

42
11.12.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



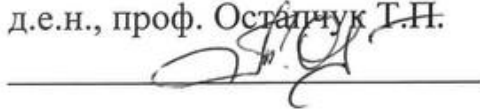
АНТОНЕНКО Ірина Геннадіївна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-23-2М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

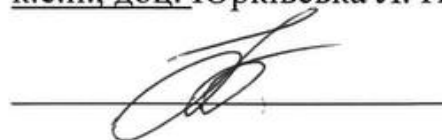
**БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.Н.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Юрківська Л. Й.



Рецензент
к.е.н., доц. Сотник А.А.



Житомир, 2024

Анотація

Антоненко І. Г. Бізнес-планування як інструмент забезпечення розвитку підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості бізнес-планування як інструменту забезпечення розвитку підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: бізнес-план, бізнес-планування, стратегія розвитку, проект, стандарти бізнес-планування, методологія бізнес-планування.

Annotation

Antonenko I. G. Business planning as a tool for ensuring enterprise development. Manuscript.

The master's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education "master", field of knowledge 07 "Management and administration" specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

The master's qualification work considered the peculiarities of business planning as a tool for ensuring the development of the enterprise and identified directions for improving the relevant process.

Keywords: business plan, business planning, development strategy, project, business planning standards, business planning methodology.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність, завдання та основне призначення бізнес-плану	9
1.2. Організаційні та методологічні аспекти реалізації бізнес-планування розвитку підприємства	18
1.3. Методичні засади оцінки ефективності бізнес-планування розвитку підприємства	33
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері бізнес-планування розвитку підприємства	47
Висновки до розділу 1	54
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПП «АМТІС-ТРАНС».....	56
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	56
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПП «АМТІС-ТРАНС»	62
2.3. Оцінка системи планування на підприємстві	75
Висновки до розділу 2.....	84
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	86
3.1. Удосконалення практики бізнес-планування на підприємстві.....	86
3.2. Стратегічні напрями розвитку підприємства.....	92
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	101
Висновки до розділу 3.....	109
ВИСНОВКИ.....	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	114
ДОДАТКИ	122

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Бізнес-планування відіграє ключову роль у стратегічному розвитку підприємств, особливо в умовах війни, коли здатність адаптуватися до різких змін набуває критичного значення. Воєнні дії створюють складні виклики для бізнесу, змушуючи підприємства не тільки визначати нові цілі, завдання та шляхи їх реалізації, а й швидко реагувати на непередбачувані умови. В умовах війни стратегічне планування стає не просто інструментом для досягнення конкурентних переваг, а засобом виживання і стабільного розвитку.

Сучасний менеджмент все більше уваги приділяє стратегічному плануванню як невіддільній складовій ефективного управління. Незважаючи на зростання інтересу до стратегічного управління, в Україні цей підхід все ще формується. Однією з причин є недостатньо розвинені механізми перетворення стратегічних планів на конкретні результати. Це особливо актуально в умовах війни, коли виконання навіть короткострокових планів ускладнюється через непередбачувані ризики. Внаслідок цього багато стратегічних ініціатив залишаються нереалізованими, оскільки підприємства стикаються з новими обмеженнями і загрозами.

Бізнес-планування, зокрема в умовах кризи, стає інструментом, здатним допомогти бізнесу зберігати життєздатність і орієнтуватися на поступове відновлення. Цей підхід підходить як для запуску нових проєктів, так і для підтримки вже існуючих. У період переходу до ринкової економіки українські підприємства почали активно застосовувати бізнес-плани, а бізнес-планування стало розглядатися як окремий вид професійної діяльності, особливо в умовах воєнної та економічної нестабільності.

Питанням методичного забезпечення процесу бізнес-планування розвитку компаній та практичних аспектів його реалізації присвячені наукові дослідження таких вчених як О. С. Борисенко, З. С. Варналій, В. Ф. Гамалій, В. В. Демиденко, Є. О. Діденко, І. З. Должанський, В. В. Жуков, Т. О. Загорна, О. С. Кваша, В. О. Коюда, Л. А. Лаврів, О. А. Лисенко, О. М. Лозовський, В.

В. Македон, О. В. Михайленко, М. І. Пасько, Н. О. Перевозчикова, С. Ф. Покропивний, А. В. Череп, А. В. Шевченко, Т. М. Янковець та ін.

Роль бізнес-планування у стратегічному розвитку підприємств активно досліджували багато українських науковців. Так, Шацька З., Бабіна Н. та Павленко М. вивчали значення бізнес-плану, а Діденко Є. О. і Нянчур Б. С. розглядали бізнес-план як багатофункціональний та багатоцільовий документ планування. Сучасний стан бізнес-планування в українських підприємствах аналізувала Данік Н. В., а Пекна Г. Б. і Білокур Г. В. зосередили увагу на теоретичних основах планування діяльності компаній. Гавриш О. М., Федюнін С. А. і Мартиненко М. О. вивчали еволюцію концепції "бізнес-плану" і його зміст. Краєвський А. В. детально розглянув зв'язок між стратегічним і бізнес-плануванням, аналізуючи його на рівні цілей, показників та контролю процесу. Устенко М. О., Курочка А. Ю. і Максимова О. В. вивчали окремі аспекти стратегічного та бізнес-планування в сучасних організаціях. Галько Л. досліджувала особливості організаційного та методичного забезпечення бізнес-планування для розвитку компаній, а Жуков В. В. звертав увагу на специфіку, цілі, завдання та структуру бізнес-планів у ринковій економіці. Критичний аналіз наукової літератури та огляд сучасної бізнес-практики засвідчив, що недостатньо висвітленою й досі залишається процедурна складова процесу бізнес-планування розвитку компанії. Відсутність чіткої ув'язки змісту робіт із конкретним результатом їх виконання (виражений, як правило, у документарній формі) на кожному етапі бізнес-планування обмежує повноцінну реалізацію контрольної функції управління за ходом підготовки та обґрунтування бізнес-плану. Дослідження ролі бізнес-планування у стратегічному розвитку підприємства лишається малодослідженим та актуальним.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад забезпечення розвитку підприємства за рахунок бізнес-планування ПП «АМТІС-ТРАНС».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- дослідити сутність, завдання та основне призначення бізнес-плану;
- проаналізувати організаційні та методологічні аспекти реалізації бізнес-планування розвитку підприємства;
- узагальнити методичні засади оцінки ефективності бізнес-планування розвитку підприємства;
- охарактеризувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері бізнес-планування розвитку підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ПП «АМТІС-ТРАНС»;
- проаналізувати систему планування на підприємстві;
- запропонувати удосконалення практики бізнес-планування на підприємстві;
- визначити стратегічні напрями розвитку підприємства;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес бізнес-планування діяльності підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади використання бізнес-планування як інструменту забезпечення розвитку підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв’язання визначених завдань також застосовувались наступні методи:

монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «бізнес-план»; класифікації – для систематизації ознак класифікації; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень господарської діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад використання бізнес-планування як інструменту забезпечення розвитку підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- пропонує інструменти для оптимізації використання ресурсів підприємства з урахуванням стратегічних та операційних показників, що дозволяє підвищити рентабельність і конкурентоспроможність. В роботі також надано конкретні рекомендації для реалізації бізнес-планування у малих і середніх підприємствах, які можуть бути корисні у процесі їх стратегічного розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів підвищення використання бізнес-планування як інструменту забезпечення розвитку підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Антоненко І. Г. Бізнес-план як інструмент забезпечення розвитку підприємства. Тези Конференції, присвяченої Дню науки «Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти» (13–17 травня 2024 р.). Житомир. ДУ «Житомирська Політехніка». 2024. С. 379.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Конференція, присвячена Дню науки «Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти» (13–17 травня 2024 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 121 сторінці друкованого тексту. Робота містить 19 таблиць та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 76 найменувань. Робота містить 9 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, завдання та основне призначення бізнес-плану

Планування є важливою складовою діяльності підприємства, оскільки забезпечує постановку цілей, визначення завдань і вибір найефективніших шляхів для їх реалізації. Завдяки плануванню підприємство може чітко зрозуміти, які дії необхідно виконати для досягнення стратегічних цілей [64].

Термін «планування» має різні визначення (рис. 1.1).

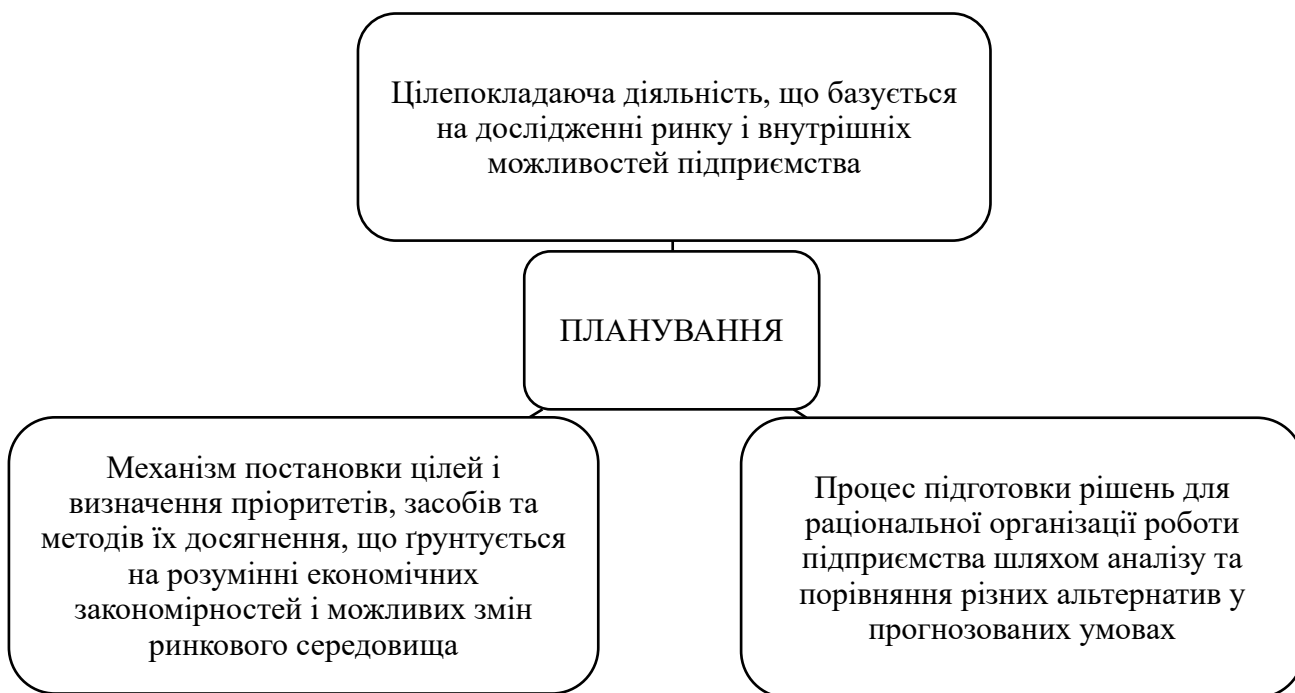


Рис. 1.1. Трактуювання визначення «планування»

Джерело: сформовано автором

Система планування на підприємстві – це сукупність структурних елементів, які забезпечують реалізацію запланованої діяльності та досягнення результатів у вигляді різних планів і планових показників [4].

Основна мета планування – бути ефективним інструментом для

досягнення місії підприємства. Із цієї головної мети випливають такі цілі:

1. Послідовність у досягненні цілей: узгодженість цілей з діяльністю працівників та відділів на різних рівнях організації;
2. Попереднє виявлення та вирішення проблем: дозволяє запобігати можливим перешкодам;
3. Координація планів: можливість подолання труднощів у процесі реалізації;
4. Підготовка до прийняття рішень: дослідження альтернатив і вибір найефективнішої з них;
5. Визначення контрольних точок: планування як основа ефективного контролю й управління;
6. Інформування співробітників про цілі, завдання, терміни та альтернативи плану;
7. Мотивація персоналу: підвищення зацікавленості співробітників у досягненні результатів для успіху підприємства та особистої вигоди [64].

Таке комплексне планування є основою стратегічного управління, що сприяє узгодженості дій усіх рівнів організації та підвищує ефективність її діяльності.

Бізнес-планування є самостійним видом планової діяльності, що своєю чергою безпосередньо пов'язана з підприємницькою діяльністю. Успіх у бізнесі багато в чому залежить від планування ефективності його розвитку, акумулювання інформації про власні стани та перспективи, про стан цільових ринків, становище на них конкурентів тощо [74].

Бізнес-планування передбачає вирішення стратегічних та тактичних завдань, що стоять перед підприємством. Безумовно, планування вимагає чималих зусиль, забезпечуючи чималі вигоди, такі як:

- координація діяльності підприємства;
- вдосконалення інформаційного обміну;
- раціональне використання ресурсів підприємства;
- розмежування обов'язків та відповідальності співробітників;

- прогноз очікуваних змін та підготовка до раптової зміни на ринку;
- зниження ризиків діяльності підприємства;
- поліпшення контролю підприємства.

Бізнес-планування має свої особливості, що полягають не тільки у визначенні чіткого плану дій для досягнення поставлених цілей, але і дозволяє побудувати до певної міри модель підприємства, щоб поглянути на нього з боку і зробити більш об'єктивну оцінку. Крім того, при бізнес-плануванні стає можливим:

- а) залучення керівництва підприємства активно включатися у роботу над перспективами підприємства;
- б) більш чітко координувати дії та зусилля, спрямовані на досягнення поставленої мети;
- в) встановлення, аналіз та контроль показників діяльності підприємства;
- г) підготовка підприємства до всіх можливих розвитків сценаріїв поведінки ринку, що дозволяє зменшити час на адаптацію [65].

Усі підприємства, що розпочинають свою діяльність, повинні мати чітке уявлення про свої майбутні потреби у фінансових, матеріальних, трудових та інтелектуальних ресурсах, джерела їх надходження та вміти чітко розраховувати ефективність використання ресурсів у бізнес-процесах підприємства. В умовах ринкової економіки підприємство не може досягти стабільного успіху, якщо воно не буде чітко та ефективно планувати свою діяльність, безперервно збирати та накопичувати інформацію про стан цільового ринку, позиції конкурентів та власні перспективи і можливості. Тому розробка тактики і стратегії виробничо-господарської діяльності є найважливішим завданням кожного суб'єкта підприємництва. Загальновизнано, що бізнес-планування є основою його розвитку.

Однією з найдосконаліших форм планування за умов сучасного ринку є бізнес-планування. Під бізнес-плануванням розуміється процес розробки бізнес-плану, що є впорядкованою організаційною процедурою зі збору та обробки інформації та прийняття рішень для досягнення бажаного результату.

Бізнес-план зводить воедино стратегічні цілі та стратегію їх досягнення. Бізнес-план у ринковій економіці – робочий інструмент, який використовують у багатьох сферах підприємницької діяльності. Він описує, як саме функціонує підприємство, позначає способи досягнення поставлених керівництвом цілей. Бізнес-план відображає також способи отримання прибутку. Грамотно розроблений бізнес-план сприяє зростанню підприємства, допомагає ефективно спланувати свою діяльність.

Бізнес-план характеризується як елемент стратегічного планування, це документ, що визначає управління бізнесом, контролем основних етапів та моделлю керівництва нового напрямку розвитку. Бізнес-план – це результат дослідження, спрямованого на вивчення та аналіз конкретного виду діяльності підприємства на конкретному ринку та в конкретних організаційно-економічних умовах. Зокрема, проекти виробництва конкретних продуктів і послуг, тобто створення нових видів продукції або надання нових послуг; поглиблений аналіз виробничої, господарської та фінансової діяльності підприємства; виявлення сильних і слабких сторін, особливостей і відмінностей з аналогічними організаціями; вивчення фінансово-економічних та організаційно-технічних механізмів, що використовуються в економічній галузі з метою вирішення певних завдань [2].

Підготовка бізнес-плану процес досить трудомісткий процес, що вимагає як матеріальних витрат, так і витрат часу багатьох фахівців. Тому багато керівників відмовляються від бізнес-плану і ведуть управління бізнесом за допомогою інтуїтивного регулювання. Багато хто вважає, що підготовка змін у бізнес-плані в умовах, що швидко змінюються, не має сенсу, оскільки встановлені в ньому положення старіють раніше своєї реалізації. У той же час стратегія підприємства поряд із довгостроковими та середньостроковими прогнозами дозволяє їй швидко підлаштуватися під раптові критичні ситуації та уникнути небажаних наслідків.

Підприємство, створене на основі бізнес-плану, отримує прибуток більше, ніж той, що заснований без нього. Це пов'язано з тим, що бізнес-план

дозволяє дотримуватись певних умов та шляхів розвитку, швидко реагуючи на зовнішні загрози та непередбачені ситуації. Крім цього, жоден інвестор не захоче вкладати гроші в підприємство, не знаючи термінів окупності проєкту.

Бізнес-модель дає змогу оцінити успішність підприємства. У будь-який час керівник може дізнатися, наскільки високою є ефективність проєкту, як функціонує підприємство, чи приносить прибуток і в якому фінансовому становищі перебуває, дозволить контролювати процес діяльності.

Бізнес-план – це інструмент планування, документ, що деталізує основні напрямки діяльності підприємства, який може бути представлений як невід'ємна частина стратегічного планування і як керівництво до реалізації та управління підприємством. Важливо розглядати бізнес-план як процес планування і як інструмент управління підприємством [10, с. 120].

Слід зазначити, що роль бізнес-плану у тому, що він відображає повну картину майбутнього розвитку організації та виконує чотири основні функції.

Перша з них пов'язана із ймовірністю використання проєкту для стратегії організації. Ця функція особливо необхідна під час створення підприємства, і навіть розробки нових напрямів діяльності.

Другою функцією є планування, яке дає оцінку можливостям розвитку нових напрямів діяльності підприємства та контролює процеси, що відбуваються всередині підприємства.

Третя функція дає можливість залучити фінансові ресурси. У сучасних українських умовах без використання кредитних ресурсів майже неможливо реалізувати будь-який проєкт, але отримання кредиту не є легким процесом. Головною причиною цього є неповернення кредитів. У цій ситуації банки можуть вжити цілий комплекс заходів щодо повернення грошових активів, серед яких існують і банківські гарантії, реальні застави, але вирішальним фактором при наданні кредиту є опрацьований бізнес-план.

Четверта функція ґрунтується на залученні та втіленні цілей організації та планів інвесторів, якікладають у бізнес-ідею свої капітали та технології. Вирішення питання про надання фінансових ресурсів, тільки за наявності

бізнес-плану, показує загальну картину розвитку фірми за певний період [21, с. 70].

Бізнес-план має важливе значення в стратегічному управлінні підприємством (рис. 1.2).

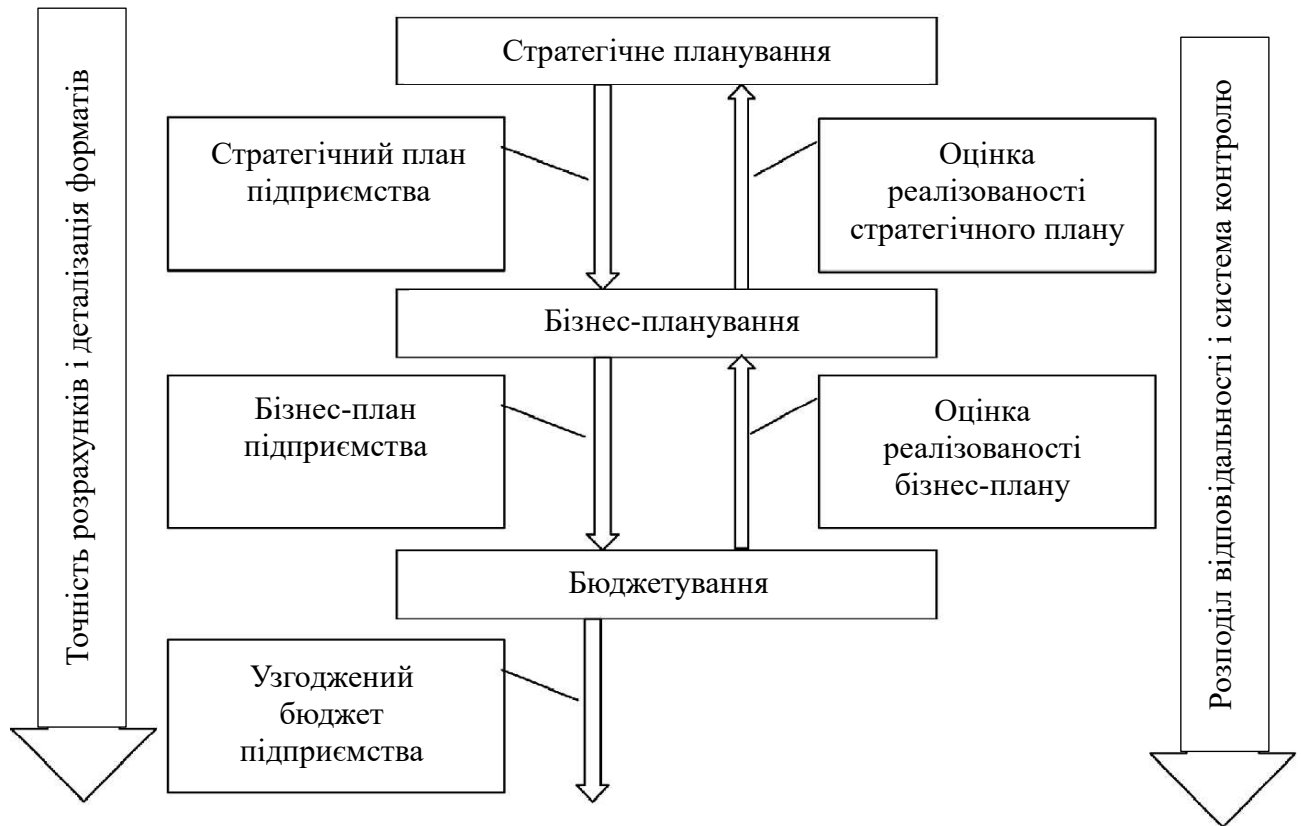


Рис. 1.2. Бізнес-планування у стратегічному управлінні

Джерело: [21, с. 73]

Бізнес-план є частиною документа, який визначає стратегію компанії. Він базується на загальній концепції розвитку організації, детально розглядає фінансово-економічні аспекти стратегії та обґрунтовує конкретні заходи. Бізнес-план є частиною інвестиційного плану, який має період реалізації від одного до декількох років і дозволяє провести точну економічну оцінку запланованих заходів. Вміння розробляти бізнес-план необхідно з таких причин:

- можливість новим підприємцям реалізувати свої підприємницькі здібності;
- в економічних умовах, що постійно змінюються, керівникам підприємств необхідно прораховувати свої кроки і бути готовим до боротьби з

новими конкурентами;

- бізнес-план – це сполучна ланка між інвестором та організатором виробництва. Для того, щоб зацікавити інвестора та переконати його вкласти гроші у заплановану справу, необхідно показати та довести ефективність капіталовкладень, надати оцінку сильних та слабких сторін проєкту;

- бізнес-план дозволяє чітко позначити перспективи розвитку бізнесу, проаналізувати економічну ситуацію, виділити напрямки розвитку підприємства, перевірити бізнес-ідею на реалістичність та раціональність;

- розроблений бізнес-план буде в майбутньому певним стандартом, з яким керівництво звірятиме фактичні результати діяльності та в разі потреби вносити корективи [22, с. 78].

Бізнес-план допомагає всім співробітникам зрозуміти персональні завдання та перспективи, пов'язані із спільним бізнесом. Бізнес-плани вирішують ряд питань, серед яких:

- економічне обґрунтування обраного напрямку розвитку підприємства;
- розрахунок очікуваних фінансових показників, таких як дохід, прибуток та обсяг продажів вибір фінансових ресурсів для реалізації обраної стратегії;

- підбір працівників, необхідних для реалізації плану.

Для успішного бізнес-планування підприємство використовує широкий набір інструментів фінансового менеджменту, включаючи бюджетування, аналіз фінансової звітності, управлінський облік, оцінку фінансової ефективності проєктів, а також стратегічне планування та прогнозування. Бюджетування є основним інструментом фінансового планування, що дозволяє окреслити цілі й завдання на певний період і скласти план доходів і витрат. Аналіз фінансової звітності надає керівникам підприємства базу для обґрунтованих рішень завдяки показникам, що відображають фінансовий стан і діяльність підприємства. Управлінський облік забезпечує керівництво актуальною інформацією про стан справ, оптимізуючи управління ресурсами. Оцінка фінансової ефективності проєктів допомагає визначити рентабельність

інвестицій і вибрати найбільш вигідні напрями розвитку. Стратегічне планування та прогнозування сприяють визначенню довгострокових цілей, розробці стратегії та конкретних дій для їх досягнення. Використання цих інструментів у комплексі дозволяє підприємству ефективно керувати фінансами та досягати поставлених цілей.

Основне призначення бізнес-плану полягає в забезпеченні інструментом для:

- прийняття управлінських рішень, орієнтованих на підвищення ефективності підприємства;
- залучення інвестицій та фінансування – як зовнішнього, так і внутрішнього, зокрема для великих і капіталомістких проєктів;
- моніторингу та контролю виконання поставлених завдань і цілей на всіх етапах реалізації;
- оптимізації операційної діяльності – бізнес-план сприяє визначенню ключових етапів, розрахунку ресурсів і плануванню витрат [30, с. 268].

Основні завдання фінансового менеджменту охоплюють планування бюджету, управління оборотним капіталом, оцінку інвестиційних проєктів, фінансовий аналіз, управління ризиками та забезпечення фінансової стабільності підприємства. Планування бюджету передбачає визначення очікуваних доходів і витрат на певний період і розробку стратегії їх використання. Управління оборотним капіталом спрямоване на оптимізацію запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості для забезпечення сталого фінансового потоку. Оцінка інвестиційних проєктів допомагає визначити рентабельність та ризики вкладень, щоб забезпечити обґрунтовані рішення. Фінансовий аналіз дозволяє оцінити рентабельність підприємства та ефективність використання його ресурсів. Управління ризиками включає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію фінансових, операційних і репутаційних ризиків, які можуть вплинути на діяльність компанії. Фінансова стабільність забезпечується створенням резервів, оптимізацією капіталу і розробкою стратегій фінансового розвитку, щоб підтримувати стабільність підприємства

[24, с. 115].

Кожне завдання взаємодіє з іншими і розглядається у комплексі. Бізнес-план не лише підвищує капіталізацію підприємства, а й є частиною пропозиції для партнерів. Тому бізнес-план є не тільки внутрішнім документом, а й інструментом для залучення інвестицій.

Добре підготовлений бізнес-план сприяє розвитку підприємства, допомагаючи завойовувати нові ринкові позиції, залучати інвестиції та кредити, визначати перспективи розвитку, розробляти нові продукти та послуги, а також обирати оптимальні методи їх реалізації. Оскільки сучасні проєкти часто вимагають значних капіталовкладень, залучення інвесторів стає критично важливим аспектом реалізації бізнес-плану. Бізнес-план також дозволяє менеджерам обґрунтувати не лише необхідність реалізації конкретного проєкту, а й його потенційну ефективність у поточних ринкових умовах.

Бізнес-план є ключовим інструментом для прийняття рішень щодо інвестування, як внутрішнього, так і зовнішнього. Для залучення зовнішніх інвестицій підприємство має чітко представити потенційні вигоди для інвесторів, можливі ризики та очікуваний дохід, включаючи мінімальний, найвірогідніший та максимальний показники [26].

Як висновок зазначимо, що сутність бізнес-плану полягає в тому, що він є основним інструментом стратегічного управління та розвитку підприємства, описуючи цілі, задачі та шляхи їх реалізації. Бізнес-план дозволяє структурувати всі процеси, пов'язані з реалізацією нових ідей, розробкою проєктів або оптимізацією вже існуючої діяльності, а також забезпечує орієнтир для ефективного управління фінансами та ресурсами.

