

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Бізнес-планування як інструмент реалізації стратегії на підприємстві»
(за матеріалами ДП «СММ» філія «Спарк Фаундрі» м. Київ)

Студента 2 курсу 3м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Левчук
Катерини Василівни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Жуковська
Валентина Миколаївна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ЕМП
менеджменту

Кафедра

Освітній ступінь магістр
Спеціальність 073
«Менеджмент»
Спеціалізація «Управління
бізнесом»

Затверджую

Зав. кафедри _____

«___» _____ 201__ р.

**Завдання
на випускню кваліфікаційну роботу студентці**

_____ Левчук Катерині Василівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи
Бізнес-планування як інструмент реалізації стратегії на підприємстві

Затверджена наказом ректора від «___» _____ 2019 р. № _____

2. Строк здачі студентом закінченого роботи _____ 01.10.20 _____

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи є обґрунтування теоретичних та методичних засад бізнес-планування та розробка пропозицій щодо вдосконалення бізнес-плану як інструменту реалізації стратегії на підприємстві

Об'єкт дослідження процес здійснення бізнес-планування на прикладі досліджуваного підприємства ДП «СММ» ФІЛІЯ «СПАРК ФАУНДРІ»

Предмет дослідження _____ теоретичні, методологічні та практичні засади реалізації стратегій на підприємстві за рахунок бізнес-планування

4. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, значення та різновиди бізнес-планування

1.2. Ме процес формування бізнес-планування як інструменту реалізації стратегій на підприємстві

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ДП «СММ» ФІЛІЯ «СПАРК ФАУНДРІ

2.1. Діагностика процесу бізнес-планування на підприємстві

2.2. Оцінка ефективності бізнес-планування як інструменту реалізації стратегій на підприємстві

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ДП «СММ» ФІЛІЯ «СПАРК ФАУНДРІ

3.1. Розробка пропозицій модернізації бізнес-плану для вдосконалення реалізації стратегій ДП «СММ» Філія «Спарк Фаундрі

3.2. Прогнозна оцінка ефективності функціонування даного плану на підприємстві

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

6. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1.	Забезпечення студентів методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи, навчальним посібником «Економічні дослідження»	до 01.10.20 р.	
2.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 01.11.20 р.	
3.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 30.11.20 р.	
4.	Рецензування планів випускних кваліфікаційних робіт	до 14.12.20 р.	
5.	Представлення науковому керівнику рукопису статті за темою дослідження	до 01.02.21 р.	
6.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 21.05.21 р.	
7.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 18.06.21	
8.	Направлення студентів на об'єкти виробничої (переддипломної) практики	13.05.21 р. – 21.06.21 р.	
9.	Захист звіту з практики	24.06.21 р. – 26.06.21 р.	
10.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	
11.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	до 19.11.21	
12.	Підготовка письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу	За графіком	
13.	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	За графіком	
14.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	За графіком	
15.	Допуск до зовнішнього рецензування	За графіком	
16.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	За графіком	

7. Дата видачі завдання «__»_____201__ р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Жуковська

В.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Керівник проектної групи

(гарант освітньої програми)_____

Жуковська

В.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент _____
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

[illegible]

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи
(проекту) _____

Відмітка про попередній захист

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник проектної групи

(гарант освітньої програми) _____ В.М. Жуковська

(підпис прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 201 _____ p.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1.Сутність, значення та різновиди бізнес-планування.....	6
1.2.Про процес формування бізнес-планування як інструменту реалізації стратегій на підприємстві.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ДП «СММ» ФІЛІЯ «СПАРК ФАУНДРІ».....	19
2.1.Діагностика процесу бізнес-планування на підприємстві.....	19
2.2.Оцінка ефективності бізнес-планування як інструменту реалізації стратегії на підприємстві.....	29
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ДП «СММ» ФІЛІЯ «СПАРК ФАУНДРІ».....	35
3.1.Розробка пропозицій модернізації бізнес-плану для вдосконалення реалізації стратегій ДП «СММ» Філія «Спарк Фаундрі».....	35
3.2.Прогнозна оцінка ефективності функціонування даного плану на підприємстві.....	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

Актуальність випускної кваліфікаційної роботи полягає у тому, що формування системи планів суб'єктів господарювання напряму залежить від економічного середовища його діяльності. Для бізнесу виникає потреба вибору оптимальної цінової політики, величин випуску продукції, а також кадрове забезпечення. Щоб визначити фінансові надходження від реалізації, проводять аналіз можливих варіантів і у результаті проводять опис результатів від економічної діяльності.

Слід зазначити, що керівники багатьох підприємств вважають, що витрачати час на формальне планування є недоцільним, обгрунтовуючи це тим, що в мінливій економічній ситуації вносити постійні корективи і поправки до плану є досить важким процесом. Проблематика полягає у тому, що топ – менеджери підприємства впевнені у реалізації нової ідеї, лише використовуючи неформальне планування. Варто звернути увагу, що більшість підприємств не мають досвіду роботи в кризових умовах пандемії.

На сьогоднішній день економічна нестабільність сформована пандемією, досить негативно відображається на ефективності функціонування підприємництва, саме тому дослідження формування бізнес – планів зможе забезпечити їх впровадження у діяльність будь – якого суб'єкта господарювання. Вищезазначені аспекти формують актуальність дослідження.

Ключові аспекти поняття і процесу формування бізнес – планів в діяльності підприємства досліджували такі вітчизняні і зарубіжні вчені, як: К.Барроу, В.Горемикін, Р. Гріфін, В. Іванова, С.Макаренко, О.Михайленко, В.Різник, Г.Селезньова, Л.А.Лаврів, Г.Тарасюк, С.Покропивний, В. Стадник, В. Ясинський та ін. Проблематика процесів бізнес-планування у період посилення конкуренції на фоні пандемічних викликів унеможливорює стабільність запланованих бізнес планів об'єкта дослідження ДП «СММ» Філія «СПАРК ФАУНДРІ» що й обумовлює актуальність дослідження.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та методичних засад бізнес-планування та розробка пропозицій щодо вдосконалення бізнес-плану як інструменту реалізації стратегії на підприємстві ДП «СММ» ФІЛІЯ «СПАРК ФАУНДРІ».

Відповідно до визначеної мети дослідження запропоновано **наступні завдання**:

- Надати характеристику сутності та різновидів бізнес-планування;
- обґрунтувати процес формування бізнес-планування як інструменту реалізації стратегій на підприємстві;
- провести діагностику процесу бізнес-планування на підприємстві ДП «СММ» ФІЛІЯ «СПАРК ФАУНДРІ»;
- надати оцінку ефективності бізнес-планування як інструменту реалізації стратегії на підприємстві;
- розробити пропозиції модернізації бізнес-плану для вдосконалення реалізації стратегії ДП «СММ» ФІЛІЯ « СПАРК ФАУНДРІ»;
- сформулювати прогнозну оцінку ефективності функціонування сформованого плану на підприємстві.

Об’єкт дослідження – процес здійснення бізнес-планування на прикладі досліджуваного підприємства ДП «СММ» ФІЛІЯ « СПАРК ФАУНДРІ».

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади реалізації стратегій на підприємстві за рахунок бізнес-планування.

Методи дослідження. При написанні випускної кваліфікаційної роботи були використані наступні методи: абстрактно – логічний і аналітико – порівняльний, для послідовного викладення проблематики досліджуваного підприємства; графічні методи для візуального зображення результатів дослідження; порівняльний і структурний аналіз було використано для відображення планувань підприємства, системний аналіз було застосовано для аналізу структурних зв’язків між змінними або елементами досліджуваної системи.

Інформаційна база випускної кваліфікаційної роботи: теоретичною базою дослідження є монографічні матеріали; вітчизняні і закордонні праці в галузі стратегічного аналізу, методологічні основи стратегічної діагностики.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні проблемних аспектів бізнес-планувань на підприємствах, для цього було проведено захід, результати якого були обговорені на IV Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції та опубліковано у збірнику «Менеджмент: Імперативи та виклики». Результати дослідження відображені в статті (додаток А) [23].

Практичне значення полягає у визначенні комплексу заходів бізнес-планування, що можуть бути використані для формування ефективної діяльності на підприємстві.

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи викладено на 45 сторінках. Зміст випускної кваліфікаційної роботи проілюстровано 27 таблицями, 8 рисунками та 5 додатками. Список використаних джерел налічує 33 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, значення та різновиди бізнес-планувань

На сучасному етапі розвитку економіки діяльність вітчизняних підприємств суттєво ускладнюються під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Найважливішою проблемою кожного підприємства, що функціонує в ринкових умовах, є виживання і забезпечення подальшого розвитку. Вирішення цієї проблеми полягає у створенні і реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й ефективної стратегії розвитку підприємства за рахунок бізнес-планувань [9, с. 49].

Встановлюючи цілі компанія окреслює загальний план майбутньої діяльності і формує перелік ключових заходів для досягнення власної мети. Тому бізнес-планування — це прогностичне управління, яке пов'язане з розробкою та концептуалізацією уявлень про напрям діяльності організації.

В свою чергу стратегічне планування має бути інтегровано з існуючими методами управління. Завжди важливо пам'ятати, що стратегія — це засіб створення додаткової вартості. Описуючи ключові поняття теми дослідження, слід зазначити, що бізнес-план — це документ, який містить систему, до якої належать планові прогнози діяльності та дій, спрямованих на максимальне підвищення ефективності бізнесу і підприємницьких проектів.

Господарська діяльність у ринковій економіці підтверджує важливу взаємодію між комерційними заходами вітчизняних підприємств і соціально-економічним планом. Між розробленими бізнес-планами є відмінності, які ми розглянемо нижче [13]:

1) Бізнес-план відрізняється від внутрішнього плану, він не поєднує в собі повний набір корпоративних цілей, а лише мету, яка становить зміст проекту. Бізнес-план фокусується на реалізації нової стратегії або системи на

послідовних кроках розвитку бізнесу.

2) Бізнес-плани іноді поєднують з інноваційними проектами, щоб передбачити конкретні терміни їх реалізації, після чого робота над бізнес-проектами переходить до завершального етапу.

Мікрорівневе планування здійснюється на всіх рівнях корпоративної організаційної структури. Після виконання річного плану підприємство ставить нові цілі та формує нові завдання.

3) Основна мета бізнес-плану — сформувати останній проект на підприємстві та отримати необхідні для реалізації виробничі ресурси, тобто фінансові активи.

4) Бізнес-плани формують під керівництвом і за участю особи, яка відповідає за компанію. План мікрорівня — це відділ планово-економічного обслуговування підприємства. Кожен керівник бере безпосередню участь у формуванні бізнес-плану нового проекту, що сприяє вдосконаленню організаційної структури та діяльності компанії. Сучасне середовище вимагає від керівників бізнесу самотійно приймати рішення, що іноді є ризикованим.

Бізнес-план є результатом науково-організаційної роботи відповідальної особи, яка має на меті вивчення конкретного напрямку діяльності компанії на конкретному ринку, за конкретних організаційно-економічних умов [1].

Зазначимо, що метою формування бізнес – плану на підприємствах є проектне планування діяльності, отримання інвестицій на здійснення проекту, координація підприємств, якщо проект спільний [2, с. 57].

Значення бізнес – плану в сучасному підприємництві обумовлено наступними особливостями:

1)бізнес – план може виступати основою подальшого управління підприємств;

2) розробка бізнес – плану тягне за собою моделювання різноманітних ситуацій і вирішення проблем, що виникають при веденні підприємницької діяльності;

3) бізнес – план може виступати як засіб залучення додаткових коштів і капіталу для розвитку діяльності;

4) бізнес – план може виступати інструментом комунікацій між інвесторами і підприємством;

5) під час формування бізнес – плану набувається досвід, щодо оцінки умов конкурентного середовища, визначаються шляхи просування продукту / послуг, аналізується застосування конкурентних переваг, розробляється фінансове планування.

У рис. 1.1. відобразимо основні завдання, що полягають у формуванні бізнес – планів на підприємствах.



Рис.1.1 Завдання, що формуються в процесі бізнес – планування

Джерело: складено автором на основі [5]

Бізнес-планування ґрунтується на основі обрання елементів стратегії. Вирізняють дев'ять основних елементів стратегії, поєднавши які можна визначити, наскільки вдало підприємство концентрує та використовує ресурси, зобразимо графічно у рис.1.2.

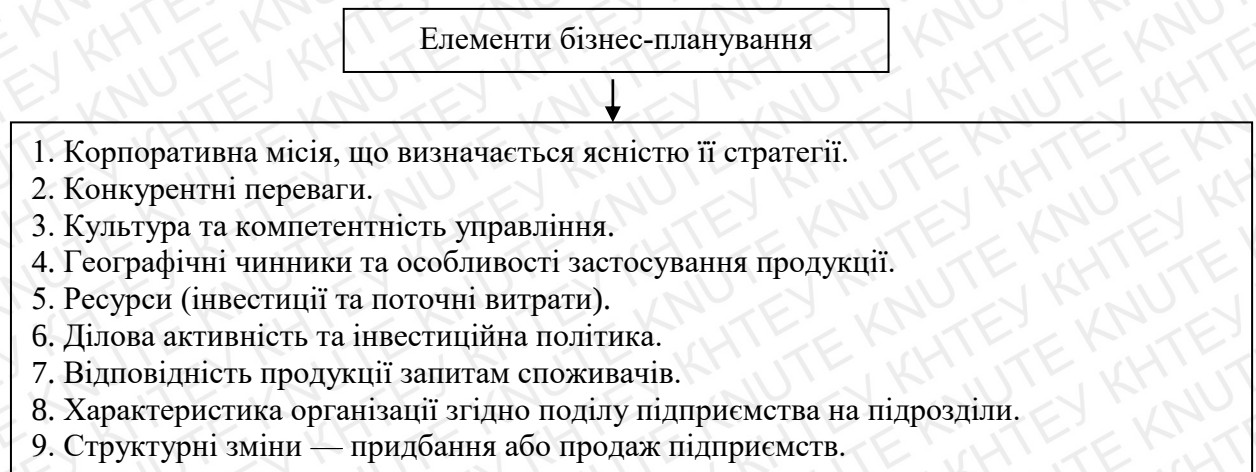


Рис. 1.2. Елементи бізнес-планування

Джерело: складено на основі [14]

Бізнес-планування є детальним всеохоплювальним комплексним планом, який розробляється на перспективу з метою сприяння досягнення місії організації та цілей, які її конкретизують.

Головні етапи бізнес-планування можна представити у виді схеми, зображеної на рис 1.3. Отже, етапи бізнес-планування починаються з визначення місії фірми. Місія підприємства - це визначення «конкретної причини існування організації»; твердження, що ідентифікує мету організації, методи її досягнення та групи адресатів, для яких працює наша організація.

