки основних засобів у сумі активів; зменшення обсягу дебіторської заборгованості, зростання коефіцієнту автономії.

Негативними тенденціями щодо змін у господарській діяльності підприємства ТОВ «Асканія-Трейдінг» є зростання запасів; зменшення коефіцієнта маневреності власного капіталу; зменшення коефіцієнта абсолютної ліквідності, коефіцієнта швидкої ліквідності та коефіцієнта покриття; зменшення рентабельності активів за рахунок неефективного використання виробничих потужностей підприємства; зменшення рентабельності власного капіталу; зменшення рентабельності реалізації.

У результаті проведеного аналізу фінансового стану підприємства було прийнято рішення про розробку концепції розвитку ТОВ «Асканія-Трейдінг»,

яка сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства. Складовими цієї концепції є:

1. Реалізація політики ресурсозбереження ТОВ «Асканія-Трейдінг».

Питання скорочення споживання енергії є надзвичайно важливим для виробничого підприємства. Коли виробляєш продукти харчування, багато енергії доводиться витратити, щоб підігрівати та охолоджувати різні ємкості та речовини. Наприклад, при виготовленні квасу. Зазвичай для цього горить газовий котел, а продукти горіння просто потрапляють в повітря.

В KvassBeverage можна запропонувати впровадити систему, яка дозволить вловлювати гази, які утворюються під час згоряння палива і використовувати їхнє тепло для підігріву води.

Стратегія Kvass Beverage націлена в першу чергу на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання позиції лідера на ринку безалкогольних напоїв, при постійній увазі до збереження навколишнього середовища та врахуванні інтересів усіх зацікавлених сторін.

2. Розробка нової продукції. Дослідивши конкурентне середовище компанії та виявивши, що в компанії ТОВ «Асканія-Трейдінг» не достатньо широкий асортимент на ринку квасу, а також з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства запропонуємо компанії Kvass Beverage розширити асортимент продукції компанії, а саме через введення на ринок нової продукції – пиво.

Для ринку квасу, як і для ринку безалкогольних напоїв в цілому, характерний високий рівень конкуренції. Причому останнім часом частка малих регіональних гравців зменшується. Тоді як великі гравці нарощують свої обсяги виробництва.

Ключовий ризик бізнесу з виробництва пива – збої поставок сировини з-за кордону. Передбачити ризик можна – досить підготувати склад і сформувати запас на два-три місяці вперед. Інший ризик – збитки через низький термін придатності продукції. Щоб оперативно продавати пиво, зварене на власному

заводі, слід укласти договори оптових поставок і організувати точки роздрібною торгівлі.

3. Удосконалення управління логістичним сервісом підприємства ТОВ «Асканія-Флора».

Система логістичного управління на підприємстві базується на основі організаційної структури управління. ТОВ «Асканія-Флора» має чітко визначену структуру управління, розподілення обов'язків і відповідальності. Основним суб'єктом бізнес-процесів є маркетолог, економіст та логістик.

Вони співпрацюють у тісному взаємозв'язку з іншими структурними підрозділами підприємства. Таким чином, кожен бізнес-процес щодо організації процесу продажу продукції оптовим покупцям повинен бути задокументований на вході й на виході. Усі бізнес-процеси сектору «Оптовий продаж товарів» у ТОВ «Асканія-Флора» недостатньо чітко регламентовані.

Як показали розрахунки, обрана концепція подальшого розвитку підприємства є ефективною, про що свідчать фінансові показники: зростають показники рентабельності, позитивним є зростання виручки від реалізації. Тому слід прийняти проект до реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 липня 2002 року № 40-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 36. – Ст. 266.
2. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 №1560-XII (з останнім змінами від 20.11.2012) // ВВР України. – 1992. – № 47. – Ст. 646.
3. Про затвердження Положення про типовий бізнес-план : Наказ Фонду державного майна № 301 від 26.05.1994 р. [Електроннеджерело].– Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0251-94>
4. Барроу К. Бізнес-план : практичний посібник / К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун ; пер. з 4- го англ. вид. – К. : Знання, 2005.
5. Бізнес-план : технологія розробки та обґрунтування : навчальний посібник / за ред. С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко, О. Г. Дерев'янка. – К. : КНЕУ, 2002. – 379 с.
6. Бізнес-план: стандарти бізнес-планування[Електроннеджерело].– Режим доступу : http://biznes-planu.blogspot.com/p/blog-page_12.html402
7. Богданова О. Інноваційна діяльність: проблеми та становлення / О. Богданова // Регіональні становлення. – 2002. – № 1. – С. 126-127.
8. Буренніків Ю.Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств (на прикладі машинобудування): автореф. дис. ... канд.екон. наук:08.00.04/Ю.Ю. Буренніков. – Хмельницький,2009. – 20 с.
9. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посібник / В. О Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 420 с.
10. Васильців Т.Г. Бізнес-планування: [навч. посіб.] / Т. Г. Васильців. – К.: Знання, 2013. – 173 с.
11. Волоський А. Як написати бізнес-план з нуля : відеопосібник [Електроннеджерело] / А. Волоський. – Режим доступу : <http://www.youtube.com/watch?v=UBsRWTmN8CI>.