Таким чином, бізнес-план є інструментом не тільки внутрішнього управління, але й засобом комунікації з партнерами, інвесторами та банківськими установами. Він допомагає адаптувати підприємство до змін ринку, дає орієнтир для зростання і забезпечує базу для ухвалення стратегічних рішень.

1.2. Організаційні та методологічні аспекти реалізації бізнес-планування розвитку підприємства

Бізнес-планування як форма цілеспрямованої економічної діяльності є ключовим елементом у вирішенні економічних, соціальних, інвестиційних та управлінських питань на підприємстві, що інтегруються в одну цілісну систему. На сучасному підприємстві бізнес-планування виступає базою для організації та контролю виробничих процесів, а також основою для розробки й ухвалення раціональних управлінських рішень. Цей процес є незамінним інструментом для аналізу поточного фінансового стану підприємства і формування плану на майбутній період.

Бізнес-план дозволяє підприємству визначити і сформулювати свої цілі й завдання на різні часові горизонти – від найближчих дій до стратегічних напрямків. Він також містить оцінку поточного стану, аналіз можливих ризиків, а також інформацію про споживачів і постачальників. Важливість бізнес-плану зумовлена тим, що він допомагає оцінити життєздатність проєкту в умовах ринкової конкуренції і служить орієнтиром для подальшого розвитку підприємства [32, с. 171].

Розвиток компанії неможливий без регулярного оновлення її бізнес-моделі з урахуванням новітніх інформаційних технологій, діджиталізації економіки та змін у форматах ведення бізнесу. Важливо забезпечити швидку й ефективну реакцію на такі зміни, а також чітко спланувати їх впровадження. Бізнес-план допомагає обґрунтувати необхідність і доцільність цих перетворень, узгоджуючи інноваційні можливості компанії з ринковими потребами. Помилково думати, що бізнес-план потрібен лише для залучення інвестицій на початковому етапі. Успішна компанія потребує ретельно продуманого бізнес-плану, який регулярно оновлюється і коригується відповідно до внутрішніх змін та змін ринкової ситуації. Інтеграція бізнес-планування в управлінську систему компанії сприяє постійному вдосконаленню її діяльності та формуванню стійких конкурентних переваг.

Проведення змін у діяльності компанії вимагає попереднього моделювання майбутнього бізнесу у формі бізнес-плану, який відображає ключові аспекти такої діяльності та обґрунтовує перспективність її провадження. Така прогнозна модель діяльності підприємства може подаватися на розгляд акціонерам, які бажають придбати акції підприємства; інвесторам, які приймають рішення щодо участі у проектах або ж керівництву компанії з метою отримання чіткої картини розвитку підприємства на певний період.

Бізнес-планування спрямовується на пошук нових можливостей використання ресурсного потенціалу компанії. Змінами, для яких в рамках діючого бізнесу розробляється бізнес-план, можуть бути як розширення операційної діяльності, модернізація виробництва та оновлення товарного асортименту, диверсифікація компанії, впровадження інноваційних проектів, масштабування бізнесу через угоди M&A, так і проведення ребрендингу, фінансового оздоровлення та реструктуризації бізнесу [36].

Застосування технологій бізнес-планування упорядковує та систематизує процес прийняття управлінських рішень, пов'язаних із розвитком компанії, адже поєднує у собі елементи стратегічного планування та оперативного управління бізнесом [37, с. 69]. Так, підпорядковуючись загальній стратегії, бізнес-план, по суті, демонструє спосіб реалізації її основних цілей, втілених у конкретній діловій пропозиції чи проекті, які в свою чергу документують розгорнуту програму дій із досягнення бажаного результату.

Бізнес-план являє собою стислий, точний і зрозумілий опис бізнесу і є важливим інструментом для розгляду різних ситуацій, вибору найбільш перспективних рішень і визначення засобів їх досягнення. Він повинен мати грамотно структуровану та ретельно продуману систему даних та інформацію, в якій представлено комплекс найважливіших складових бізнесу – цілі проєкту, ринок, маркетинг, фінанси та ризики, календарний план робіт, менеджмент [40].

Перед тим, як почати розробку бізнес-плану, потрібно зібрати всю необхідну інформацію. Щодо цього можна виділити такі етапи бізнес-планування:

1. Визначення джерел необхідної інформації. Джерелами можуть бути посібники з бізнес-планування, урядові установи, курси з складання бізнес-планів, аудиторські фірми та інші побічні організації.

2. Визначення цілей розробки бізнес-плану. Цілі виходять із того, які проблеми необхідно вирішити за допомогою бізнес-плану. Важливо розуміти, що внутрішні та зовнішні цілі підприємства можуть бути досягнуті лише в тому випадку, якщо є якісний план.

3. Визначення цільової аудиторії. Це можуть бути внутрішні учасники організації (що малоймовірно) або зовнішні особи, яких підприємство хоче бачити як інвестора, майбутніх акціонерів, комерційних банків, венчурних капіталістів.

4. Визначити загальну структуру документа, який потрібно підготувати.

5. Зібрати інформацію. На цьому етапі необхідно звернутися за допомогою до людини, яка має досвід підготовки бізнес-плану. Це може бути співробітник організації, який має досвід і знайомий з внутрішнім середовищем. Важливо також залучити зовнішніх консультантів, особливо з питань фінансового прогнозування, маркетингових досліджень, а також економістів або консультантів з питань управління.

6. Підготовка бізнес-плану. Важливо, щоб підприємці самостійно підготували власний бізнес-план, навіть якщо це забирає багато часу і їм бракує навичок у цьому виді діяльності. Консультаційна підтримка підприємців завершується, коли внутрішні та зовнішні консультанти зібрали необхідну інформацію та завершили початковий процес. На завершальному етапі консультант може допомогти підприємцю.

Отже, призначення бізнес-плану не обмежується виключно залученням фінансових ресурсів для розвитку бізнесу. Він дозволяє сформувати нову траєкторію розвитку компанії, змодельовати систему управління бізнесом,

підтримувати комунікації з постачальниками та споживачами продукції, виявляти перешкоди у реалізації бізнес-ідеї та знижувати ризики підприємницької діяльності.

Якість планування змін безпосередньо залежить від дотримання методології розробки бізнес-планів. Узагальнення досвіду підприємницької діяльності під час роботи над створенням та обґрунтуванням бізнес-плану компанії дає можливість виділити п'ять ключових стадій (рис. 1.3), які послідовно змінюють одна одну та комплексно описують шлях перетворення інвестиційного задуму у готовий проект, під реалізацію якого виділено фінансування.

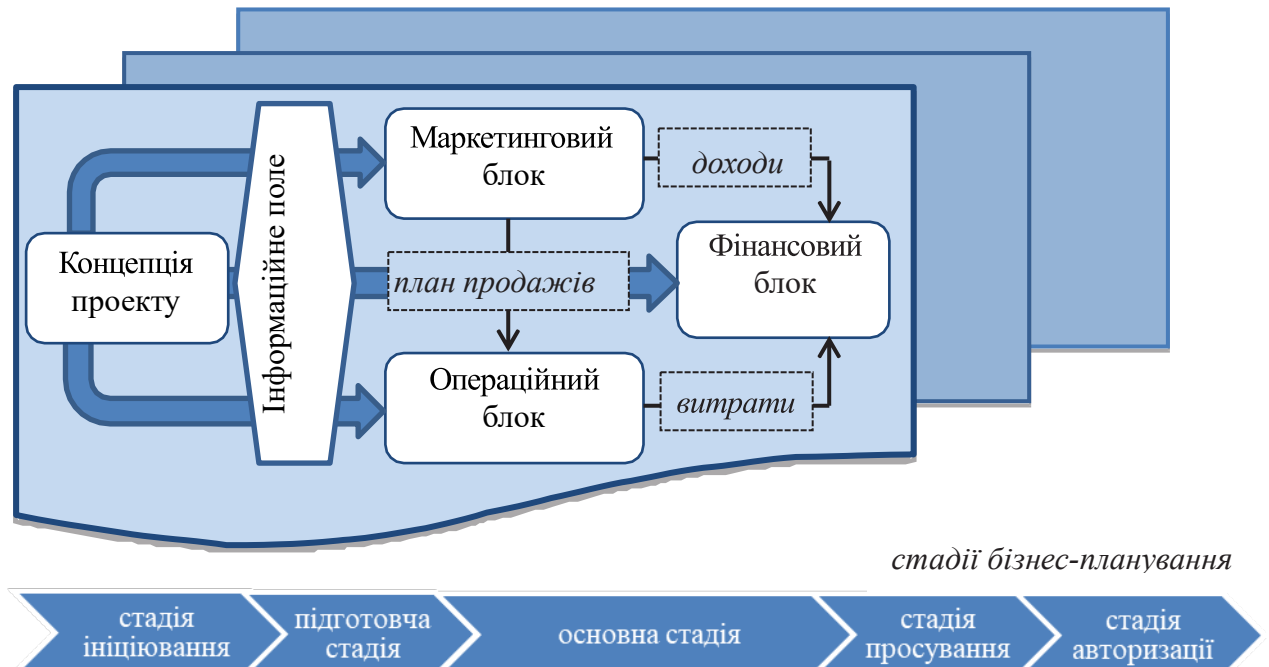


Рис. 1.3. Логіка процесу бізнес-планування розвитку підприємства

Джерело: [11]

Розробка бізнес-плану розпочинається із формування концепції майбутнього бізнесу – описової моделі, яка в стислій формі демонструє потенційним інвесторам цінність запропонованого проекту. Основне завдання концепції – представити бізнес-ідею з позиції можливого розв’язання конкретної проблеми. Для розкриття змісту бізнес-концепції експертами у галузі проектного управління рекомендується чітко і лаконічно описати [68,

с. 99–100]:

–актуальну проблему, існування якої виступає причиною ініціювання проекту;

–сутність запропонованої ідеї із демонстрацією способу вирішення існуючої проблеми шляхом надання унікальної пропозиції цільовим споживачам;

–мету проекту як бажаний результат інвестування, який виражається у конкретних показниках, узгоджений за цілями із стратегією розвитку компанії та може бути реально досягнутий за визначений період часу (SMART-ціль);

–очікувані вигоди, які відповідають інтересам зацікавлених у проекті осіб;

–обмеження проекту як бар'єри, які визначають межі проектної діяльності компанії та визначають можливості та вибору засобів реалізації інвестиційних рішень (час, бюджет, якість робіт, законодавчі норми тощо);

–допущення проекту як критерії, які для цілей планування розглядаються як істинні, реальні або визначені (для прикладу, курс валют, рівень інфляції, ставка за кредитом) та ймовірні ризики як події, настання яких може суттєво змінити очікуванні результати проекту.

Бізнес-планування включає в себе три основні етапи [68, с. 34]:

1) підготовчий період – підбір виконавців, консультантів та експертів, постановка завдання і розподіл обов'язків між виконавцями;

2) розроблення календарного плану (графіка) виконання робіт, збір вихідної інформації; розроблення бізнес-плану;

3) презентація бізнес-плану – доведення основних положень бізнес-плану до потенційних інвесторів (Додаток А). [30, с. 274]

Під час розроблення бізнес-плану українським організаціям слід зважати на те, що хоча й офіційних вимог до оформлення бізнес-плану не встановлено, існують неформальні вимоги, які потрібно враховувати: бізнес-план складається від третьої особи; виклад документу має бути лаконічним, системним, послідовним, грамотним; текст рукопису для поліпшення

сприйняття слід виділяти абзацами, які містять окрему думку, текстовий матеріал, за можливості краще трансформувати у таблиці, рисунки; документ не слід перевантажувати зайвою і другорядною інформацією, цифровими даними, підтверджуючими документами.

Фотографії, громіздкі таблиці тощо слід поміщати в додатках; обсяг тексту має бути оптимальним, не більше 40–50 сторінок для великомасштабних проектів, 20–25 сторінок – в інших випадках.

Презентація бізнес-проекту може здійснюватися у формі письмової чи усної презентації, якщо бізнес-проект не зацікавив інвестора, він повинен забезпечити дотримання умов конфіденційності [16, с. 30].

Точність цифрової інформації, наведеної у бізнес-концепції, може коливатися у межах 30-40% і такий факт є цілком прийнятним на даному етапі бізнес-планування. Концепція покликана сформувати попереднє уявлення потенційних інвесторів про перспективність та інвестиційну привабливість ділової пропозиції, а також узгодити єдине бачення цілей, завдань та результатів всіма учасниками проекту [7, с. 152]. По суті, вона виступає первинною формою документування бізнес-ідеї, основні положення якої деталізуються та обґрунтовуються в ході розроблення бізнес-плану.

На підготовчій стадії формується інформаційне поле бізнес-плану, що передбачає пошук, збір та опрацювання інформації, яка безпосередньо стосується майбутнього бізнесу (маркетингова, виробнича, фінансова, загальноекономічна та галузева аналітика) [9, с. 52]. Інформаційна база бізнес-планування формується за рахунок як внутрішніх (фінансова та статистична звітність підприємства, CRM-система, звіти з продажів, відгуки (рекламації) споживачів, інформація управлінського обліку), так і зовнішніх джерел (статистичні бюлетені, результати маркетингових досліджень ринку, опитування споживачів, нормативно-правові акти). Такі дані використовуються для оцінки конкурентної позиції підприємства шляхом співставлення його сильних та слабких сторін, потенційних можливостей та загроз розвитку бізнесу у зовнішньому середовищі.

Водночас інформаційне поле бізнес-плану не може складатися виключно із фактичної інформації. Бізнес-план передбачає прогнозування майбутнього стану бізнесу, що стосується можливих обсягів продажу та їх динаміки, можливих цін на товарну пропозицію, частки та місткості ринку тощо. Кожне з таких припущень характеризує ступінь ймовірності отримання бажаного результату, з врахуванням якого інвестори приймають рішення стосовно своєї участі у проекті. При розробці бізнес-плану діючого підприємства невід'ємним елементом інформаційної бази має бути історична фінансова звітність, що містить інформацію про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства за звітний період.

Переконавшись у перспективності бізнес-ідеї, можна переходити до основної стадії розробки бізнес-плану, яка передбачає безпосередню роботу із формування структури такого документу та змістового наповнення його розділів. Основне завдання на цьому етапі бізнес-планування – обґрунтувати технічну спроможність, доцільність та економічну ефективність інвестицій.

Розробка бізнес-плану є специфічним процесом у кожному конкретному випадку, а тому на сьогодні не існує універсальної загальноприйнятої схеми його формування. Структура бізнес-плану і ступінь його деталізації залежать від розміру компанії, її цілей та сфери діяльності, масштабності та складності запропонованих змін, місткості ринку збуту та рівня конкуренції в обраному сегменті, а також аудиторії, для якої він призначений [19].

Суттєві відмінності у цілях та методах ведення бізнесу унеможливають чітку регламентацію форми і структури бізнес-плану для усіх підприємств. Враховуючи методичні особливості складання бізнес-плану, структура документу може бути:

- 1) формалізована – сформована на основі загальновизнаних стандартів з бізнес-планування (міжнародних, державних, корпоративних);
- 2) індивідуальна – узгоджена із вимогами ключових стейкхолдерів проекту (інвесторів, акціонерів, менеджерів, бізнес-партнерів) [21, с. 69].

Формалізована структура бізнес-плану характерна, як правило, для великих інвестиційних проектів, орієнтованих на пошук зовнішніх джерел фінансування, які вимагають всебічного обґрунтування маркетингових, технічних та фінансових аспектів його реалізації. З цією метою для підготовки інвестиційної пропозиції компанії керуються положеннями базових стандартів бізнес-планування – типових вимог (правил, рекомендацій) щодо змісту та структури документу, яких слід дотримуватися, щоб представлений бізнес-план давав повне уявлення про проект.

Використання стейкхолдерського підходу в процесі бізнес-планування передбачає посилення цінності поданої інформації та аналітики для конкретного замовника, зокрема:

–для інвесторів (індивідуальних або інституціональних) – готовність розділити ризики, пов'язані із проектом, обумовлюється їх зацікавленістю у швидкому зростанні власних капіталів внаслідок реалізації перспективної бізнес-ідеї. Фокус уваги інвесторів зосереджується на оцінці фінансової спроможності проекту генерувати доходи у розмірах, достатніх для компенсації прийнятих ризиків та втрати ліквідності капіталізованих в активи коштів. Грамотне маркетингове дослідження ринку, проведення фокус-груп, переконлива програма просування та продуманий план розвитку продукту виступають додатковим аргументом життєздатності проекту та досяжності прогнозованих фінансових показників [30];

–для кредиторів – як потенційні фінансові партнери вони оцінюють, перш за все, перспективність проекту забезпечити систематичні і своєчасні платежі за наданим кредитом, а також надійність підприємства, яке залучає кошти для проекту. Саме тому кредитори детально вивчають рух грошових коштів, ліквідність та платоспроможність проекту, його ефективність та стійкість до змін умов інвестування, наявність гарантій та поручительства. Оцінка ризиків їх мало цікавить, оскільки ці установи володіють власними засобами управління загрозами, в тому числі через використання застави;

–для бюджетних установ – публічний характер інвестиційної діяльності

та обмеженість фінансових ресурсів посилюють їх увагу до рівня техніко-економічного обґрунтування та гарантованості повернення вкладеного капіталу. Виступаючи в ролі інвестора, державні інституції оцінюють, по перше, наявність соціального ефекту від інвестування (створення (збереження) робочих місць, розвиток інфраструктури, збільшення надходжень до бюджетів, захист довкілля) і, по друге, ризиковість інвестиційної операції. Очевидно, що намагання уникнути потенційних ризиків ставить у пріоритет отримання хоч і незначного, проте стабільного доходу;

– для постачальників – зацікавленість у реалізації бізнес-ідеї розглядається через призму надійності та привабливості розвитку співробітництва із підприємством, яке реалізовує проект. Оцінка перспективності кооперації між партнерами базується на аналізі прогнозованих обсягів виробничої програми, ритмічності виробництва, можливих сезонних коливань попиту, а також діагностиці грошових потоків, календарного графіку надходжень і відповідно платоспроможності виробника;

– для компанії, яка ініціює і самостійно фінансує проект – рівень деталізації бізнес-плану для внутрішнього використання залежить від цілей інвестування. У більшості випадків (окрім змін у товарній політиці компанії чи стратегічній зоні господарювання) слід уникати надмірної описовості існуючої сфери діяльності та технологій організації основного виробництва [28, с. 149]. Натомість, організаційний план вимагає максимально детального опрацювання для узгодження усіх робіт і виконавців, щоб стати для менеджерів реальним керівництвом до дій. Очевидним є й інтерес акціонерів компанії до фінансових аспектів бізнес-плану задля обґрунтування доцільності виведення обігового капіталу із основної діяльності для потреб інвестування.

Індивідуалізація змістового наповнення бізнес-плану не повинна суперечити загальній логіці його побудови та нехтувати системністю у

проведенні відповідних розрахунків. Основна мета застосування такого підходу у бізнес-плануванні – розширити аналітичне обґрунтування тих розділів бізнес-плану, які найбільше цікавлять ключових стейкхолдерів, для прийняття ними рішення щодо можливої участі у реалізації проєкту.

Незважаючи на варіантність форм бізнес-плану, основні аспекти імплементації майбутньої підприємницької ідеї мають бути ретельно вивчені, оцінені та обґрунтовані. По суті, в «канві» бізнес-плану прописується практичний механізм матеріалізації та комерціалізації продукту проєкту в його реальному виконанні, що дозволяє сформулювати чітке уявлення інвестора про:

а) інструменти маркетингової підтримки ринкового позиціонування товару, засоби комунікації із цільовою аудиторією, методи формування попиту та стимулювання збуту унікальної товарної пропозиції;

б) пропускну спроможність проєкту забезпечити прогнозований обсяг випуску продукції у встановлені терміни, організацію логістичних схем постачання та контролю якості на усіх етапах виробничого процесу;

в) інвестиційні потреби проєкту та джерела їх фінансування, очікуваний рівень прибутковості та термін окупності вкладень, можливі ризики зниження поточної дохідності інвестицій.

Таким чином, у структурі бізнес-плану обов'язковим є поєднання трьох базових модулів: маркетингового, операційного та фінансового, які з різним ступенем структурної декомпозиції формують «канву» усіх відомих стандартів бізнес-планування. Вони органічно пов'язані між собою конкретною схемою реалізації та консолідованими інформаційними потоками.

Перші два блоки, по суті, надають інформаційно-аналітичну підтримку у прийнятті фінансових рішень щодо розвитку бізнесу. Так, маркетинговий блок формує дохідну частину фінансового плану через прогнозування обсягів продажів, тоді як операційний – відповідає за обґрунтування його видаткової частини в частині фінансування капітальних

та операційних витрат проекту. Разом з тим, маркетингові прогнози узгоджуються із виробничими потужностями, а платоспроможний попит потенційного ринку визначає верхню межу цінової пропозиції підприємства. Відповідно, завданням операційного плану є приведення планових витрат проекту до рівня цільової собівартості, при цьому зберігаючи якісні характеристики продукту.

Фінансовий блок консолідує усю проектну інформацію, на основі якої обґрунтовується доцільність інвестування. Саме він надає об'єктивне цифрове підтвердження ефективності обраної маркетингової стратегії та технології виробництва. Фінансовий план є найменш гнучкою за формою частиною бізнес-плану. На відміну від інших розділів, він містить обов'язковий перелік фінансових документів, у тому числі таблиць і графіків, які цікавлять інвесторів, а саме: бюджет доходів та витрат; план руху грошових коштів; показники фінансової ефективності; аналіз чутливості [21].

Одним із способів підвищення рівня довіри потенційних інвесторів до проекту є проведення незалежної експертизи бізнес-плану до його офіційного представлення. Вона передбачає перевірку правильності розробки документації, відповідності структури бізнес-плану встановленим стандартам, оцінку повноти та релевантності наданої інформації, а також діагностику досяжності поставлених стратегічних цілей. При цьому основна увага зосереджується на маркетингових аспектах, а сама експертиза проводиться за участю зовнішніх консультантів. За результатами експертної оцінки розробникам надаються рекомендації щодо посилення якості обґрунтовальної частини бізнес-плану або внесення необхідних коригувань в документ для усунення виявлених помилок. Для просування бізнес-ідеї проводиться презентація бізнес-плану шляхом організації переговорів із потенційними інвесторами та партнерами. Презентація бізнес-плану може здійснюватися у формі:

- 1) розсилки бізнес-плану разом із супровідним листом, у якому викладено прохання ознайомитися з документацією та повідомити про свої

враження, побажання та критичні зауваження;

2) публічного представлення основних положень та результатів бізнес-плану (підчу) перед зацікавленою аудиторією. При цьому можливий варіант як брифінгового презентування ключових аспектів проекту (для отримання попереднього схвалення), так і розгорнутого обговорення бізнес-плану (для остаточного прийняття рішення про участь у проекті).

Враховуючи те, що тривалість презентації є досить обмеженою у часі, то її успіх залежить, насамперед, від цінності інформації, яку вона містить. Ключовий меседж проведення презентації полягає у тому, щоб донести до зацікавлених осіб як саме реалізація даного проекту допоможе цільовій аудиторії вирішити існуючу проблему і які при цьому вигоди вони отримують. Іншими словами, стисло і в доступній формі продемонструвати реальну бізнес-модель монетизації продукту проекту.

Аналіз сучасних практик пітчінгу дозволяє виділити базові елементи, які розкривають загальну логіку проекту – від виявлення проблеми до конкретного способу її вирішення через інвестування (рис. 1.4).

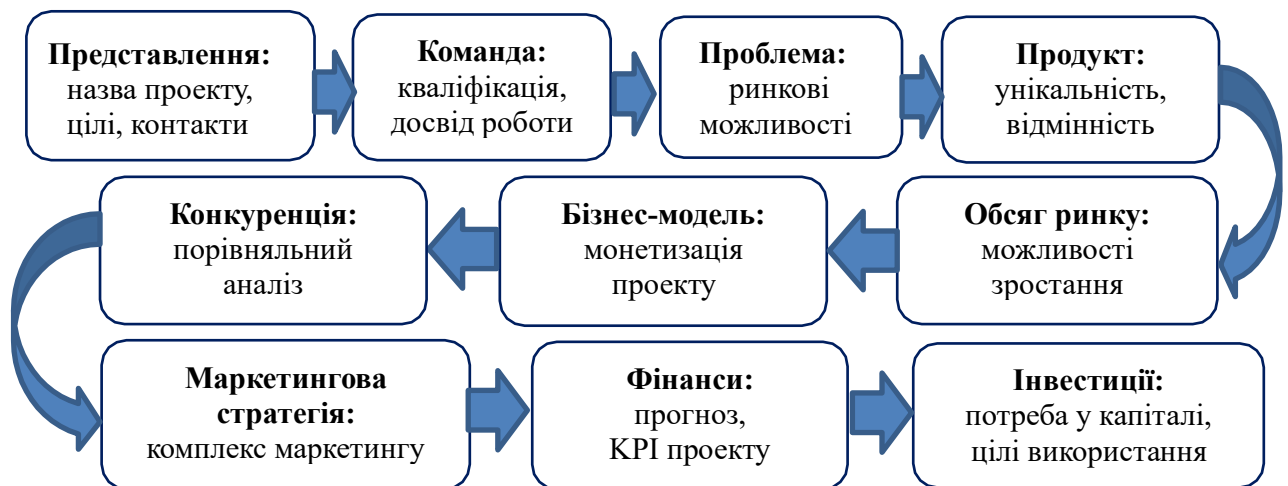


Рис. 1.4. Орієнтовна структура публічного виступу при презентації бізнес-плану

Джерело: [11]

Процес створення презентації потребує ретельної підготовки, адже від якості її проведення залежить яким чином аудиторія сприйматиме проект і чи отримає він фінансову підтримку в кінцевому підсумку. Так, відомий

венчурний інвестор Гая Кавасакі (Guy Kawasaki) запропонував авторський підхід до підготовки презентації бізнес-ідеї, основні положення якого втілені у правилі «10-20-30» [11]. Так, ефективність комунікацій із контактною аудиторією значно підвищується, якщо презентація містить не більше 10 слайдів, триває до 20 хвилин та оформлена із використанням шрифту, розміром не менше 30 пунктів. Слідування таким принципам дозволяє уникнути інформаційної перевантаженості презентації, фокусування уваги аудиторії на ключових моментах та максимальне залучення учасників до обговорення бізнес-ідеї.

Результатом вдалої презентації бізнес-плану є продовження активних переговорів з партнерами щодо реалізації проекту, погодження умов майбутньої співпраці або підписання угоди про наміри співробітництва.

Офіційне схвалення бізнес-плану передбачає виділення фінансування або отримання дозволу на використання корпоративних ресурсів в інвестиційних цілях. Авторизований бізнес-план стає об'єктом проектного управління, в ході якого реалізуються усі заплановані роботи, включаючи комерційне виробництво. Досить важливо правильно організувати даний процес, оскільки відхилення від первісних рішень, закладених у погодженому варіанті бізнес-плану, може поставити під загрозу увесь проект та позбавити компанію зовнішнього фінансування.

Слід зазначити, що причинами невдач багатьох комерційних бізнес-планів виступають саме допущенні методологічні помилки при його складанні, коли розробники або формально підійшли до обґрунтування основних положень документу (особливо, аналізу ринку, маркетингової стратегії), або порушують базові принципи формування дохідної та видаткової частин проекту, що ставить під сумнів реалістичність закладених у ньому результатів. В такому випадку компанія ризикує розпочати реалізацію проекту, який завідомо не відповідатиме фінансовим інтересам власників, інвесторів, бізнес-партнерів. У кращому випадку такий бізнес-план буде відхилений на етапі просування, ще до початку фінансування та розподілу

коштів у придбання активів. Типовими методологічними помилками, яких припускаються розробники бізнес-плану є [10, с. 120; 13]:

1. Порушення вимог стандарту до структури та змісту документу – досить часто альтернативою розгорнутому бізнес-плану виступає формат техніко-економічного обґрунтування проекту, а маркетингові дослідження компенсуються знаннями «глибин» бізнесу та інтуїцією керівника.