Місія підприємства може бути визначена цінностями, якими керується організація. Виникає питання: навіщо компанії потрібна місія. Можна сказати, що підприємство потрібне місії, а не місія йому. Зазвичай діяльність починається із завдання. Початок бізнесу починається з того, що група людей вирішує щось робити разом. До створення підприємства були певні причини, за словами засновника, які спонукали їх до цього, якісь невирішені соціальні проблеми, ідеї тощо. Є також деякі ідеї щодо того, що має робити компанія.

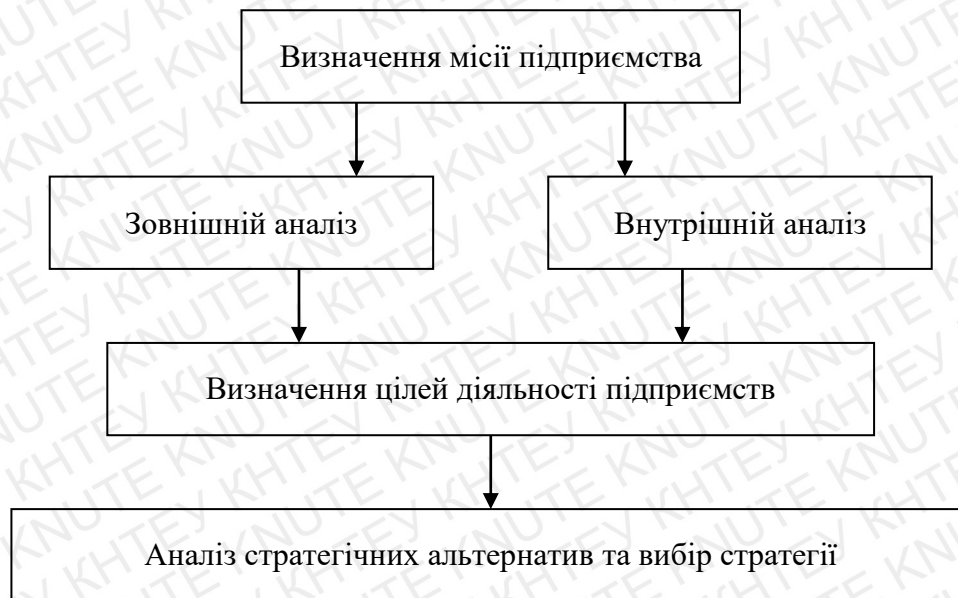


Рис. 1.3. Етапи бізнес-планування

Джерело: складено на основі [15].

Відправною точкою довгострокового бізнес-планування є встановлення цільових показників. В умовах стабільної економіки вихідними даними для цього слугують багаторічний досвід, середні темпи економічного розвитку, умови кредитування, вимоги акціонерів до прибутковості акцій, національні особливості, конкурентні амбіції. В перехідній економіці для збору інформації необхідно організувати спеціальні дослідження.

Завершальний етап полягає у аналізі альтернатив та виборі стратегії. Після визначення стратегічних цілей черговим етапом стратегічного планування є окреслення методів їх досягнення. З цією метою потрібно опрацювати кілька альтернативних варіантів досягнення цілей. Наступним кроком буде вибір найкращого варіанту.

Цей етап бізнес-планування вимагає від його учасників найбільш творчого мислення. Група, яка займається плануванням повинна використовувати методи роботи, що полегшують процес творчого мислення, в т.ч. «мозковий штурм», різні форми дискусій в малих групах тощо.

На початку впровадження бізнес-планування у практику господарювання у сучасній вітчизняній науці питання планування були

дискусійними. Багато вчених-економістів скептично висловлювалися з приводу необхідності розробки стратегії. Вони вважали, що стратегія на 60% складається з вдачі й лише на 40% - з ідеї. А роль вдачі важко і не потрібно заперечувати. Проте досвід показує, що в переважній більшості випадків успіху досягають ті, хто приймає рішення, спираючись на механізм дії економічних законів, хто розробляє перспективні стратегічні бізнес-плани [16].

До переваг підприємств із стратегічною орієнтацією можна віднести наступні:

- зменшення впливу можливих негативних змін, а також факторів «невизначеності майбутнього»;
- можливість врахувати та проаналізувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища;
- можливість зробити підприємство більш керованим, оскільки наявні стратегічні плани дають змогу порівняти досягнуті цілі з запланованими;
- можливість встановлення системи стимулювання для забезпечення гнучкості підприємства до змін;
- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи аналізу та контролю;
- здійснення більш ефективного розподілу ресурсів та їх концентрація на досягнення цілей;
- чітке формулювання бачення, місії, цілей підприємства.

В сучасних умовах практика стратегічної діяльності вітчизняних підприємств зводиться в основному до вирішення поточних стратегічних проблем, зокрема, проблем взаємодії з ринковим середовищем, формуванням бажаних витрат, цін і прибутку, пошуку нових ринків збуту і джерел інвестування власної діяльності, які дають змогу отримати короточасний ефект. Водночас основна функція стратегічного управління - забезпечення

чинників довгострокового успіху - залишається за межами практичної діяльності підприємства. Це пояснюється специфічними умовами, що склалися всередині та навколо українського бізнесу.

1.2. Поняття та процес формування бізнес-планувань як інструменту реалізації стратегій на підприємстві

Слід зазначити що під час створення нових підприємств виникає досить багато проблем, що полягають у ціновій політиці випущеної продукції, неправильно здійснюється аналіз потреб клієнтів і звичайно не передбачаються ризики при формуванні бізнес – планів, до них належить три стадії, на кожній з них існують певні види ризиків, що полягають [1]:

1) На передінвестиційній стадії виникає помилковість у впровадженні концепції проекту, неправильно визначається розташування проекту, виникає ризик у прийнятті рішень про доцільність інвестицій.

2) На інвестиційній стадії ризики залежать від втрати джерела фінансування, що відбувається в процесі реалізації проекту, також може полягати у недотриманні графіка запланованих витрат, перевищенні строків будівництва, ризики також можуть полягати у несвоєчасній підготовці персоналу.

3) На експлуатаційній стадії ризики можуть полягати у появі нового альтернативного продукту, неплатоспроможності споживачів, помилкової вибірці цільового сегменту ринку або ж неналежної організації мережі збуту. Також ризики можуть виникати через зміну податкової політики, зміну цін на сировину і матеріали, а також зростання процентних ставок по кредитам.

У процесі формування бізнес – планів в сучасному економічному середовищі схилиються до вибору типів планування, які охарактеризуємо нижче:

1. Комерційно – виробничий бізнес – план необхідний для вирішення проблематики у комерційній і виробничій діяльності підприємств, для забезпечення поставлених цілей його розвитку, дотримуючись найменших витрат. Також він полягає у забезпеченні перспектив діяльності підприємства на майбутні періоди, в ньому зазначають основні витрати і фінансово – економічні показники, при розробці проекту.

2. Бізнес – план інвестиційного характеру є в першу чергу інструментом заохочення інвесторів. Його мета передбачає створення нового об'єкту, або зміни в технологіях діяльності, застосовуючи економічні категорії і фінансові показники капітальних вкладень. В першу чергу бізнес – план даного типу орієнтований на забезпеченні повернення кредитів і своєчасній оплаті відсотків за їх використання.

3. Бізнес-план фінансового оздоровлення, що розробляється підприємством, яке є нерентабельним, або знаходиться у кризовій ситуації. Для таких підприємств, може бути характерна складна процедура погоджень розрахунків з кредиторами і власником підприємства, який є потенційним банкрутом.

4. Бізнес-план для отримання кредиту формують, з метою збільшення оборотного капіталу для реалізації планових цілей діяльності, вони звичайно можуть бути не пов'язанні з основною діяльністю, а спрямовані лише на покращення роботи.

5. Бізнес-план структурних підрозділів організаційної структури полягає у представленні топ – менеджерам підприємства розробленого плану розвитку діяльності структурного підрозділу, ціль якого полягає в обґрунтуванні обсягів і ступенях пріоритетності забезпечення ресурсів, або величини прибутку, яка залишається в розпорядженні окремих підрозділів [6].

У вищевикладеному контексті бізнес-планування пов'язують як із стратегічним планом, так і з тактичним. Слід зазначити, що розробка бізнес – плану в сучасному економічному середовищі повинна бути засновна на наступних принципах, які відобразимо у табл.1.1.

Принципи формування бізнес – плану в сучасному економічному середовищі

Принцип	Характеристика
Цільового характеру	Зміст розділів бізнес – плану, повинен розкрити основну суть ідеї;
Системності	Економічні показники, що розраховуються повинні бути узгоджені в єдиній системі
Науковості	Всі економічні розрахунки, повинні ґрунтуватись на методичних аспектах і науковій новизні;
Адекватності	Зміст повинен забезпечувати ринкові вимоги, розмірам і можливостям підприємства;
Оптимальності	Варто надати вибірку найдоцільнішої пропозиції реалізації обраного проекту і звертати увагу на інші принципи;
Ініціювання	Активізація, стимулювання і мотивація дій, за рахунок взаємодії підрозділів організаційної структури;
Безпеки управління	Надання оцінки певних ризиків, для своєчасного прийняття завдань нейтралізації негативних наслідків;
Контролю	Можливість оперативного відслідковування виконання плану, виявлення помилок і певних можливостей їх коригування.

Джерело: складено на основі [7]

Розглядаючи табл.1.1 варто проаналізувати детальніше принцип контролю, адже до його складу належать методи формування бізнес – плану [8]:

- метод оптимізації, що полягає у проведенні розрахунків відповідно встановлених і розроблених сценаріїв прийняття оптимального рішення і співставленні результатів із встановленими критеріями;

- методика цільового прибутку – полягає на визначені прибутковості суб'єкта господарювання, що є бажаним, після чого прогнозують забезпечення ресурсами;

- індикативний метод – полягає у розрахунку певних встановлених обмежень обсягів діяльності підприємства, за рахунок можна сформулювати доцільність функціонування підприємства, прорахувати точку його

безбитковості, розрахувати мінімальну рентабельність і ефективність використання активів і пасивів підприємств;

- балансовий метод, за рахунок якого складають баланс бажаних результатів діяльності підприємства, відповідно до принципу адекватності;

- нормативний метод – що забезпечує оцінку встановлених показників на підставі використання науково – нормативної бази;

- досвідно-статистичний метод (використовується за умови, коли неможливо застосувати наведені вище методи для розрахунку планових показників) – передбачає використання накопиченого досвіду та інтуїтивних підходів для визначення необхідних планових показників.

Також слід зазначити, що для підприємницької діяльності досить важливою складовою є маркетингова інформація, що базується на декількох аспектах: інформацію про потенційну цільову аудиторію, інформацію про попит, інформацію про якість і забезпечення товару / послуги, а також конкурентне становище на ринку. Збір інформації є також ваговою складовою для формування бізнес – планів в сучасному підприємницькому середовищі і є необхідним елементом на початковому етапі розробки бізнес – плану.

Необхідно зазначити, що вказані структурні компоненти бізнес-плану є обов'язковими елементами його як документа та жоден з них не може бути не виконаним. Для кожного конкретного випадку розробки бізнес-плану, його цілей, задач та об'єкта, структуру документа уточнюють, деталізують та вводять додаткові специфічні для того, чи іншого підприємницького проекту розділи.

У таблиці 1.2 розглянемо систему формування розділів бізнес плану підприємств і надамо їх цілі з відображенням показників прорахунку для подальшого дослідження у другому розділі.

**Основна структура бізнес – плану для впровадження нових
проектів в сучасному економічному середовищі**

Назва розділу	Характеристика і мета	Показники
1.Характеристика підприємства	загальний опис діяльності підприємства і бізнесу, аналіз його конкурентоспроможності і видів продукту/послуг	аналіз і розрахунки фінансової звітності, стійкості, активів підприємства
2.Оцінка конкурентного середовища	маркетингова ситуація і аналіз діяльності конкурентів, програми здійснення стратегій	Аналіз конкурентів і аналіз маркетингового середовища і бальні показники впливу факторів на ринок і діяльність підприємства
3.Залучення нових інвестиційних коштів	опис інвестиційного циклу	Розраховується потреба за допомогою показників фінансової стійкості з наявністю вільних коштів підприємства
5. Дослідження цін на просування	опис заходів для просування підприємства	Проведення розрахунку за показниками вартості заходів з просування
6. Дослідження цін на маркетингову програму	аналіз ефективності проекту, проектування грошових потоків	Характеристика існуючих цін на заходи
7. Надати прогноз запропонованих заходів	аналіз типів ризиків, можливості його виникнення, можливі збитки	NVP + IRR + оцінка рентабельності

Джерело: складено автором на основі [9]

Проводячи аналіз сучасних трендів і електронної комерції, виокремимо характерні особливості, щодо оформлення бізнес – плану:

- 1.Складаючи бізнес – план необхідно передбачати у ньому особливість, що зможе зацікавити потенційного інвестора і змусить його проаналізувати план до кінця, а не відхиляти його;
- 2.Бізнес – план повинен бути оформлений без помилок при написанні, а також варто використовувати буклети або брошури;

3.Неможна перевантажувати бізнес – план одними цифрами і викладками, доцільно дотримуватись норми – до 10 сторінок тексту, що може бути доповнено фінансовими розрахунками;

4.Інформація, що викладається у бізнес плані повина бути точною. Не варто конкретизувати основні відомості на одній сторінці, краще детально розписати, для наочності;

5.Необхідно всі розрахунки і основоположення виносити в додатки бізнес – плану, це допоможе його структурувати і забезпечить належне сприйняття.

Маючи на меті забезпечення належної ефективності функціонування підприємств, керівництво формуючи бізнес – план за вищезазначеним алгоритмом збирає всю актуальну інформацію, до якої належать:

- інформація про рівень рентабельності схожих проектів;
- інформація про розмір інвестицій, які необхідно залучити для реалізації проекту, якщо інвестицій недостатньо, то необхідно проводити аналіз пропозицій кредитування;
- інформація про особливості руху грошових коштів в сфері бізнесу.

Вищезазначену інформацію можна отримати з наступних джерел: статистичної і бухгалтерської фінансової звітності; із власного досвіду розробки проектів і бізнес – планів керівництва; від цільової аудиторії та партнерів; інформацію по конкурентне середовище можна отримати з відкритих джерел або внаслідок аналізу їх діяльності (маркетингової, збутової, виробничої), також джерелами можуть бути різноманітні публікації і статті, що випускаються засобами масової інформації.

Підсумовуючи зазначимо, що у даному розділі було виокремлено сутність теми дослідження і виявлено, що бізнес – план забезпечує ефективну планову діяльність будь – якого підприємства впродовж тривалого періоду. Завдяки йому стає можливим проведення аналізу, контролю і успішності діяльності підприємства, в процесі реалізації підприємницького проекту стає можливим виявляти відхилення від плану і своєчасну

коригувати напрямки розвитку підприємства.