12. Воротіна Л. І. Бізнес-планування: методологія, методика, механізм: навч. посіб. для студ. ВНЗ / Л. І. Воротіна, В. Є. Воротін, В. П. Чайковська ; Європ. ун-т. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2010. – 223 с.
13. Гапоненко А. Л. Теорія управління : посібник для бакалаврів / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельєва. – М. : Видавництво Юрайт, 2014. – 342 с.
14. Голяков С. М. Бізнес-планування в малих і середніх підприємствах[Електроннеджерело] / С. М. Голяков. – Режим доступу : <http://www.ek-ua.com/artikel-business-plan.htm>
15. Гриньова В. М. Інвестування : підручник / В. М. Гриньова, В. О. Коюда, Т. І. Лепейко, О. П. Коюда. – К. : Знання, 2008. – 452 с.
16. Гриньова В. М. Інвестиційний менеджмент : підручник / В. М. Гриньова, В. О. Коюда, Т. І. Лепейко, О. П. Коюда, Ю. М. Великий. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2011. – 544 с.
17. Данчук В.Д. Технологія експертної оцінки наукових проєктів в корпоративній інформаційній системі/ В. Д. Данчук, Ю. С. Лемешко, В. Л. Міронова, М. Ю. Красний // Штучний інтелект. – 2016. – № 1. – С. 48–55.
18. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу. – К. : Наукова думка, 2001. – 242 с.
19. 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.
20. Друкер п. Ф. Ефективне управління. Економічні задачі та оптимальні рішення / П. Ф. Друкер; Пер. з англ. – М. : ФАІР-ПРЕС, 2001. – 548 с.
21. ДСТУ ISO 9000–2001. Системи управління якістю. Основні положення і словник. – На заміну ДСТУ 3230-95. – К. : Держстандарт України, 2001. – 28 с.
22. ДСТУ ISO 9001–2001. Системи управління якістю. Вимоги. – На заміну ДСТУ ISO 9001:95, ДСТУ ISO 9002:95, ДСТУ ISO 9003:95. – К. : Держстандарт України, 2001. – 23 с.

23. ДСТУ ISO 9004–2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. – На заміну ДСТУ ISO 9004-1-95. – К. : Держстандарт України, 2001. – 44 с.
24. Єрмошенко М. М. Економіка та управління інноваційною діяльністю: навчальний посібник / М. М. Єрмошенко, Л. М. Ганущак-Єфіменко.– К.: Національна академія управління, 2011.– 528 с
25. Іванова В.В. Планування і контроль на підприємстві: [навч. посіб.] / В.В. Іванова. – Суми: Університетська книга, 2011. – 443 с.
26. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія / С. М. Ілляшенко, О. А. Біловодська.– Суми: Університетська книга, 2010.– 281 с.
27. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / Л.І. Михайлова, О. І. Гуторов, С. Г. Турчіна, І.О. Шарко. – Вид. 2-ге, доп. – Київ: Центр учбової літератури, 2015. – 234 с.
28. Як розробляти бізнес-план // Проект Тасис по розповсюдженню технічної інформації.–Видання Європейської комісії, 1996.
29. Князь С. В. Бізнес-планування інноваційних проектів: сутність технологій, переваги і недоліки / С. В. Князь, Н. Г. Георгіаді, Я. С. Богів // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 2. – С. 199-207.
30. Концептуальні засади управління підприємством як економічною системою : монографія/ за заг. ред. В. О. Коюди. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2007. – 416 с.
31. Котляр Б. А. Бізнес-планування / Б. А. Котляр, Б. М. Рапопорт, Э. А. Уткин.– : ЕКМОС, 2002. – 320 с.
32. Коюда П. М. Бізнес-план підприємства : навч. посіб. / П. М. Коюда, В. О. Коюда. – К. : ШСДО, 1995. – 68 с.
33. Коюда В. О. Якість та ефективність управлінських рішень системи антикризового управління / В. О. Коюда //Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції [«Розвиток економіки України в умовах глобалізації»],

(Харків, 18 березня 2011 р.) : зб. наук. робіт «Управління розвитком». – Х. : ХНЕУ, 2011. – № 4 (101). – С. 218–223.