2. Невизначеність результатів проекту, що унеможлиблює фінансування проекту – інвестор не до кінця розуміє очікування компанії, мету свого проекту та кінцевий результат через свій прибуток.

3. Надлишковість інформації – порушення принципу релевантності даних при формуванні інформаційного поля бізнес-плану призводить до збільшення обсягу неефективної роботи із зайвою інформацією, а також зростання ймовірності формування хибних висновків, похибок в аналітичних оцінках та фінансових прогнозах.

4. Необґрунтований план реалізації – прогнози обсягів продаж базуються виключно на виробничих потужностях підприємства, не враховуючи реальних можливостей попиту, впливу сезонності, а також наявність непрямих конкурентів, які працюють з тією ж цільовою аудиторією.

5. Недостовірність оцінки фінансової спроможності проекту генерувати дохід, викликана: а) викривленням розміру прирістних грошових потоків через ігнорування принципу доречності надходжень та витрат проекту, б) заниження ціни інвестиційного капіталу через те, що неврахованою залишається вартість залучення в проект власних фінансових ресурсів (нерозподіленого прибутку); в) застосування невідповідної методики розрахунку показників ефективності проекту.

6. Недооцінка впливу ризиків на кінцеві результати проекту – незважаючи на той факт, що даний пункт входить у структуру бізнес-плану практично кожного стандарту, частіше за все до цього пункту підходять без особливої відповідальності, використовуючи шаблонний примірник, навіть не корегуючи його з огляду на специфіку бізнес-проекту. Відсутність чіткої

ідентифікації ризиків та оцінки їх впливу на фінансові показники проекту унеможлиблює своєчасність реакції на їх виникнення для попередження або хоча б компенсації можливих фінансових втрат.

Отже, процес бізнес-планування дозволяє передбачити проблеми, які можуть з'явитися в процесі реалізації, та знайти ефективні шляхи їх вирішення.

Для ухвалення ефективних управлінських рішень щодо розвитку бізнесу, реорганізації або реалізації інвестиційних проектів потрібна розробка та обґрунтування бізнес-плану. Бізнес-план проекту містить усі необхідні елементи для досягнення успіху підприємства. Він формулює бізнес-ідею, визначає цілі компанії, пояснює, як і коли їх буде досягнуто, які ресурси потрібні, і підтверджує обґрунтованість зроблених припущень.

Як висновок зазначимо, що розробка бізнес-плану є поетапним процесом, що охоплює послідовні кроки від генерування ідеї, аналізу ринкових перспектив та власних можливостей до оформлення документа, його презентації та затвердження. Його цінність полягає в представленій інвестиційній моделі, що пропонує інноваційне вирішення актуальних проблем розвитку компанії. Кожен етап цього процесу має свої завдання та результати, спрямовані на створення якісного бізнес-плану.

Технологія підготовки бізнес-плану включає використання як шаблонних структур на основі міжнародних або національних стандартів, так і адаптованих форм, створених відповідно до інформаційних потреб ключових стейкхолдерів. Дотримання встановлених процедур підвищує обґрунтованість бізнес-плану та збільшує ймовірність отримання фінансової підтримки від потенційних інвесторів.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності бізнес-планування розвитку підприємства

Загальновідомо, що практична реалізація будь-якого виробничого чи комерційного проекту ускладнюється, чи навіть стає неможливою без попередньо розробленого і належним чином оціненого і проаналізованого з точки зору доцільності витрат і результатів бізнес-плану.

Необхідність такого аналізу обґрунтована передусім тим, що побудовані за будь-яким бізнес-планом чи інвестиційним проектом потоки грошових коштів відносяться до майбутніх періодів і мають прогностичний характер. Тому зростає ймовірність недостовірності використовуваних для розрахунків даних, а відтак, й самих результатів. Звідси випливає, що найважливішою частиною експертизи бізнес-планів стає аналіз і оцінка можливих негативних наслідків таких помилок. Головним інструментом таких досліджень слугує аналіз ризиків бізнес-плану, котрий відіграє значну роль в прийнятті рішень про інвестування проектів. Тому якісна оцінка ризику в бізнес-плануванні набуває все більшої ваги й актуалізує питання вибору прийнятної методики аналізу проектних ризиків, а також формування концепцій управління ризиками в сучасних умовах господарювання [15].

У загальному розумінні експертиза – це дослідження фахівцем будь-яких питань, розв'язання яких потребує спеціальних знань, а оцінка – встановлення уявлення про значення, сутність, рівень (цінність) будь-якого явища [16].

Під час експертизи бізнес-плану виконуються такі завдання:

- оцінка міри відповідності бізнес-плану національним умовам здійснення підприємницької діяльності (формулюється з орієнтацією на вимоги чинної нормативно-правової бази, державної політики у сфері підприємництва та сучасного стану суспільства);
- оцінка повноти та релевантності наданої інформації;
- розробка рекомендацій щодо залучення необхідної додаткової

інформації, методів її збирання, а також напрямів коригування документа з метою усунення помилок.

До базових критеріїв експертної оцінки належать: наявність, повнота, достовірність і якість поданої інформації. Основними недоліками, які можуть бути виявлені експертизою бізнес-плану, є:

- брак, неструктурованість або неналежна структурованість інформації;
- брак або низька інформативність графіків та діаграм;
- некоректна методика розробки відповідних розділів та помилки в розрахунках;
- неузгодженість окремих розділів;
- недостатнє технічне обґрунтування підприємницького проекту.

Отже, метою експертизи бізнес-проекту є виявлення помилок і його «слабких місць» [19]. Вчені запропонували п'ять експертних моделей:

- якісну, що передбачає написання рецензії з якісними висновками за розділами і в цілому на основі аналізу шести груп факторів: проблеми, виробництво, фінанси, ринок, менеджмент, організація;
- спрощену кількісну за групами факторів (зважену), коли групи факторів експертно зважуються, і за розробленою шкалою відповідних оцінок формується загальна оцінка бізнес-плану;
- бінарну за факторами, коли за шістьма названими групами факторів дається проста оцінка «так-ні» (0-1);
- трифакторну, коли за шістьма групами чи за 50-60 факторами встановлюється трирівнева оцінка «так – формально наявне – ні».
- велику багаторівневу [20].

Існують і інші методики. Відповідно до найпоширенішої з них для кожного окремо взятого розділу бізнес-плану вибирають визначену кількість загальних, найбільш значущих для нього критеріїв-еталонів, які потім «накладаються» на певний розділ реального бізнес-плану, що тестують на відповідність еталону [31].

Експертами з розробки бізнес-планів, були складанні Топ-5 помилок при

складанні бізнес-планів:

- Переоцінка можливостей компанії.
- Невірні оцінки можливостей (обсягів) ринку.
- Ігнорування політичних, макроекономічних і валютних ризиків.
- Відсутність чітких цілей бізнесу.
- Ігнорування юридичних ризиків.

Також виявлені помилки при реалізації бізнес плану:

- відсутність контролю над виконанням поставлених завдань;
- незнання бізнес-плану працівниками компанії;
- помилки у ціновій політиці;
- неправильне бюджетування, надмірна економія;
- відсутність регулярних переглядів бізнес-плану [33].

Бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрями розвитку бізнесу.

Складання бізнес-плану – дуже трудомістка і відповідальна справа. Необхідність дотримання взаємозв'язку між розділами, які очевидні навіть при короткому ознайомленні з розділами ставлять перед підприємством проблему вибору тих, хто повинен складати цей документ. Тому перш ніж складати бізнес-план, треба звернути увагу на поради при складанні бізнес-плану та мати на увазі найбільш поширені помилки, щоб уникати їх допущення.

Порушення методології бізнес-планування стосовно процедур збору та обробки інформації, обґрунтування майбутніх вигод та ризиків, достовірності проведення аналітичних оцінок та фінансових прогнозів може стати причиною зниження дохідності проекту та порушення термінів окупності інвестицій, що в свою чергу ставить під загрозу саме існування бізнесу.

Досить гострою проблемою для сучасних підприємств є не просто невизначеність і нестабільність середовища діяльності та наявність ризиків як

таких, а недостатній рівень забезпеченості суб'єктів господарювання методичними рекомендаціями щодо розробки ефективних бізнес-планів, адаптації до умов середовища функціонування або ж впливу на них з метою досягнення поставлених в бізнес-плані цілей. Тому моніторинг ризиків, врахування специфіки їхнього впливу на діяльність підприємства, розробка та впровадження ефективних заходів протидії ризикам є вкрай важливими.

Процес глобалізації, активізація перерозподілу впливу крупних транснаціональних компаній дали потужний імпульс до переосмислення методів діяльності в умовах ризику. Зростаючий взаємозв'язок і взаємозалежність, неперервно зростаючий темп життя, організаційне оточення, котре постійно ускладнюється, породжує різноманітні види ризиків, що призвело до зміни парадигм управління. Ефективне і результативне управління вимагає використання адаптивних комплексних підходів, що базуються на системній філософії і методології. Управління ризиком в сучасних успішних організаціях є ретельно планованим процесом. Задача управління ризиком органічно вплітається в загальну проблему підвищення ефективності роботи організації. Пасивне відношення до ризику і усвідомлення його існування замінюється активними методами управління. Окрім традиційного аналізу наявних ресурсів такі методи передбачають взаємодію зі сторонами, залученими в прийняття розглядуваного рішення, виявлення їх інтересів і врахування цілей, проведення комплексу заходів з узгодження суперечливих цілей.

Аналіз економічної літератури, яка присвячена проблемам ризиків, свідчить про надмірну і тому не завжди практичну широту поглядів на природу та визначення підприємницького ризику. Взагалі, слід визнати, що довгий час проблеми ризику розглядались і досліджувались переважно зарубіжними економістами. Вітчизняна економічна наука поки що осмислює загальноприйняті західні теоретичні підходи до підприємницького ризику, тому практично не розроблено методів кількісної оцінки ризику стосовно певних виробничих ситуацій та видів підприємницької діяльності в реаліях

національної економіки, відсутні рекомендації стосовно шляхів і засобів попередження і усунення ризику [35].

Хоча слід зазначити, що останнім часом з'являється все більше наукових праць, в яких при розгляді питань економічної діяльності комерційних структур, дослідженні співвідношення попиту і пропозиції та при розробці бізнес-планів порушуються проблеми оцінки ризику [36]. Однак значна кількість публікацій присвячена дослідженню ризиків у страхуванні та банківській справі, тобто частіше суто у фінансовій сфері, ніж безпосередньо у виробничому підприємстві, що є значно глобальнішим за суттю. Результатом недостатнього рівня забезпечення підприємств науково обґрунтованими рекомендаціями щодо оцінки ризику з врахуванням специфіки виробничих бізнес-планів і проектів стало те, що в даний час низка бізнес-планів інвестиційних проектів які містять розділ аналізу ризику, звужує проблему до аналізу лише фінансових ризиків або підміняє аналізом банківських ризиків, що не відображає увесь спектр проектних ризиків.

Отже, незважаючи на те, що управління ризиком відносно новий вид діяльності для вітчизняних підприємств, помилково вважати, що проблема ризику є неактуальною для них сьогодні.

Результати економічних досліджень показують, що ризики притаманні будь-якому виду господарської діяльності, незалежно від того, враховують їх чи ігнорують. Створити ефективний механізм функціонування підприємства на основі концепцій безризикового господарювання неможливо. При цьому ризик, як ймовірну несприятливу подію, не можна однозначно віднести ні до позитивних, ні до негативних явищ, оскільки попри значний потенціал втрат, який несе в собі ризик, він одночасно є й джерелом можливого прибутку. Звідси випливає, що головне завдання підприємця – не відмова від ризику взагалі, а обґрунтований вибір оптимальних рішень, які об'єктивно мінімізують ризик при умові отримання бажаного прибутку.

З огляду на вищевикладене в концепції управління ризиком слід виокремлювати підсистеми проризикових і антиризикових заходів. Перша

виробляє комплекс проризикових дій, спрямованих на збільшення ризику до деякого прийняттого рівня. Доцільність її виокремлення зумовлена твердженням про позитивну роль ризику в діяльності підприємства, наявністю прямого зв'язку між рівнем ризику й величиною прибутку. Відповідно, під антиризиковими заходами розуміються цілеспрямовані управлінські дії суб'єкта господарювання, що включають комплекс методів і способів зменшення рівня ризику з метою забезпечення реалізації інтересів організації.

В працях, присвячених теорії економічного ризику і оцінці ризику в бізнес-плануванні підприємницької діяльності не сформувався однозначний підхід до термінології і послідовності процесу ідентифікації і оцінки ризику.

Існування ризику пов'язане з неможливістю з точністю до 100% прогнозувати майбутнє. Виходячи з цього, слід виділити основну властивість ризику: ризик має місце лише по відношенню до майбутнього і нерозривно пов'язаний з прогнозуванням і плануванням. Слово «ризик» в буквальному перекладі означає «прийняття рішення, результат котрого невідомий» [47].

На сьогоднішній день теорія управління ризиком розглядається як цілісна система знань, що характеризуються логічною залежністю і взаємозв'язком між доходами і фінансовою стійкістю в певних межах ризику для досягнення цілей економічних суб'єктів [58].

Багатьма економістами [68; 76] управління ризиком розглядається як засіб зниження ризику. На нашу думку, таке бачення є певною мірою однобоким, оскільки, з одного боку, ігнорує позитивну роль ризику як джерела прибутку, а з іншого – визначає об'єктом управління сам ризик, а не його оцінку, тобто якісне і кількісне вираження. Мається на увазі те, що з поля зору випадають систематичні (притаманні господарській діяльності в цілому, ті, які не піддаються управлінню з боку господарюючого суб'єкта) ризики, якими окремо взяте підприємство не може «керувати» навіть гіпотетично, а може лише враховувати в своїй діяльності. Отже, метою управління ризиком на підприємстві слід вважати оптимізацію рівня ризику для забезпечення стійкого існування та розвитку підприємства.

Будь-який ризик взагалі, і ризик реалізації бізнес-планів зокрема, досить багатогранний в своїх проявах і переважно являє собою складну конструкцію з елементів інших ризиків. Наприклад, ризик коливання ринкової кон'юнктури представляє собою цілу низку ризиків: цінові ризики (і постачання, і збуту продукції, затрат), ризики зміни структури і обсягу попиту, ризики коливань ділових циклів тощо. Крім того, прояви ризику індивідуальні для кожного учасника ситуації невизначеності.

З огляду на зазначене слід виділити принципові особливості оцінки ризиків саме в сфері бізнес-планування, оскільки вони об'єктивно впливають на формування методики аналізу й оцінки ризику, а також побудову концепції і стадії управління ризиками при реалізації бізнес-плану. Тривалі спостереження автора за процесами розробки і практичної реалізації виробничих бізнес-планів дозволили виявити особливості оцінки ризику. На нашу думку, специфіка оцінки ризиків у бізнес-плануванні полягає в тому, що вона:

- по перше, носить комплексний характер, тобто стосується не окремих сфер діяльності, скажімо фінансової чи збутової, а усіх сторін функціонування підприємства (включаючи проектну, виробничо-технічну, постачальну, організаційну, маркетингову тощо);
- по друге, стосується, переважно, майбутньої діяльності підприємства, тому носить подвійно ймовірнісний характер, оскільки сам бізнес-план будується на певних припущеннях майбутніх тенденцій розвитку подій чи явищ;
- по третє, має носити постійно діючий, циклічний характер, пов'язаний з необхідністю врахування динаміки зовнішнього середовища функціонування підприємства і коригування бізнес-плану в процесі його реалізації;
- по четверте, спрямована, головним чином, не стільки на оцінку існуючих ризиків, скільки на виявлення потенційних майбутніх ризиків та джерел їх виникнення, чинників та наслідків впливу;
- по п'яте, мусить бути системним процесом, вмонтованим в управління

підприємством загалом, володіти концептуальною стратегічною спрямованістю в силу своєї важливості і суттєвого позначення на кінцевих результатах реалізації бізнес-плану й фактичних показниках діяльності підприємства загалом.

Крім того, при прийнятті рішень щодо обсягів і напрямків фінансування, а також доцільності залучення зовнішнього капіталу розділ з аналізу і оцінки ризиків в бізнес-плані виявляється чи не найважливішим, оскільки ретельно вивчається як кредиторами так і інвесторами нарівні з фінансовою частиною бізнес-плану.

Досліджуючи природу ризику та підходи до його оцінки, використовувані в бізнес-планах та інвестиційних проектах, науковці підкреслюють основні моменти загальної проблеми [65]: невизначеність – об’єктивна умова існування ризику; необхідність прийняття рішення – суб’єктивна причина існування ризику; майбутнє – джерело ризику; можливість втрат – ступінь загрози від ризику; взаємозв’язок «ризик-доходність» – стимулюючий фактор прийняття рішень в умовах невизначеності; толерантність до ризику – суб’єктивна складова ризику;

Отже, приймаючи рішення про ефективність бізнес-плану або інвестиційного проекту в умовах невизначеності, інвестор чи кредитор розв’язує, як мінімум, двокритеріальну задачу, оскільки йому необхідно знайти оптимальне поєднання співвідношення «ризик-доходність». Для розв’язання цієї оптимізаційної задачі в економічній літературі, присвяченій проблемам оцінки ризиків, пропонується значна кількість підходів, які побудовані на різних поєднаннях стратегій поведінки господарюючих суб’єктів (максимум виграшу, мінімум витрат, мінімум ризику, оптимум ймовірності тощо). Абсолютно очевидно, що вибір того чи іншого підходу до визначення оптимального співвідношення рівня ризику і доходів залежатиме, в першу чергу, від суб’єктивної складової – тобто відношення (толерантності) інвестора до ризику, а також конкретних умов зовнішнього оточення підприємства і реалізації бізнес-плану загалом.

Для аналізу і управління системою ризиків бізнес-плану ми пропонуємо наступний алгоритм ризик-менеджменту (додаток Б), послідовна реалізація якого дозволяє досить якісно оцінити можливі види ризиків, притаманні конкретному бізнес-плану, їх наслідки, графічно відобразити результати аналізу і на основі цього сформулювати відповідну можливостям підприємства, його зовнішньому і внутрішньому середовищу функціонування, концепцію і стратегію управління ризиками, яка дозволяє контролювати ризик і зводити його до прийняттого рівня за допомогою розробленої програми заходів попередження ризиків.

Практична реалізація запропонованого алгоритму здійснюється поетапно з використанням розробленої автором і поданої нижче системи таблиць, які, на наш погляд, спрощують процедуру аналізу ризиків, роблять її більш наочною компактною, що є досить суттєвим для бізнес-планування, оскільки останнє, як зазначалось вище, є безперервним циклічним процесом, що потребує постійного коригування й реагування на зміни в режимі реального часу.

Розкриємо зміст і послідовність застосування розробленої методики оцінки ризиків в бізнес-плануванні підприємницької діяльності з використанням алгоритму управління ризиками.

Оскільки в будь-якому бізнес-плані необхідно передбачити можливі види ризиків, то розділ бізнес-плану, присвячений їх оцінці має на меті визначити реальні і потенційні джерела виникнення ризиків, розробити концепцію управління ризиками й програму заходів для мінімізації їх негативного впливу.

Тому в структурі розділу з аналізу і оцінки ризиків бізнес-плану мають міститися наступні складові й повинні бути висвітлені такі питання:

1. Визначення і оцінка можливих ризиків.
2. Концепція управління ризиками.
3. Шляхи мінімізації ризиків.

Визначення та оцінку можливих ризиків згідно алгоритму (додаток Б)

здійснюють поетапно, з врахуванням стадій реалізації підприємницького проекту (бізнес-плану). На першому етапі роботи необхідно визначити фактори, що обумовлюють певний рівень кожного виду ризику, який потребує оцінки, та ризикованість діяльності підприємства в цілому. Визначення ризик-факторів здійснюється на основі вивчення організації господарсько-фінансової діяльності з точки зору ймовірності виникнення ризикових подій. Ця робота носить інтелектуальний характер і не піддається формалізації.

Фактори господарського ризику – це такі характеристики ситуації прийняття господарського рішення, які впливають на шанси й величину небажаного відхилення від цілі господарської діяльності [5]. Тобто, ризик-фактори у вузькому розумінні – небажане відхилення від запланованого результату.

На другому етапі роботи необхідно скласти фактор-карту оцінки ризиків, встановивши відповідність між характером дії факторів та рівнем ризику, що характеризує рівень ризику якісно, описує дію кожного фактора при певному рівні ризику та встановлює кількісну (бальну) оцінку виявлених ризиків. Загальний ступінь ризику визначається як сума балів, якими оцінені всі фактори, що обумовлюють даний вид ризику (табл. 1.1).

На третьому етапі роботи, використовуючи розроблену попередньо фактор-карту, здійснюємо узагальнену оцінку дії усіх факторів ризику на даному підприємстві (по групах ризику, етапах робіт та сукупності ризик-факторів).

За результатами роботи над даним підрозділом бізнес-плану будується інтегральний графік аналітичної оцінки ризиків (Додаток В).

Інтегральний аналіз (як видно з алгоритму – додаток Б, етап III та графіка – рис. 1.5) поєднує в собі результати якісної і кількісної оцінки ризиків в просторі (за зонами ризику) і часі (етапами реалізації бізнес-плану), що дозволяє здійснити графічну інтерпретацію сукупних ризиків в динаміці.

Таблиця 1.1

Фактор-карта оцінки ризиків

Групи ризику	Етапи робіт	Ризик-фактор	Опис ризиків, спричинених фактором	Можливі наслідки реалізації ризиків	Рівень ризику			Бальна оцінка
					Низький	Помірний	Високий	
Специфічні (внутрішні) ризики, які піддаються управлінню зі сторони підприємства	Інвестиційна стадія							
	1. Підготовчий							
	2. Проектування							
	3. Бізнес-планування							
	4. Будівництво							
	5. Закупівля і встановлення обладнання							
	Стадія функціонування							
	6. Закупівля і доставка сировини та матеріалів							
	7. Виробництво продукції							
8. Надання послуг								
Зовнішні ризики, які не піддаються	Ризики, притаманні господарській діяльності в цілому							
		Політичний						
		Економічний						
		Соціальний						
		Екологічний						

Джерело: [5, с. 181]

Четвертий етап алгоритму – «Формування концепції управління ризиками» – є чи не найважливішим результуючим етапом, оскільки покликаний не просто привести у відповідність результати оцінки ризиків з можливостями підприємства, а взаємоузгодити інтереси усіх зацікавлених сторін (інвесторів чи кредиторів, підприємства і його партнерів), виробити адекватну стратегію і механізм реагування на можливі прояви ризиків.

Оцінка ризиків в цьому підрозділі включає в себе такі етапи:

- 1) виявлення та аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, які збільшують чи зменшують вплив конкретного виду ризику;
- 2) оцінка конкретного виду ризику з погляду ліквідності підприємницького проекту та економічної доцільності інвестування;
- 3) встановлення допустимого рівня ризику;

4) здійснення певних заходів для зменшення ризику [5].

Кількісно визначення ступеня відповідності між доходами та ризиком може проводитися за допомогою коефіцієнта ризик-віддачі [9], який розраховується наступним чином:

$$PB = D / BP, \quad (1.1)$$

де PB – ризик-віддача діяльності або операції;

D – обсяг чистого доходу, що очікується від діяльності або операції;

BP – вартість ризику, який притаманний діяльності або операції.

Значення коефіцієнта ризику характеризує відносний розмір втрати власних фінансових ресурсів або власного капіталу підприємства, який може мати місце в даному періоді.

Дослідження окремих спеціалістів з питань ризик-менеджменту свідчать, що оптимальне значення коефіцієнта ризику дорівнює 30%. Ситуація банкрутства, як правило, виникає призначенні коефіцієнта ризику понад 70%. Такий рівень розвитку подій оцінюється як критичний. На нашу думку, наведені значення коефіцієнта ризику можуть розглядати лише як орієнтовні, так само як і інтегральна бальна оцінка ризику (додаток Б). Лише безпосередньо підприємство, виходячи з особливостей формування свого капіталу та економічних інтересів і фінансових можливостей власників, може визначити оптимальне для себе значення ризику.

В результаті розробки концепції управління ризиками необхідно чітко визначити, які конкретно установки (ухилення, зменшення, оптимізація, прийняття, передачі, розподілу) будуть використовуватись підприємством для вибору дій, спрямованих на мінімізацію можливих ризиків.

Завершальним етапом (V-й етап алгоритму) є контроль ризиків на основі якого, власне, здійснюється безпосереднє управління ризиками бізнес-плану. Головний зміст етапу полягає у налагодженні чіткої системи моніторингу ризиків, послідовного коригування бізнес-плану в процесі його реалізації та розробку програми заходів з мінімізації негативного впливу ризиків. Програма заходів попередження можливих ризиків та витрат на них

зводиться в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Заходи попередження ризику

Стадії	Етапи реалізації проекту	Ризик-фактор	Можливі способи профілактики	Витрати
Інвестиційна стадія	1. Підготовчий			
	2. Проектування			
	3. Бізнес-планування			
	4. Будівництво			
	5. Закупівля і встановлення обладнання			
	Інші			
Стадія функціонування	6. Закупівля і доставка сировини і матеріалів			
	7. Виробництво продукції			
	8. Надання послуг			
	Інші			
Систематичні (зовнішні) ризики				
Види ризиків				
Політичні				
Економічні				
Екологічні				
Соціальні				
Інші				
Всього витрат				

Джерело: [5, с. 183]

Слід зауважити, що усі заходи, спрямовані на зниження чи попередження ризиків тягнуть за собою додаткові витрати, які повинні мати відображення у фінансовій частині бізнес-плану у вигляді відповідних статей витрат. Зрозуміло, що тут необхідно дотримуватись ключового принципу: витрати на зниження ризику повинні бути адекватні ступеню зниження ризику.

І насамкінець необхідно додати, що запропонована процедура оцінки ризиків в бізнес- плануванні носить постійно діючий циклічний характер, що підтверджується наявністю зворотного зв'язку в запропонованому алгоритмі. Циклічність процедури оцінки є об'єктивною необхідністю в зв'язку з постійними змінами оточуючого середовища функціонування підприємства, які вимагають швидкого реагування (адаптації) на зміну ситуацій і вироблення

адекватних дій.

Отже, можна зробити висновок, що управління ризиком слід розглядати як цілісний процес, зміст і етапи якого залежать від структури організації, специфіки і сфери підприємницької діяльності, характеру можливих ризиків та інших чинників. Практична реалізація сформованої концепції управління ризиками на підприємстві можлива лише за умови продуманої організації процесу управління ризиком. Важливість ефективної організації цього процесу підтверджується жвавими дискусіями науковців і практиків з приводу до-цільності чи недоцільності виокремлення в структурі управління підприємством окремої одиниці (ризик-менеджера, відділу управління ризиком, консультативної служби з ризик-діяльності тощо), виконуючої функції організації й координації дій з управління ризиками [6; 16].

Зауважимо, що будь-який з них має певні переваги і недоліки, які слід оцінювати виключно з позицій конкретного підприємства, оскільки у відриві від специфіки певного господарюючого суб'єкта так оцінка втрачає критичний сенс і буде суб'єктивною. Погоджуючись із М. О. Прокопенко [66], що немає і не повинно бути стандартної схеми організації управління ризиком, вважаємо, однак, що специфіка управління підприємницьким ризиком вимагає, в першу чергу високої кваліфікації, компетентності, відповідальності за ризик незалежно від особливостей самого підприємства і сфери його діяльності. Тому, на наш погляд, ключовим питанням організації управління ризиком повинна бути не стільки наявність чи відсутність окремої служби з контролю ризику з точки зору її переваг чи недоліків, скільки питання визначення місця ризик-менеджменту в загальній стратегії функціонування підприємства.