Згідно проведеного дослідження основних аспектів формування бізнес – планів в сучасному економічному середовищі, можна виділити два основних типи, що застосовуються в діяльності: управлінські (використовуються для управління діяльністю підприємством і проектами, що створюються на ньому), бізнес – плани цільового характеру, що призначені для прийняття рішень, пов'язаних з управлінням бізнесом в цілому, із розробкою коротко – термінових завдань для реалізації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ДП «СММ» ФІЛІЯ «СПАРК ФАУНДРІ»

2.1. Діагностика процесу бізнес-планування на підприємстві

ДП «СММ», що здійснює діяльність на ринку України під брендом «СПАРК ФАУНДРІ» – міжнародна компанія, створена в 2006 році, спеціалізується на розробці власних продуктів в сферах реклами та інформаційних технологій. Спільно з зовнішніми партнерами провадить власну діяльність, щодо підвищення ефективності функціонування вітчизняних підприємств, організацій, стартапів, допомагає просувати нові бренди на ринку, та розвиває медіа бізнес на ринку України.

Сьогодні компанія співпрацює з багатьма відомими партнерами та компаніями у сфері закордонного маркетингу, а також вбирає міжнародний досвід для ведення бізнесу на українському ринку.

Філія «СПАРК ФАУНДРІ» – продавець реклами та розвитку маркетингових потреб підприємства. Робота маркетингових агентств дозволяє власникам бізнесу монетизувати весь рекламний трафік, а рекламодавцям – проводити багатоформатні рекламні кампанії на численних платформах, орієнтованих на різні цільові аудиторії. [21].

Філія «СПАРК ФАУНДРІ» є глобальним брендом медіа-агентства в рамках Publicis Media і має офіси в Publicis One, обидва з яких є ключовими підрозділами Publicis Groupe. Маючи понад 3000 співробітників у 50 країнах по всьому світу, агентство використовує найкращих талантів індустрії та зростаючу присутність своїх 60 офісів на ключових ринках, включаючи США, Великобританію, Близький Північний океан, Польщу, Австралію та Китай [21].

Філія «СПАРК ФАУНДРІ» має безліч конкурентних переваг не лише на ринку України, а і на зовнішніх ринках світу, серед яких:

- розробка різноманітних нових технологій, проведення аналітики, збір даних в єдині бази;

- має досить великий досвід функціонування на ринку;
- проводить ефективну маркетингову діяльність і здійснює охоплення великих груп цільової аудиторії;
- допомагає суб'єктам бізнесу правильно інвестувати;
- допомагає підприємствам розвивати власні стратегії розвитку.

Детальніше розглянемо основні напрями діяльності підприємства ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ» у рис.2.1.

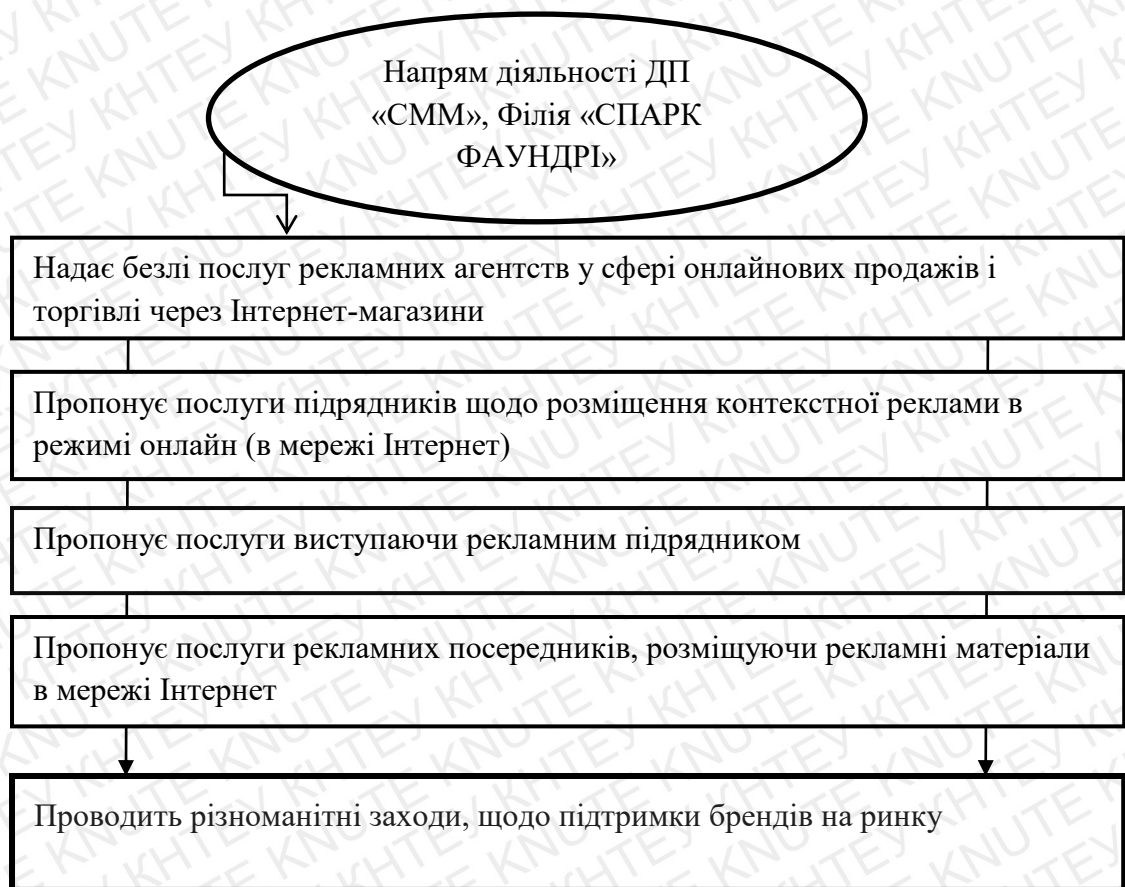


Рис.2.1 Напря́м дія́льності підприємства за КВЕД (складено, за джерелом на основі [21]).

Як бачимо, ця рекламна компанія охоплює п'ять напрямків, де вона ефективно розвиває свою рекламну продукцію та продає її зацікавленим споживачам та підприємствам.

Тепер слід надати характеристику організаційної структури ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ» в рис.2.2.



Рис.2.2. Організаційна структура підприємства ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ» (складено автором)

У виконанні замовлень на рекламну продукцію беруть участь і виконавчий директор, бухгалтерія, відділ розвитку, відділ реклами та інші основні організаційні підрозділи, діяльність яких здійснюється під безпосереднім керівництвом генерального директора. Взаємодія ланок даної організації здійснюється через вхідні потоки інформації. Керівництво філії ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ» реалізує метод командної інтеграції, а не команду, що складається з відділів, до складу якої входять усі експерти, необхідні для обробки рекламних замовлень, а саме: програмісти, SEO-експерти, копірайтери, експерти з платної реклами, контент-менеджери та аналітики. Кожен експерт здійснює діяльність у своїй галузі. Керівник групи виступає в ролі аудитора проведеної роботи. Стажери допомагають вирішувати щоденні завдання, а команда щодня отримує до 15 вхідних нових заявок.

Завдяки цьому методу рекламне ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ» завойовує лояльність клієнтів. Кожен член команди занурюється в новий порядок і дуже добре виконує власну роботу. При цьому кожна команда – це як незалежна країна, зі своїм бюджетом, власною клієнтською базою, своїм графіком роботи, але всі працюють у спільному процесі. В середньому за місяць співробітники обробляють близько 500 заяв клієнтів, що вимагає від експертів підготовки та обробки великої кількості різноманітних супровідних документів і вхідної інформації. Очевидно, що така місячна кількість замовлення вимагає автоматизації своєї діяльності, тому рекламне агентство ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ» автоматизує наступні інструменти: «1С: Управління рекламою», «PrintOffice», «Google DoubleClick», Ці етапи допомагати компаніям планувати власну діяльність у процесі бізнес-планування.

Процес бізнес-планування на підприємстві ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ» забезпечується за рахунок наступних складових [22]:

- ефективного виробництва медійного контенту у встановлені терміни;
- постійного інформаційного забезпечення замовників;
- збільшення інтенсивності і збалансованості використання всіх видів ресурсів із підтриманням якісного рівня пропонованих послуг;
- дотримання ефективної маркетингової стратегії в умовах, що склались на ринку;
- дотримання ефективної політики менеджменту на підприємстві;
- на стадії впровадження і розробки майбутнє створення філіалів для цільової аудиторії, щоб вони могли безпосередньо офлайн звернутись до агентства.

Продовжуючи дослідження бізнес-планування на підприємстві ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ» варто охарактеризувати його роботу в мережі Інтернет і здійснити процес дослідження його планових показників по діяльності в соціальних мережах у табл.2.1.

**Аналіз бізнес-планування ефективності ДП «СММ», Філія
«СПАРК ФАУНДРІ» в мережі Інтернет, %**

Показник ефективності	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Ефективність рекламних заходів	20%	27%	17%	24%
Посилання на підприємство в мережі Інтернет	2%	3%	2,5%	3%
Відсоток пошукових запитів	37%	22%	53%	63%
Видача органічного трафіку	45%	89%	45%	52%
Розміщення платних об'єктів	-	-	21%	27%
Залученість цільової аудиторії з соціальних мереж	23%	42%	51%	60%
Діяльність в соціальних мережах	Youtube, Instagram, Facebook	Youtube, Instagram, Facebook	Youtube, Instagram, Facebook + Linkedin + Telegramm + TikTok	Youtube, Instagram, Facebook + Linkedin + Telegramm + TikTok
Ефективність поштової розсилки	11%	18%	21%	25%
Ефективність мобільного додатку підприємства	Відсутній	Відсутній	Відсутній	Планується розробка

Джерело: розраховано автором

Оцінюючи бізнес-планування ефективності ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ» в мережі Інтернет, можна стверджувати, що стратегія

підприємства сформована не повністю, оскільки показники варіюються, порівнюючи прогнозовані показники підприємства на 2022 рік зазначимо, що воно планує вдосконалити власну діяльність в мережі Інтернет, оскільки в умовах пандемії більшість часу споживачі проводять саме в соц.мережах. На 2022 рік підприємство планує просувати власну діяльність в новій соціальній мережі TikTok, окрім існуючих, планується вдосконалення поштової розсилки, а також збільшення показників охоплення і залучення цільової аудиторії в бренд.

Тепер слід провести статистичне дослідження показників діяльності ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ» в соціальних мережах, дослідивши головні аспекти його бізнес-планування на прогнозований 2022 рік у табл.2.2.

Таблиця 2.2

Існуючі статистичні показники діяльності в соціальних мережах ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ» і планування на 2022 рік

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Facebook				
Підписники (кількість)	2183	4212	5472	8813
Публікації (кількість)	230	693	980	1730
Лайки (кількість)	2590	5573	6168	7718
Коментарі (кількість)	897	1753	2210	298
Перепости (кількість)	430	521	630	61
Instagram				
Підписники (кількість)	1732	1952	3009	4200
Публікації (кількість)	258	320	457	520
Лайки (кількість)	1304	2075	4320	4750
Коментарі (кількість)	121	240	341	550
Перепости (кількість)	152	170	210	300

Джерело: відображено автором

Згідно з результатів дослідження підприємство ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ» планує розвивати власну діяльність не лише в мережі Інтернет, а також і в соціальних мережах, що безумовно є перевагою, оскільки згідно бізнес-планування даного прогнозу всі показники у 2022 році планують збільшити, можливо це спричинено розробкою нової конкурентної

Необхідно відобразити також планування очікуваних відгуків підприємства, прогнозується Тепер у табл.2.3. проведемо аналіз відгуків цільової аудиторії підприємства ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ», та його конкурентів.

Таблиця 2.3

Оцінка відгуків цільової аудиторії підприємства ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ»

Рекомендований сервіс	Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Різноманітні портали	Кількість відгуків	157	260	376	500
На сайті існуючих конкурентів	Кількість відгуків	12	24	72	100

Джерело: відображено автором

Отже, бізнес-планування на підприємстві ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ» протягом останніх трьох років є позитивним, оскільки збільшуються відгуки, а отже підприємство нарощує обсяги продажу власних послуг.

У процесі бізнес-планування діяльності відіграє важливу роль економічна характеристика діяльності підприємства, більш детально зобразимо її у табл.2.4. Динаміку структури оборотних активів оцінено за часткою елементів взагальній кількості оборотних активів підприємства ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ».

Зміни структури оборотних активів ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ» відбулись за рахунок зменшення частки запасів та грошей та їх еквівалентів на 40% із зростанням частки дебіторської заборгованості (в т. ч.

за розрахунками та іншої поточної дебіторської заборгованості) на 44,25% та поточних фінансових інвестицій на 2%. Дане явище негативно відображається на бізнес-плануванні досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.4

**Організаційно-економічна характеристика підприємства ДП
«СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ», %**

Показники	Питома вага, %					Абсолютна зміна
	На 01.01.16	На 01.01.17	На 01.01.18	На 01.01.19	На 01.01.20	
1. Запаси, всього	43,70	47,55	50,38	44,65	2,74	-40,97
2. Дебіторська заборгованість	37,33	34,10	31,31	39,23	81,58	44,25
За товари, роботи, послуги	11,81	15,84	13,69	26,91	21,39	9,58
За розрахунками	8,23	4,57	5,80	7,26	3,81	-4,42
Інша поточна дебіторська заборгованість	17,29	13,69	11,81	5,05	56,38	39,09
3. Поточні фінансові інвестиції	0,11	0,15	3,04	2,23	2,07	1,96
4. Гроші та їх еквіваленти	14,36	12,21	8,49	8,17	0,05	-14,30
5. Витрати майбутніх періодів	0,56	0,42	0,36	0,31	0,13	-0,43
6. Інші оборотні активи	1,80	3,54	1,03	1,50	1,68	-0,12
Всього	100	100	100	100	100	x

Джерело: розраховано автором

Згідно з аналізом динаміки оборотності оборотних активів ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ» у Додатку Г, можна отримати поступову та позитивну динаміку % до обороту запасів та зниження дебіторської заборгованості на 95 %. За звітний період швидкість обороту всіх ліквідних активів швидко зросла в 10 разів, а оборотність валюти та її еквівалентів швидко зросла в 2 рази, що свідчить про те, що кошти були заморожені на цих етапах і використані для галузі бізнес-планування нового міні-агентства ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ».

Також діагностуючи процеси бізнес-планування на досліджуваному

підприємстві варто звернути увагу на показники його фінансової стійкості, що було прораховано на підставі і аналізу існуючих грошових запасів, витрат і джерел фінансування, більш детально розглянемо у табл.2.5.