34. Коюда В. О. Система інформаційної бази щодо інноваційної діяльності / В. О. Коюда, Т. І. Мазко // Бизнес Информ. – 2011. – № 4. – С. 26–30.

35. Коюда В. О. Управлінські рішення в системі антикризового управління підприємства / В. О. Коюда // Бизнес Информ. – 2011. – № 1. – С. 85–90.

36. Коюда В. О. Методологічний підхід до бізнес-планування розвитку підприємства / В. О. Коюда, М. І. Пасько // Бизнес Информ. – 2015. – №9.

37. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.

38. Кузьмін О.Є. Інвестиційна та інноваційна діяльність : монографія / О. Є. Кузьмін, С. В. Князь, Н.В. Тувакова, А.Я. Кузнецова ; за наук. ред. О. Є. Кузьміна. – Львів : ЛБІ НБУ, 2003. – 233 с.

39. Лаврів Л. А. Планування діяльності організації : навчальний посібник / Л.А. Лаврів. – Тернопіль : Крок, 2013. – 320 с.

40. Лаврів Л.А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи/ Л. А. Лаврів // Інноваційна економіка. – 2013. – № 10. – С. 104–111.

41. Лепа Є. В. Система підтримки прийняття рішень : навч. посібник для студ. екон. спец. ВНЗ III-IV рівнів акредитації / Є. В. Лепа, Є. К. Міхеєв, В. В. Криницьн. – Херсон : ХМД, 2006. – 221 с.

42. Лосєв В. А. Як скласти бізнес-план. Практичний посібник з прикладами готових бізнес-планів для різних галузей / В. А. Лосєв. – М. : ООО «І. Д. Вільямс», 2011. – 208 с.

43. Мазур І. І. Управління проектами [Електронний ресурс] / І. І. Мазур, В. Д. Шапіро, Н. Г. Ольдерогге. – Режим доступу : <http://rua.pp.ua/biznes-plan-naznachenie-biznes-27828.html>

44. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств : затверджені Наказом Міністерства економіки України від 06.09.2006 р. № 290. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0290665-06>.

45. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів : затверджені Наказом Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 р. № 73 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0>.

46. Мазур О.В. Стратегічне управління ресурсозбереженням підприємства в умовах енергетичних обмежень / О.В.Мазур // Вісник Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». – 2015. – №3. – С.1–8.

47. Павлюк Л.Необхідність моделювання бізнес-процесів підприємства / Л. Павлюк, Ю. Семенченко // Облік, економіка, менеджмент: наукові нотатки : Міжнародний збірник наукових праць. – Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2014. – Вип. 4. – С. 320–325.

48. Пашута М. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності / М. Пашута // Персонал. – 2006. – № 10. – С. 66–74.

49. Планування діяльності фірми: навч.-метод. посібник / за ред.М. М. Алексеєва. – К.: Фінанси і статистика, 2011. – 248 с.

50. Планування діяльності підприємства: [опорний конспект лекцій] / Н. Г. Грядунов [та ін.]. – Дніпропетровськ: НМетАУ, 2009. – 56 с.

51. Планування в підприємствах і організаціях споживчої кооперації: стан і перспективи розвитку: Монографія / В. В. Іванова, І. М. Сидоренко-Мельник, А. А. Фастовець, І. В. Юрко ; за ред. А.А. Фастовець. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2008. – 157 с.

52. Подік С.М. Організаційно-методологічні основи та необхідність бізнес-планування у банку /С. М. Подік //Вісник Української академії банківської справи. – 2010. – № 1. – С. 102–106.