Підприємницька діяльність передбачає обов'язкову присутність ризику, тому врахування цього чинника є однією з ключових проблем управління господарюванням і бізнес-планування зокрема. Спільність сучасних поглядів на процедуру управління ризиком полягає у її комплексному характері, що

базується на системному підході до розгляду організації в контексті її оточення.

Слід зауважити, що в питанні управління ризиком немає єдиних універсальних рішень. Кожна організація володіє певною спрямованістю діяльності і має специфічно унікальне оточення, тому конкретні кроки з управління ризиком можуть бути доволі різноманітними і повинні обиратись індивідуально.

В силу унікальності організаційного оточення і різноманітності можливих цілей зацікавлених сторін, поведінку котрих необхідно враховувати на етапі аналізу ризиків і прогнозування їх очікуваних наслідків, конкретна процедура управління ризиками може тою чи іншою мірою відрізнятися від запропонованої.

Однак робота з управління ризиками повинна носити систематичний характер та, очевидно, стати складовою частиною процесу стратегічного планування.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері бізнес-планування підприємства

У сучасних умовах євроінтеграції значною є проблема підвищення конкурентоспроможності українських підприємств шляхом стійкого стратегічного розвитку на основі забезпечення гнучкості та швидкості прийняття управлінських рішень. Ключовим моментом у вирішенні цього питання є наявність у системі менеджменту підприємства планування бізнесу, тому на сучасному етапі розвитку підприємництва постає питання про доцільність та відповідність вітчизняної методології розроблення бізнес-плану зарубіжній практиці.

Сучасні інтеграційні та глобалізаційні процеси, що нині відбуваються у світі, змушують підприємців шукати нові методи та підходи до управління для

забезпечення конкурентоспроможності підприємств та підвищення ефективності бізнесу. Одним із таких методів є складання бізнес-плану. Закордонна практика управління підприємствами, що досягли значних успіхів у бізнесі, серед безлічі застосовуваних методів управління також надає перевагу бізнес-плануванню.

Дослідження діяльності зарубіжних фірм показують, що причинами абсолютної більшості банкрутств компаній є прорахунки або відсутність бізнес-планування. Але, на жаль, в Україні застосування бізнес-планування для вдосконалення та підвищення ефективності підприємства знаходиться на вкрай низькому рівні, і на даному етапі більшість підприємств та підприємців досить скептично ставляться до такого методу управління.

По-перше, таке ставлення пов'язане з тим, що розвиток ринкових відносин в Україні відбувався досить швидко і великою мірою стихійно, що зумовило пізній прихід бізнес-плану як ключового елементу управління підприємством на терени нашої держави. По-друге, варто відзначити, що сьогодні українське законодавство не закріплює обов'язковість розроблення бізнес-плану. Останній є новим документом для більшості українських підприємств. Незважаючи на прагнення країни приєднатися до європейської спільноти та підвищити стандарти якості продукції, послуг та принципів ведення бізнесу, значно поширена позиція, яка заперечує доцільність розроблення розгорнутого бізнес-плану і передбачає як альтернативу стисле техніко-економічне обґрунтування. Іноді вважається, що відсутність проробленого бізнес-плану може бути компенсована знанням «глибин» вітчизняного бізнесу й інтуїцією [65, с. 12].

У сучасних умовах господарювання така позиція не може бути достатньою не тільки для отримання інвестицій під конкретні бізнес-проекти, а й для кваліфікаційної роботи в бізнесі. Тут практика бізнесу випереджає законодавство, і бізнес-планування стає обов'язковим елементом підприємницької діяльності [74].

Нині існує значна кількість методик розроблення бізнес-плану. Всіх їх можна розділити на три групи відповідно до специфіки розробника та масштабу інвестиційного проекту [63]:

- а) міжнародні (методики, що відповідають наявним міжнародним стандартам і вимогам міжнародних організацій);
- б) державні (методики федеральних та регіональних органів державної влади, органів місцевого самоврядування);
- в) корпоративні (методики, які формуються з урахуванням вимог конкретних банків, інвестиційних та фінансових корпорацій).

Найбільш відомими та апробованими у світовій практиці міжнародними методиками та стандартами з бізнес-планування є:

- методика UNIDO (Організація Об'єднаних Націй із промислового розвитку) для країн, що розвиваються, відображає інтереси підприємця, що цілком відповідає головній меті організації. Розроблення бізнес-плану за стандартами UNIDO, як правило, включає такі завдання:
 - здійснення досліджень ринків на основі відкритих джерел, експертних інтерв'ю, польових досліджень;
 - збір відсутньої техніко-економічної інформації, що відповідає стадії розвитку бізнес-проекту;
 - виконання техніко-економічних розрахунків за проектом за міжнародним стандартом UNIDO;
 - моделювання схеми фінансування бізнес-проекту;
 - оптимізація параметрів бізнес-проекту для підвищення його інвестиційної привабливості;
- оформлення документа «Бізнес-план» відповідно до загальноприйнятих вимог. Структура самого бізнес-плану спрямована на розкриття та презентацію вигід запропонованої бізнес-ідеї. Так, зокрема, детально описуються продукт або послуга, цільова аудиторія, оцінка конкурентів, аналіз конкурентоспроможності, розробляється маркетингова стратегія, організаційний, виробничий та фінансовий плани, спрямовані на

реалізацію запропонованої бізнес-ідеї. При цьому як внутрішня оцінка підприємства приводиться тільки досвід підприємницької діяльності. Таким чином, цю методику доцільно застосовувати для стартапів, оскільки акцентується увага саме на бізнес-ідеї [58];

- методика EBRD (Європейський банк реконструкції та розвитку). Оскільки Європейський банк реконструкції та розвитку є фінансовою організацією, то в методиці складання бізнес-плану захищаються передусім інтереси кредиторів. Згідно з цією методикою, необхідно досить детально описати функціонування самого бізнесу, привести основних постачальників, описати систему збуту, систему корпоративного управління, зазначити обсяги реалізації, а також кредитну історію та поточні фінансові результати. При цьому сама ідея проекту розкрита поверхово. Таким чином, на основі розробленого бізнес-плану за методикою ЄБРР фінансові організації, інвестори, зможуть оцінити ризики надання кредиту даній компанії та його повернення у разі не реалізації проекту [44];

- методика фірми Coldman, Sachs & Co (одного з лідерів світового інвестиційного бізнесу);

- методика фірми Ernst & Young (інтернаціональної консультативно-аудиторської фірми);

- методика TACIS, яка розроблена в рамках вищезначеного проекту Європейським Союзом для нових незалежних держав, які ґрунтуються насамперед на вимогах UNIDO;

- методика за стандартами KPMG (KPMG International Cooperative – швейцарська асоціація, міжнародна мережа компаній, заснована в 1987 р. Займається консультативними, аудиторськими та іншими видами послуг).

До державних методик бізнес-планування для уніфікації та полегшення процесів і процедур розроблення бізнес-планів слід віднести «Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств» (МЕРТ), методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів, вимоги до бізнес-плану і рекомендації щодо його складання, розроблені Українським

фондом підтримки підприємництва та стандартами BFM Group – української інвестиційно-проектної компанії.

Структура бізнес-плану може варіюватися залежно від типу підприємства, цілей, завдань і, що важливо, стандартів складання подібних документів. Стандарт бізнес-плану – це певна схема, рекомендації, вимоги, структура, набір правил, яких обов'язково потрібно дотримуватися, щоб представлений бізнес-план давав повне уявлення про проект. Структура бізнес-плану, уніфікована відповідно до європейських і вітчизняних стандартів, узагальнено представлена в Додатку Г. Із Додатка Г можна зробити висновок, що в основі всіх представлених зарубіжних та вітчизняних методик покладено декілька основних складників: резюме, інформація про підприємство, маркетингові дослідження, виробнича діяльність, екологічна оцінка, фінанси, фактори ризику і додатки..

На підставі комплексного аналізу та проведеної порівняльної характеристики методик розроблення бізнес-плану можна визначити типову структуру бізнес-плану (табл. 1.3).

Наведені стандарти бізнес-планів загалом близькі до стандартної загальноприйнятої структури бізнес-плану, при цьому слід урахувати, що єдиних універсальних стандартів у принципі не існує, оскільки цілі і методи ведення бізнесу істотно розрізняються.

Таким чином, у типовій структурі бізнес-плану можна виділити 10 розділів, кожен з яких має свої цільове призначення та специфіку.

Слід зазначити, що склад, структура та обсяг бізнес-плану визначаються специфікою діяльності, розміром підприємства та метою його розроблення. На структуру бізнес-плану впливають також розміри цільового ринку збуту, наявність конкурентів та перспективи розвитку підприємства [40, с. 195].

Основною метою розроблення бізнес-плану з урахуванням європейських та світових стандартів є планування фінансової та техніко-технологічної діяльності підприємства на найближчі і віддалені періоди відповідно до потреб ринку і можливостей отримання необхідних ресурсів.

Таблиця 1.3

Типова структура бізнес-плану

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

Джерело: [30, с. 273]

Такі підходи до бізнес-планування використовуються у діяльності впливових міжнародних та національних інституцій або рекомендуються для практичного використання провідними компаніями у галузі інвестування та бізнес-консалтингу. Найбільш затребуваними залишаються стандарти з бізнес-планування UNIDO та EBRD, а також корпоративні методики, розроблені експертами міжнародних компаній, таких як KPMG, BFM Group, Goldman

Sachs & Co, Ernst & Young та ін. Застосування стандартних «шаблонів» дозволяє упорядкувати процеси бізнес-планування, систематизувати розрахунки основних показників бізнес-плану та надати кваліфіковану методичну допомогу у розробці його структурних компонентів.

Стосовно національних стандартів з бізнес-планування, то слід відмітити, що чинним законодавством України не закріплено не лише форму та порядок розробки бізнес-плану, але й саму обов'язковість розробки таких планів (за винятком тих, які беруть участь у конкурсному відборі на отримання державного фінансування). Разом з тим, для уніфікації процесу розроблено державні методики підготовки бізнес-планів, які викладені у таких нормативно-правових документах як: «Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств» (2006 рік) [50], «Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів» (2010 рік) [51], «Примірна структура бізнес-плану інноваційного проекту» (2013 рік).

Існуючі методики та стандарти бізнес-планування носять рекомендаційний характер, а тому окремі їх положення можуть бути змінені та адаптовані до індивідуальних запитів тих осіб, від рішень яких залежить авторизація та комерціалізація проекту.

Отже, існує три основні рівні нормативно-методологічного забезпечення бізнес-планування: методики, які затверджені міжнародними організаціями, органами державної влади країн, а також методики, які розроблені провідними суб'єктами інвестиційної сфери (банками, інвестиційними фондами, консультаційними й аудиторськими компаніями).

Таким чином, вітчизняна методика та методологія розроблення бізнес-плану багато в чому спирається на зарубіжний досвід, зокрема «Методика розроблення бізнес-плану підприємства» та «Методика розроблення бізнес-плану інвестиційного проекту» повністю ґрунтуються на методиці розроблення бізнес-плану ЮНІДО, на цій же методиці базується й європейська методика ЄБРР, тобто можна сказати, що у цілому методологія розроблення бізнес-плану в ЄС та в Україні багато в чому схожа, але нам необхідно

закріпити дану методику законодавчо і зробити бізнес-план обов'язковим під час створення підприємств. У подальшому це зможе зменшити частку неприбуткових, збанкрутілих підприємств і підвищити ефективність наявних та приведе український бізнес на новий, більш високий рівень розвитку.

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження теоретичних основ бізнес-планування на підприємстві можна зробити наступні висновки.

1. Бізнес-план охоплює практично всі функціональні напрями суб'єкта господарювання, починаючи від детального опису технології бізнес-проекту і закінчуючи ґрунтовними фінансовими розрахунками ефективності підприємницької діяльності. Тому його розробка і контроль реалізації (в подальшому) значно сприяє як підвищенню ефективності, так і зниженню ризиків у започаткуванні нових напрямів підприємницької діяльності.

2. Бізнес-план є документом, який містить систему ув'язаних в часі й просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання прибутку, внаслідок реалізації підприємницького проекту. Це результат планування, зафіксований у стислій та зрозумілій формі документа. Він виступає інструментом досягнення мети, що включає всі основні напрями діяльності суб'єкта бізнесу. Мета розробки бізнес-плану полягає у формуванні концепції розвитку суб'єкта підприємницької діяльності (чи реалізації ним підприємницького проекту), яка забезпечує аналіз, оцінювання, позиціонування, контроль та регулювання діяльності в умовах невизначеності й динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища.

3. Бізнес-планування органічно поєднане із зовнішнім середовищем, проте відзначається значною мірою формалізованими процесами, оскільки стосується роботи підрозділів, що утворюють єдину виробничу систему

організації і мають між собою усталені технологічні зв'язки. Ця обставина дещо спрощує розроблення внутрішніх планів, підпорядкованих проектному рішенню з бізнес-планування.

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

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

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

ПП «АМТІС-ТРАНС»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Вантажні перевезення автомобільним транспортом – це найпопулярніший вид перевезень на сьогоднішній день, його зручність очевидна: якщо неможливо доставити вантаж залізницею, морем чи авіацією, то на допомогу приходить автомобіль. Будь-які перевезення всередині континенту можна здійснювати на автомобілі, тому автомобільний транспорт розвинений і затребуваний у сучасному світі. ПП «АМТІС ТРАНС» – мале підприємство, що здійснює перевезення вантажів по території України створене 19.10.2021 року.

Юридична особа ПП «АМТІС ТРАНС», код ЄДРПОУ 44507360. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 20 000,00 грн. Уповноваженою особою юридичної особи ПП «АМТІС ТРАНС» є Одинцова Катерина Юріївна.

Види діяльності ПП «АМТІС ТРАНС»:

Основний: 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

Інші:

- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
- 52.10 Складське господарство
- 52.24 Транспортне оброблення вантажів

Відповідно до мети діяльності – задоволення суспільних потреб в вантажних перевезеннях, підприємство здійснює інші види діяльності згідно з класифікацією видів економічної діяльності (затверджених наказом Держспоживстандарту України від 11.10.2010 № 457), що не заборонені чинним законодавством. Окремі види діяльності здійснюються за умов наявності документу, що надає відповідний дозвіл (ліцензія, патенти, свідоцтво, тощо) на здійснення цього виду діяльності відповідно до чинного

законодавства України.

В роботі підприємство при здійсненні послуг перевезень керується такими нормативними актами:

- «Правила перевезення вантажів автомобільним транспортом України»;
- Закон України «Про автомобільний транспорт».

Управління справами підприємства здійснює директор, який призначається на посаду та звільняється з посади розпорядженням по підприємству, відповідно до укладеного із ними трудового договору. Директор діє без доручення від імені підприємства, представляє його у відносинах з іншими юридичними особами та громадянами, відкриває рахунки в установах банків; виступає від імені підприємства перед третіми особами; - представляє підприємство в інших установах, підприємствах, організаціях та судових органах; визначає перспективи розвитку підприємства. Також директор розпоряджається майном та коштами підприємства в порядку, встановленому законодавством.

Для здійснення вантажних перевезень ПП «АМТІС-ТРАНС» використовує власний автопарк. В умовах підвищеного попиту на перевезення та зростання обсягів замовлень компанія звертається за послугами експедиторських фірм.

Організаційна структура управління ПП «АМТІС ТРАНС» зображена на рис. 2.1. В існуючій структурі спостерігається переважання вертикальних зв'язків, що дозволяє управлінській системі орієнтуватися на формування перспективної та фінансово-стабільної організації. Згідно зі Статутом ПП «АМТІС-ТРАНС», напрями його діяльності, цілі, завдання, місія та цінності чітко визначені. Залишається окреслити мотиваційні пріоритети та показники ефективності для формування стратегічної концепції діяльності компанії.

Оскільки розробка стратегії підприємства тісно пов'язана з мотивацією, розглянемо структуру компанії та кадрове забезпечення, проте спершу варто приділити увагу мотивації працівників у транспортній галузі та розвитку ринку праці в цілому.

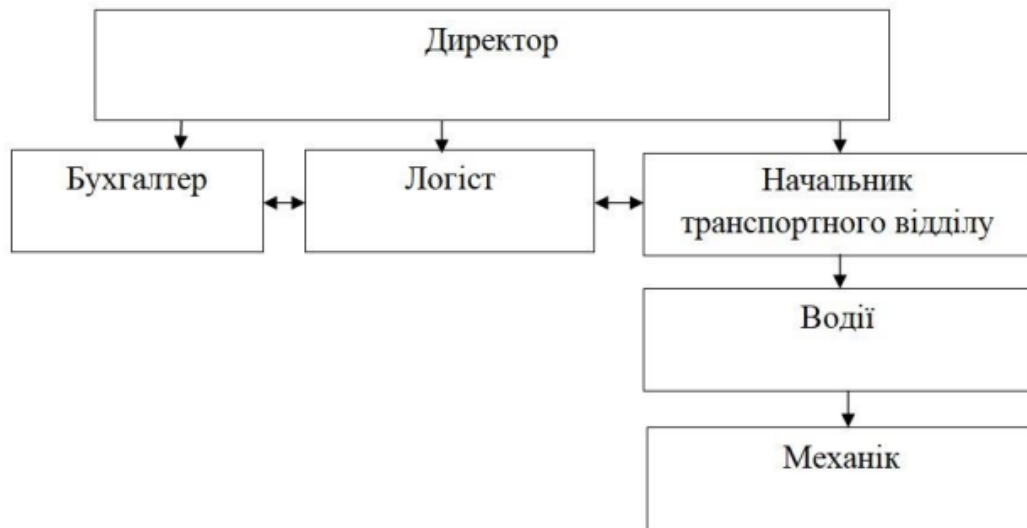


Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «АМТІС ТРАНС»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

У ПП «АМТІС-ТРАНС» у 2023 році середньооблікова чисельність персоналу складає 10 осіб, зміна кількості працівників 2021-2023 роки представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Зміна кількості працівників ПП «АМТІС-ТРАНС»

Категорії працівників	Зміни по роках		
	2021	2022	2023
Загальна кількість, осіб	10	12	10
Робітники основної діяльності, осіб, з них:			
- водії	5	6	6
- механіки	2	2	1
- логіст	1	2	1
Адміністративно-управлінський персонал, осіб	2	2	2

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

На підприємстві відбуваються зміни у чисельності та складі працівників під впливом зовнішніх факторів та обсягів вантажних перевезень. Для пошуку нових кадрів компанія розміщує вакансії на платформі work.ua, а також співпрацює з Полтавським центром зайнятості.

Крім цього, підприємство залучало працівників за програмою АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» – «Доступні кредити 5-7-9%», яка надає підтримку при створенні нових робочих місць. Завдяки цій програмі малому бізнесу

компенсується частина витрат за кредитом, розмір якої залежить від кількості нових вакансій.

З огляду на специфіку діяльності автотранспортних компаній, найбільша ефективність досягається через локальні інновації, що сприяють раціональному використанню ресурсів.

Місія ПП «АМТІС-ТРАНС» полягає в наданні якісних послуг, які повністю задовольняють суспільні та особисті потреби у вантажних перевезеннях. Основними завданнями компанії є розробка оптимальних маршрутів доставки та зниження витрат на транспортування, адже вантажні перевезення потребують значних трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, що формують собівартість послуг.

Так підприємство здійснює перевезення в наступних напрямках, табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Напрямки логістичної діяльності ПП «АМТІС-ТРАНС»

Назва напрямку	Населенні пункти	Відстань маршруту, км.
Полтавська область	Полтава – Кременчук – Миргород – Лубни – Горішні Плавні – Гадяч – Пирятин – Лохвиця – Хорол	1212
Київська область	Київ – Біла Церква – Боярка – Бровари – Фастів – Вишгород – Яготин – Миронівка – Тетіїв – Кагарлик	942
Вінницька область	Вінниця – Гайсин – Могилів-Подільський – Бершадь – Бар – Хмільник – Козятин – Тульчин – Калинівка – Жмеринка	1841
Дніпропетровська область	Дніпро – Кривий Ріг – Павлоград – Кам'янськ – Покровське – Нікополь – Покров – Жовті Води – Тернівка – Марганець	1206
Житомирська область	Житомир – Звягель – Бердичів – Овруч – Коростень – Коростишів – Малин – Баранівка	572
Кіровоградська область	Кропивницький – Олександрія – Знам'янка – Світловодськ – Гайворон – Новоукраїнка – Благовіщенське – Бобринець – Помічна – Долинська	574
Черкаська область	Черкаси – Золотоноша – Умань – Сміла – Звенигородка – Канів – Жашків – Тальне – Монастирище – Городище	561
Чернігівська область	Чернігів – Козелець – Десна – Гончарівське – Сосниця – Варва – Ріпки – Талалаївка – Короп	568
Тернопільська область	Тернопіль – Козова – Підволочиськ – Гусятин – Вишнівець – Залізці – Микулинці – Дружба	433

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Маршрути різноманітні за відстанню, часом доставки і особливістю дорожнього сполучення, собівартість кожного напрямку різна, адже витрати варіюються від протяжності рейсу.

ПП «АМТІС ТРАНС» здійснює автомобільні вантажні перевезення; на підприємстві залучено до перевізного процесу 5 автомобілів марки MAN TGX різної модифікації. ПП «АМТІС ТРАНС» не даремно використовує MAN TGX (Trucknology Generation), тому що це великотоннажні вантажні автомобілі, що виробляються компанією MAN і здобули титул «Вантажівка року» з 2008 по 2021 роки.

Система управління діяльністю ПП «АМТІС-ТРАНС» характеризується достатньо структурованим підходом до організації та управління ресурсами, що дозволяє компанії забезпечувати якісні вантажні перевезення та адаптуватися до змін ринку. Однак, існують деякі «вузькі місця», які можуть стримувати її ефективний розвиток:

1. Кадрова нестабільність: Зміни в чисельності та структурі працівників під впливом зовнішніх факторів призводять до нестабільності у виконанні замовлень. Крім того, залучення нових кадрів може бути обмежене через складність умов роботи в транспортній галузі.

2. Незавершеність цифрової трансформації: Відсутність повністю інтегрованих цифрових рішень для управління ресурсами та логістичними процесами обмежує можливості швидкого доступу до важливої інформації та знижує оперативність прийняття управлінських рішень.

3. Високий рівень витрат: Собівартість перевезень, зокрема на паливо та утримання автопарку, впливає на загальну рентабельність діяльності підприємства, що потребує оптимізації витрат на кожному етапі.

4. Залежність від зовнішніх експедиторів: Використання послуг сторонніх експедиторських компаній у разі пікових навантажень створює додаткові витрати та можливі затримки.

5. Мотиваційна система для персоналу: Мотивація працівників є важливим фактором для підвищення ефективності роботи, проте відсутність

комплексної системи стимулів та розвитку може впливати на рівень задоволення кадрів та їх продуктивність.

Враховуючи зазначені фактори, ПП «АМТІС-ТРАНС» доцільно звернути увагу на модернізацію управлінських процесів, покращення внутрішніх комунікацій, підвищення кваліфікації працівників та оптимізацію витрат, щоб забезпечити конкурентоспроможність і стабільний розвиток.

Під час війни ПП «АМТІС-ТРАНС» зіткнулося з кількома суттєвими викликами, характерними для транспортної галузі в Україні:

1. Різке зменшення кількості чоловіків працездатного віку. Через мобілізацію деякі водії, які раніше працювали в компанії, були призвані до Збройних Сил України або звільнилися за власним бажанням. Це призвело до дефіциту кваліфікованих кадрів для забезпечення безперервності перевезень. Компанія знаходиться в постійному пошуку водіїв. Жінки, які отримали відповідну кваліфікацію, почали працювати логістами. Для роботи з документами, організації перевезень та іншої адміністративної діяльності були залучені особи з інвалідністю, що стало соціально відповідальним кроком.

2. Релокація бізнесу. В умовах активних бойових дій на сході та півдні України компанії, що працюють у цих регіонах, змушені були переміщувати свої офіси та техніку до більш безпечних областей. Такий процес вимагав адаптації до нових умов з логістикою і втратою замовлень на перевезення у напрямку зони бойових дій.

3. Зростання операційних витрат. Через ускладнення логістичних ланцюгів, підвищення цін на паливо та запчастини, а також ризики перевезень, собівартість послуг значно зросла.

Завдяки впровадженню інновацій, гнучкості у прийнятті рішень і соціально відповідальному підходу ПП «АМТІС-ТРАНС» змогло не тільки вистояти, але й адаптуватися до складних умов війни. Компанія показала приклад ефективного управління. Отже, незважаючи на військовий стан, руйнування інфраструктури, ПП «АМТІС ТРАНС» продовжує працювати.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПП «АМТІС-ТРАНС»

Діагностика фінансово-економічного стану ПП «АМТІС-ТРАНС» є важливою для отримання комплексного розуміння про поточну ситуацію компанії, виявлення можливих ризиків і визначення шляхів підвищення ефективності.

Оцінка фінансово-економічного стану дозволяє визначити, чи може компанія ефективно реалізувати заплановані інвестиційні проєкти, які необхідні для оновлення транспортного парку або впровадження інновацій. Це також дає змогу аргументувати необхідність залучення зовнішніх інвестицій для розширення. Діагностика надає вичерпні дані для прийняття стратегічних рішень: оптимізація процесів, підвищення ефективності роботи і формування нових напрямків для розвитку компанії. Це дозволяє сформулювати чіткий план дій для досягнення довгострокових цілей.

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є основою для ефективного управління підприємством, оскільки дає змогу забезпечити стабільність, конкурентоспроможність та підвищити прибутковість.

Показники ефективності господарської діяльності ПП «АМТІС-ТРАНС» у 2021-2023 роках наведено в табл. 2.3.

На основі розрахованих показників господарської діяльності ПП «АМТІС-ТРАНС» за період 2021-2023 рр., можна зробити такі висновки.

Чистий дохід зріс із 1632 тис. грн у 2021 році до 3435 тис. грн у 2023 році, що означає приріст на 1803 тис. грн або 110,5%. Збільшення доходу свідчить про зростання обсягу діяльності або підвищення цін на послуги, що є позитивним показником для ПП «АМТІС-ТРАНС». Валовий прибуток значно зріс із 193 тис. грн. у 2021 році до 523 тис. грн. у 2023 році, показавши приріст на 330 тис. грн., або 171%. Збільшення валового прибутку свідчить про покращення маржинальності наданих послуг. Це може бути результатом ефективного контролю за собівартістю або підвищення доходів.

Таблиця 2.3

Показники ефективності господарської діяльності ПП «АМТІС-ТРАНС»
у 2021-2023 роках

Показники	Роки			Відхилення 2023/2021 рр.	
	2021	2022	2023	+/-	%
1. Чистий дохід, тис. грн.	1632	2605	3435	1803	110,5
2. Валовий прибуток, тис. грн.	193	504	523	330	171,0
3. Операційний прибуток, тис. грн.	83	503	534	451	в 5,4 р.б.
4. Чистий прибуток, тис. грн.	66	115	234	168	в 2,5 р.б.
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	10	12	10	0	0,00
6. Середньорічна вартість: - необоротних активів, тис. грн.	226	1721	3264	3038	в 13,4 р.б.
- в т.ч. основних засобів, тис. грн.	226	1721	3264	3038	в 13,4 р.б.
- оборотних активів, тис. грн.	616	1231	1223	607	98,46
7. Фондовіддача	7,22	1,51	1,05	-6,17	-85,42
8. Фондомісткість	0,14	0,66	0,95	0,81	в 5,9 р.б.
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	22,60	143,38	326,35	303,75	в 13,4 р.б.
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,65	2,12	2,81	0,16	6,06
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	163,20	217,08	343,50	180,30	110,48
12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	6700,00	8000,00	15041,67	8341,67	124,50
13. Рентабельність господарської діяльності, %	4,04	4,41	6,81	2,77	68,45

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Операційний прибуток зріс із 83 тис. грн до 534 тис. грн, що є збільшенням на 451 тис. грн., або в 5,4 рази. Значне зростання операційного прибутку демонструє покращення операційної ефективності, що говорить про оптимізацію витрат і правильну стратегію управління витратами ПП «АМТІС-ТРАНС».