Таблиця 2.5

**Показники фінансової стійкості ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ»
з метою діагностики процесів бізнес-планування**

Показники	Значення показника				
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1. Запаси та витрати, тис.грн.	1696986	2137300	2478663	2995151	973579
2. Чистий оборотний капітал, тис.грн.	3613069	4491383	4852715	6623972	7097185
3. “Нормальні” джерела фінансування, тис.грн.	-1334732	-2364082	-3006326	-4904010	- 4909725
3.1. Чистий оборотний капітал	-1601908	-2367346	-3073532	-4982317	- 4909725
3.2. Короткострокові банківські кредити та позики для покриття запасів	267176	3264	67206	78307	0
3.3. Розрахунки з кредитором за роботи, послуги	3474311	3882674	4579307	6659825	1619313
Тип поточної фінансової стійкості	НДФ<ЗВ<ЧОК	НДФ<ЗВ<ЧОК	НДФ<ЗВ<ЧОК	НДФ<ЗВ<ЧОК	НДФ<ЗВ<ЧОК

Джерело: розраховано автором

Згідно з таблицею 2.5 необхідно зробити висновок про важливість збільшення на 100 % норми рентабельності обороту, позикового капіталу та операційних витрат, що робить підприємство прибутковим, незважаючи на втрату активів та власного капіталу. Аналіз з таблиці. 2.5 показує, що протягом досліджуваного періоду фінансово-господарська діяльність підприємства ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ» вийшла на новий рівень, а операційні витрати, позикові кошти, активи та відсоток прибутку від обороту значно зросли. У таблиці 2.6 розглянемо динаміку прибутковості активів підприємства ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ» протягом років, щоб оцінити вплив на його подальше бізнес-планування.

**Динаміка прибутковості активів ДП «СММ», Філія «СПАРК
ФАУНДРІ» у 2016-2020 роках та оцінка впливу факторів на
подальше бізнес-планування**

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолют зміна
1. Середня сума активів, тис.грн.	7551761	8120813	9505142	10212160	4942412	-2609349
2. Чистий дохід від реалізації (послуг), тис.грн.	2355348 9	2740860 6	3502257 7	34738968	492267	- 23061222
3. Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн.	457	-406085	- 1405616	-433342	139019	138562
4. Рентабельність реалізації, %	0,00	-1,48	-4,01	-1,25	28,24	28,24
5. Коефіцієнт оборотності активів, разів	3,12	3,38	3,68	3,40	0,10	-3,02
6. Прибутковість активів, %	0,01	-5,00	-14,79	-4,24	2,81	2,81
7. Зміна прибутковості активів за рахунок:						
Рентабельності	-5,01	-9,79	10,54	7,06	-0,01	x

Джерело: розраховано автором

Згідно з табл. 2.6 основним засобом отримання позитивних показників рентабельності активів є рентабельність медіа-послуг та виробництва контенту. На підприємстві ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ» період оборотності запасів та дебіторської заборгованості скоротився на 95%, період обороту всіх оборотних активів збільшився в 10 разів, валютні еквіваленти зросли вдвічі, що свідчить про те, що планування заморожування готівки на етапі бізнес-даних, на нашу думку, компанія повинна розробити бізнес-план для своєї нової філії для просування послуг цифрової та електронної пропозиції на ринку.

2.2.Оцінка ефективності бізнес-планування як інструменту реалізації стратегії на підприємстві

Зокрема кожна складова бізнес-планування на підприємстві ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ» залежна від впливу різноманітних чинників і факторів.

Власне кожен згаданий аспект бізнес-планування на підприємстві ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ» наряду пов'язаний з макросередовищем, яке формує перелік завдань, що розглянемо у рис.2.7.

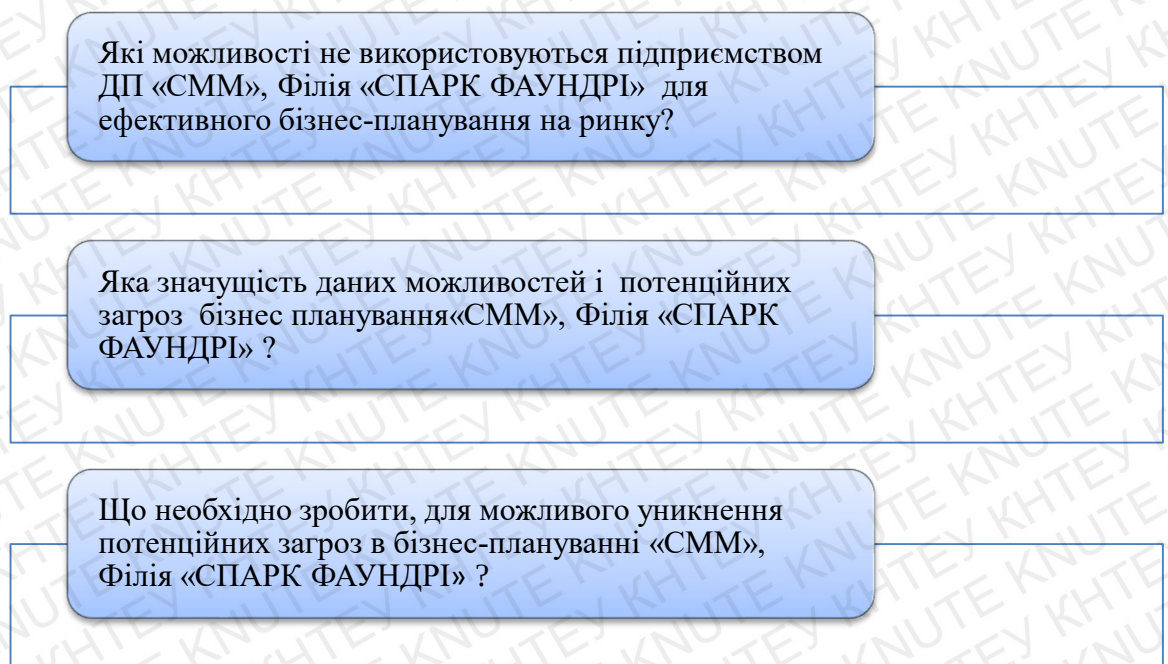


Рис.2.2 Причинно-наслідкові завдання, що виникають в процесі бізнес-планування на підприємстві ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ»(складено автором)

На сьогоднішній день на бізнес-планування впливають безліч чинників діючого підприємства ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ» в свою чергу сила впливу на діяльність даного підприємства оцінюється діапазоні від 5 балів (сильна небезпека впливу на бізнес-планування) до 0 (відсутність впливу на бізнес-планування підприємства). Проведемо PEST-аналіз з метою виявлення ключових чинників впливу на бізнес-планування досліджуваного підприємства у табл.2.7.

PEST-аналіз підприємства ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ», %

Опис фактора	Показник впливу	Оцінка за балами від 1 до 5	Вага рангового показника
1. Політичні фактори (Political)			
Податкова політика для підприємств медіа-маркетингового напрямку	0,13	3	0,31
Тенденції до регулювання галузі рекламних послуг	0,12,3	5	0,58
Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі надання рекламних і медіа-послуг	0,12,3	5	0,58
2. Економічні чинники (Economical)			
Темпи зростання економіки впливають на замовлення в рекламних підприємствах	0,07	1	0,07
Падіння доходів населення унеможливають витрати на рекламу	0,07	1	0,07
Рівень розвитку e-commerce	0,07	3	0,22
Зростання витрат на надання рекламних послуг	0,07	2	0,15
3. Соціально-культурні фактори (Social-Culture)			
Рівень використання рекламних послуг не лише для B2B, а і B2C	0,07	5	0,35
Попит на digital-послуги	0,035	2	0,07
4. Технологічні фактори (Technological)			
Розвиток Інтернету, мобільних пристроїв для просування діяльності рекламних агентств	0,07	5	0,34

Джерело: складено автором

Експертами виступили працівники досліджуваного підприємства ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ».

Оцінка проводилась методом визначення найвагомішого показника впливу на бізнес-планування підприємства ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ», з метою визначення потенційних загроз на підприємстві.

Далі впорядковуємо всі визначені фактори для дослідження впливу на процес бізнес-планування на підприємстві у табл.2.8.

**Систематизація факторів впливу на бізнес-планування ДП
«СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ», %**

Опис фактора	Оцінка фактору
Тенденції до регулювання галузі рекламних послуг	0,58
Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі надання рекламних і медіа-послуг	0,58
Рівень використання рекламних послуг не лише для B2B, а і B2C	0,35
Розвиток Інтернету, мобільних пристроїв для просування діяльності рекламних агентств	0,34
Політика податків для підприємств медіа-маркетингового напрямку	0,31
Рівень розвитку e-commerce	0,22
Зростання витрат на надання рекламних послуг	0,15
Попит на digital-послуги	0,07
Темпи зростання економіки впливають на замовлення в рекламних підприємствах	0,07
Падіння доходів населення унеможливають витрати на рекламу	0,07

Джерело: складено автором

Зважаючи на дані табл. 2.8 можемо зробити висновок, що на діяльність досліджуваного підприємства ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ» найбільший вплив здійснюють такі фактори впливу, як тенденції щодо регулювання в галузі рекламних послуг та майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі надання рекламних і медіа-послуг.

Як фактор зовнішнього середовища, що впливає на бізнес-планування також необхідно розглядати безпосереднє середовище організації-споживача та конкурента. Для того, щоб проаналізувати інтенсивність галузевої конкуренції, використовуємо модель галузевої конкуренції Майкла Портера, яка описує роль конкурентного середовища через п'ять конкурентних сил у табл.2.10.

Оцінка конкурентних сил та середовища, що впливають на бізнес-планування ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ»

Конкурентна сила	Підсумкова оцінка	Якісна характеристика
Нові рекламні проекти	1	Низька загроза
Існуючі конкуренти ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ»	10	Середня загроза
Поява нових конкурентів на ринку рекламних агентств	10	Середня загроза
Поява нової цільової аудиторії	7	Середня загроза
Подальші карантинні обмеження	4	Низька загроза

Джерело: складено автором

Охарактеризуємо отримані дані з табл. 2.9 дані більш детально.

Нові рекламні проекти отримали 1 бал в першу чергу через те, що фактично на ринку рекламних послуг з'являються досить рідко, оскільки використовуються традиційні, та інтернет-інструменти ведення і забезпечення рекламної діяльності.

Нові та існуючі конкуренти – отримали найвищу оцінку в першу чергу через те, що конкуренція на ринку рекламних послуг на сьогодні є досить сильною. Цільова аудиторія також має середній рівень впливу на діяльність даного підприємства і відповідно на процес бізнес-планування на ньому. Оскільки проведена оцінка можливих загроз в бізнес-плануванні є достатньо вагомою в ключі конкурентного середовища, сформуємо оцінку ключових бізнес-переваг підприємства у порівнянні з його основними конкурентами на ринку медійних і рекламних послуг у табл.2.11.

Як бачимо, підприємство ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ» отримало середню оцінку у власних бізнес-перевагах для подальшого планування, в свою чергу конкурент ТОВ «БАНДА», що є лідером на ринку рекламних і медійних послуг отримав оцінку 4,07 оскільки він має безліч власних філіалів і міні-агенцій охоплюючи при цьому ринок.

Таблиця 2.11

**Оцінка бізнес-переваг підприємства ДП «СММ», Філія «СПАРК
ФАУНДРІ», що впливають на подальше планування діяльності, %**

Фактори	Вага	ТОВ «БАНДА»		ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ»		ТОВ «АДМІКСЕР- ТЕХНОЛОДЖІС»		ТОВ «МАКСМЕДІА ГРУП»	
		Оцінка	Зва- жена	Оцінка	Зважен а	Оцінка	Зважена	Оцінка	Зважен а
1. Якість пропонуванних послуг	0,07	5	0,35	3	0,21	3	0,21	3	0,21
2. Рівень цін на рекламні послуги	0,06	4	0,24	5	0,3	3	0,18	2	0,12
3. Частка ринку	0,09	5	0,45	5	0,45	4	0,36	2	0,18
4. Динаміка зростання частки ринку	0,05	4	0,2	4	0,2	2	0,1	4	0,2
5. Фінансова стійкість підприємства	0,03	3	0,09	3	0,09	4	0,12	2	0,06
6. Рентабельність бізнесу	0,04	5	0,2	3	0,12	4	0,16	4	0,16
7. Рівень менеджменту	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15	2	0,1
8. Рівень кваліфікації працівників	0,05	5	0,25	3	0,15	4	0,2	2	0,1
9. Унікальність послуг на ринку	0,05	5	0,25	2	0,1	4	0,2	3	0,15
10. Досвід роботи на вітчизняному ринку	0,04	3	0,12	2	0,08	2	0,08	3	0,12
11. Рівень технологій	0,06	5	0,3	5	0,3	4	0,24	4	0,24
12. Можливості розширення асортименту рекламних послуг	0,02	5	0,1	5	0,1	3	0,06	2	0,04
13. Доступ до технологій	0,08	4	0,32	2	0,16	4	0,32	2	0,16
14. Асортимент пропонуванних послуг	0,09	4	0,36	5	0,45	3	0,27	3	0,27
16. Наявність інвестицій для розширення	0,04	3	0,12	4	0,16	4	0,16	2	0,08
17. Ефективність системи маркетингу	0,03	5	0,15	4	0,12	2	0,06	2	0,06
18. Консультації для клієнтів	0,01	4	0,04	5	0,05	4	0,04	3	0,03
19. Відомість підприємства	0,06	5	0,3	2	0,12	2	0,12	4	0,24
20. Імідж компанії	0,02	4	0,08	4	0,08	4	0,08	4	0,08
ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА	1		4,07		3,34		3,11		2,6

Джерело: складено автором

Підприємство ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ» має загальну оцінку 3,34, що знаходиться в середніх межах конкурентоспроможності і потребує вдосконалення у наступному розділі. Досліджені ТОВ «АДМІКСЕР ТЕХНОЛОДЖІС», та ТОВ «МАКСМЕДІА ГРУП» отримали найнижчі оцінки і займають нижчу частку на ринку виробників рекламних і медійних послуг.

Отже, перевагами ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ» є доступніший рівень цін, унікальність, що відповідає високим стандартам якості, широкий асортимент пропонованих рекламних і медійних послуг, відомість серед споживачів та ефективність системи маркетингу, проте для подальшої діяльності необхідно витіснити з ринку підприємство ТОВ «БАНДА» оскільки воно є лідером, пропозиції, щодо подальшого бізнес-планування діяльності з метою збільшення охоплення ринку будуть надані у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ДП «СММ» ФІЛІЯ «СПАРК ФАУНДРІ»

3.1. Розробка пропозицій модернізації бізнес-плану для вдосконалення реалізації стратегій ДП «СММ» Філія «Спарк Фаундрі»

Проведений попередньо аналіз дозволив виявити, що ДП «СММ» Філія «СПАРК ФАУНДРІ» поступається головному конкуренту в галузі рекламної і медіа-діяльності ТОВ «БАНДА», в свою чергу даний конкурент займає лідируючі позиції за рахунок того, що він має декілька власних агенцій і дозволяє охоплювати більшу частку цільової аудиторії.