53. Покропивний С. Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : Навч. посібник // С. Ф. Покропивний, С. М. Соболь, Г. О. Швиданенко, О. Г. Дерев'яно. – Вид. 2-ге, доп. – К. : КНЕУ, 2002. – 379 с
54. Попов В. М. Бізнес-планування : підручник/ під ред. В. М. Попова, С. И. Ляпунова, С. Г. Млодика. – 2-е вид., перероб. и доп. : Фінанси та статистика, 2009. – 816 с.
55. Пугачевська К.Й. Значення бізнес-планування як чинника господарської діяльності в ринковій економіці / К. Й. Пугачевська, Т. С. Плют // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21.1. – С. 256–260.
56. Смаковська Ю. Критерії експертної оцінки бізнес-плану підприємницького проекту / Ю. Смаковська // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – №19. – С. 434–438.
57. Смірнова Н. В. Аналіз методологічних підходів бізнес-планування/ Н. В. Смірнова, А. А. Кайгородцев // Вісник КАСУ. – 2006. – № 4. – С. 184–189.
58. Солнцева Е.В. Система бізнес-планування інноваційної діяльності підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.05 «Економіка и управління народним господарством» [Електронний ресурс] / Е. В. Солнцева. – Режим доступу: <http://www.dissercat.com/content/sistema-biznes-planirovaniyainnovatsionnoi-deyatelnosti-predpriyatiya>.
59. Стандарти UNIDO для бізнес-плану [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.forum-investor.com/files/UNIDO_standards.pdf.
60. Тарасюк Г.М. Бізнес-план : розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посібник / Г. М. Тарасюк. – К. : Каравела, 2006. – 280 с.
61. Телетов О. С. Бізнес-план : навч. посібник / О. С. Телетов. – Суми : Вид-во СумДУ, 2005. – 104 с.
62. Терещенко С. І. Фінансове планування як основа забезпечення сталого розвитку підприємства / С. І. Терещенко // Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка. – 2009. – Вип. 28, Ч. 2. – С. 173–176.

63. Чала О. В. Оцінка результативності процесно-орієнтованої системи управління якістю / О. В. Чала // Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук. праць. – Харків : Укр-ДАЗТ. – 2010. – Вип. 29. – С. 397–382.
64. Чаус В. М. Планування діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання : теоретичний підхід / В. М. Чаус // Вісник ЛКА: Збірник наукових праць. – Серія економічна. – Вип. 32. – Львів : ЛКА, 2010. – С. 112–116.
65. Череп А. В. Стратегічне планування і управління : навч. посіб. / А. В. Череп, А. В. Сучков. – К. : Кондор, 2011. – 334 с.
66. Черниш С. С. Економічний аналіз : навч. посіб. / С. С. Черниш. – К. : ЦУЛ, 2010. – 312 с.
67. Черняк В. З. Бізнес-планування : [учебник] / В. З. Черняк. – М. : КНОРУС, 2005. – 536 с.
68. Чичун В. А. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності / В. А. Чичун, В. Д. Паламарчук // Соціум. Наука. Культура. – 2010. – № 21(18). – С. 58-63.
69. Форд Б. Посібник Ernst & Young по складанню бізнес-планів / Б. Форд, Д. Бористайн, П. Пруэтт. – М. : Альпіна Паблішер, 2010. – 264 с.
70. Харук К.Б. Бізнес-планування інвестиційного проекту інноваційної діяльності торговельних підприємств / К. Б. Харук // Торгівля, комерція, підприємництво: зб. наук. праць. – 2009. – Вип. 10. – С. 188–191.
71. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / Л. А. Швайка. – [вид. 4-те., стер.]. – Львів : Новий світ-2000, 2010. – 268 с.
72. Шиляєва О. Н. Від стратегічного планування через бізнес-план до бюджетування / О. Н. Шиляєва // Актуальні питання економіки и управління: матеріали міжнар. наук. конф. – : РІОР, 2011. – С. 131–134.
73. Янковець Т. М. Економічна сутність бізнес-плану інноваційного проекту [Електроний ресурс] / Т. М. Янковець. – Режим доступу : <http://www.knutd.com.ua/publications/pdf/>