Чистий прибуток зріс із 66 тис. грн. у 2021 році до 234 тис. грн. у 2023 році, що становить приріст на 168 тис. грн., або 254,5%. Зростання чистого

прибутку підтверджує ефективність діяльності та фінансову стабільність ПП «АМТІС-ТРАНС».

Чисельність працівників залишається майже стабільною, трохи зростаючи до 12 осіб у 2022 році, але повертаючись до 10 осіб у 2023 році. Стабільність чисельності персоналу може свідчити про оптимальне використання трудових ресурсів або про обмежені можливості розширення штату. Продуктивність праці збільшилась з 163,2 тис. грн на одного працівника у 2021 році до 343,5 тис. грн у 2023 році, що є зростанням на 180,3 тис. грн або 110,48%. Зростання продуктивності праці свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів. Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла з 6700 грн у 2021 році до 15041,67 грн у 2023 році, що є приростом на 8341,67 грн або 124,5%. Зростання зарплати покращує мотивацію персоналу і може бути пов'язане зі збільшенням обсягів діяльності.

Середньорічна вартість необоротних активів, а саме основних засобів зросла з 226 тис. грн. до 3264 тис. грн., що є значним збільшенням на 3038 тис. грн (1344,03%). Середньорічна вартість оборотних активів зросла з 616 тис. грн. у 2021 році до 1223 тис. грн. у 2023 році (збільшення на 607 тис. грн або 98,46%).

Значне зростання основних засобів вказує на великі капіталовкладення для оновлення або розширення транспортного парку. Це призвело до зменшення фондівіддачі з 7,22 у 2021 році до 1,05 у 2023 році, що є зниженням на 6,17 або 85,42%. Зниження фондівіддачі свідчить про недостатньо ефективне використання основних засобів, що може потребувати оптимізації. Фондомісткість зросла з 0,14 у 2021 році до 0,95 у 2023 році (збільшення на 0,81 або 586,07%). Підвищення фондомісткості вказує на зростання потреби у матеріально-технічних ресурсах для кожної одиниці чистого доходу, що є небажаним показником і потребує коригування. Зростання фондоозброєності на 303,75 тис. грн (1344,03%) свідчить про покращення матеріального оснащення на одного працівника, що може підвищити продуктивність праці.

Зростання оборотних активів відображає збільшення обсягів діяльності. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс з 2,65 у 2021 році до 2,81 у 2023 році (збільшення на 0,16 або 6,06%). Підвищення оборотності оборотних активів означає прискорення обігу активів, що є позитивним результатом для ліквідності.

Рентабельність господарської діяльності зросла з 4,04% у 2021 році до 6,81% у 2023 році, що є збільшенням на 2,77% або 68,45%. Зростання рентабельності свідчить про підвищення ефективності діяльності компанії і збільшення прибутковості операцій.

ПП «АМТІС-ТРАНС» демонструє позитивну динаміку за основними фінансовими показниками, включаючи зростання доходу, прибутковості та продуктивності праці. Однак деякі показники, як-от зниження фондівіддачі та зростання фондомісткості, потребують уваги для забезпечення ефективного використання ресурсів та оптимізації діяльності.

Дослідимо тепер склад і структуру активів та зобов'язань ПП «АМТІС-ТРАНС» у табл. 2.4-2.5. Аналіз активів ПП «АМТІС-ТРАНС» у 2021-2023 роках показує наступні зміни та динаміку розвитку:

У 2021 році необоротні активи ПП «АМТІС-ТРАНС» становили 452 тис. грн, або 26,84% від загальної вартості активів, а в 2023 році – 3538 тис. грн, або 74,44%. Збільшення на 3086 тис. грн (682,74%) вказує на значне нарощення необоротних активів. Це значне зростання свідчить про капіталовкладення у основні засоби, які можуть сприяти зростанню виробничого потенціалу підприємства. Інвестиції в основні засоби вказують на модернізацію або розширення транспортного парку, що є важливим для транспортно-логістичної компанії.

У 2021 році оборотні активи складали 1232 тис. грн (73,16%), а у 2023 році – 1215 тис. грн (25,56%). У 2023 році спостерігається незначне зниження на 17 тис. грн або 1,38%. Незважаючи на скорочення частки оборотних активів, їх абсолютна величина залишилася майже незмінною. Це може свідчити про стабільність оборотного капіталу.

Таблиця 2.4

Аналіз активів ПП «АМТІС-ТРАНС» у 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	П. с.
Необоротні активи, в т.ч.:	452	26,84	2989	70,85	3538	74,44	3086	682,74	47,60
Основні засоби	452	26,84	2989	70,85	3538	74,44	3086	682,74	47,60
Оборотні активи, в т.ч.:	1232	73,16	1230	29,15	1215	25,56	-17	-1,38	-47,60
Запаси	657	39,01	748	17,73	454	9,55	-203	-30,90	-29,46
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	494	29,33	300	7,11	331	6,96	-163	-33,00	-22,37
Інша поточна дебіторська заборгованість	45	2,67	14	0,33	18	0,38	-27	-60,00	-2,29
Грошові кошти та їх еквіваленти	12	0,71	59	1,40	58	1,22	46	383,33	0,51
Інші оборотні активи	24	1,43	64	1,52	348	7,32	324	1350,00	5,90
Разом	1684	100	4219	100	4753	100	3069	182,24	0,00

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

В структурі оборотних активів відбулися наступні зміни. Запаси знизилися з 657 тис. грн (39,01%) у 2021 році до 454 тис. грн (9,55%) у 2023 році.

Скорочення запасів на 203 тис. грн або 30,90% може бути результатом зниження потреби в запасах через ефективніші процеси постачання.

У 2021 році дебіторська заборгованість становила 494 тис. грн (29,33%), а в 2023 році – 331 тис. грн (6,96%). Скорочення дебіторської заборгованості на 163 тис. грн або 33% вказує на покращення процесу управління дебіторською заборгованістю, що знижує ризик неплатежів та покращує ліквідність.

Інша поточна дебіторська заборгованість скоротилася з 45 тис. грн у 2021 році (2,67%) до 18 тис. грн у 2023 році (0,38%). Це зменшення на 27 тис. грн.,

або 60% вказує на оптимізацію управління поточною заборгованістю та покращення контролю над фінансовими потоками.

Грошові кошти та їх еквіваленти зросли з 12 тис. грн (0,71%) у 2021 році до 58 тис. грн (1,22%) у 2023 році. Зростання грошових коштів на 46 тис. грн., або 383,33% свідчить про підвищення ліквідності підприємства, що позитивно позначається на його фінансовій стабільності.

Інші оборотні активи збільшилися з 24 тис. грн (1,43%) у 2021 році до 348 тис. грн (7,32%) у 2023 році. Значне зростання на 324 тис. грн., або у 13,5 рази може свідчити про збільшення обсягу додаткових активів, які можуть бути використані в операційній діяльності для підтримки гнучкості підприємства.

Отже, у період з 2021 по 2023 рік структура активів ПП «АМТІС-ТРАНС» зазнала суттєвих змін, що включає значне збільшення необоротних активів за рахунок інвестицій в основні засоби. Це свідчить про намагання зміцнити матеріально-технічну базу та підвищити виробничі можливості підприємства. Оборотні активи залишаються стабільними, хоча їх структура змінюється через зниження запасів і дебіторської заборгованості, що покращує загальну ліквідність і фінансову стабільність компанії.

Склад і структура зобов'язань ПП «АМТІС-ТРАНС» наведена у табл. 2.5.

Аналіз пасивів ПП «АМТІС-ТРАНС» у 2021-2023 роках показує суттєві зміни в структурі фінансових джерел підприємства.

У 2021 році власний капітал становив 486 тис. грн (28,86% загальної вартості пасивів), а в 2023 році зріс до 2621 тис. грн (55,14%). Значне зростання частки власного капіталу свідчить про зміцнення фінансової незалежності компанії. Це покращує стабільність і знижує ризик, пов'язаний з зовнішніми зобов'язаннями.

Зареєстрований капітал протягом 2021-2023 років залишався стабільним на рівні 20 тис. грн, становлячи 1,19% у 2021 році та 0,42% у 2023 році. Незмінний статутний капітал є типовим для стабільно функціонуючих підприємств, оскільки інвестиції на розвиток здійснюються за рахунок інших

джерел.

Таблиця 2.5

Аналіз пасивів ПП «АМТІС-ТРАНС» у 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	П. с.
Власний капітал, в т.ч.:	486	28,86	1601	37,95	2621	55,14	2135	439,30	26,28
Зареєстрований капітал	20	1,19	20	0,47	20	0,42	0	0,00	-0,77
Додатковий капітал	400	23,75	1400	33,18	2400	50,49	2000	500,00	26,74
Нерозподілений прибуток	66	3,92	181	4,29	201	4,23	135	204,55	0,31
Поточні зобов'язання в т.ч.:	1198	71,14	2618	62,05	2132	44,86	934	77,96	-26,28
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	31,47	536	12,70	417	8,77	-113	-21,32	-22,70
Поточні зобов'язання за розрахунками	55	3,27	97	2,30	45	0,95	-10	-18,18	-2,32
Інші поточні зобов'язання	613	36,40	1185	28,09	1170	24,62	557	90,86	-11,79
Разом	1684	100	4219	100	4753	100	3069	182,24	0,00

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Додатковий капітал зріс з 400 тис. грн у 2021 році (23,75%) до 2400 тис. грн у 2023 році (50,49%). Різке зростання додаткового капіталу на 2000 тис. грн або в 5 разів вказує на залучення коштів, можливо, за рахунок додаткових інвестицій на розвиток підприємства.

Нерозподілений прибуток збільшився з 66 тис. грн у 2021 році (3,92%) до 201 тис. грн у 2023 році (4,23%). Зростання нерозподіленого прибутку на 135 тис. грн., або в 2 рази свідчить про рентабельну діяльність підприємства. Це є позитивним показником для зростання власного капіталу.

Поточні зобов'язання зменшилися з 1198 тис. грн у 2021 році (71,14%) до 2132 тис. грн у 2023 році (44,86%). Незважаючи на абсолютне збільшення на 934 тис. грн., або 77,96%, частка поточних зобов'язань у загальній структурі

знизилася, що свідчить про стабілізацію боргових зобов'язань.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги зменшилася з 530 тис. грн (31,47%) у 2021 році до 417 тис. грн (8,77%) у 2023 році. Скорочення кредиторської заборгованості на 113 тис. грн., або 21,32% свідчить про поліпшення платоспроможності підприємства та ефективніше управління зобов'язаннями.

Поточні зобов'язання за розрахунками зменшилися з 55 тис. грн. (3,27%) у 2021 році до 45 тис. грн. (0,95%) у 2023 році. Зниження поточних зобов'язань за розрахунками на 10 тис. грн., або 18,18%, показує покращення платіжної дисципліни. Інші поточні зобов'язання збільшилися з 613 тис. грн у 2021 році (36,40%) до 1170 тис. грн у 2023 році (24,62%). Значне зростання на 557 тис. грн., або 90,86% вказує на можливі додаткові короткострокові зобов'язання, що могли виникнути через оперативні потреби.

Аналіз пасивів ПП «АМТІС-ТРАНС» за 2021-2023 роки демонструє зміцнення фінансової структури за рахунок зростання власного капіталу, зокрема додаткового капіталу. Це позитивно відображається на фінансовій стійкості підприємства та зменшує залежність від зовнішніх зобов'язань. Зменшення кредиторської заборгованості та зростання нерозподіленого прибутку також є позитивними показниками, що сприяють стабільності й подальшому розвитку компанії.

Наступним етапом буде аналіз фінансових результатів ПП «АМТІС-ТРАНС» у табл. 2.6. Аналіз фінансових показників підприємства за 2021-2023 роки дозволяє оцінити зміни у доходах, витратах, прибутковості та інших фінансових показниках. Нижче наведено детальний аналіз із висновками для кожного показника.

Чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 1632 тис. грн у 2021 році до 3435 тис. грн у 2023 році. Суттєве зростання виручки на 1803 тис. грн., або 110,48% свідчить про успішне збільшення обсягів продажів або підвищення цін, що позитивно впливає на фінансові результати підприємства.

Таблиця 2.6

Аналіз фінансових результатів ПП «АМТІС-ТРАНС» у 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
				+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1632	2605	3435	1803	110,48
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1439	2101	2912	1473	102,36
Валовий прибуток (збиток)	193	504	523	330	170,98
Інші операційні доходи	60	54	98	38	63,33
Інші операційні витрати	170	55	87	-83	-48,82
Фінансові результати від операційної діяльності	83	503	534	451	543,37
Фінансові витрати	0	354	267	267	100,00
Фінансові результати до оподаткування	83	141	286	203	244,58
Чистий прибуток (збиток)	66	115	234	168	254,55

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Собівартість реалізованої продукції збільшилася з 1439 тис. грн у 2021 році до 2912 тис. грн у 2023 році. Зростання собівартості на 1473 тис. грн., або 102,36% є очікуваним на фоні збільшення обсягів реалізації. Однак темп зростання собівартості трохи нижчий за темп зростання доходів, що свідчить про покращення ефективності витрат.

Це, в свою чергу, призвело до того, що валовий прибуток збільшився з 193 тис. грн. у 2021 році до 523 тис. грн. у 2023 році. Зростання на 330 тис. грн., або 170,98% свідчить про зростання маржинальності діяльності компанії. Це є позитивним показником, який вказує на зниження частки собівартості в доходах.

Інші операційні доходи збільшилися з 60 тис. грн. у 2021 році до 98 тис. грн. у 2023 році. Зростання операційних доходів на 38 тис. грн., або 63,33% може вказувати на додаткові джерела доходів, що сприяє загальному збільшенню доходів.

Інші операційні витрати зменшилися з 170 тис. грн. у 2021 році до 87 тис. грн. у 2023 році. Зменшення операційних витрат на 83 тис. грн., або

48,82% свідчить про оптимізацію витратної частини підприємства, що може сприяти покращенню фінансових результатів.

Фінансові результати від операційної діяльності збільшилися з 83 тис. грн. у 2021 році до 534 тис. грн. у 2023 році. Значне зростання операційного прибутку на 451 тис. грн., або в 5,4 рази підтверджує ефективність основної діяльності підприємства та позитивну динаміку у створенні прибутку.

Фінансові витрати зросли з 0 тис. грн у 2021 році до 267 тис. грн у 2023 році. Поява 267 тис. грн фінансових витрат свідчить про залучення позикових коштів, що може мати як позитивний, так і негативний вплив залежно від рівня прибутковості інвестицій.

Фінансові результати до оподаткування зросли з 83 тис. грн. у 2021 році до 286 тис. грн. у 2023 році. Збільшення прибутку до оподаткування на 203 тис. грн або 244,58%. є позитивним показником і свідчить про загальне покращення результатів діяльності підприємства.

Чистий прибуток збільшився з 66 тис. грн. у 2021 році до 234 тис. грн. у 2023 році. Значне зростання чистого прибутку на 168 тис. грн., або в 2,5 рази показує, що підприємство стало більш прибутковим.

Фінансовий стан ПП «АМТІС-ТРАНС» за 2021-2023 роки значно покращився. Компанія демонструє зростання доходів та прибутковості, що свідчить про ефективність управлінських рішень та конкурентоспроможність на ринку. Збільшення фінансових витрат потребує додаткової уваги для запобігання потенційним ризикам від залучення позикових коштів.

Розглянемо показники оцінки фінансового стану ПП «АМТІС-ТРАНС» за 2021-2023 роки у табл. 2.7. Аналізуючи динаміку показників фінансового стану ПП «АМТІС-ТРАНС» за 2021-2023 роки, можна зробити такі узагальнені висновки. Показники ліквідності ПП «АМТІС-ТРАНС» знизилися у 2023 році в порівнянні з 2021 роком, що свідчить про підвищення ризику неплатоспроможності підприємства в короткостроковій перспективі.

Коефіцієнт покриття, який показує здатність підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок оборотних активів, знизився з 1,03 у 2021 році до

0,57 у 2023 році, тобто на 0,46. Це свідчить про зниження можливостей підприємства покривати короткострокові борги.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану ПП «АМТІС-ТРАНС» за
2021-2023 роки

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р., +/-
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт покриття	1,03	0,47	0,57	-0,46
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,46	0,16	0,19	-0,27
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,02	0,03	0,02
Чистий оборотний капітал	34	-1388	-917	-951,00
Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %	73,16	29,15	25,56	-47,60
Коефіцієнт автономії	0,29	0,38	0,55	0,26
Маневреність робочого капіталу	19,32	-0,54	-0,50	-19,82
Коефіцієнт фінансової залежності	3,47	2,64	1,81	-1,65
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,07	-0,87	-0,35	-0,42
Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	0,41	0,61	1,23	0,82
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,03	-0,53	-0,43	-0,46
Рентабельність послуг, %	13,41	23,99	17,96	4,55
Рентабельність господарської діяльності, %	4,04	4,41	6,81	2,77
Рентабельність активів, %	3,92	2,73	4,92	1,00
Рентабельність власного капіталу, %	13,58	7,18	8,93	-4,65
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,13	1,24	1,18	0,05
Коефіцієнт окупності активів	0,97	0,62	0,72	-0,25
Коефіцієнт окупності власного капіталу	3,36	1,63	1,31	-2,05

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Коефіцієнт швидкої ліквідності також зменшився з 0,46 до 0,19, вказуючи на послаблення здатності швидко погашати короткострокові зобов'язання без реалізації запасів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 0,01 до 0,03, що демонструє незначне покращення здатності підприємства покривати зобов'язання за рахунок наявних грошових коштів.

Чистий оборотний капітал має негативне значення, що погіршилося до - 917 тис. грн у 2023 році порівняно з 34 тис. грн у 2021 році. Це свідчить про нестачу оборотних активів для покриття поточних зобов'язань.

Фінансова незалежність ПП «АМТІС-ТРАНС» зросла завдяки збільшенню частки власного капіталу. Це вказує на підвищення стійкості підприємства, але низькі показники ліквідності можуть обмежувати здатність компанії виконувати зобов'язання вчасно. Коефіцієнт автономії збільшився з 0,29 до 0,55, що свідчить про підвищення фінансової незалежності від зовнішніх джерел. Коефіцієнт фінансової залежності зменшився з 3,47 до 1,81, що свідчить про зниження залежності підприємства від позикових коштів.

Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань покращилося з 0,41 до 1,23, що вказує на здатність компанії покривати свої зобов'язання за рахунок власного капіталу. Коефіцієнт фінансової стабільності залишився негативним, але покращився з -0,53 до -0,43, вказуючи на часткове покращення балансу між власним та позиковим капіталом.

Рентабельність послуг зросла з 13,41% у 2021 році до 17,96% у 2023 році, що свідчить про підвищення прибутковості наданих транспортних послуг. Рентабельність господарської діяльності збільшилася з 4,04% до 6,81%, що свідчить про ефективніше використання ресурсів у господарській діяльності. Рентабельність активів також зросла з 3,92% до 4,92%, що демонструє покращення здатності активів приносити прибуток. Рентабельність власного капіталу зменшилася з 13,58% у 2021 році до 8,93% у 2023 році, що вказує на зниження ефективності використання власного капіталу.

Отже, незважаючи на збільшення рентабельності продукції та активів, зниження рентабельності власного капіталу свідчить про недостатню прибутковість інвестицій в капітал підприємства.

Динаміка показників ПП «АМТІС-ТРАНС» свідчить про зростання фінансової незалежності підприємства, але супроводжується зниженням ліквідності, що може становити ризик для стабільності у короткостроковій перспективі. Збільшення рентабельності діяльності є позитивною тенденцією, але зниження рентабельності власного капіталу може бути сигналом для перегляду ефективності використання інвестицій та управлінських рішень.

Аналіз фінансового стану підприємства за 2021-2023 роки свідчить, що незважаючи на покращення ряду показників рентабельності, підприємство має низькі показники ліквідності, що вказує на можливі труднощі в управлінні короткостроковими зобов'язаннями.

Позитивні тенденції ПП «АМТІС-ТРАНС»:

1. Зростання власного капіталу. Показник автономії зріс із 0,29 у 2021 році до 0,55 у 2023 році, що свідчить про зменшення залежності від позикових коштів і більшу фінансову стійкість.

2. Підвищення рентабельності продукції та господарської діяльності, що свідчить про ефективніше використання ресурсів і прибутковість основної діяльності.

3. Збільшення коефіцієнта фінансової стабільності. Зростання коефіцієнта фінансової стабільності означає поліпшення структури капіталу, що позитивно впливає на загальну стабільність підприємства.

Критичні місця підприємства:

1. Значне зниження коефіцієнта покриття (із 1,03 до 0,57) та коефіцієнта швидкої ліквідності (із 0,46 до 0,19) вказує на потенційні труднощі з покриттям короткострокових зобов'язань.

2. Значення чистого оборотного капіталу залишалось негативним у 2022-2023 роках, що свідчить про нестачу власних оборотних коштів.

3. Зниження рентабельності власного капіталу з 13,58% у 2021 році до 8,93% у 2023 році свідчить про зниження ефективності використання власних коштів.

Отже, ПП «АМТІС-ТРАНС» має потенціал для підвищення стійкості фінансового стану шляхом покращення ліквідності, підвищення ефективності використання капіталу і управління оборотними коштами. Реалізація зазначених заходів допоможе стабілізувати фінансову структуру і підвищити прибутковість.

2.3. Оцінка системи планування на підприємстві

Бізнес-планування в ПП «АМТІС-ТРАНС» – це комплексний процес, який включає діяльність кількох відділів та спеціалістів, відповідальних за формування, реалізацію та моніторинг планів розвитку підприємства.

Основною функцією керівництва підприємством на сьогоднішньому етапі є стратегічне планування, яке використовується, щоб приймати рішення, обґрунтовані і спрямовані на досягнення мети діяльності підприємства. На ПП «АМТІС-ТРАНС» плануються всі процеси: надання послуг, фінанси, маркетинг і т.д. Стратегічне планування включає в себе ці та інші плани, при його проведенні погоджують всі процеси, що відбуваються на підприємстві. Далі детально описано, хто, що і як робить на кожному етапі бізнес-планування (Додаток І).

Директор ПП «АМТІС-ТРАНС» виконує низку функцій, які охоплюють основні бізнес-процеси підприємства, забезпечуючи ефективну організацію, контроль і розвиток діяльності. Нижче наведено основні функції директора по відношенню до бізнес-процесів підприємства.

1. Стратегічне планування:

- Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням змін у ринку транспортної логістики.
- Встановлення цілей, визначення ключових пріоритетів та напрямів розвитку.
- Оцінка ризиків та розробка заходів для їх мінімізації.

2. Організація операційної діяльності:

- Забезпечення ефективної роботи транспортного підрозділу, включаючи управління автопарком, маршрутизацію та обслуговування транспортних засобів.
- Організація ефективної логістики та планування маршрутів для оптимізації витрат.

- Взаємодія з постачальниками та партнерами, укладання договорів і забезпечення надійних поставок послуг.

3. Фінансовий менеджмент:

- Контроль за фінансовими показниками та забезпечення стабільного грошового потоку.

- Управління бюджетом підприємства, розподіл ресурсів для ключових бізнес-процесів.

- Оцінка і контроль витрат, фінансовий аналіз і планування для збереження рентабельності.

4. Кадрова політика та мотивація:

- Найм та управління персоналом, формування ефективної команди для досягнення поставлених цілей.

- Розробка системи мотивації, яка сприяє підвищенню продуктивності працівників.

- Оцінка ефективності співробітників, сприяння підвищенню їхньої кваліфікації та розвитку.

5. Контроль якості послуг:

- Забезпечення високих стандартів якості послуг з перевезення вантажів.

- Контроль дотримання норм і стандартів, включаючи безпеку транспортування.

- Впровадження інновацій для підвищення ефективності та якості логістичних процесів.

6. Маркетинг та розвиток клієнтської бази:

- Розробка маркетингових стратегій для залучення нових клієнтів і зміцнення відносин з існуючими.

- Проведення аналізу ринку для виявлення нових можливостей і коригування стратегії відповідно до ринкових змін.

- Встановлення конкурентних цінових стратегій, які підвищують привабливість послуг підприємства.

7. Юридичний супровід і взаємодія з органами контролю:

- Забезпечення дотримання законодавства в усіх аспектах діяльності.
- Взаємодія з регуляторними та контролюючими органами для забезпечення легальності діяльності.
- Контроль за правильністю оформлення документації та укладанням договорів.

Ці функції забезпечують загальну координацію бізнес-процесів і сприяють підвищенню ефективності роботи ПП «АМТІС-ТРАНС», дозволяючи оперативно реагувати на зміни в ринку та підтримувати конкурентоспроможність підприємства (рис. 2.2). Це робиться для того, щоб кожне невелике рішення приймалося з чіткою прив'язкою до основної мети, виробленої за підсумками проведення стратегічного планування.



Рис. 2.2. Функції директора ПП «АМТІС-ТРАНС» по відношенню до бізнес-процесів підприємства

Джерело: сформовано автором

Стратегічне планування на ПП «АМТІС-ТРАНС» – процедура комплексна і включає в себе всі сторони роботи підприємства. Загальний вигляд процесу стратегічного планування на ПП «АМТІС-ТРАНС» представлено на рисунку 2.3.

Керівництво стверджує, що планування неможливо без проведення маркетингового дослідження ринку з всебічної оцінкою лояльності покупців до існуючих або зовсім нових продуктів, що є позитивною рисою.

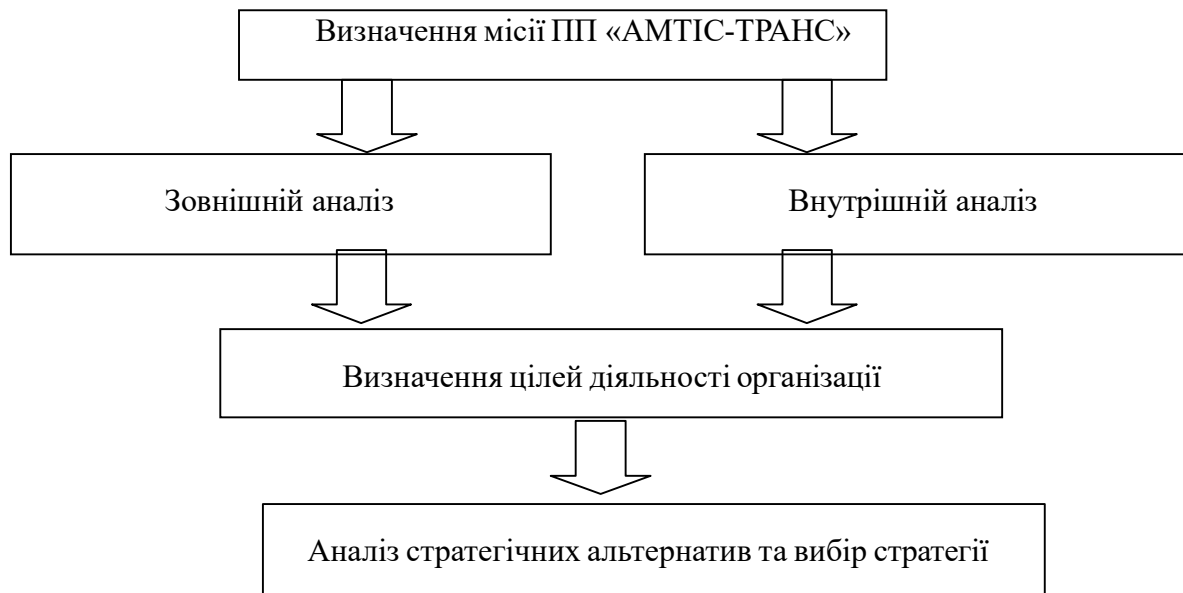


Рис. 2.3. Послідовність етапів стратегічного планування ПП «АМТІС-ТРАНС»

Джерело: сформовано автором

Також спеціалісти підприємства оцінюють ринок і з боку можливої конкуренції, ролі держави і прораховують різні види ризиків (фінансові, політичні, демографічні).