На нашу думку, на підставі цієї особливості конкурента ТОВ «БАНДА», необхідно сформувати нові міні-агенції у бізнес-центрах спочатку м.Київ, а потім в інших містах. Метою даної пропозиції є модернізація бізнес-плану для вдосконалення реалізації стратегії розширення ДП «СММ» Філія «СПАРК ФАУНДРІ» на галузевому ринку. Місія бізнес-планування даного заходу – охопити цільову аудиторію, збільшити впізнаваність, завоювати нову конкурентну частку ринку медійних і рекламних послуг.

Місце розташування першого міні-агентства «SPARK-SMM» визначено проспект Лобановського, що знаходиться у м.Київ. Тепер у табл.3.1 сформуємо бізнес-план створення нового міні-агентства ДП «СММ» Філія «СПАРК ФАУНДРІ».

Таблиця 3.1

Бізнес-план заходів для впровадження в діяльність нового рекламного міні-агентства ДП «СММ» Філія «СПАРК ФАУНДРІ»

Захід №1	Сформувати план приміщення для нового міні-агентства «SPARK-SMM» ДП «СММ» Філія «СПАРК ФАУНДРІ»
Захід №2	Залучити інвестиційні кошти, оскільки згідно результатів фінансових показників їх недостатньо
Захід №3	Дослідити ціни на використання контент-послуг для нового міні-агентства
Захід №4	Провести оптимізацію веб-сайту для нового міні-агентства
Захід №5	Впровадити нову рекламну кампанію для «SPARK-SMM» ДП «СММ» філія «СПАРК ФАУНДРІ»
Захід №6	Сформувати нову організаційну структуру
Захід №7	Найняти кваліфікований персонал
Захід №8	Надати прогнозну оцінку всіх вище перелічених заходів

Джерело: розроблено автором

Отже, розглянемо перелік даних вдосконалень по кожному заходу окремо:

Захід №1. Сформувати план приміщення для нового міні-агентства «SPARK-SMM».

Приміщення можна розглядати в основному як для рекламного-міні-агентства так і під іншу комерційну діяльність. Зручне розташування міні-агентства поруч із Севастопольською площею, а також поряд розташований Novus, супермаркет АТБ, різні стоматологічні клініки, державна клініка. Приміщення пропонується з частковим ремонтом.

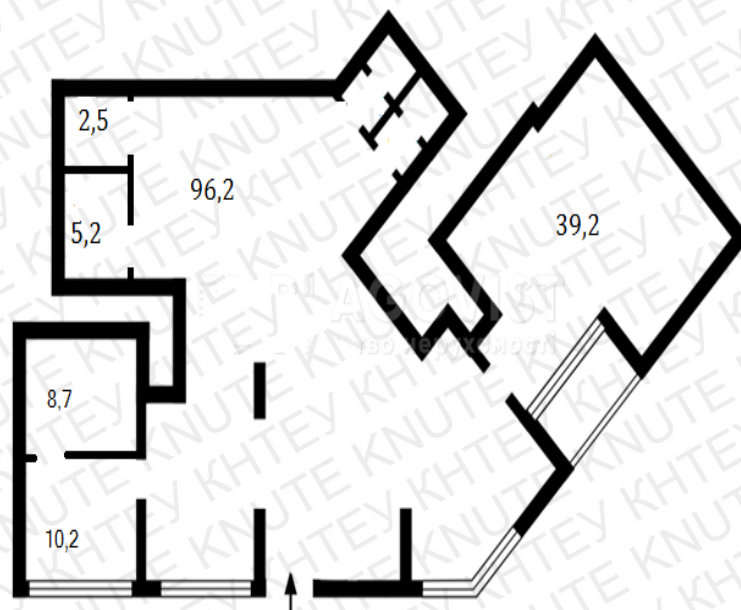


Рис. 2.1. План приміщення нового рекламного міні-агентства «SPARK-SMM» (складено автором)

При оренді на рік і більше місяців стає можливо отримувати орендні канікули на 2-3 місяці. Вартість оренди даного приміщення на місяць становитиме 35 тис. грн., або 420 тис. грн. на рік.

Захід №2 Залучити інвестиційні кошти.

У табл.3.2 прорахуємо обсяги залучення необхідних коштів для відкриття нового міні-агентства «SPARK-SMM».

Інвестиційні кошти та обсяг витрат на погашення за ними

	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	6 рік	Сума
Обсяг інвестиційних коштів, грн.	920,82	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	920,82
Оформлення інтер'єру	50,00	-	-	-	-	-	50,00
Облаштування робочих місць	285,74	-	-	-	-	-	285,74
Витрати на організацію роботи нового міні-агентства ДП «СММ» початковому етапі (3 місяці)	585,08	-	-	-	-	-	585,08
Обсяг повернення інвестиційних коштів	0,00	184,16	184,16	184,16	184,16	184,16	920,82
Залишок інвестиційних коштів для повернення	920,82	736,65	552,49	368,33	184,16	-	2762,45
Витрати на залучення інвестиційних коштів, 5% річних на залишок коштів	0,00	46,04	36,83	27,62	18,42	9,21	138,12
Загальний обсяг витрат на покриття інвестиційних коштів, тис. грн.	0,00	230,20	221,00	211,79	202,58	193,37	1058,94

Джерело: розроблено автором

Захід №3 Дослідити ціни на використання контент-послуг для нового міні-агентства «SPARK-SMM».

Для додаткового наповнення існуючого сайту ДП «СММ» Філія «СПАРК ФАУНДРІ» необхідно сформувати прайс-лист на послуги, оскільки веб-сайт уже існує достатньо буде сформувати лендінг-сторінку нового міні-агентства, калькуляцію цін відобразимо в табл.3.3.

Таблиця 3.3

Калькуляція цін бізнес-планування впровадження контент-послуг «SPARK-SMM»

Найменування послуги	Ціна в грн. без ПДВ	Кількість	Ціна, всього
Вставити текст (1 сторінка на сайті)	110	20	2200
Вставити 1 фотографію	110	15	1650
Вставити таблицю на сайт (до 30 рядків)	280	5	1400
Розмістити на сайті посилання	300	5	1500
Створити кнопку на сайті	410	10	4100
Змінити або відредагувати логотип	470	1	470
Редагувати текст (до 1000 символів)	660	15	9900
Створити і розмістити фавікон на сайті	490	1	490
Завантажити відео з ТВ сайтів за 1 шт. до 20 хв.	280	5	1400
Розмістити викачане відео на Youtube за 1 шт. до 20 хв.	280	5	1400
Вставити відео на сайт (вже розміщеного на Youtube), SVF файл	280	5	1400
Вставити карту Google або Yandex	990	1	990
Вставити код лічильника відвідувачів на сайт (Metrika, Analytics)	830	1	830
Вставити модуль оплати товарів	440	1	440
Вставити номер в Інтернет-магазин	150	6	900
Загальна вартість, грн.			29070

Джерело: розроблено автором

Таким чином, загальна ціна на контент-послуги становитиме 29,070 тис. грн. Слід зазначити, що дані ціни в бізнес-плануванні можуть використовуватись не лише для впровадження одноразово для міні-агентства, а також для подальшого розширення ДП «СММ» Філія «СПАРК ФАУНДРІ» на ринку.

Захід №4 Провести оптимізацію веб-сайту для нового міні-агентства ДП «СММ» Філія «СПАРК ФАУНДРІ».

Дана оптимізація є вихідним кроком у впровадження в бізнес-планування контент послуг, ціновий прейскурант на пошукову оптимізацію майбутнього сайту міні-агентства ДП «СММ» філія «СПАРК ФАУНДРІ» розглянемо у табл.3.4.

Таблиця 3.4

Ціновий прейскурант для оптимізації майбутнього сайту міні-агентства підприємства

Найменування послуги	Ціна в грн. без ПДВ
Оптимізація сайту під просування ДП «СММ» Філія «СПАРК ФАУНДРІ»	6000
Прискорення сайту	2500

Прибрати дублювання офіційного сайту ДП «СММ» Філія «СПАРК ФАУНДРІ»	4400
SERM - управління репутацією в пошукових машинах	7000
Впровадження ssl сертифікату	1200
Загальна вартість, грн.	21100

Джерело: розроблено автором

Надалі слід охарактеризувати витрати на пошукову оптимізацію нового міні-агентства в ключі забезпечення контекстною рекламою, звичайна оптимізація склала 21 100 грн, цінову політику контекстної реклами для впровадження в бізнес-план створення нового міні-агентства ДП «СММ» Філія «СПАРК ФАУНДРІ» розглянемо у табл.3.5.

Таблиця 3.5

Ціни для контекстної реклами підприємства ДП «СММ» Філія «СПАРК ФАУНДРІ»

Найменування послуги	Ціна в грн. без ПДВ
Обслуговування кампанії, пошукова реклама	5000
Створення мобільної реклами	5000
Створення банерної реклами	5000
Створення статичного банера	550
Оптимізація кампанії в мережі Google	3000
Налаштувати аналітику рекламної кампанії (цілі, конверсії)	3000
Загальна вартість, грн.	21550

Джерело: розроблено автором

Загальний склад витрат на дану оптимізацію склав 21 100 та 21 550 грн. відповідно, що стосується загальної рекламної кампанії, її характеристику надамо у наступному заході.

Захід №5 Впровадити нову рекламну кампанію для ДП «СММ» філія «СПАРК ФАУНДРІ»

Характерною метою впровадження даного заходу є проведення аналізу собівартості послуг рекламних заходів для просування міні-агентства ДП «СММ» Філія «СПАРК ФАУНДРІ» на території м.Київ, сумарні маркетингові витрати на створення нової рекламної кампанії в процесі бізнес-планування зобразимо у табл.3.6.

**Аналіз вартості послуг рекламних заходів для просування міні-агентства
ДП «СММ» Філія «СПАРК ФАУНДРІ» в процесі бізнес-планування**

Назва заходу	Кількість, місяців проведення	Витрати, тис. грн.	Витрати всього, тис. грн.
Витрати на створення сайту компанії	Протягом року	29070	29070
Витрати на пошукову оптимізацію	Протягом року	21100	21100
Поширення листівок	5	1500	7500
Рекламні щити (2*2500 (на протязі 3 місяців)	3	2500	7500
Витрати на контекстну рекламу	Протягом року	21550	21550
Витрати на SMM-просування	12	2000	24000
Сумарні витрати на просування			110720

Джерело: розроблено автором

Таким чином, загальна вартість проведення рекламної кампанії становитиме 110,72 тис. грн. Планується зростання числа відвідувань сайту клієнтами в день в середньому на 20 осіб.

Отже, розроблена рекламна кампанія з метою бізнес-планування і створення нового міні-агентства, збільшення впізнаваності і відвідуваності матиме такі плюси:

- утримання постійних покупців;
- залучення нових покупців;
- підвищення іміджу всього філіалу ДП «СММ»;
- просування бренду ДП «СММ» Філія «СПАРК ФАУНДРІ» на ринку і зміцнення конкурентних позицій.

Таким чином, проведення рекламної кампанії дозволять відмежуватися від конкурентів та розширити цільову аудиторію на ринку, тим самим збільшивши збут послуг підприємства ДП «СММ» Філія «СПАРК ФАУНДРІ».

Захід №6 Сформувати нову організаційну структуру «SPARK-SMM».

Наступним кроком сформуємо організаційну структуру для відокремленого агентства досліджуваного підприємства ДП «СММ» Філія «СПАРК ФАУНДРІ», в основу завдання бізнес-планування нової організаційної структури увійде пошук кваліфікованого персоналу для якісної роботи в рекламній індустрії. На початку відкриття нового міні-агентства нам необхідно найняти 2 продавці-консультанти, адміністратора, контент-менеджера, маркетолога, SMM-спеціаліста. Сформована організаційна структура представлена у рис.3.2.

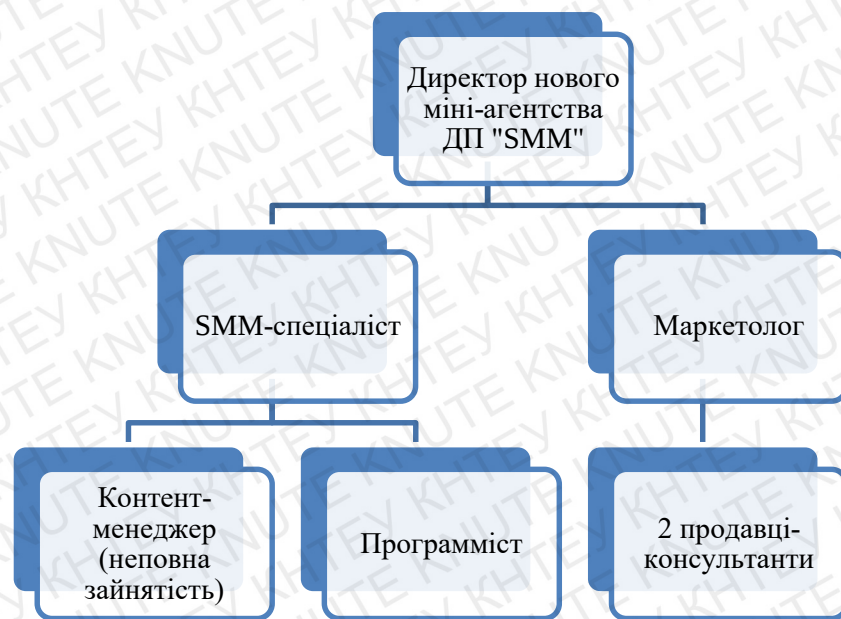


Рис.3.2 Організаційна структура нового рекламного міні-агентства ДП «СММ» Філія «СПАРК ФАУНДРІ» (складено автором)

Тепер варто охарактеризувати більш детальний бізнес-план даної структури у наступному заході, з метою визначення критеріїв найму на дані вакантні посади.

Захід №7 Найняти кваліфікований персонал.

Тепер охарактеризуємо критерії вибору для бізнес-планування нової організаційної структури у табл. 3.7 наведено персонал необхідний для нормального функціонування міні-агентства та короткі дані щодо необхідної кваліфікації, рівня заробітної плати та джерел пошуку робітників. Бюджет

витрат на оплату праці враховує відрахування ЕСВ. відповідно до діючого законодавства України ставка ЕСВ становить 22% від фонду заробітної плати.

Таблиця 3.7

**Необхідний персонал для організації роботи нового міні-агентства
ДП «СММ»**

Персонал	Необхідний досвід	Освіта	Необ- хідна чисель- ність персо- налу	Оклад, грн./міся- ць	Заробітна плата, грн./місяць	ЕСВ, грн.	Всього, грн./ місяць	Всього, тис. грн./рік
Продавці – консультант и	Не менше 1 року досвіду	Вища	2	9000	18000	3960	21960	263,52
Маркетолог	Не менше 3 років досвіду	Вища	1	10000	10000	2200	12200	146,40
SMM- спеціаліст	Не менше 3 років досвіду	Вища	1	10000	10000	2200	12200	146,40
Фрілансер контент- менеджер (неповна зайнятість)	Без досвіду роботи	Без освіти	1	3000	3000	660	3660	43,92
Програміст	Не менше 3 років досвіду	Вища	1	12000	12000	2640	14640	175,68
Директор	Не менше 5 років досвіду	Вища	1	14000	14000	3080	17080	204,96
Всього			7	58000	67000	14740	81740	980,88

Джерело: розроблено автором

Таким чином, витрати на персонал в місяць становитимуть 81,74 тис. грн., в рік витрати становитимуть 980,9 тис. грн.