74. Янковець Т. М. Механізм розвитку інноваційного потенціалу підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Т. М. Янковець ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. – К., 2012. – 21 с.
75. Ясинський В.В. Бізнес-планування: теорія і практика / В. В. Ясинський, О.О. Гайдай. – К.: Каравела, 2004. – 232 с.
76. Norrie S. Business Planning Framework [Electronic resource] / S. Norrie // Nursing Resources. – Access mode: <http://www.health.qld.gov.au/docs/11318.pdf>.
77. Matson S. Understanding Business Planning [Electronic resource] / S. Matson // Bellis-Jones Hill Group. – Access mode: http://www.bellisjoneshill.co.uk/strategic_planning/index.htm.
78. Rubens R. How to Prepare Your Business Plan [Electronic resource] / R. Rubens // United Nations Conference on Trade and Development. – 2002. – Access mode: http://unctad.org/en/docs/iteiia5_en.pdf.
79. Ryan B. Business plan. A practical guide to help you develop a business plan [Electronic resource] / B. Ryan, S. Scott, J. Brennan. // Community Business Development Corporation. – Access mode: http://www.cbdc.ca/pdfs/online_business_plan.pdf.
80. West C. Business Planning for Natural World Heritage Sites – A Toolkit [Electronic resource] / C. West. – Access mode: <http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-43-11.pdf>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) станом на 31.12.2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	22	19
первісна вартість	1001	61	98
накопичена амортизація	1002	39	79
Незавершені капітальні інвестиції	1005	32	32
Основні засоби	1010	295	318
первісна вартість	1011	2331	2578
знос	1012	2036	2260
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	52196	52196
інші фінансові інвестиції	1035	17014	17014
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	69559	69579
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	103958	109131
Виробничі запаси	1101	106	1451
Товари	1104	103852	107680
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	267562	367379
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130		
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	13175	9303
у тому числі з податку на прибуток	1136	175	141
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5555	5420
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	4350	3102
Витрати майбутніх періодів	1170	23969	8857
Інші оборотні активи	1190	664	656
Усього за розділом II	1195	419233	503848
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	488792	573427
Пасив			
	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	22747	22747

Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5993	6591
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	28740	29338
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	0,06035287	0,055456056
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	750	30000
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	452929	501735
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
за одержаними авансами	1635	1239	1298
Поточні забезпечення	1660		140
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	5134	10916
Усього за розділом III	1695	460052	544089
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	488792	573427

Баланс (Звіт про фінансовий стан) станом на 31.12.2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			126
Нематеріальні активи	1000	19	
первісна вартість	1001	98	283
накопичена амортизація	1002	79	157
Незавершені капітальні інвестиції	1005	32	32
Основні засоби	1010	318	980
первісна вартість	1011	2578	3825
знос	1012	2260	2845
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			52252
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	52196	
інші фінансові інвестиції	1035	17014	17014
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	69579	70404
II. Оборотні активи			124638
Запаси	1100	109131	
Виробничі запаси	1101	1451	3058
Товари	1104	107680	121580
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	367379	284752
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130		
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	9303	5043
у тому числі з податку на прибуток	1136	141	256
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5420	4767
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	3102	705
Витрати майбутніх періодів	1170	8857	14725
Інші оборотні активи	1190	656	910
Усього за розділом II	1195	503848	435540
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	573427	505944

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			22747
Зареєстрований капітал	1400	22747	
Капітал у дооцінках	1405		

Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6591	6748
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	29338	29495
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	30000	110000
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	501735	364278
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
за одержаними авансами	1635	1298	2
Поточні забезпечення	1660	140	181
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	10916	1988
Усього за розділом III	1695	544089	476449
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	573427	505944

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2016 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	808146	603565
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-791036	-566016
Валовий:			37549
прибуток	2090	17110	
збиток	2095	()	
Інші операційні доходи	2120	11392	7123
Адміністративні витрати	2130	-7511	-4034
Витрати на збут	2150	-13826	-16576
Інші операційні витрати	2180	-1817	-4709
Фінансовий результат від операційної діяльності:			19353
прибуток	2190	5348	
збиток	2195	()	
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	-4619	-6763
Втрати від участі в капіталі	2255	()	
Інші витрати	2270	()	-9385
Фінансовий результат до оподаткування:			3205
прибуток	2290	729	
збиток	2295	()	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-131	-643
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			2562
прибуток	2350	598	
збиток	2355	()	

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2017 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	857661	808146
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-833512	-791036
Валовий:			17110
прибуток	2090	24149	
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	3370	11392
Адміністративні витрати	2130	-7064	-7511
Витрати на збут	2150	-8376	-13826
Інші операційні витрати	2180	-2362	-1817
Фінансовий результат від операційної діяльності:			5348
прибуток	2190	9717	
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	-9526	-4619
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Фінансовий результат до оподаткування:			729
прибуток	2290	191	
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-34	-131
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			598
прибуток	2350	157	
збиток	2355	()	()