На ПП «АМТІС-ТРАНС» при складанні стратегічного плану було розроблено стратегічну карту діяльності (рис. 2.4).

Контур стратегічного планування підприємства включає наступні етапи складання стратегічного плану підприємства:

1. Стратегічний аналіз: аналіз зовнішнього ділового навколишнього середовища; аналіз ресурсного потенціалу підприємства (внутрішніх можливостей).
2. Визначення політики підприємства (цілепокладання).
3. Формулювання базової стратегії і вибір альтернатив: визначення базової стратегії; вибір стратегічних альтернатив.
4. Формулювання функціональних стратегій: стратегія маркетингу; фінансова стратегія; виробнича стратегія; соціальна стратегія; стратегія організаційних змін.
5. Формування продуктової стратегії (бізнес-плани щодо надання

нових послуг).



Рис. 2.4. Стратегічна карта діяльності ПП «АМТІС-ТРАНС»

Результатом діяльності за такою схемою складання стратегічного плану підприємства є – «Стратегічний план ПП «АМТІС-ТРАНС»» що включає наступні розділи: 1. Цілі та завдання підприємства. 2. Поточні операції та довгострокові завдання. 3. Стратегія підприємства (базова стратегія, основні стратегічні альтернативи). 4. Функціональні стратегії. 5. Найбільш значущі проекти (програми). 6. Позаекономічна діяльність. 7. Капіталовкладення та ресурсний розподіл. 8. Планування ризиків (формування резервних стратегій).

Стратегічний план за вищенаведеною структурою відображає також відображає наступні моменти: виклад і бачення цілей керівництвом підприємства; передумови, на яких заснований план; стратегічні проблеми, які виникають при оцінці, аналізі ділового навколишнього середовища; оцінка розбіжностей і прибутковості; стратегії; деталізований аналіз ризику; фінансові результати плану.

Як правило, бізнес-плани, що складають на ПП «АМТІС-ТРАНС» для реалізації окремих проектів, мають однакову, типову структуру. Вони містять загально прийняті розділи і можуть різнитися лише в змістовній частині, залежно від специфіки проектів, що реалізуються на підприємстві.

Нижче наведені елементи бізнес-плану, що відображають результати аналізу майбутньої динаміки стратегічної зони господарювання за бізнес-планом ПП «АМТІС-ТРАНС» (табл. 2.8-2.9).

Таблиця 2.8

Оцінка змін в прогнозованому зростанні стратегічної зони господарювання для бізнес-плану випуску нової продукції ПП «АМТІС-ТРАНС»

№ з/п	Параметри	Шкала інтенсивності		
		-5		+5
1.	Темп зростання відповідного сектора економіки	знизиться	—	підвищиться
2.	Приріст чисельності споживачів даного сектора у складі народонаселення	знизиться	—	підвищиться
3.	Ступінь оновлення маршрутів	знизиться	—	підвищиться
4.	Ступінь оновлення технології	знизиться	—	підвищиться
5.	Рівень насичення попиту	підвищиться	—	знизиться
6.	Суспільна прийнятність послуги	знизиться	—	підвищиться
7.	Державне регулювання видатків	посилюється	—	послаблюється
8.	Державне регулювання росту	посилюється	—	послаблюється
9.	Несприятливі чинники для зростання/рентабельності	зростуть	—	зменшаться
10.	Сприятливі чинники для зростання/рентабельності	зменшаться	—	зростуть
11.	Інші чинники, що мають значення для СЗГ		—	
ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА ЗМІН В ПЕРСПЕКТИВІ ЗРОСТАННЯ		-5	0	+5

Джерело: розраховано ПП «АМТІС-ТРАНС»

Таблиця 2.9

Оцінка змін рентабельності стратегічних зон господарювання для бізнес-плану ПП «АМТІС-ТРАНС»

Параметри	Шкала інтенсивності		
	-5		+5
1	2		3
1. Коливання рентабельності	дуже великі	—	відсутні
2. Коливання обсягу продажів	дуже великі	—	відсутні
3. Коливання цін	дуже великі	—	відсутні
4. Циклічність попиту	дуже великі	—	відсутні
5. Рівень попиту щодо потужностей	дуже низький	—	дуже високий

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4
6. Характеристика структури ринку	рівномірний розподіл	–	висока концентрація
7. Стабільність структури ринку	низька	–	висока
8. Оновлення складу маршрутів	дуже часте	–	рідкісне
9. Тривалість життєвих циклів	мала	–	велика
10. Витрати на НДДКР	великі	–	невеликі
11. Витрати, необхідні для доступу конкурента на ринок (відходу з нього)	низькі	–	високі
12. Агресивність провідних конкурентів	дуже висока	–	низька
13. Конкуренція зарубіжних фірм	дуже сильна	–	слабка
14. Конкуренція на ринках ресурсів	дуже сильна	–	слабка
15. Інтенсивність торгової реклами	дуже висока	–	низька
16. Післяпродажне обслуговування	значне	–	відсутнє
17. Ступінь задоволення споживачів	дуже висока	–	низька
18. Державне регулювання конкуренції	дуже жорстке	–	відсутнє
19. Державне регулювання транспортних послуг	дуже жорстке	–	відсутнє
20. Тиск споживачів	дуже сильний	–	слабкий
ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА ЗРУШЕНЬ В ПЕРСПЕКТИВІ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ	-5	0	+5

Джерело: розраховано ПП «АМТІС-ТРАНС»

Бізнес-план містить також оцінку потенціалу підприємства. Потенціал підприємства показує, які воно має в своєму розпорядженні можливості для реалізації стратегії і які чинники впливають на нього (табл. 2.10).

На директора підприємства покладена оцінка ефективності конкретних стратегій зростання і конкуренції на ринку. Конкурентна стратегія характеризується продуктовою диференціацією (торгова марка продукції), що визначає особливості продукції підприємства, і ринковою диференціацією, що визначає особливості становища підприємства на ринку.

Третя складова конкурентної стратегії – способи забезпечення зростання обсягу продажів – є спільною з конкретною стратегією зростання.

У випадку ПП «АМТІС-ТРАНС», бізнес-плани розробляються для «внутрішнього користування», оскільки підприємство не планує зовнішніх запозичень для реалізації проектів, а тому – організаційний план повинен бути опрацьований максимально детально.

Система бізнес-планування підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні стабільного розвитку підприємства, дозволяючи формувати та

реалізовувати стратегічні цілі. Оцінюючи цю систему, можна виділити її сильні сторони та напрями для покращення.

Таблиця 2.10

Чинники, що визначають потенціал підприємства ПП «АМТІС-ТРАНС»

Функції підприємства	Складові потенціалу функції
1. Загальне (стратегічне) управління	Ефективність діяльності; темпи зростання обсягу виробництва; структура діяльності; радикальність нововведень; оптимальність стратегії; соціальна зрілість колективу; рівень технології; ступінь підприємництва; програмно-цільове управління; творчий стиль керівництва
2. Оперативне управління	Координованість цілей діяльності; формування механізмів управління; взаємодія по вертикалі і горизонталі; творчий потенціал лінійних керівників і фахівців; система відповідальності; фінансовий стан; механізм самофінансування; механізм позикових засобів; підприємницькі реакції; участь працівників в управлінні
3. Виробництво	Виробнича і конкурентна реакції; ритмічність; бездефектність; гнучкість зміни моделей; адаптація технології; зношення і справність технологічного устаткування; мотивація праці; трудові відносини; кваліфікація робочих кадрів; управління запасами; матеріально-технічне постачання; складування і розподіл продукції
4. Маркетинг	Дослідження ринків; зміна каналів збуту і постачання; стабільність збуту і постачань; реклама; обслуговування продукції у споживача; структура замовлень; диференціація продукції; прищеплення нових потреб; імідж підприємства у споживача

Джерело: сформовано за матеріалами ПП «АМТІС-ТРАНС»

Сильні сторони:

1. Чітке визначення цілей та завдань: Бізнес-планування орієнтоване на досягнення конкретних цілей підприємства – забезпечення якісних послуг перевезень, оптимізацію маршрутів, зменшення витрат і підвищення рентабельності.

2. Інтеграція в управлінську систему: Бізнес-планування є основою для організації та контролю всіх процесів підприємства, що дозволяє зберігати структурований підхід до управління ресурсами.

3. Адаптація до ринкових умов: Система планування дозволяє оперативно реагувати на ринкові зміни, завдяки чому компанія має можливість ефективно розподіляти ресурси, залучати додаткові кадри та користуватися програмами, що підтримують інноваційні ініціативи.

Недоліки та можливості для вдосконалення:

1. Відсутність гнучкої цифрової бази: Недостатня цифровізація планування обмежує оперативність прийняття рішень, адже дані не інтегровані в єдину систему. Це уповільнює аналіз ринку, ресурсів та можливостей у реальному часі.

2. Потреба в регулярному оновленні бізнес-плану: Для адаптації до нових умов на ринку підприємству необхідно частіше оновлювати бізнес-план, відображаючи актуальні зміни в інноваціях, економічних умовах та потребах клієнтів.

3. Необхідність поліпшення мотивації персоналу: Бізнес-план має включати оновлену систему мотивації працівників, особливо в умовах високої конкуренції на ринку праці та значної кількості вакансій. Це дозволить утримувати кваліфіковані кадри та підвищувати загальну продуктивність підприємства.

4. Оптимізація витрат: Ефективне бізнес-планування має передбачати чіткі кроки щодо зменшення витрат у процесі перевезень, включаючи паливні витрати та амортизацію транспорту. Це сприятиме більшій рентабельності компанії.

Отже, бізнес-планування на ПП «АМТІС-ТРАНС» забезпечує стратегічний розвиток підприємства і дозволяє орієнтуватися на ефективне використання ресурсів. Для подальшого покращення системи важливо впровадити цифрові рішення для швидшого оновлення даних, підвищити частоту оновлення плану і включити мотиваційні стратегії для персоналу.

Система бізнес-планування ПП «АМТІС-ТРАНС» охоплює злагоджену роботу різних підрозділів, що забезпечує ефективне управління ресурсами підприємства та реалізацію його стратегічних цілей. Аналіз змістовного наповнення бізнес-планів ПП «АМТІС-ТРАНС» свідчить, що вони всі як уже зазначено базуються на стратегічному плані діяльності підприємства, мають однакову структуру і відповідають вимогам до написання бізнес-планів. Всі вони включають в себе три блоки: маркетинговий, організаційний і фінансовий. Перші два блоки бізнес-плану можна фактично вважати, як

підготовку вихідних даних для третього, фінансового. У маркетинговому блоці готуються вихідні дані для дохідної частини фінансового плану, в організаційному – для видаткової.

Висновки до розділу 2

В результаті здійснення аналітичної оцінки системи бізнес-планування ПП «АМТІС-ТРАНС» можна зробити наступні висновки.

1. ПП «АМТІС ТРАНС» – мале підприємство, що здійснює перевезення вантажів по території України (в основному – центр, південь та захід Україна), створене 19.10.2021 року у м. Полтава. Для здійснення вантажних перевезень підприємство використовує власний автопарк, до перевізного процесу залучено 5 автомобілів марки MAN TGX різної модифікації.

Під час війни підприємство зіткнулося з дефіцитом кадрів через мобілізацію, зростанням витрат і необхідністю перебудови робочих процесів та маршрутів через релокацію бізнесів клієнтів. Компанія адаптувалася, залучаючи до роботи жінок, осіб з інвалідністю та впроваджуючи цифрові технології для управління. Компанія знаходиться в постійному пошуку водіїв. Жінки, які отримали відповідну кваліфікацію, почали працювати логістами. Для роботи з документами, організації перевезень та іншої адміністративної діяльності були залучені особи з інвалідністю, що стало соціально відповідальним кроком. Завдяки гнучкості й соціальній відповідальності підприємство змогло подолати виклики, зберегти діяльність і продовжити обслуговування клієнтів.

2. Підприємство у 2021-2023 роках демонструє позитивну динаміку за основними фінансовими показниками, включаючи зростання чистого доходу, прибутковості та продуктивності праці. Чистий дохід зріс у 2023 році на 1803 тис. грн., або на 110,5%, що свідчить про зростання обсягів діяльності та підвищення цін на послуги. Через ускладнення логістичних ланцюгів,

підвищення цін на паливо та запчастини, а також ризики перевезень, собівартість послуг значно зросла.

У період з 2021 по 2023 рік структура активів ПП «АМТІС-ТРАНС» зазнала суттєвих змін, що включає значне збільшення необоротних активів за рахунок інвестицій в основні засоби. У 2021 році необоротні активи ПП «АМТІС-ТРАНС» становили 452 тис. грн., або 26,84% від загальної вартості активів, а в 2023 році – 3538 тис. грн., або 74,44%. Збільшення на 3086 тис. грн. (в 7 разів) вказує на значне нарощення необоротних активів. Це свідчить про намагання зміцнити матеріально-технічну базу та підвищити виробничі можливості підприємства.

Рентабельність послуг зросла з 13,41% у 2021 році до 17,96% у 2023 році, що свідчить про підвищення прибутковості наданих транспортних послуг. Рентабельність господарської діяльності збільшилася з 4,04% до 6,81%, що свідчить про ефективніше використання ресурсів у господарській діяльності. Рентабельність активів також зросла з 3,92% до 4,92%, що демонструє покращення здатності активів приносити прибуток.

3. Система бізнес-планування ПП «АМТІС-ТРАНС» відіграє важливу роль у забезпеченні стабільного розвитку підприємства, дозволяючи формувати та реалізовувати стратегічні цілі. Бізнес-планування на підприємстві забезпечує стратегічний розвиток підприємства і дозволяє орієнтуватися на ефективне використання ресурсів. Для подальшого покращення системи важливо впровадити цифрові рішення для швидшого оновлення даних, підвищити частоту оновлення плану і включити мотиваційні стратегії для персоналу. Система бізнес-планування підприємства охоплює злагоджену роботу різних підрозділів, що забезпечує ефективне управління ресурсами підприємства та реалізацію його стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення практики бізнес-планування на підприємстві

Проблема бізнес-планування на вітчизняних підприємствах в умовах ринкової економіки є однією з найбільш важливих з-поміж сукупності інших проблемних питань, що здійснюють вплив на функціонування вітчизняних підприємств реального сектору економіки й визначають можливості їх економічного зростання. Необхідність адаптації підприємств до динамічних ринкових змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі, зумовлює доцільність розширення меж застосування планування власної діяльності як обов'язкової умови ефективності ведення бізнесу, зокрема, фінансового й бізнес-планування.

На кожному новому етапі, будь-то реорганізація, диверсифікація, об'єднання, започаткування нового бізнесу завжди слід мати чітку відповідь на питання – чи доцільно вкладати капітал й докладати зусиль для реалізації відповідного бізнес-проекту? Інструментом ефективного розв'язку вказаної проблеми виступає бізнес-планування, яке дозволяє найбільш оптимальним чином узгодити ресурсні можливості підприємства з ринковими потребами на відповідний період часу.

З позиції нашого дослідження повністю погоджуємося з трактуванням бізнес-планування вітчизняним науковцем В. Демиденко, який вказує на те, що в межах конкретного підприємства бізнес-планування поєднує елементи стратегічного (формулювання цілей і вибір стратегій, визначення політики підприємства) та оперативного планування (визначення конкретних дій для досягнення поставлених цілей), при цьому загальновизнаним документом процесу бізнес-планування є бізнес-план [2, с. 39].

Враховуючи той факт, що бізнес-планування поєднує елементи

стратегічного та оперативного планування, а одним з його найважливіших завдань є фокусування уваги на ключових задачах, що призводять до успіху підприємства, одним з дієвих інструментів удосконалення практики бізнес-планування на вітчизняних промислових підприємствах вважаємо розробку стратегічних карт, які являють собою загальну архітектурну концепцію опису стратегії підприємства, моделлю, яка демонструє, як стратегія об'єднує процеси створення вартості; основою системи управління для швидкої та ефективної реалізації стратегії [1].

На нашу думку, стратегічна карта є основним інструментом управління збалансованою системою показників, які доцільно застосовувати в межах оцінки ефективності бізнес-процесів й бізнес-планування. Тож наведемо приклад стратегічної карти для ПП «АМТІС-ТРАНС» (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Стратегічна карта ПП «АМТІС-ТРАНС»

Відзначимо, що запропонована стратегічна карта відображає своєрідний список стратегічних компонентів та їх взаємодій, які варто враховувати при здійсненні, перш за все, стратегічного бізнес-планування на підприємстві.

Відзначимо, що проведений аналіз практичних засад бізнес-планування ПП «АМТІС-ТРАНС» дозволив встановити позитивну динаміку бізнес-процесів та високий рівень ефективності бізнес-планування, що дозволило зробити висновок, що потреби кардинальних змін у системах управління та бізнес-планування ПП «АМТІС-ТРАНС» немає.

Відтак досліджуваному підприємству доцільно працювати над подальшим розвитком міжнародного співробітництва, збільшенням присутності в усіх сегментах ринку (двосторонніх договорів, ринку «на добу вперед», внутрішньодобовому, ринку допоміжних послуг та балансуєчому), зміцненням корпоративної соціальної та екологічної відповідальності для досягнення зростання капіталізації, ринкової вартості та прибутковості підприємства. Тож бачимо потребу у здійсненні бізнес-планування та розвитку взаємодії між усіма напрямками діяльності.

Одним із напрямів, наведених на рис. 3.1. є побудова комплаєнс культури (тобто здатності підприємства діяти у відповідності до встановлених законодавчих правил, норм, вимог та внутрішніх стандартів), над чим підприємство почало працювати у 2023 р. Для максимально ефективної реалізації цього елементу стратегії управління як аналізованого підприємства, так й інших промислових підприємств України як інструмент удосконалення бізнес-планування пропонуємо запровадження системи управління комплаєнсом (відповідністю) або систему комплаєнс-контролю бізнес-процесів з використанням ризикоорієнтованого підходу.

Вона має нам меті мінімізацію ризику юридичних та регуляторних санкцій, антимонопольного переслідування, фінансових збитків або втрати репутації внаслідок невиконання аналізованим підприємством законодавчих актів, ринкових стандартів, а також стандартів та внутрішніх документів самого підприємства, внаслідок чого знижується рівень довіри до нього.

Суть ризикоорієнтованого комплаєнс-контролю бізнес-процесів, полягає в тому, що підприємство створює власну комплаєнс систему, яка базується не лише на імперативних вимогах законодавства, але також з урахуванням галузевих стандартів, розробляє та впроваджує власні механізми управління комплаєнс ризиками [3], що забезпечує керованість й мінімізацію комплаєнс ризиків (табл. 3.1). Тож можна розглядати комплаєнс бізнес-процесів як один з основних елементів сучасного управління, в тому числі, бізнес-планування промислового підприємства (адже бізнес-планування ґрунтується на аналізі існуючих бізнес-процесів підприємства, тож зниження комплаєнс ризиків підвищує обґрунтованість бізнес- планування).

Таблиця 3.1

Основні елементи системи комплаєнсу бізнес-процесів ПП «АМТІС-ТРАНС» з використанням ризикоорієнтованого підходу

Компоненти	Інструменти	Процеси	Процедури
Підсистема комплаєнсу управлінських бізнес-процесів	Інформаційні системи і технології у сфері комплаєнсу	Комплаєнс-політика і процедури	Моніторинг та аудит правил і норм комплаєнсу
Підсистема комплаєнсу операційних бізнес-процесів	Маркетингові технології у сфері комплаєнсу	Фасилітація внутрішніх процедур комплаєнсу	Карта ризиків комплаєнсу
Підсистема комплаєнсу підтримуючих бізнес-процесів	Agile-технології у сфері комплаєнсу	Корпоративна комплаєнс культура	Комплаєнс-контроль

Джерело : побудовано з урахуванням [44, с. 15]

Відзначимо, що запровадження ризикоорієнтованого комплаєнс-контролю бізнес-процесів як на ПП «АМТІС-ТРАНС», так і на інших підприємствах сприятиме оптимізації практики бізнес-планування у розрізі написання бізнес-планів для залучення коштів міжнародних фінансових організацій та іноземних інвесторів для фінансування різноманітних проектів, адже закордонні інвестори сьогодні звертають значну увагу на наївність чи відсутність комплаєнсу на потенційному об'єкті інвестування.

Для створення більш ефективної системи бізнес-планування промислового підприємства необхідно усунути недоліки, які притаманні

деяким методам бізнес-планування. Так, сьогодні на вітчизняних промислових підприємствах застосовують три основні методи бізнес-планування: метод «задача $\max\text{-}\min$ » (створення декількох альтернативних варіантів бізнес-плану з подальшим вибором одного.); метод «задача- $\min$ » (спрямований на створення одного варіанта бізнес-плану); комбінований або комплексний метод (формується кілька варіантів бізнес-плану, потім з них вибирається найбільш підходящий). Альтернативою перерахованим методам бізнес-планування є методологія поетапного комплексного бізнес-планування (ПКБП). Можливість подальшого розвитку цієї методології пов'язана з її характеристиками: спрямованість на формування найбільш ефективного варіанту бізнес-плану; високий рівень формалізованості і незначний ступінь впливу людського фактору на результати бізнес-планування; перспективність комп'ютеризації вказаної методології в силу її формалізованості.

Засобами вдосконалення системи бізнес-планування на промисловому підприємстві також можуть виступити:

1. Автоматизації (комп'ютеризація) системи бізнес-планування, яка являє собою можливість створення декількох видів планів для детального аналізу, зіставлення їх між собою і вибору найбільш підходящого для даної ситуації. Якщо складання плану ведеться тільки в одному єдиному неавтоматизованому варіанті, то можуть виникнути труднощі при складанні іншого варіанту. Якщо план складений за допомогою спеціальної програми, то все набагато спрощується. Для можливості проведення аналізу майбутнього стану підприємства можна сформулювати кілька варіантів перспектив розвитку.

Використання спеціалізованих програм – ZULU, Tetra-Mark, GIS, Corrugated Technologies Inc (CTI), Opti-Corrugated, OMP, Kiwiplan, NavPackaging, ImagineraERP, Project Expert 5, Pilot-ICE, Microsoft Dynamics CRM, Red Hat JBoss Enterprise BRMS Platform, SoftMagazin і багато інших – в системі бізнес-планування підвищує якість планів, а значить підвищується і ефективність самого підприємства.

2. Стандартизація, яка дозволить оптимізувати параметри побудови

системи бізнес-планування, уніфікувати її надмірно різноманітні компоненти і їх різнотипність, сформувати інформаційну базу на основі найбільш передового методичного інструментарію: 1) бухгалтерський облік; 2) управлінський облік; 3) планування, аналіз і контроль; 4) безпосередньо бізнес-планування. Відзначимо, що в створюваному на підприємстві стандарті з бізнес-планування будуть реалізовуватися такі основні функції: 1) функція скорочення об'єктів стандартизації при виникненні їх невинновдано великої кількості; 2) охоронна функція, яка припускає пом'якшення і локалізацію ризиків для інвесторів; 3) комунікативна функція, метою якої є подолання різного роду перешкод при спілкуванні між суб'єктами інвестиційного проекту і забезпечення їх повноцінної співпраці. Ця функція забезпечує взаємовигідну взаємодія суб'єктів бізнес-планування; 4) інформаційна функція – виражається в тому, що за допомогою посилення на існуючий стандарт повідомляється інформація про якість інвестиційного проекту; 5) цивілізаційна функція, яка забезпечує підвищення якості бізнес-планів за рахунок використання стандарту.

Відзначимо, що при формуванні стандарту забезпечення якості бізнес-планування необхідно здійснювати комплексну стандартизацію, що передбачає формування цілісного стандарту за допомогою об'єднання всієї сукупності нижчестоящих стандартів, пов'язаних із суміжними сферами діяльності, що зачіпають будь-яким чином діяльність з бізнес-планування. Саме комплексний підхід до стандартизації дозволить прискорити розробку і реалізацію нових методів, що забезпечують можливість оцінки якості процесу бізнес-планування і його окремих характеристик.

Розглянуто напрями удосконалення практики бізнес-планування підприємства на прикладі ПП «АМТІС-ТРАНС». В якості основних інструментів удосконалення практичних аспектів бізнес-планування на підприємствах заплановано розробку стратегічних карт, запровадження системи комплаєнс-контролю бізнес-процесів з використанням ризикоорієнтованого підходу, використання методології поетапного

комплексного бізнес-планування, автоматизацію та стандартизацію бізнес-планування.

3.2. Стратегічні напрями розвитку підприємства

Один із ключових викликів, з якими зараз змушені зіткнутися українські компанії – необхідність повного переформатування логістики. Відновлення логістичних потужностей для забезпечення потреб торгівлі та виробництва, перехід на аутсорсинг логістики і пошук для цього надійних партнерів, оптимізація логістичних і складських процесів, впровадження інновацій і автоматизація в логістичній галузі, розвиток міжнародного логістичного партнерства стають найважливішими чинниками для відновлення компаній і налаштування стабільної і безперебійної роботи в нових критичних умовах. Подолати виклики та залишитися конкурентоспроможними зможуть лише ті компанії, які своєчасно і правильно перебудують логістичні процеси, терміново впровадять сучасні інноваційні рішення, спроможуться вибудувати політику зменшення постійних і змінних витрат із найменшими втратами для бізнесу, зробити ланцюги постачання більш стійкими, що означає краще планування запасів, відхід від поставок лише з одного місця, диверсифікацію ризиків.

Логістика – це кровеносна система торгівлі. Сьогодні вона відновлює позиції, втрачені у вирі 2022 року та навіть очікує перевершення довоєнних показників у окремих сегментах навіть з урахуванням того, що багато складів і логістичних центрів були знищені, авіап перевезення – відсутні, морські – дуже обмежені.

Ринок не терпить порожнечі, тому логістичну ініціативу перехопили залізничний і автомобільний транспорт. Так, залізниця вже фактично вийшла на довоєнний рівень середньомісячних обсягів. І з 75 млн тон вантажів, перевезених за січень-травень 2024 року, половина – призначалася на експорт.

Автомобілі ж можуть досягати навіть прифронтових міст і містечок, до яких існує хоч якась дорога. Це створило «вікно можливостей» для національних перевізників на внутрішньому ринку: українські компанії їздять туди, куди не наважуються іноземні. Річ не лише у заробітку. Жодний трудовий договір не змусить водія вирушити в «сіру зону» проти волі. Але вони їдуть, оскільки везуть необхідне для своїх.

Щоб скомпенсувати зростання цін, логістичні компанії підвищують власну ефективність завдяки автоматизації та диджиталізації. У цій сфері традиційно сильним є «Київстар», який першим почав надавати послуги M2M (Machine-to-Machine) SIM-карти для моніторингу транспорту та оптимізації доставки, (близько 15 років тому). Наразі цей інструмент став невід'ємною частиною управління автопарком, ланцюгами постачання та складськими процесами.

Ще один запит клієнтів – бачити рух свого замовлення в режимі реального часу, отримуючи сповіщення на телефон. Кооперація логістики й телекому посилюється і тут.