Сформована організаційна структура і бізнес-план подальших витрат на кадрове забезпечення нового міні-агентства ДП «СММ» Філія «СПАРК ФАУНДРІ» позитивно вплине на бізнес-планування сформованих заходів вцілому.

3.2.Прогнозна оцінка ефективності функціонування даного плану на підприємстві»

Прогнозну оцінку ефективності функціонування запропонованого плану для ДП «СММ» Філія «СПАРК ФАУНДРІ» слід надати із вже сформованого заходу №8, отже ключові етапи прогнозування і реалізації плану створення нового міні-агентства досліджуваного підприємства зобразимо у табл.3.8.

Таблиця 3.8

Етапи реалізації плану відкриття нового міні-агентства ДП «СММ» Філія «СПАРК ФАУНДРІ» на 2022 рік

Назва етапу	Період реалізації, місяці						
	2	3	4	5	6	7	8
Аналіз ринку конкурентів рекламної діяльності							
Реєстрація нового ФОП							
Пошук та оренда нежитлового приміщення							
Оформлення вітрини ДП «СММ» міні-агентство «СПАРК ФАУНДРІ»							
Пошук та найм персоналу							
Реклама про відкриття магазину							
Відкриття нового міні-агентства							

Джерело: розроблено автором

Тепер у табл.3.9 зобразимо детальний графік фінансування нового міні-агентства ДП «СММ» Філія «СПАРК ФАУНДРІ» на 2022 рік.

Таблиця 3.9

Графік фінансування відкриття нового міні-агентства ДП «СММ» Філія «СПАРК ФАУНДРІ» на 2022 рік

Назва етапу	Витрати етапу	
	1	2
Аналіз ринку конкурентів рекламної діяльності	-	
Реєстрація нового ФОП	2500	
Пошук та оренда нежитлового приміщення	35000	35000
Оформлення вітрини ДП «СММ» міні-агентство «СПАРК ФАУНДРІ»		50000
Пошук та найм персоналу		
Реклама про відкриття магазину		81740
Відкриття нового міні-агентства		9226,67
Аналіз ринку конкурентів рекламної діяльності		-

Джерело: розроблено автором

Отже, створення міні-агентства ДП «СММ» Філія «СПАРК ФАУНДРІ» у 2022 році займе всього 2 місяці, це обумовлено легкістю постачання обладнання, комп'ютерів, відсутність ремонтно-будівельних робіт у приміщенні. Тепер охарактеризуємо показники ефективності діяльності нового міні-агентства ДП «СММ» Філія «СПАРК ФАУНДРІ» у 2022 році.

Таблиця 3.10

**Показники ефективності діяльності нового міні-агентства ДП
«СММ» Філія «СПАРК ФАУНДРІ» у 2022 році, %**

	01.22	02.22	03.22	04.22	05.22	06.22	07.22	08.22	09.22	10.22	11.22	12.22
Рентабельність продажу	69,00	63,80	65,00	63,00	62,00	63,80	64,55	59,90	58,90	59,15	59,69	58,99
Чиста рентабельність продажу	0.0	2,56	7,79	7,24	3,95	11,21	14,02	13,10	14,59	17,15	18,54	19,79
Рентабельність рекламних послуг	0.0	2,64	8,61	7,95	4,15	12,99	16,91	15,59	17,75	21,69	23,95	26,09

Джерело: розроблено автором

Таким чином, можемо говорити про ефективність даного проекту, адже рентабельність продажу становить понад 58,9%(останній місяць реалізації проекту), рентабельність послуг становить від 2,64% до 26,09%(останній місяць реалізації проекту), а чиста рентабельність продажу складає від 2,56% до 19,79% (останній місяць реалізації проекту).

На основі даних, щодо фінансових витрат за проектом та планового обсягу продажу продукції розрахуємо дані показники для наступних сценаріїв: 1. оптимістичного – коефіцієнт дисконтування становитиме 20% у табл.3.11.

Таблиця 3.11

**Оцінка доцільності реалізації міні-агентства відповідно до
оптимістичного сценарію (курс 26, коефіцієнт 20%)**

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	Всього по проекту
Чистий дохід, тис. грн.	6891,7	7580,8	8338,9	9172,8	10090,1	42074,2
Сумарні витрати, тис. грн.	6235,8	6547,6	6875,0	7218,7	7579,7	34457,0

Витрати на інвестиції, тис. грн.	239,4	229,8	220,3	210,7	201,1	1101,3
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	416,4	803,3	1243,6	1743,4	2309,2	6515,9
Податок на прибуток (18%), тис. грн.	75,0	144,6	223,8	313,8	415,7	1172,9
Чистий прибуток, тис. грн.	341,4	658,7	1019,7	1429,5	1893,6	5343,1
Інвестиції, тис. грн.	957,6	0,0	0,0	0,0	0,0	957,7
Коефіцієнт дисконтування (20% річних)	1,0	0,9	0,7	0,6	0,5	0,0
Дисконтовані інвестиції, тис. грн.	957,6	0,0	0,0	0,0	0,0	957,7
Грошовий потік по проекту, тис. грн.	341,4	658,7	1019,7	1429,5	1893,6	5343,1
Дисконтований ГП, тис. грн.	341,4	548,9	708,1	827,3	913,2	3339,0
Чистий приведений дохід (NPV)(при дисконтуванні під 20% річних), тис. грн.						2381,4
Індекс (коефіцієнт) рентабельності річний IR, %						21,3
Внутрішня норма прибутку (IRR), річна						19,2
Термін окупності проекту, років						2,1632

Джерело: складено автором

2. Розглянемо тепер реалістичний сценарій бізнес-планування нового міні-агентства ДП «СММ» Філія «СПАРК ФАУНДРІ» у табл.3.12.

Таблиця 3.12

Оцінка доцільності реалізації бізнес-планування нової міні-агенції відповідно до реалістичного сценарію (курс 26, коефіцієнт 30%)

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	Всього по проекту
Чистий дохід, тис. грн.	6891,7	7580,8	8338,9	9172,8	10090,1	42074,2
Сумарні витрати, тис. грн.	6235,8	6547,6	6875,0	7218,7	7579,7	34457,0
Витрати на інвестиції, тис. грн.	239,4	229,8	220,3	210,7	201,1	1101,3
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	416,4	803,3	1243,6	1743,4	2309,2	6515,9

Податок на прибуток (18%), тис. грн.	75,0	144,6	223,8	313,8	415,7	1172,9
Чистий прибуток, тис. грн.	341,4	658,7	1019,7	1429,5	1893,6	5343,1
Інвестиції, тис. грн.	957,6	0,0	0,0	0,0	0,0	957,7
Коефіцієнт дисконтування (20% річних)	1,0	0,8	0,6	0,5	0,4	0,0
Дисконтовані інвестиції, тис. грн.	957,6	0,0	0,0	0,0	0,0	957,7
Грошовий потік по проекту, тис. грн.	341,4	658,7	1019,7	1429,5	1893,6	5343,1
Дисконтований ГП, тис. грн.	341,4	506,7	603,4	650,6	663,0	2765,2
Чистий приведений дохід (NPV)(при дисконтуванні під 20% річних), тис. грн.						1807,6
Індекс (коефіцієнт) рентабельності річний IR, %						20,7
Внутрішня норма прибутку (IRR), річна						19,1
Термін окупності проекту, років						2,2

Джерело: складено автором

3. Розглянемо тепер песимістичний сценарій бізнес-планування нового міні-агентства ДП «СММ» Філія «СПАРК ФАУНДРІ» у табл.3.13, – коефіцієнт дисконтування складе 40%.

Таблиця 3.13

Оцінка доцільності реалізації проекту відповідно до песимістичного сценарію (курс 26, коефіцієнт 40%)

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	Всього по проекту
Чистий дохід, тис. грн.	6891,7	7580,8	8338,9	9172,8	10090,1	42074,2
Сумарні витрати, тис. грн.	6235,8	6547,6	6875,0	7218,7	7579,7	34457,0
Витрати на інвестиції, тис. грн.	239,4	229,8	220,3	210,7	201,1	1101,3
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	416,4	803,3	1243,6	1743,4	2309,2	6515,9
Податок на прибуток (18%), тис. грн.	75,0	144,6	223,8	313,8	415,7	1172,9

Чистий прибуток, тис. грн.	341,4	658,7	1019,7	1429,5	1893,6	5343,1
Інвестиції, тис. грн.	957,6	0,0	0,0	0,0	0,0	957,7
Коефіцієнт дисконтування (20% річних)	1,0	0,7	0,5	0,4	0,3	0,0
Дисконтовані інвестиції, тис. грн.	957,6	0,0	0,0	0,0	0,0	957,7
Грошовий потік по проекту, тис. грн.	341,4	658,7	1019,7	1429,5	1893,6	5343,1
Дисконтований ГП, тис. грн.	341,4	470,5	520,3	520,9	493,0	2346,1
Чистий приведений дохід (NPV)(при дисконтуванні під 20% річних), тис. грн.					10090,1	1388,5
Індекс (коефіцієнт) рентабельності річний IR, %						20,2
Внутрішня норма прибутку (IRR), річна						19,0
Термін окупності проекту, років						2,3

Джерело: складено автором

Тепер порівняємо проведені варіанти бізнес-планування нового міні-агентства ДП «СММ» Філія «СПАРК ФАУНДРІ» у табл.3.14.

Таблиця 3.14

Порівняння сценаріїв реалізації проекту нового агенства при зміні коефіцієнту дисконтування для

	Реалістичний 30%	Оптимістичний 20%	Песимістичний 40%
Чистий приведений дохід (NPV)(при дисконтуванні під 20% річних), тис. грн.	2381,4	1807,6	1388,5
Індекс (коефіцієнт) рентабельності річний IR, %	21,3	20,7	20,2
Внутрішня норма прибутку (IRR), річна	19,2	19,1	19,0
Термін окупності проекту, місяців	2,1632	2,2	2,3

Джерело: складено автором

Основними послугами, що будуть надаватись розробленим міні-агентством «SPARK SMM» будуть:

- допомога у налаштуванні реклами;

- збільшення ефективності продажу Інтернет-магазину;
- просування у соціальних мережах;
- а також всі перелічені послуги основного ДП «СММ».

Пропонується для оформлення сайту нового «SPARK SMM» використовувати банер, який зобразимо у додатку Д.

Оскільки на сьогоднішній день існують карантинні обмеження запропоновано відкриття у 2022 року після виходу з даних обмежень.

Таким чином проведені дослідження допомогло встановити, при зміні ставки існуючого дисконту за створеним реалістичним сценарієм термін окупності становитиме 2,16 років, оптимістичним – 2,2 років, песимістичний – 2,3 років. На нашу думку проведені дослідження допомогло виявити позицію досліджуваного підприємства ДП «СММ» Філія «СПАРК ФАУНДРІ» на ринку, за рахунок чого в контексті бізнес-планування було запропоновано план заходів для реалізації нового філіалу (міні-рекламного агентства) невеликої площі у м.Київ, проведені дослідження етапів допомогло виявити всі ключові витрати на впровадження, а дослідження у пункті 3.2 допомогло підсумувати ефективність запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

За допомогою проведеного дослідження було встановлено, що процес бізнес-планування на підприємстві є необхідним інструментом у функціонуванні вітчизняних підприємств. Зокрема сам бізнес-план і його розробка є корисна, якщо підприємство потребує збільшення власних конкурентних переваг на ринку, розширює існуючий бізнес, впроваджує нові підприємства із розширенням мережі.

У першому розділі даного дослідження було окреслено, що бізнес – план забезпечує ефективну планову діяльність будь – якого підприємства впродовж тривалого періоду. Завдяки йому стає можливим проведення аналізу, контролю і успішності діяльності підприємства, в процесі реалізації підприємницького проекту стає можливим виявляти відхилення від плану і своєчасну коригувати напрямки розвитку підприємства.

Також у ході розгляду ключових методичних аспектів, було визначено основні особливості формування бізнес – планів в сучасному економічному середовищі, серед яких: управлінські (використовуються для управління діяльністю підприємством і проектами, що створюються на ньому), бізнес – плани цільового характеру, що призначені для прийняття рішень, пов'язаних з управлінням бізнесом в цілому, із розробкою коротко – термінових завдань для реалізації.

В другому розділі було надано організаційно-економічну характеристику ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ», було визначено, що підприємство функціонує на ринку протягом довгого часу і надає медіа-, та рекламні послуги. В ході проведеного дослідження підприємство ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ» отримало середню оцінку у власних бізнес-перевагах для подальшого планування, в свою чергу конкурент ТОВ «БАНДА», що є лідером на ринку рекламних і медійних послуг отримав оцінку 4,07 оскільки він має безліч власних філіалів і міні-агенцій охоплюючи при цьому ринок, підприємство ДП «СММ», Філія «СПАРК

ФАУНДРІ» має загальну оцінку 3,34, що знаходиться в середніх межах конкурентоспроможності.

Також було охарактеризовано основні чинники, що впливають на підприємство на ринку, Процес бізнес-планування на підприємстві ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ» забезпечується за рахунок наступних складових:

- ефективного виробництва медійного контенту у встановлені терміни;
- постійного інформаційного забезпечення замовників;
- дотримання ефективної маркетингової стратегії в умовах, що склались на ринку;
- дотримання ефективної політики менеджменту на підприємстві;
- на стадії впровадження і розробки майбутнє створення філіалів для цільової аудиторії, щоб вони могли безпосередньо офлайн звернутись до агентства.

В третьому розділі було підсумовано переваги ДП «СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ» серед яких, є доступніший рівень цін, унікальність, що відповідає високим стандартам якості, широкий асортимент пропонованих рекламних і медійних послуг, відомість серед споживачів та ефективність системи маркетингу. Для подальшого вдосконалення бізнес-планування для підприємства запропоновано стратегію створення нового міні-агентства: сформовано бізнес-план до якого включено 8 заходів; спрогнозовано, що при зміні ставки дисконту термін окупності реалістичним сценарієм при курсі 26 становитиме 2,16 років, оптимістичним – 2,2 років, песимістичний – 2,3 років.