Утім загалом у позитивному галузевому звіті є свій зворотний бік. Безумовною проблемою для логістики є недосконале мобілізаційне законодавство. Новини про те, як чергового водія витягли представники ТЦК, змусивши залишити фуру прямо на дорозі, не мотивують чоловіків працювати у перевезеннях. Бронювання, як свідчить практика, часто не допомагає – на жаль. Зростає роль жінок у традиційно «чоловічих» професіях, але очевидно, що проблему потрібно вирішувати комплексно, а не точково.

Попри це (а тепер ще і регулярне вимикання електроенергії) українські перевізники налаштовані стримано-оптимістично.

Останніми роками галузь транспорту та логістики переживає глибокі трансформації, спричинені технологічним прогресом та зростаючою турботою про навколишнє середовище. Серед найбільш значних змін, які відбуваються, є все більше застосування електромобілів і вантажівок у вантажних

перевезеннях. Ці транспортні засоби не лише зменшують викиди та шумове забруднення, але й пропонують економічні переваги для підприємств.

Перехід до використання електромобілів і вантажівок у вантажних перевезеннях приносить безліч переваг логістичній галузі. Однією з найбільш помітних переваг є значне скорочення викидів вуглецю. Завдяки глобальним зусиллям по боротьбі зі зміною клімату та зменшенню забруднення повітря, електромобілі пропонують стійке рішення для пом'якшення впливу вантажних перевезень на навколишнє середовище. Виключаючи використання традиційного викопного палива, електромобілі сприяють чистішому повітрю та здоровішому середовищу для громад. Крім того, експлуатаційна вартість електромобілів відносно нижча, ніж у дизельних або бензинових. Це особливо вигідно для підприємств, оскільки допомагає зменшити витрати на пальне та технічне обслуговування, що зрештою призводить до економії коштів у довгостроковій перспективі. Крім того, електромобілі та вантажівки працюють тихіше, що важливо для міських доставок і нічних перевезень. Цей низький рівень шуму сприяє більш спокійному та менш руйнівному міському середовищу.

Незважаючи на численні переваги, впровадження електромобілів і вантажівок у вантажні перевезення також пов'язане з кількома проблемами. Однією з головних перешкод є обмежений запас ходу та час автономної роботи електромобілів порівняно з традиційними вантажівками. Незважаючи на те, що прогрес у технології акумуляторів розширив асортимент електромобілів, все ще існує потреба в подальшому вдосконаленні, щоб відповідати вимогам вантажних перевезень на далекі відстані. Крім того, зарядна інфраструктура для електромобілів не така поширена, як заправні станції для традиційних автомобілів, що створює обмеження для подорожей на великі відстані. Щоб вирішити ці проблеми, вживаються різні ініціативи для розширення мережі зарядних станцій і розробки технологій для швидкої зарядки. Компанії та уряди інвестують у будівництво зарядних станцій уздовж основних транспортних маршрутів і в межах міст, щоб підтримувати зростаючий парк

вантажних електротранспорту. Більше того, прогрес у технології акумуляторів, як-от більш висока щільність енергії та можливість швидшої зарядки, спрямовані на підвищення продуктивності та запасу ходу електричних вантажівок. Подолання цих проблем має важливе значення для сприяння широкому впровадженню електричного вантажного транспорту та максимізації його переваг.

Інтеграція електромобілів і вантажівок у вантажні перевезення змінює динаміку ефективності ланцюга поставок. Використання електромобілів дозволяє підприємствам досягти більшої гнучкості у своїй діяльності, особливо в містах. З нульовим рівнем викидів у вихлопній трубі електричним вантажівкам дозволяється в'їжджати в центри міст, які запровадили зони з низьким рівнем викидів, надаючи компаніям доступ до місць, які можуть бути обмежені для дизельних автомобілів. Ця гнучкість у міській логістиці має вирішальне значення для операцій доставки «останньої милі», коли електромобілі можуть пересуватися через завантажені вулиці та доставляти товари безпосередньо споживачам. Перехід на електричні вантажні перевезення також відіграє важливу роль у сприянні стійкості в усьому ланцюжку постачання. Оскільки підприємства віддають пріоритет екологічній відповідальності та сталим практикам, використання електромобілів узгоджується з корпоративними цілями сталого розвитку та сприяє створенню позитивного іміджу бренду. Крім того, електричні вантажівки сприяють зменшенню заторів на дорогах і покращують якість повітря в містах, роблячи загальний ланцюг поставок більш ефективним і екологічно чистим.

Розвиток технологій та інновації в електричних вантажних перевезеннях є рушійною силою розвитку логістичної галузі. Виробники та постачальники послуг логістики інвестують у дослідження та розробки, щоб підвищити продуктивність та ефективність електромобілів. Це включає в себе розробку легших і довговічніших акумуляторних систем, а також інтеграцію передових телематичних рішень і рішень підключення для управління автопарком. Технологія автономного водіння також досліджується для оптимізації роботи

електричних вантажівок і підвищення безпеки та ефективності вантажних перевезень. Крім того, електрифікація комерційних транспортних засобів стимулює інновації у відновлюваних джерелах енергії та стійкій інфраструктурі зарядки. Компанії вивчають такі варіанти, як зарядні станції на сонячних батареях і технологію від автомобіля до мережі, щоб ще більше зменшити екологічний слід електричного вантажного транспорту. Ці технологічні досягнення революціонізують спосіб транспортування товарів і прокладають шлях до більш стійкої та ефективної логістичної екосистеми.

Широке застосування електромобілів і вантажівок у вантажних перевезеннях вимагає співпраці між різними зацікавленими сторонами та реалізації політики підтримки. Уряди, галузеві асоціації та підприємства працюють разом, щоб сприяти переходу на електромобілі за допомогою фінансових стимулів, нормативної бази та розвитку інфраструктури. Підприємствам пропонуються програми заохочення для придбання електричних вантажівок та зарядної інфраструктури, що заохочує розширення парку електровантажів. Крім того, політичні ініціативи, такі як регулювання викидів і зони з нульовим рівнем викидів, сприяють розгортанню електричних вантажних транспортних засобів і формують майбутнє міської логістики. Спільні зусилля між виробниками, логістичними компаніями та постачальниками електроенергії також важливі для створення необхідної інфраструктури та розробки галузевих стандартів для електричних вантажних перевезень. Шляхом сприяння співпраці та узгодження політики можна прискорити перехід до електричних транспортних засобів у вантажних перевезеннях, що призведе до більш стійкої та ефективної логістичної галузі.

Для ПП «АМТІС-ТРАНС», яке функціонує в сфері транспортної логістики, бізнес-план має враховувати актуальні потреби ринку, можливості розширення послуг і підвищення якості обслуговування. Стратегічні напрями розвитку можуть включати підвищення ефективності роботи, розширення клієнтської бази, модернізацію технічних ресурсів та оптимізацію витрат.

Пропонуємо бізнес-план, який складається з ключових розділів та конкретних ініціатив.

1. Резюме проекту.

- Місія підприємства: надання якісних і надійних послуг вантажоперевезень для задоволення потреб клієнтів.

- Ціль проекту: підвищення рентабельності і стабільне зростання обсягів перевезень шляхом модернізації автопарку, покращення логістики та виходу на нові ринки.

2. Аналіз ринку та конкурентів.

- Сегменти ринку: вантажоперевезення для малого та середнього бізнесу, доставка великогабаритних вантажів.

- Конкурентний аналіз: визначити ключових конкурентів у регіоні, їхні переваги, ціни, сервіс.

- Ринкові тренди: орієнтація на швидку і якісну доставку, зменшення витрат, розвиток технологій відстеження вантажів в реальному часі.

3. Маркетингова стратегія.

- Цільова аудиторія: комерційні організації, підприємства роздрібної торгівлі, будівельні компанії.

- Позиціонування: надання послуг з перевезення вантажів із фокусом на надійність, прозорість і швидкість доставки.

- Цінова політика: встановити конкурентоспроможні тарифи з можливістю знижок для постійних клієнтів.

- Канали збуту: власний сайт, партнерство з великими бізнесами, платформи для бізнесу (Prom.ua, OLX Business).

- Реклама і просування: соціальні мережі, Google Ads, співпраця з великими торговельними мережами.

4. План розвитку бізнесу.

- Підвищення технічних можливостей: оновлення автопарку для зниження витрат на обслуговування і збільшення вантажопідйомності.

- Автоматизація процесів: впровадження CRM-системи для управління замовленнями та оптимізації маршрутизації.

- Розширення географії перевезень: вихід на міжрегіональний рівень для залучення більшої кількості клієнтів.

5. Фінансовий план.

- Капітальні витрати: оновлення автопарку, модернізація обладнання для технічного обслуговування, впровадження CRM-системи.

- Прогноз доходів: збільшення обсягів перевезень на 20% щорічно, прогнозований чистий прибуток із зростанням до 20-30% на рік.

- Фінансування: використання програми «Доступні кредити 5-7-9%», пошук інвесторів або отримання грантів для модернізації.

- Окупність інвестицій: плановий термін окупності – 3-5 років з урахуванням річного зростання прибутковості.

6. Ризики та способи їх мінімізації.

- Ризик конкуренції: забезпечення конкурентних цін та високого рівня сервісу.

- Фінансові ризики: регулярний аналіз фінансового стану, резервний фонд для підтримки ліквідності.

- Ризик технологічного відставання: постійне оновлення техніки та інвестиції у цифрові рішення для оптимізації логістики.

7. Етапи реалізації бізнес-плану.

1. Квартал 1: аналіз ринку, формування стратегії, підбір постачальників для оновлення автопарку.

2. Квартал 2: оновлення автопарку, впровадження CRM-системи, запуск рекламної кампанії.

3. Квартал 3: оцінка результатів впровадження змін, коригування бізнес-плану.

4. Квартал 4: розширення географії, початок співпраці з новими клієнтами.

Для більш детального бізнес-плану ПП «АМТІС-ТРАНС» розглянемо ключові фінансові аспекти, зокрема інвестиції в оновлення автопарку, впровадження GPS-системи, очікувані доходи і витрати. Представлені цифри є приблизними і можуть коригуватися відповідно до реальної ситуації.

1. Інвестиційні витрати.

- Оновлення автопарку. Планується придбати 3 нові вантажівки, кожна з яких коштує приблизно 1 200 000 грн. Загальна сума інвестицій в автопарк: 3600000 грн. Джерела фінансування: програма «Доступні кредити 5-7-9%» та власні кошти. Очікуваний результат: зниження витрат на обслуговування на 15% та збільшення обсягів перевезень на 20% за рахунок більшої вантажопідйомності нових машин.

- Впровадження GPS-системи для оптимізації бізнес-процесів. Вартість впровадження та налаштування GPS-системи: 115 000 грн. (з урахуванням інсталяції та ліцензії на рік). Очікуваний результат: підвищення ефективності управління замовленнями, що призведе до збільшення швидкості обслуговування клієнтів і покращення рівня задоволеності.

2. Рекламна кампанія та маркетинговий бюджет. Бюджет на рекламу у Google Ads та соціальних мережах: 100 000 грн на рік. Очікуване зростання клієнтської бази на 15-20% за рахунок покращення видимості в Інтернеті.

3. Прогноз доходів і витрат.

Доходи від реалізації. Поточний чистий дохід становить 3435,00 тис грн (дані за 2023 рік). З урахуванням прогнозованого зростання на 20% на рік, очікуваний дохід у 2024 році складе 4 122 000 грн.

Витрати на собівартість перевезень. Поточні витрати становлять 2 912 000 грн. Очікуване зниження собівартості на 10% після оновлення автопарку дасть економію в 291 200 грн, тому прогнозована собівартість на 2024 рік становитиме 2 620 800 грн. Фінансовий результат від операційної діяльності виходячи з поточного прибутку у 534 000 грн (дані за 2023 рік), прогнозується збільшення операційного прибутку до 850 000 грн за рахунок зменшення витрат і збільшення доходів.

4. Фінансування. Програма «Доступні кредити 5-7-9%» на покриття частини витрат на оновлення автопарку. Річні витрати на обслуговування кредиту при 7% ставці для суми 3 600 000 грн становитимуть приблизно 252 000 грн. Власні кошти або інвестиції – для фінансування CRM-системи та маркетингових заходів.

5. Показники рентабельності та окупності інвестицій. Рентабельність продукції після оновлення автопарку та зниження витрат може зрости з 17,96% (дані за 2023 рік) до 20-22%. Окупність інвестицій в оновлення автопарку та CRM-систему – орієнтовно 3 роки при збереженні прогнозованого зростання доходів та зниження витрат.

6. Ризики та резерви.

Кредитний ризик: підтримка високої ліквідності та можливість зменшення кредитного навантаження через державні субсидії.

Конкурентний тиск: покращення якості послуг за рахунок оновлених ресурсів та швидкого реагування на ринкові зміни завдяки GPS-системі.

Резерви: залучення нових клієнтів за рахунок розширення рекламної активності та підвищення обсягу продажів до 30% шляхом виходу на міжрегіональні ринки.

Запропонований бізнес-план передбачає підвищення конкурентоспроможності ПП «АМТІС-ТРАНС» шляхом інвестування в інновації, оптимізацію процесів та розширення ринку. Виконання стратегічних цілей та поліпшення якості послуг дасть змогу підприємству посісти сильні позиції на ринку вантажоперевезень і забезпечити стабільне зростання прибутковості. Такий план дозволить підприємству покращити рентабельність, стабільність доходів і забезпечить можливості для подальшого зростання.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Головною проблемою, виявленою в ході аналізу, яка негативно відображається на рівні витрат ПП «АМТІС-ТРАНС», є постійне зростання цін. На сьогоднішній день збільшення вартості палива істотно впливає на збільшення вартості перевезення вантажу. Наслідком цього є зростання кінцевої вартості продукції і послуг для споживача.

Підсумовуючи, інтеграція електромобілів і вантажівок у вантажні перевезення відіграє ключову роль у формуванні майбутнього логістики. Завдяки своїм перевагам для навколишнього середовища, перевагам економії та технологічним інноваціям електромобілі змінюють спосіб транспортування та розподілу товарів. Незважаючи на наявність таких проблем, як обмежений радіус дії та інфраструктура зарядки, постійні зусилля з усунення цих перешкод прокладають шлях до більш стійкої та ефективної логістичної екосистеми. Вплив електричних вантажних перевезень на ефективність ланцюга поставок і міську логістику є значним, сприяючи переходу до більш стійких і гнучких операцій. Крім того, співпраця між зацікавленими сторонами та підтримуючі політичні ініціативи є важливими для прискорення переходу на електромобілі та максимального використання їхнього потенціалу в галузі логістики. Оскільки попит на екологічно чисті та економічно ефективні транспортні рішення продовжує зростати, майбутнє вантажних перевезень залежить від електромобілів і вантажівок.

Ось пропозиція бізнес-плану для придбання електричного вантажного автомобіля для ПП «АМТІС-ТРАНС», враховуючи ключові фінансові аспекти, потенційну економію та рентабельність інвестицій. У цьому бізнес-плані будуть розглянуті вартість автомобіля, очікувані експлуатаційні витрати, економія на паливі та обслуговуванні, а також інші переваги.

1. Мета придбання. Придбання електричного вантажного автомобіля дозволить:

- знизити витрати на паливо до 80%;

- зменшити викиди CO₂, що відповідає екологічним стандартам і сприяє іміджу компанії;

- скоротити витрати на обслуговування та покращити рентабельність перевезень.

2. Основні параметри проєкту:

- Тип електровантажівки: середньо- або великовантажна електрична вантажівка з пробігом на одному заряді 200-300 км (достатньо для коротких та середньої довжини перевезень).

- Вартість придбання: 1 200 000 – 1 500 000 грн (з урахуванням імпорту або місцевих варіантів).

3. Фінансовий план.

3.1 Початкові інвестиції

- Вартість електровантажівки: 1 400 000 грн.

- Витрати на зарядну станцію (якщо власне обладнання необхідне): 50 000 грн.

- Додаткові витрати (реєстрація, страхування, адаптація під місцеві умови): 50 000 грн.

- Загальні інвестиції: 1 500 000 грн.

3.2 Очікувані операційні витрати.

- Витрати на електроенергію (середньомісячні): 3 000 грн.

- Економія на паливі: орієнтовно 80%, якщо порівняти з дизельним авто (наприклад, 30 000 грн на місяць для традиційного дизельного авто).

- Витрати на обслуговування (щорічно): 15 000 грн (значно нижчі за дизельні аналоги, де щорічне обслуговування коштує орієнтовно 50 000 грн).

4. Очікувана економія та вигоди.

4.1 Економія на паливі

- Середня витрата дизпалива для вантажного автомобіля – 20 л на 100 км.

- Середня ціна палива в Україні – 50 грн/л.

- Пробіг за місяць: 5 000 км.

- Загальні витрати на паливо для дизельного авто: 50 000 грн/міс.
- Витрати на електроенергію: 3 000 грн/міс.
- Місячна економія: 47 000 грн.
- Річна економія: 564 000 грн.

4.2 Економія на обслуговуванні

- Обслуговування дизельного авто: 50 000 грн/рік.
- Обслуговування електровантажівки: 15 000 грн/рік.
- Річна економія на обслуговуванні: 35 000 грн.

4.3 Переваги у вигляді державних субсидій та податкових пільг

Уряди часто надають пільги для бізнесу, що переходить на екологічний транспорт. Наприклад, можна скористатися зниженими податками або субсидіями на електротранспорт, які можуть покрити від 10% до 20% вартості покупки.

5. Показники рентабельності та окупності інвестицій.

- Загальна річна економія: $564\,000 + 35\,000 = 599\,000$ грн.
- Період окупності: $1\,500\,000 \text{ грн} / 599\,000 \text{ грн} \approx 2,5$ роки.

6. Фінансування. Власні кошти або програма «Доступні кредити 5-7-9%» для часткового покриття вартості. 30% фінансування забезпечить кредит, а решту – власні кошти. Річні витрати на обслуговування кредиту становитимуть орієнтовно 63 000 грн.

7. Ризики та резерви.

- Ризик недостатньої інфраструктури для зарядки – потреба у власній зарядній станції.
- Ризик непередбачуваних витрат на ремонт – важливо укласти договір на обслуговування.
- Резерви: додаткова економія завдяки інтенсивному використанню електроавто, особливо на коротких маршрутах, що дозволить заощадити на паливі та обслуговуванні.

Вартість впровадження GPS-системи в Україні для моніторингу транспорту значною мірою залежить від типу обладнання та послуг, які вибирає підприємство.

1. Вартість обладнання. Базові GPS-трекери, такі як Bitrek 520L, коштують приблизно 2050 грн, а більш складні трекери з підтримкою цифрових датчиків, як Bitrek 530C, коштують від 3690 грн. Моделі з додатковими можливостями, наприклад, трекери з відеореєстраторами (Bitrek mDVR), мають ціну від 14 965 грн.

2. Вартість обслуговування. Щомісячна абонентська плата за моніторинг одного транспортного засобу починається від 60 грн без включення мобільного трафіку і досягає 196 грн для моніторингу в Україні та за кордоном. Вартість також може зростати в залежності від потреби в інтеграції з додатковими системами, такими як CRM або ERP, для повного контролю витрат пального та аналізу даних.

3. Датчики для контролю пального: Встановлення та підключення датчиків контролю пального додатково збільшить вартість, залежно від їх складності та точності, що дозволяє скоротити витрати пального та запобігти несанкціонованому використанню транспорту.

Таким чином, для підприємства, подібного до ПП «АМТІС-ТРАНС», базова вартість впровадження системи GPS-моніторингу на один автомобіль буде включати ціну GPS-трекера, початкову установку, а також щомісячні витрати на обслуговування, що варіюються залежно від обраних послуг і необхідних додаткових датчиків.

Проведемо економічне обґрунтування запропонованого проекту підвищення рівня ефективності транспортних операцій ПП «АМТІС-ТРАНС». Визначимо необхідний обсяг інвестицій для впровадження на ПП «АМТІС-ТРАНС» системи GPS стеження і контролю палива за нормовитратами. Вартість витрат на впровадження на ПП «АМТІС-ТРАНС» системи GPS стеження і контролю палива за нормовитратами наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Вартість початкових витрат на впровадження системи GPS
на ПП «АМТІС-ТРАНС»

Стаття витрат	Сума витрат за одиницю обладнання, тис. грн.	Всього витрат, тис. грн.
Устаткування для вантажних автомобілів	4,86	38,88 (4,86 x 8 автомобілів)
Датчики рівня палива із встановленням	3,72	29,76 (3,72 x 8 автомобілів)
Вартість програмного забезпечення для управління логістичними витратами	26,84	26,84
Всього		95,48

Джерело: власні розрахунки

Отже, згідно табл. 3.2, вартість початкових витрат на впровадження системи GPS на ПП «АМТІС-ТРАНС» становитиме 95,48 тис. грн.

Вартість поточних витрат на впровадження системи GPS на ПП «АМТІС-ТРАНС» наведена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Вартість поточних витрат на впровадження системи GPS на ПП «АМТІС-ТРАНС»

Стаття витрат	Сума витрат, тис. грн.
Витрати на щомісячне обслуговування в рік	12,0
Витрати на щомісячне обслуговування в рік з контролем палива	19,2
Всього	31,2

Джерело: власні розрахунки

Отже, згідно табл. 3.3, вартість поточних витрат на впровадження на ПП «АМТІС-ТРАНС» системи GPS стеження і контролю палива за нормовитратами становитиме 31,2 тис. грн. Загальні витрати на впровадження на ПП «АМТІС-ТРАНС» системи GPS стеження і контролю палива за нормовитратами становитимуть 114,68 тис. грн.

Проведемо аналіз економічної доцільності впровадження запропонованого проекту. Аналіз сценаріїв розвитку проекту дозволяє оцінити ефект на проект можливої одночасної зміни декількох змінних через ймовірність кожного сценарію: оптимістичного, реалістичного, песимістичного (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розрахунок ефекту від впровадження системи GPS на ПП «АМТІС-ТРАНС»

Показник	Проект впровадження системи GPS		
	Оптимістичний прогноз	Реалістичний прогноз	Песимістичний прогноз
Зміна чистого доходу від реалізації послуг, %	8,6	4,9	2,47
Абсолютне значення чистого доходу від реалізації послуг, тис. грн. База – ЧД 2023 року	295,41	168,32	84,84

Джерело: власні розрахунки

При порівнянні отриманого додаткового чистого доходу з загальними витратами проекту (114,68 тис. грн):

- оптимістичний сценарій: додатковий дохід у 295,41 тис. грн значно перевищує витрати, що забезпечує високий рівень рентабельності проекту.
- реалістичний сценарій: додатковий дохід у 168,32 тис. грн також перевищує витрати, підтверджуючи економічну ефективність проекту.
- песимістичний сценарій: дохід у 84,84 тис. грн дещо нижчий за витрати. Це свідчить про можливий ризик нерентабельності в умовах песимістичного розвитку.

Таким чином, за прогнозами, проект впровадження GPS-системи для контролю витрат палива на ПП «АМТІС-ТРАНС» є економічно доцільним у випадках оптимістичного та реалістичного сценаріїв, при цьому песимістичний сценарій вказує на можливі фінансові ризики.

Фінансові результати проекту за різних сценаріїв реалізації наведено в табл. 3.5.

За наведеними показниками проаналізуємо фінансові результати проекту впровадження системи GPS за різних сценаріїв:

- Оптимістичний сценарій: проект забезпечує максимальний прибуток та високий рівень рентабельності, що свідчить про значну економічну ефективність при найсприятливіших умовах.

Таблиця 3.5

Фінансові результати проекту впровадження системи GPS на ПП «АМТІС-ТРАНС» за різних сценаріїв реалізації, тис. грн.

Показник	Проект впровадження системи GPS		
	Оптимістичний прогноз	Реалістичний прогноз	Песимістичний прогноз
1. Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	3730,41	3603,32	3519,84
2. Собівартість наданих послуг, тис. грн.	3026,68	3026,68	3026,68
3. Валовий прибуток, тис. грн.	703,73	576,64	493,16
4. Операційні витрати, тис. грн.	185,00	185,00	185,00
5. Прибуток від реалізації наданих послуг, тис. грн.	518,73	391,64	308,16
6. Податок на прибуток підприємства (18 %), тис. грн.	93,37	70,49	55,47
7. Чистий прибуток, тис. грн.	425,36	321,14	252,69
8. Рентабельність реалізації, %	11,40	8,91	7,18

Джерело: власні розрахунки

○ Реалістичний сценарій: проект є прибутковим і має достатній рівень рентабельності. Це свідчить про доцільність впровадження GPS-системи за реалістичного прогнозу, де прибуток і рентабельність залишаються на рівні, що дозволяє підприємству отримувати вигоду.

○ Песимістичний сценарій: проект все ще приносить прибуток, хоча його рівень та рентабельність є нижчими. Це свідчить про наявність фінансових ризиків, але загалом проект залишається економічно життєздатним навіть у менш сприятливих умовах.

Отже, проект впровадження системи GPS є економічно обґрунтованим за умов оптимістичного та реалістичного сценаріїв, а також життєздатним у песимістичному сценарії. Проект сприяє підвищенню ефективності транспортних операцій, що відображається у стабільному рівні чистого прибутку та рентабельності в усіх сценаріях.

Щоб оцінити ефективність та доцільність реалізації запропонованого проекту, необхідно провести порівняння показників його інвестиційної привабливості (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Показники інвестиційної привабливості впровадження системи GPS для ПП «АМТІС-ТРАНС» за різними сценаріями реалізації

Показники	Прогноз		
	оптимістичний	реалістичний	песимістичний
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt)	2943,03	2838,86	2770,43
Індекс прибутковості (PI)	26,66	25,75	25,16
Термін окупності інвестицій (PBP), років	0,03	0,03	0,04
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	3152	3042	2969

Джерело: власні розрахунки

Показники вказують на високу інвестиційну привабливість проекту, оскільки значення NPV є позитивними, PI перевищує 1, а окупність інвестицій досягається менш ніж за один рік у всіх сценаріях.

Отже, на підставі аналізу показників інвестиційної привабливості проекту можна зробити висновок, що запропонований проект впровадження системи GPS стеження і контролю палива за нормовитратами для ПП «АМТІС-ТРАНС» є ефективним та доцільним для реалізації.

Отже, інвестиції в електровантажний автомобіль для ПП «АМТІС-ТРАНС» є вигідними завдяки суттєвій економії на паливі та обслуговуванні, що забезпечує швидку окупність – близько 2,5 років. Придбання електровантажівки також підвищить екологічність і конкурентоспроможність підприємства.

Впровадження на ПП «АМТІС-ТРАНС» системи GPS стеження і контролю палива за нормовитратами також є прибутковим та доцільним для реалізації.

Висновки до розділу 3

В результаті дослідження напрямів бізнес-планування забезпечення розвитку підприємства можна зробити наступні висновки.

1. Розглянуто напрями удосконалення практики бізнес-планування підприємства на прикладі ПП «АМТІС-ТРАНС». В якості основних інструментів удосконалення практичних аспектів бізнес-планування на підприємствах заплановано розробку стратегічних карт, запровадження системи комплаєнс-контролю бізнес-процесів з використанням ризикоорієнтованого підходу, використання методології поетапного комплексного бізнес-планування, автоматизацію та стандартизацію бізнес-планування.

2. Для підприємства, яке функціонує в сфері вантажних перевезень та транспортної логістики, бізнес-план має враховувати актуальні потреби ринку, можливості розширення послуг і підвищення якості обслуговування. Стратегічні напрями розвитку можуть включати підвищення ефективності роботи, розширення клієнтської бази, модернізацію технічних ресурсів та оптимізацію витрат.

3. Розглянуто бізнес-план підприємства, а саме ключові фінансові аспекти, зокрема інвестиції в оновлення автопарку, впровадження GPS-системи та очікувані доходи і витрати.

З'ясовано, що інвестиції в електровантажний автомобіль для підприємства є вигідними завдяки суттєвій економії на паливі та обслуговуванні, що забезпечує швидку окупність – близько 2,5 років. Придбання електровантажівки також підвищить екологічність і конкурентоспроможність підприємства.