Проведене дослідження виявити позицію досліджуваного підприємства ДП «СММ» Філія «СПАРК ФАУНДРІ» на ринку, за рахунок чого в контексті бізнес-планування було запропоновано план заходів для реалізації нового філіалу (міні-рекламного агентства) невеликої площі у м.Київ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Горемикін В.А. Енциклопедія бізнес – планів: Методика розробки. 75 реальних зразків бізнес – планів / В.А. Горемикін, Н.В. Несторова., 2003. – 1104 с.
- 2.Планування в підприємствах і організаціях споживчої кооперації: стан і перспективи розвитку:Монографія / Іванова В.В., Сидоренко-Мельник І.М., Фастовець А.А., Юрко І.В. / За ред.А.А. Фастовець. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2008. – 157 с.
- 3.Тарасюк Г.М. Бізнес-план: Розробка, обґрунтування та аналіз / Тарасюк Г.М. – К.: Каравелла, 2006. – 280 с.
- 4.Ясинський В.В. Бізнес-планування: теорія і практика / В.В. Ясинський, О.О. Гайдай. – К.:Каравела, 2004. – 232 с.
- 5.Макаренко С.М. Бізнес планування : навчально-методичний посібник. Херсон : СТАР ЛТД,2017. 224 с.
6. Методика розроблення бізнес-плану UNIDO : веб-сайт. URL: <http://www.unido.ru> (дата звернення: 03.04.2019).
7. Михайленко О.В., Лобас А.А. Характеристика особливостей складання бізнес-планів. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління». 2018. Т. 29(68). №3.С.74–77.URL: http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_3/17.pdf (дата звернення: 04.04.2019).
- 8.Різник В.В., Різник Н.А. Базові процедури, методологія бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні діяльністю підприємства. Економічний вісник університету. 2017. № 35/1. С. 67–72. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/bazovi-protsedurimetodologiya-biznes-planuvannya-ta-yogo-rol-ustrategichnomu-upravlinni-diyalnisty-pidpriemstva> (дата звернення: 04.04.2019).
- 9.Селезньова Г.О., Сиров В.В. Система бізнеспланування на підприємстві та її елементи. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління.

2016. Вип. 4(04). С. 228–232. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/4_2016/46.pdf (дата звернення: 04.04.2019).

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

11. Макаренко С.М., Олійник Н.М. Бізнес-планування: навчально-методичний посібник, Херсон, 2017, 224 с.

12. Експертиза бізнес-плану // Лекції та конспекти. . – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://studopedia.org/10-121730.html> (Дата звернення: 14.11.2021)

13. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу [Текст] : [навч. посіб.] / В. Г. Балан. – Київ : Наукова столиця, 2018. – 199 с.

14. Алексеева М.М. Планування діяльності фірми: навч. метод. посібник / М.М. Алексеева. — К.: Фінанси і статистика, 2011. — 248 с.

15. 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.

16. Яременко О.Л. Стратегічне управління суб'єктами господарювання: проблеми теорії та практики: монографія / О.Л. Яременко та ін.; Нар. укр. акад. — Харків: Видавництво НУА, 2013. — 587 с.

17. Бізнес-план // Alpina consulting . – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://alpina.kiev.ua/biznesplan/?lang=uk> (Дата звернення: 14.11.2021).

18. 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>.

19. Ясинський В. В. Бізнес планування. Теорія і практика : навч. посібник / В. В. Ясинський, О. О. Гайдей. – К. : Каравела, 2013. – 232 с.

20. Бортніков А.П. Про платоспроможності та ліквідності підприємства // Бухгалтерський облік. – 2018. – №11. – С.32–34.

21. Анкета на порталі «YouControl» досліджуваного підприємства ДП «СММ» Філія «СПАРК ФАУНДРІ» // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/34529587/ (Дата звернення: 1.11.2021) .

22. Офіційний сайт підприємства ДП «СММ» Філія «СПАРК ФАУНДРІ» // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www. Sparkfoundry.com/](https://www.sparkfoundry.com/) (Дата звернення: 1.11.2021) .

23. Левчук К. / К. Левчук// Менеджмент. Управління бізнесом: зб. наук. ст. студ. – Київ: Київ. нац. торг.-економ. ун-т, 2021. – Ч.1. – С.51.

24. Владімірова Л.П. Прогнозування та планування в умовах ринку: Навчальний посібник. – К: Справа, 2018. – 399 с.

25. Каменіпера С.Є., Русинова Ф.М. Організація, планування, управління діяльністю промислових підприємств: підручник для вузів. – К.: Вища школа, 2018. – 336 с.

26. Клеймор Г.П. Механізми прийняття стратегічних рішень і стратегічне планування на підприємствах // Питання економіки. – 2019. – №9. – С.46–66.

27. Мощенко Н.П. Розробка аналітичного балансу, горизонтальний і вертикальний аналіз // Економічний аналіз: теорія і практика. – 2018. – №23. – С.47-51.

28. Фащевский В.Н. Фінанси підприємств: особливості та можливості зміцнення // Економіст. – 2015. – №1. – С.36–41.

29. Швиданенко Г.О. Управлінський контролінг [Електронний ресурс]. : кол. монографія / за заг. ред. Г.О. Швиданенко. [Г.О. Швиданенко, О.Б. Бутнік-Сіверський, І.А. Павленко, та ін.]; – К. : КНЕУ, 2015. – 156 с.

30. Tolchinsky, Paul D., and Donald C. King: “Do Goals Mediate the Effects of Incentives on Performance?,” *Academy of Management Review*, vol. 5, 1980, pp. 455–467.

31. Van de Ven, Andrew H.: “Problem Solving, Planning, and Innovation. Part 1: Test of the Program Planning Model,” *Human Relations*, vol. 33, 1980 pp. 711–740.
32. Wheelwright, Steven C. and S. Makridakis: *Forecasting Methods for Management*, 3d ea., John Wiley, New York, 1980.
33. Wood, D. Robley, Jr.: “Long Range Planning in Large United States Banks,” *Long-Range Planning*, vol. 13, 1980, pp. 91–98.

Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет економіки, менеджменту та психології
Кафедра менеджменту

**МЕНЕДЖМЕНТ:
ІМПЕРАТИВИ ТА ВИКЛИКИ**

Збірник наукових статей студентів
заочної форми навчання, які здобувають
освітній ступінь «магістр»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
спеціалізацією «Управління бізнесом»

Частина 1

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	7
ТЕХНОЛОГІЯ ТА ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	
ВЕРБИЦЬКА Є. Управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	8
ГУГАЙЛО Г. Теоретичні та методологічні основи формування системи управлінського консультування бізнесу.....	15
ГЛАДИШЕВА А. Інформаційне забезпечення управління бізнес-процесами підприємства	22
ІВАНЧЕНКО А. Управління операційною діяльністю підприємства	28
КОТОВИЧ Т. Формування ефективної системи управлінського контролю на підприємстві.....	33
КУБА Є. Проекція системного підходу на діяльність підприємства торгівлі	40
КУЧЕРЕНКО І. Діагностика організаційно-управлінської діяльності підприємства.....	44
ЛЕВЧУК К. Формування бізнес-планувань в сучасному підприємстві.....	51
МЕЛЬНИК Н. Сутність та складові процесу формування асортиментної політики роздрібних торгових підприємств	57
НАГОРНА Д. Управління підприємством на різних етапах життєвого циклу	62
НЕСТЕРЧУК Ю. Управління якістю надання послуг	69
ПАВЛЮЧИК Д. Сутність та завдання процесу управління бізнесом	72
ПАЩЕНКО О. Особливості управління комерційною діяльністю підприємства.....	77
ПІДДУБНА Т. Управління взаємовідносинами з клієнтами банку	83

Список використаних джерел

1. Patel Ch., Husairi M. A. Firm Adaptation, Preadaptation, and Sequential Ambidexterity in Firm Boundaries During an Era of Ferment and an Era of Incremental Change. *The Journal of Product Innovation Management*. 2017. Vol. 35. Issue 3. P 330–349.
2. Snihur Y., Kiss A., Barr P. S. An identity-based perspective on firm strategic adaptation to business model innovation. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. 2016. № 1. URL: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ambpp.2016.11310abstract>
3. Wernerfelt B. Adaptation, Specialization, and the Theory of the Firm. Cambridge University Press, 2016. 312 p.
4. Біловол Р. І., Калюжна І. В. Адаптація системи управління підприємством до викликів середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 20. Ч. 1. С. 58–62.
5. Єфімова Г. В. Діагностика раннього попередження загроз в поточному управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 4. С. 121–126.
6. Зайцева О. І., Жосан Г. В., Бетіна В. О. Стратегічна адаптація підприємства й аналіз методичних підходів до її оцінки в контексті інтеграції України до Європейського Союзу. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 348–353.
7. Кривобок К. В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 412–420.
8. Соколова Л. В. Теоретико-методологічна платформа розробки системи адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 206–211.
9. Шарапов О.Д., Дербенцев В.Д., Семьонов Д.С. Системний аналіз. К.: КНЕУ, 2013. С. 154.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора ФЕДУЛОВОЇ І.В.

ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАНЬ В СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

ЛЕВЧУК К., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»

Стаття присвячена дослідженню формування бізнес-планувань в сучасному підприємстві, охарактеризовано загальні теоретичні і методичні аспекти формування бізнес-планування в сучасному економічному середовищі і відображено їх роль у діяльності суб'єктів господарювання. У статті було сформовано основний перелік завдань, принципів і складових бізнес-плану, що необхідні для впровадження в діяльність будь-якого суб'єкту бізнесу.

The article is devoted to the research of formation of business – planning in modern business, the general theoretical and methodical aspects of formation of business – planning in modern economic environment are characterized and their role in activity of subjects of managing is reflected. required for implementation in the activities of any business entity. The article formed the main list of tasks, principles and components of the business plan that are necessary for the implementation of any business entity.

Актуальність обраної теми полягає у тому, що формування системи планів суб'єктів господарювання напряму залежить від економічного середовища його діяльності. Для бізнесу виникає потреба вибору оптимальної цінової політики, величин випуску продукції, а також кадрове забезпечення. Щоб визначити фінансові надходження від реалізації, проводять аналіз можливих варіантів і у результаті проводять опис результатів від економічної діяльності. Слід зазначити, що керівники багатьох підприємств вважають, що витратити час на формальне планування є недоцільним, ґрунтуючи це тим, що в мінливій економічній ситуації вносити постійні корективи і поправки до плану є досить важким процесом. Проблематика полягає у тому, що топ – менеджери підприємств впевнені у реалізації нової ідеї, лише використовуючи неформальне планування. Варто звернути увагу, що більшість підприємств не мають досвіду роботи в кризових умовах пандемії. На сьогоднішній день економічна нестабільність сформована підприємництва, саме тому відображається на ефективності функціонування малого підприємства, саме тому дослідження формування бізнес-планів зможе забезпечити їх впровадження у діяльність будь-якого суб'єкта господарювання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Ключові аспекти поняття і процесу формування бізнес-планів в діяльності підприємств досліджували такі вітчизняні і зарубіжні вчені, як: К. Барроу, В. Горемікін, Р. Гріфін, В. Іванова, В. Стадник, Г. Тарасюк, В. Ясинський, С.Макаренко [1–5], О. Михайленко [7], В. Різник [8], Г. Селезньова [9]. Необхідність висвітлення даної проблематики обумовлюють актуальність досліджуваної теми в умовах трансформаційних цифрових викликів, адже формування бізнес-плану є ключовою складовою для ефективної діяльності компанії у конкурентному середовищі.

Мета статті полягає у обґрунтуванні теоретичних та методичних підходів до формування бізнес-плану на підприємстві, а також виявленні головних особливостей такого процесу.

Об'єктом дослідження є процес формування бізнес-планування підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методи та практичні аспекти процесу розробки бізнес-планування на підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Бізнес-план – це документ, що містить систему пов'язаних в часі і простір узгоджених заходів і дій, що спрямовуються на отримання максимальної ефективності функціонування бізнесу, внаслідок реалізації підприємницького проєкту.

Господарська діяльність в ринковій економіці підтверджує значну взаємодію бізнес-заходів і соціально – економічних планів на вітчизняних підприємствах. Між складеними бізнес-планами існують відмінності, які розглянемо нижче:

1) Бізнес-планування, на відміну від внутрішньогосподарського планування, поєднує не повний комплекс цілей підприємства, а тільки одну, що формує зміст проєкту. Бізнес-план орієнтується на впровадження нової стратегії або системи послідовних кроків розвитку підприємства.

2) Бізнес-плани ототожнюють іноді із інноваційними проєктами, що передбачають за собою конкретні строки їхнього виконання, після закінчення яких робота над бізнес-проєктом підходить до завершальної стадії. Планування на мікро-рівні здійснюється на всіх ланках організаційної структури підприємства. Після проведення виконання річних планів, підприємство ставить перед собою нові цілі і розробляє нові завдання.

3) Основним призначенням бізнес-плану є формування на підприємстві новітніх проєктів і отриманні на його виконання необхідних виробничих ресурсів, а саме фінансових активів.

4) Бізнес-плани розробляють під керівництвом і згідно участі керівника підприємства. Плануванням на мікро-рівні займається відділ планово-економічної служби підприємства. Безпосередня участь кожного керівника у формуванні бізнес-плану нових проєктів сприяє вдосконаленню організаційної структури і діяльності підприємств.

Сучасне середовище вимагає від керівників підприємств приймати рішення на власний розсуд, які іноді бувають ризиковими. Але при правильній діяльності такі рішення повинні бути зваженими, а ризик мінімальним.

Бізнес-план є результатом дослідження і організаційної роботи керівника, що ставить за мету вивчення конкретного напрямку діяльності підприємства на визначеному ринку в конкретних організаційно-економічних умовах [1].

Зазначимо, що метою формування бізнес-плану на підприємствах є проєктне планування діяльності, отримання інвестицій на здійснення проєкту, координація підприємств, якщо проєкт спільний [2, с. 57].

Значення бізнес-плану в сучасному підприємстві обумовлено наступними особливостями:

- 1) бізнес-план може виступати основою подальшого управління підприємств;
- 2) розробка бізнес-плану тягне за собою моделювання різноманітних ситуацій і вирішення проблем, що виникають при веденні підприємницької діяльності;
- 3) бізнес-план може виступати як засіб залучення додаткових коштів і капіталу для розвитку діяльності;
- 4) бізнес-план може виступати інструментом комунікацій між інвесторами і підприємством;
- 5) під час формування бізнес-плану набувається досвід, щодо оцінки умов конкурентного середовища, визначаються шляхи просування продукту / послуг, аналізується застосування конкурентних переваг, розробляється фінансове планування.

Слід зазначити що під час створення нових підприємств виникає досить багато проблем, що полягають у ціновій політиці випущеної продукції, неправильно здійснюється аналіз потреб клієнтів і звичайно не передбачаються ризики при формуванні бізнес-планів, до них належить три стадії, на кожній з них існують певні види ризиків, що полягають:

- 1) На передінвестиційній стадії виникає помилковість у впровадженні концепції проєкту, неправильно визначається розташування проєкту, виникає ризик у прийнятті рішень про доцільність інвестицій.
- 2) На інвестиційних стадіях ризики залежать від втрати джерела фінансування, що відбувається в процесі реалізації проєкту, також може полягати у недотриманні графіка запланованих витрат, перевищенні строків будівництва, ризики також можуть полягати у несвоєчасній підготовці персоналу.
- 3) На експлуатаційній стадії ризики можуть полягати у появі нового альтернативного продукту, неплатоспроможності споживачів, помилкової вибірці цільового сегменту ринку або ж неналежної організації мережі збуту. Також ризики можуть виникати через зміну податкової політики, зміну цін на сировину і матеріали, а також зростання процентних ставок по кредитам.

У рис. 1 відобразимо основні завдання, що полягають у формуванні бізнес-планів на підприємствах.



Рис. 1. Завдання, що формуються в процесі бізнес-планування

Джерело: складено автором на основі [5]

У процесі формування бізнес-планів в сучасному економічному середовищі схилиються до вибору типів планування, які охарактеризуємо нижче:

1. Комерційно – виробничий бізнес-план необхідний для вирішення проблематики у комерційній і виробничій діяльності підприємств, для забезпечення поставлених цілей його розвитку, дотримуючись найменших витрат. Також він полягає у забезпеченні перспектив діяльності підприємства на майбутні періоди, в ньому зазначають основні витрати і фінансово – економічні показники, при розробці проєкту.

2. Бізнес-план характеру виступає інструментом заохочення стейкхолдерів та передбачає створення нового об'єкту, або зміни в технологіях діяльності, застосовуючи економічні категорії і фінансові показники капітальних вкладень. Бізнес-план інвестиційного типу орієнтований на забезпеченні повернення кредитів і своєчасній оплаті відсотків за їх використання.

3. Бізнес-план фінансового оздоровлення, що розробляється підприємством, яке є нерентабельним, або знаходиться у кризовій ситуації. Для таких підприємств, може бути характерна складна процедура погоджень розрахунків з кредиторами і власником підприємства, який є потенційним банкрутом.

4. Бізнес-план для отримання кредиту формують, з метою збільшення оборотного капіталу для реалізації планових цілей діяльності, вони звичайно можуть бути не пов'язані з основною діяльністю, а спрямовані лише на покращення роботи.

5. Бізнес-план структурних підрозділів організаційної структури полягає у представленні топ – менеджерам підприємства розробленого плану розвитку діяльності структурного підрозділу, ціль якого полягає в обґрунтуванні обсягів і ступенях пріоритетності забезпечення ресурсів, або величини прибутку, яка залишається у розпорядженні окремих підрозділів [6].

У вищевикладеному контексті бізнес-планування пов'язують як із стратегічним планом, так і з тактичним. Слід зазначити, що розробка бізнес-плану в сучасному економічному середовищі повинна бути заснована на наступних принципах, які відобразимо у табл. 1.

Таблиця 1

Принципи формування бізнес-плану в сучасному економічному середовищі

Принцип	Характеристика
Цільового характеру	Зміст розділів бізнес-плану, повинен розкрити основну суть ідеї;
Системності	Економічні показники, що розраховуються повинні бути узгоджені в єдиній системі
Науковості	Всі економічні розрахунки, повинні ґрунтуватись на методичних аспектах і науковій новизні;
Адекватності	Зміст повинен забезпечувати ринкові вимоги, розмірам і можливостям підприємства;
Оптимальності	Варто надати вибірку найдоцільнішої пропозиції реалізації обраного проєкту і звертати увагу на інші принципи;
Ініціювання	Активізація, стимулювання і мотивація дій, за рахунок взаємодії підрозділів організаційної структури;
Безпеки управління	Надання оцінки певних ризиків, для своєчасного прийняття заходів нейтралізації негативних наслідків;
Контролю	Можливість оперативного відслідковування виконання плану, виявлення помилок і певних можливостей їх коригування.

Джерело: складено на основі [7]

Розглядаючи табл.1, варто проаналізувати детальніше принцип контролю, адже до його складу належать методи формування бізнес-плану [8]:

- метод оптимізації, що полягає у проведенні розрахунків відповідно встановлених і розроблених сценаріїв прийняття оптимального рішення і співставленні результатів із встановленими критеріями;
- методика цільового прибутку – полягає на визначенні прибутковості суб'єкта господарювання, що є бажаним, після чого прогнозують забезпечення ресурсами;
- індикативний метод – полягає у розрахунку певних встановлених обмежень обсягів діяльності підприємства, за рахунок можна сформувати доцільність функціонування підприємства, прорахувати точку його беззбитковості, розрахувати мінімальну рентабельність і ефективність використання активів і пасивів підприємств;
- балансовий метод, за рахунок якого складають баланс бажаних результатів діяльності підприємства, відповідно до принципу адекватності;
- нормативний метод – що забезпечує оцінку встановлених показників на підставі використання науково – нормативної бази;
- досвідно-статистичний метод (використовується за умови, коли неможливо застосувати наведені вище методи для розрахунку планових показників) – передбачає використання накопиченого досвіду та інтуїтивних підходів для визначення необхідних планових показників.

Також слід зазначити, що для важливою складовою є маркетингова інформація, що базується на декількох аспектах: інформацію про потенційну цільову аудиторію, інформацію про попит/пропозицію, конкурентів аналогічних товарів/послуг, інформацію про якість і забезпечення товару / послуги, офф та он-лайн канали просування, представлення компанії у соціальних мережах тощо. У таблиці 2 обґрунтуємо систему формування розділів і розглянемо їх цілі.

Таблиця 2

Основна структура бізнес-плану для діяльності в сучасному економічному середовищі

Назва розділу	Склад розділу	Мета
1. Резюме	основні результати та підсумки бізнес-плану	оцінка продукції або діяльності підприємства
2. Характеристика підприємства	загальний опис діяльності підприємства і бізнесу, аналіз його конкурентоспроможності і видів продукту/послуг	аналітика показників
3. Маркетинговий план підприємства	маркетингова ситуація і аналіз діяльності конкурентів, програми здійснення стратегій	безпосередній вплив позитивних і негативних факторів попиту і купівельної спроможності, аналіз можливого рівня продажу і формування цінової політики
4. Виробничий план підприємства	опис виробничого циклу	аналіз потреб у виробничих потужностях і трудових ресурсів, розрахунок рівня виробничих розходів
5. Управлінсько-організаційний розділ	опис управління підприємством	Проведення розрахунку потреби капіталу і кошторису витрат
6. Фінансовий план підприємства	аналіз ефективності проєкту, проєктування грошових потоків	проведення розрахунку основних фінансових показників і обґрунтування умов досягнення беззбитковості
7. Оцінка і страхування ризиків	аналіз типів ризиків, можливості його виникнення, можливі збитки	розробка і забезпечення заходів попередження, форм і умов страхування

Джерело: складено на основі [9]

Маючи на меті забезпечення належної ефективності функціонування підприємств, керівництво формує бізнес-план за вищезазначеним алгоритмом повинно також зібрати всю актуальну інформацію, до якої належать:

- інформація про рівень рентабельності схожих проєктів, що реалізуються;
- інформація про розмір інвестицій, які необхідно залучити для реалізації проєкту, якщо інвестицій недостатньо, то необхідно провести аналіз пропозицій кредитування;
- інформація про особливості руху грошових коштів в сфері бізнесу.

Вищезазначену інформацію можна отримати з наступних джерел: статистичної і бухгалтерської фінансової звітності; із власного досвіду розробки проєктів і бізнес-планів керівництва; від цільової аудиторії та партнерів; інформацію по конкурентне середовище можна отримати з відкритих джерел або внаслідок аналізу їх діяльності (маркетингової, збутової, виробничої), також джерелами можуть бути різноманітні публікації і статті, що випускаються засобами масової інформації.

Висновки. Бізнес-план забезпечує ефективну планову діяльність будь-якого підприємства впродовж тривалого періоду. Завдяки йому стає можливим проведення аналізу, контролю і успішності діяльності підприємства, в процесі реалізації підприємницького проєкту стає можливим виявляти відхилення від плану і своєчасно коригувати напрями розвитку підприємства.

Згідно проведеного дослідження основних аспектів формування бізнес-планів в сучасному економічному середовищі, можна виділити два основних типи, що застосовуються в діяльності: управлінські (використовуються для управління діяльністю підприємством і проєктами, що створюються на ньому), бізнес-плани цільового характеру, що призначені для прийняття рішень, пов'язаних з управлінням бізнесом у цілому, та розробкою коротко-термінових завдань для реалізації.

Список використаних джерел

1. Горемикін В.А. Енциклопедія бізнес-планів: Методика розробки. 75 реальних зразків бізнес-планів / В.А. Горемикін, Н.В. Несторова., 2003. 1104 с.
2. Планування в підприємствах і організаціях споживчої кооперації: стан і перспективи розвитку: Монографія / Іванова В.В., Сидоренко-Мельник І.М., Фастовець А.А., Юрко І.В. / За ред. А.А. Фастовця. Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2008. 157 с.
3. Тарасюк Г.М. Бізнес-план: Розробка, обґрунтування та аналіз / Тарасюк Г.М. К.: Каравелла, 2006. 280 с.
4. Ясинський В.В. Бізнес-планування: теорія і практика / В.В. Ясинський, О.О. Гайдай. К.: Каравела, 2004. 232 с.
5. Макаренко С.М. Бізнес планування : навчально-методичний посібник. Херсон : СТАР ЛТД, 2017. 224 с.
6. Методика розроблення бізнес-плану UNIDO : веб-сайт. URL: [http:// www.unido.ru](http://www.unido.ru) (дата звернення: 03.04.2019).
7. Михайленко О.В., Лобас А.А. Характеристика особливостей складання бізнес-планів. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління». 2018. Т. 29(68). №3. С. 74–77. URL: http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_3/17.pdf (дата звернення: 04.04.2019).
8. Різник В.В., Різник Н.А. Базові процедури, методологія бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні діяльністю підприємства. Економічний вісник університету. 2017. № 35/1. С. 67–72. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/bazovi-protsedurimetodologiya-biznes-planuvannya-ta-yogo-rol-ustrategichnomu-upravlinni-diyalnisty-pidpriemstva> (дата звернення: 04.04.2019).
9. Селезньова Г.О., Сиров В.В. Система бізнес-планування на підприємстві та її елементи. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. 2016. Вип. 4(04). С. 228–232. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/4_2016/46.pdf (дата звернення: 04.04.2019).

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук,
професора ЖУКОВСЬКОЇ В.М.

**Звіт про фінансові результати підприємства ДП «СММ» Філія
«СПАРК ФАУНДРІ»**

Стаття	Код рядка	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Прогноз на плановий період	
					2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	35022577	34738968	492267	526725	553061
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	28093748	27935424	483992	517871	543764
Валовий: прибуток	2090	6928829	6803544	8275	8854	9296,7
Інші операційні доходи	2120	664139	539040	246674	263941	277138
Адміністративні витрати	2130	667897	748781	51574	55184	82776
Витрати на збут	2150	6183267	6547372	214012	228992	240441
Інші операційні витрати	2180	361514	249464	52426	56095	58899
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	380290			1	
збиток	2195	()	203033	63063	67477	70850
Інші фінансові доходи	2220	137124	868867	470102	50300	52815
Інші доходи	2240	439763	770931	3173344	3395478	509351
Фінансові витрати	2250	701014	759598	317766	340009	357009
Інші витрати	2270	1661779	1110509	3123598	3342250	3509 362
Фінансовий результат до оподаткування:прибуток	2290			139019	148750	156 187
збиток	2295	1405616	433342	()		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-293	-2947	424	453,68	476
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350			138595	148296	155710
збиток	2355	1405909	436289	()		

**Динаміка активів досліджуваного підприємства ДП «СММ» Філія
«СПАРК ФАУНДРІ»**

Показники	Питома вага, %					Абсолютна зміна, в.п.
	01.01.16	01.01.17	01.01.18	01.01.19	01.01.20	2020/2016
1. Необоротні активи						
1.1. Нематеріальні активи	0,02	0,05	0,07	0,08	0,01	0,03
1.2. Незавершені капітальні інвестиції	0,43	0,49	0,43	0,67	0,39	0,06
1.3. Основні засоби	8,91	8,76	9,30	9,73	0,38	-0,15
1.4. Довгострокові біологічні активи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.5. Довгострокові фінансові інвестиції	37,03	32,08	31,74	25,51	27,20	-4,95
1.6. Довгострокова дебіторська заборгованість	0,70	0,78	0,38	0,42	0,23	0,09
1.7. Інвестиційна нерухомість	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.8. Відстрочені податкові активи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.9. Інші необоротні активи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Оборотні активи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.1. ЗАПАСИ	23,13	27,50	29,26	28,39	1,96	4,37
2.2. ДЕБІТОРСЬКА ЗАБ., всього	19,75	19,72	18,18	24,95	58,57	-0,03
2.3. ПОТОЧНІ ФІНАНСОВІ ІНВЕСТИЦІЇ	0,06	0,09	1,77	1,42	1,49	0,03
2.4. ГРОШОВІ КОШТИ	7,60	7,06	4,93	5,20	0,04	-0,53
2.5. ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	0,30	0,24	0,21	0,20	0,10	-0,05
2.6. ІНШІ ОБОРОТНІ АКТИВИ	0,95	2,04	0,60	0,95	1,21	1,09
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ВСЬОГО АКТИВИ	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	x

Додаток Г

**Динаміка оборотності оборотних активів підприємства ДП
«СММ», Філія «СПАРК ФАУНДРІ»**

Показники	Значення показника					Абсолют зміна	Темпи приросту %
	2016	2017	2018	2019	2020	2020/ 2016	2020/ 2016
1. Період обороту, днів							
1.1. всіх оборотних активів	0,1	1,2	2,3	2,3	1,1	1,1	1246,41
1.2. запасів	29,7	35,8	42,4	24,7	1,5	-28,2	-94,93
1.3. дебіторської заборгованості	29,7	35,8	42,4	24,7	1,5	-28,2	-94,93
1.4. грошей та їх еквівалентів	23,1	23,8	32,3	65,2	45,5	22,4	97,05
1.5. інших оборотних активів	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	-88,16
2. Коефіцієнт оборотності, разів							
2.1. всіх оборотних активів	4315,4	300,8	157,3	158,7	320,5	-3994,9	-92,57
2.2. запасів	12,3	10,2	8,6	14,8	242,6	230,3	1873,61
2.3. дебіторської заборгованості	12,3	10,2	8,6	14,8	242,6	230,3	1873,61
2.4. грошей та їх еквівалентів	15,8	15,3	11,3	5,6	8,0	-7,8	-49,25
2.5. інших оборотних активів	15284	7173	1230 6	6653 5	1290 60	113775,7	744,38

Банер для використання нового створеного міні-агентства «SPARK SMM»