Впровадження на ПП «АМТІС-ТРАНС» системи GPS стеження і контролю палива за нормовитратами також є прибутковим та доцільним для реалізації.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей бізнес-планування як інструменту забезпечення розвитку підприємства надало можливість зробити наступні висновки.

1. Сутність понять планування, бізнес-планування та бізнес-плану залишилася майже незмінною за останні 30 років. Незважаючи на постійний розвиток методів і підходів для підвищення якості та ефективності аналітико-планової роботи на сучасних підприємствах, концептуальних змін або суттєвих доповнень у цих поняттях не відбулося. Загалом, бізнес-планування є процесом аналітичної діяльності підприємства, що дозволяє керівництву реалізувати вигідні рішення відповідно до поставлених на початку фінансового року цілей. Цей процес безперервний: бізнес-план регулярно оновлюється з урахуванням змін, які відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

2. Бізнес-план охоплює практично всі функціональні аспекти діяльності підприємства – від детального опису технологічних аспектів бізнес-проєкту до проведення фінансових розрахунків, що підтверджують ефективність підприємницької діяльності. Його розробка і подальший контроль за реалізацією суттєво підвищують ефективність та знижують ризики при впровадженні нових напрямків бізнесу.

3. Бізнес-план є документом, що містить комплекс заходів і дій, узгоджених за часом і ресурсами, і спрямованих на отримання прибутку. Він відображає результат планування в стислій і зрозумілій формі, слугуючи інструментом для досягнення цілей і охоплюючи всі основні аспекти діяльності підприємства. Метою бізнес-плану є формування стратегії розвитку підприємства або реалізації конкретного проєкту, з аналізом, оцінкою, позиціонуванням, контролем і регулюванням діяльності в умовах змінного середовища.

4. Бізнес-планування пов'язане із зовнішнім середовищем, але має

формалізовані процеси через технологічні зв'язки між підрозділами, що працюють як єдина виробнича система. Це дещо спрощує розробку внутрішніх планів, підпорядкованих загальному бізнес-проекту.

5. Основні етапи розробки бізнес-плану включають збір та аналіз інформації про продукцію (послуги), первинний розрахунок собівартості, аналіз ринку збуту і конкурентів, фінансову стійкість підприємства, аналіз галузі та можливих джерел фінансування. Методики бізнес-планування зазвичай поділяють на три групи: міжнародні, національні та корпоративні, що визначається масштабом проекту і джерелами фінансування. На сьогодні відсутні єдині стандарти для розробки бізнес-планів, тому підприємства самостійно обирають методику, що найбільше відповідає їхнім цілям та специфіці діяльності. При підготовці бізнес-плану важливо враховувати цілі та особливості підприємства, зокрема інвестиційний план, адже цей розділ є ключовим для залучення інвестицій, що є основною метою бізнес-плану.

6. ПП «АМТІС ТРАНС» – підприємство малого бізнесу із вантажних перевезень, засноване 19 жовтня 2021 року в м. Полтава, що здійснює транспортування вантажів по центральній, південній та західній Україні, використовуючи власний автопарк із п'яти автомобілів марки MAN TGX. Війна стала серйозним випробуванням для компанії: дефіцит персоналу через мобілізацію, підвищення витрат і необхідність адаптації маршрутів через зміну географії клієнтів змусили переглянути підходи до роботи. Підприємство залучило до роботи жінок і людей з інвалідністю, які виконують функції логістів та адміністративного персоналу. Завдяки гнучкому підходу та соціально відповідальній політиці компанія змогла втриматися на ринку, зберегти функціональність і продовжувати обслуговувати клієнтів.

7. У 2021–2023 роках підприємство демонструвало значне зростання за ключовими фінансовими показниками. Чистий дохід у 2023 році збільшився на 110,5% (на 1803 тис. грн.), що свідчить про підвищення обсягів діяльності та цін на послуги. Попри зростання витрат через ускладнення логістики, цін на паливо й запчастини, рентабельність послуг збільшилася з 13,41% у 2021

році до 17,96% у 2023 році, що підкреслює покращення фінансової стійкості підприємства.

Компанія значно збільшила обсяг необоротних активів, інвестуючи в основні засоби: із 452 тис. грн. (26,84% від загальної вартості активів) у 2021 році до 3538 тис. грн. (74,44%) у 2023 році, що вказує на семикратне зростання інвестицій. Це посилило матеріально-технічну базу та розширило виробничі можливості. Рівень рентабельності господарської діяльності зріс із 4,04% до 6,81%, що свідчить про ефективніше використання ресурсів. Рентабельність активів підвищилася з 3,92% до 4,92%, що демонструє покращену здатність активів генерувати прибуток. Загалом, ці показники підтверджують успішну адаптацію підприємства до змін та його фінансову стабільність.

8. Система бізнес-планування в ПП «АМТІС-ТРАНС» є ключовим інструментом для забезпечення сталого розвитку підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Вона допомагає ефективно розподіляти ресурси, координувати діяльність різних підрозділів і адаптуватися до мінливих ринкових умов. Завдяки бізнес-плануванню підприємство може систематично аналізувати показники своєї діяльності та вносити корективи для підвищення ефективності.

Для подальшого вдосконалення системи рекомендується впровадження цифрових рішень, що забезпечать швидке оновлення даних та інтеграцію аналітичних інструментів. Це дозволить підприємству оперативніше реагувати на зміни, підвищити частоту оновлення планів і забезпечити більш точне прогнозування. Включення мотиваційних стратегій для персоналу сприятиме залученню працівників до досягнення цілей, що підвищить загальну ефективність. Такий підхід забезпечить злагоджену роботу всіх підрозділів і оптимізує реалізацію стратегічних ініціатив.

9. У напрямках удосконалення бізнес-планування для ПП «АМТІС-ТРАНС» заплановано кілька ключових інструментів. Це, зокрема, розробка стратегічних карт, які дадуть змогу чітко визначати й візуалізувати цілі та ключові показники ефективності. Запровадження комплаєнс-контролю з

використанням ризикоорієнтованого підходу сприятиме виявленню ризиків на ранніх етапах бізнес-процесів. Також впровадження поетапного комплексного планування, автоматизації та стандартизації посилить контроль над процесами й знизить адміністративні витрати.

10. Для транспортної логістики ПП «АМТІС-ТРАНС», яка функціонує в умовах високого попиту на перевезення, важливо орієнтувати бізнес-план на розширення спектру послуг і підвищення якості обслуговування. Це може включати розширення клієнтської бази, модернізацію технічного парку та оптимізацію витрат, що дозволить підприємству конкурувати навіть у складних ринкових умовах.

11. Аналіз фінансових аспектів бізнес-плану показує доцільність інвестицій у оновлення автопарку, впровадження CRM-системи для покращення управління відносинами з клієнтами, а також чітке планування маркетингового бюджету. Серед очікуваних переваг інвестицій у електровантажний автомобіль є значна економія на паливі та зниження витрат на обслуговування, що дозволяє розраховувати на окупність у середньостроковій перспективі – близько 2,5 років. Придбання електротранспортного засобу також сприятиме підвищенню екологічності діяльності підприємства та підсилить його конкурентні позиції на ринку вантажних перевезень.

Отже, аналіз системи бізнес-планування на ПП «АМТІС-ТРАНС» демонструє важливість стратегічного підходу до управління ресурсами й розвитком підприємства в умовах динамічного ринку вантажних перевезень. Удосконалення бізнес-планування за допомогою стратегічних карт та комплаєнс-контролю сприятиме підвищенню ефективності операцій. Інвестиції в оновлення автопарку, зокрема придбання електровантажівки, забезпечать економію витрат, підвищать екологічність і зміцнять конкурентні позиції компанії. Реалізація цих заходів підвищить стабільність і рентабельність підприємства, що особливо важливо в умовах зростання попиту та економічної невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер О.О., Лесько О.Й., Долгий Л.М. Застосування LEAN-технологій в системі бізнес-планування та економічного аналізу сучасного підприємства (на прикладі ПРАТ «Концерн Хлібпром»). Причорноморські економічні студії. Випуск 74. 2022. С. 98-105.
2. Бескровна Л.О., Ісайко Т.А., Жуковська Л.Е. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2012. с. 118.
3. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
4. Бортнік С. М. Бізнес-планування та оцінка впливу людського чинника в управлінні проектами розвитку підприємства. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 65. С. 58-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2022_65_12
5. Бортнік С. М., Цимбалюк І. О., Волинець І. Г. Удосконалення методики аналізу та оцінки ризику в бізнес-плануванні підприємницької діяльності. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2023. № 2. С. 175-185. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_2_25
6. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Нетребко М. В. Методичне забезпечення підготовки бізнес-плану як ключового складника стратегічного управління діяльністю підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Вип. 1(75). С. 90-97.
7. Варналій З. С. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посібн. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
8. Власенко Д.О. Особливості стратегічного планування діяльності транспортних підприємств. Економіка та держава. 2014. №30. С. 52-55.
9. Вдовенко Н. М., Овчаренко Є. І., Гук О. В., Бабій Л. І. Механізм ефективного управління фінансовою безпекою в системі бізнес-планування інноваційно орієнтованих підприємств в умовах діджиталізації та економічних викликів. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 7-8. С. 52-58.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_7-8_9

10. Гавриш О. М., Федюнін С. А., Мартиненко М. О. Бізнес-планування та його роль в стратегічному розвитку підприємств зв'язку. Економічний простір, 2020. №156. С. 120-123.

11. Галько Л. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. Економіка та суспільство. 2022. 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63>

12. Гандзюк М., Гандзюк Д., Шумік Б. Розробка методики оперативного планування роботи автомобілів на міжміських маршрутах. Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті. 2021. №2(17). С. 47-61. <https://doi.org/10.36910/automash.v2i17.634>

13. Глушенкова А. А., Булахова К. А. Організація бізнес-планування на підприємстві. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 4. С. 48-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2020_4_12

14. Гнип Д. В., Хринюк О. С. Бізнес-планування як метод підвищення конкурентоспроможності підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2019. Вип. 24. С. 135-144.

15. Гончар О. Планування розвитку підприємства: сучасний підхід. Проблеми планування в ринкових умовах: зб. матеріалів XVI Міжнар. навч.-практ. конф. Житомир: Полісся, 2017. С. 40-41.

16. Грядунова Н.Г., Пахлова О.В., Тісагдіо І.В., Семенькова А.В. Планування діяльності підприємства: Опорний конспект лекцій. Дніпропетровськ: НМетАУ, 2009. 56 с.

17. Гулько О., Дейнега, І. Теоретико-прикладні аспекти бізнес-планування. ЛОГОС. ОНЛАЙН. 2020. <https://doi.org/10.36074/2663-4139.16.02>

18. Гуроров О. І. Сутність та структура бізнес-плану інвестиційного проекту аграрного підприємства: теоретико-методичний аспект. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2020. № 1. С. 200-213. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2020_1_18

19. Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового

менеджменту в сучасних умовах розвитку України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. № 1. URL: [http:// global- national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf](http://global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf).

20. Демиденко В.В. Методологічні проблеми бізнес-планування підприємницької діяльності в сучасних умовах. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 40. С. 38–46.

21. Дергалюк М. О., Макалюк І. В., Погребняк А. Ю. Роль бізнес-планування у стратегічному розвитку підприємства: аспекти фінансового менеджменту та інвестування. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 9. С. 69-74. <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3639/3674>

22. Діденко Є. О., Нянчур Б. С. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. Економіка та держава. 2016. № 12. С. 78-81.

23. Дмитрієв І.А., Близнюк А.О., Онісіфорова В.Ю. Управління економічною безпекою автотранспортного підприємства : монографія . Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2014. 215 с.

24. Дрималовська Х. В., Стельмах Х. П. Роль бізнес-планування у розвитку інвестиційної діяльності підприємств в умовах глобалізації. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2020. Т. 25, Вип. 1. С. 115-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2020_25_1_21

25. Європейські стандарти бізнес-планування : навч. посібник / О. В. Димченко, О. О. Рудаченко, В. М. Прасол, О. Д. Панова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 143 с.

26. Євтушенко В., Шуба Т., Подлипян І. Бізнес-планування як інструмент здійснення зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. №33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-4>

27. Євчук Л. А. Стратегічне планування розвитку суб'єктів бізнесу як інструмент управління ризиком в умовах невизначеності. Інвестиції: практика

та досвід. 2024. № 7. С. 7-12.

<https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3405/3441>

28. Жуков В.В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 26–1. С. 149–153.

29. Загреба М. М. Теоретичні аспекти використання факторного аналізу при аналізі динаміки фінансового стану підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2014. Вип. 25. С. 455–460.

30. Кваша О.С., Фоміна В.В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 12. С. 268–275.
URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/45.pdf

31. Кірік Т. М., Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Іванова О. А. Напрями поліпшення якості бізнес-планів. Бізнес Інформ. 2022. № 7. С. 217-228.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_7_28

32. Колодязна Т. В., Кильницька Є. В. Бізнес-план у системі планування діяльності суб'єкта господарювання. Бізнес Інформ. 2023. № 3. С. 171-175.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_3_25

33. Костецька Н. І. Теоретичні основи планування підприємства. Сталий розвиток економіки. 2016. № 1(30). С. 91-96.

34. Кофанов О. Є., Зозульов О. В., Кофанова О. В. Інноваційність і планування бізнес-процесів стартапів у контексті зеленого енергетичного переходу. Маркетинг і цифрові технології. 2023. Т. 7. № 3. С. 95-114.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2023_7_3_10

35. Кравчик Ю. В. Обґрунтування маркетингової стратегії реалізації бізнес-плану підприємства. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2022. № 3-4. С. 66-78.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat_2022_3-4_9

36. Краєвський А.В. Бізнес-планування та його роль у стратегічному розвитку підприємства. URL: [https:// ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/](https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/)

123456789/ 40735/17178.pdf?sequence=3&isAllowed=y.

37. Красностанова Н. Е., Рогожкіна М. І. Бізнес-планування та малі і середні підприємства. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 63. С. 68-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2022_63_15

38. Криворучко О.М., Сукач Ю.О.; Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств: монографія . Х.: ХНАДУ, 2012. 243 с.

39. Кудрявцева О. В., Кудрявцев В. М. Формування гнучкої системи внутрішньофірмового планування на підприємствах автомобільного транспорту. Економіка транспортного комплексу. 2023. Вип. 42. С. 194-208.

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

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

42. Лопатка К. А., Рогожина Д. Д. Бізнес-планування як ефективний інструмент реалізації стратегії підвищення економічної безпеки підприємства. Економічний простір. 2020. № 158. С. 46-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_158_9

43. Ляшук О.Л., Плекан У.М., Цьонь О.П., Пиндус Т.Б. Планування діяльності автотранспортного підприємства. Методичні аспекти. Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки. 2022. Вип. 5(36), ч. I. С. 256-262.

44. Малтиз В., Малтиз О. Удосконалення практики бізнес-планування на промисловому підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 2. Том 2. С. 13-16.

45. Масловська М.В., Перевозчикова Н.О. Особливості процесу бізнес-планування в сучасних умовах розвитку України. Ефективна економіка. 2013. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2474>

46. Матусьяк С.В., Бродовська О.Г., Зварич І.Я. Електромобілізація в

Західній Європі: причини та наслідки залежно від політики стимулювання різних країн. Економічний простір. 2023. № 186. С. 62-69.

47. Мельник О.О. Системи і методи планування економічної безпеки автотранспортного підприємства. Економіка і регіон. 2013. № 1. С. 32–37.

48. Методика розроблення бізнес-плану UNIDO. URL : <http://www.unido.ua>

49. Методика розроблення бізнес-плану Європейського банку реконструкції та розвитку. URL : <http://www.ebrd.com/russian/pages/about.shtml>.

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

51. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів : Наказ Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 № 73. URL : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0>.

52. Михалюк Н. Організація та розробка бізнес-планів на підприємстві/ Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія : Економіка АПК. 2023. № 30. С. 125-129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2023_30_21.

53. Михайлюк Н. В. Планування діяльності підприємств: навч. посіб. Львів: «Новий світ-2000», 2021. 620 с.

54. Орлов О. О., Рясних Є. Г. Інновації у плануванні на основі концепції маржинального доходу: монографія. Львів: «Новий світ-2000», 2019. 160 с.

55. Осипов В. М. Оцінка конкурентоспроможності виноробного підприємства як інструмент управління його розвитком. Економіка прогнозування. 2019. № 1. С. 109–127.

56. Павлюк Л. В., Савош Л. В. Поняття та значення бізнес-планування для сучасних підприємств. Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. 2022. Вип. 19. С. 205-209. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2022_19_26

57. Пармаклі Д. М., Деркач Т. В., Бахчиванжи Л. А. Методичний інструментарій прогнозування прибутку у бізнес-плануванні підприємницької

діяльності підприємств аграрного сектору. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2020. Т. 25, Вип. 6. С. 158-166. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2020_25_6_31

58. Пекна Г. Б., Білокур Г. В. Бізнес-планування та його роль в сучасних умовах розвитку України. Вчені записки Університету «КРОК». 2018. Вип. 49. С. 197- 202.

59. Перебийніс, В.І., Перебийніс О. В. Транспортно-логістичні системи підприємств: формування та функціонування : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2005. 207 с.

60. Пилявець В. М., Балазюк О. Ю., Гриник О. І. Сучасна практика використання стандартів бізнес-планування в Україні. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2023. Вип. 1. С. 11-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2023_1_4

61. Планування діяльності автотранспортного підприємства. Турченко М. О., Швець М. Д., Кірічок О. Г., Рівне: ХУВГП, 2017. 367 с.

62. Планування діяльності автотранспортного підприємства. О. М. Ляшук та ін. Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки. 2022. Вип. 5(36). С. 256-262.

63. Постоева О. Г. Бізнес-планування в епоху цифровізації. Вісник післядипломної освіти. Серія : Соціальні та поведінкові науки. 2023. Вип. 23. С. 103-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vispdoso_2023_23_10

64. Прасол В. М. Планування і контроль на підприємстві: конспект для студентів денної та заочної форм навчання. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2021. 152 с.

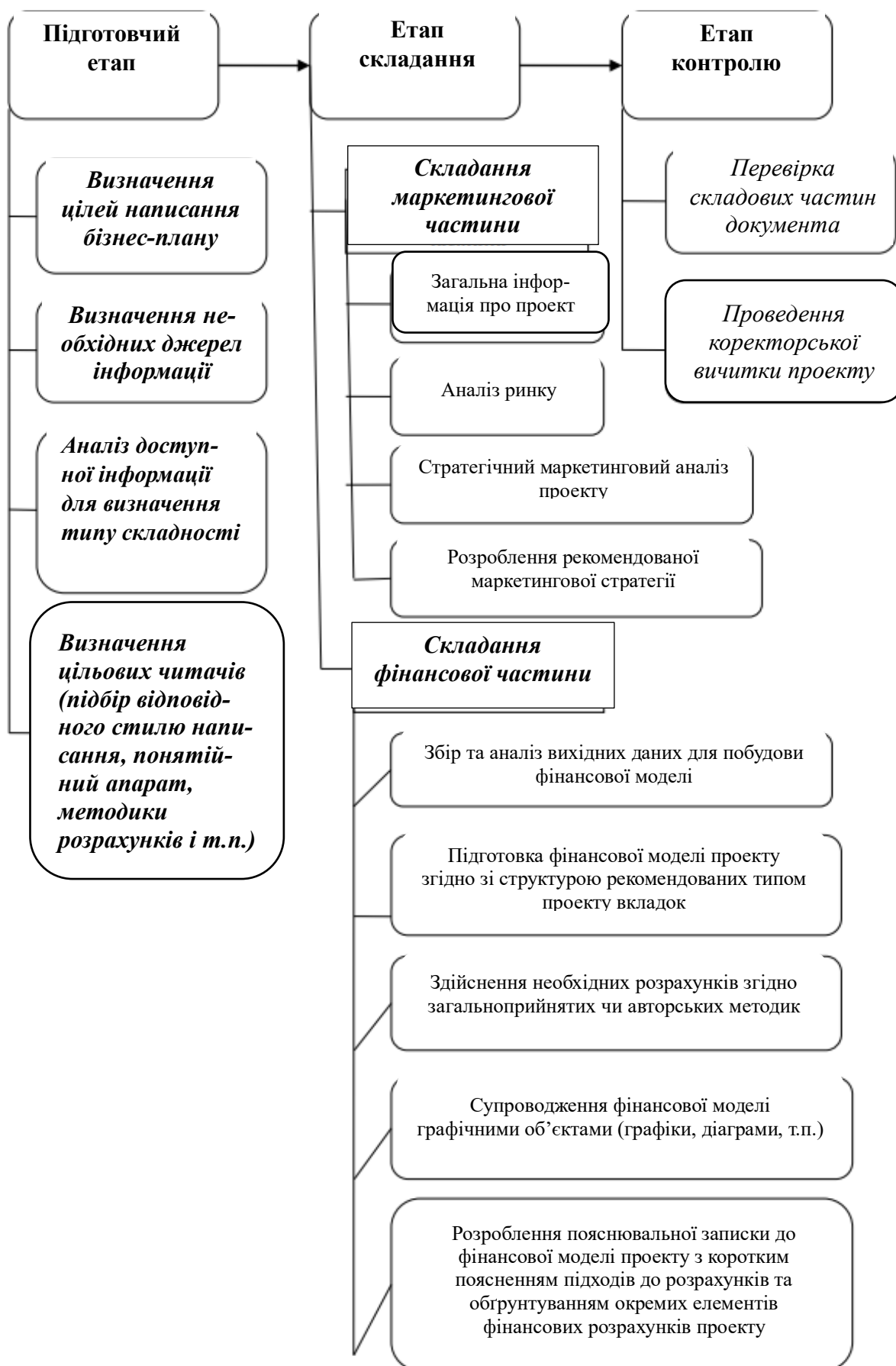
65. Пробоїв О.А. Концептуальні підходи до процесу розроблення бізнес-плану розвитку вітчизняних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 39–2. С. 12–16.

66. Прокопенко М. О. Сценарне планування бізнес-процесів на промислових підприємствах в умовах цифровізації Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 15. С. 90-96.

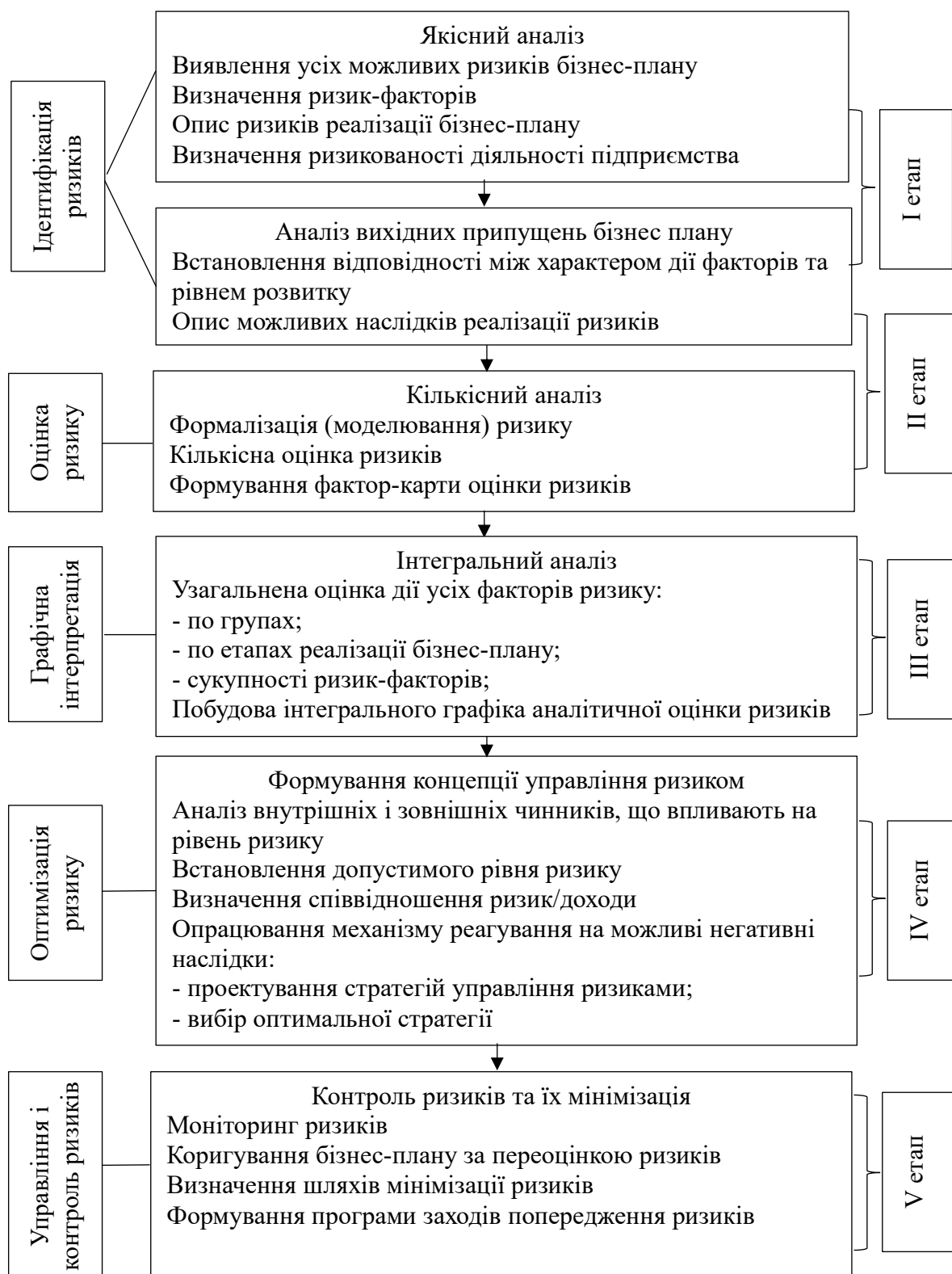
67. Радевич Д. Чому бізнес-план не працює: 7 головних помилок. 2020. URL: <https://uaspectr.com/2021/01/18/chomu-biznes-plan-ne-pratsyuue-7-golovnyh-pomylok>
68. Рач В.А., Россошанська О.В., Медведєва О.М. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. / за ред. В.А. Рача. Київ : «К.І.С.», 2010. 276 с.
69. Світлична А. В., Дем'яненко Н. В., Передера Д. К., Кожевник Д. М., Кривошея Є. В. Роль бізнес-планування у відкритті власної справи та розвитку підприємства. Агросвіт. 2023. № 22. С. 120-126.
70. Стандарти UNIDO для бізнес-плану. http://www.ek-ua.com/business-plan/UNIDO_standards.pdf
71. Устенко М.О., Курочка А.Ю., Максимова О.В. Бізнес-планування як інструмент досягнення стратегічних цілей підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. № 64. 2018. С. 81-87.
72. Федірець О. В., О Гук. В., Зось-Кіор М. В. Диджиталізація бізнес-процесів та бізнес-планування потенційно агресивних підприємств в умовах знаннєвої економіки. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 13. С. 43-46.
73. Цьонь О.П. Шляхи визначення оптимальних відстаней між пунктами транспортної мережі. Міжвузівський збірник “Наукові нотатки”. Випуск №55. Луцьк.: ЛНТУ, 2016. С. 418-421.
74. Чорній Б. І. Система бізнес-планування на підприємстві та її елементи. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2024. №1. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9444>
75. Шалева О. І. Сучасні підходи до типізації, стандартизації та інформатизації бізнес-планів. Підприємництво і торгівля. 2020. Вип. 26. С. 109-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2020_26_18
76. Шацька З., Бабіна Н., Павленко М. Бізнес-планування як інструмент реалізації стратегії підприємства. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/16858/1/PIONBUG_2020_P048-049.pdf

ДОДАТКИ

Методологія складання бізнес-плану

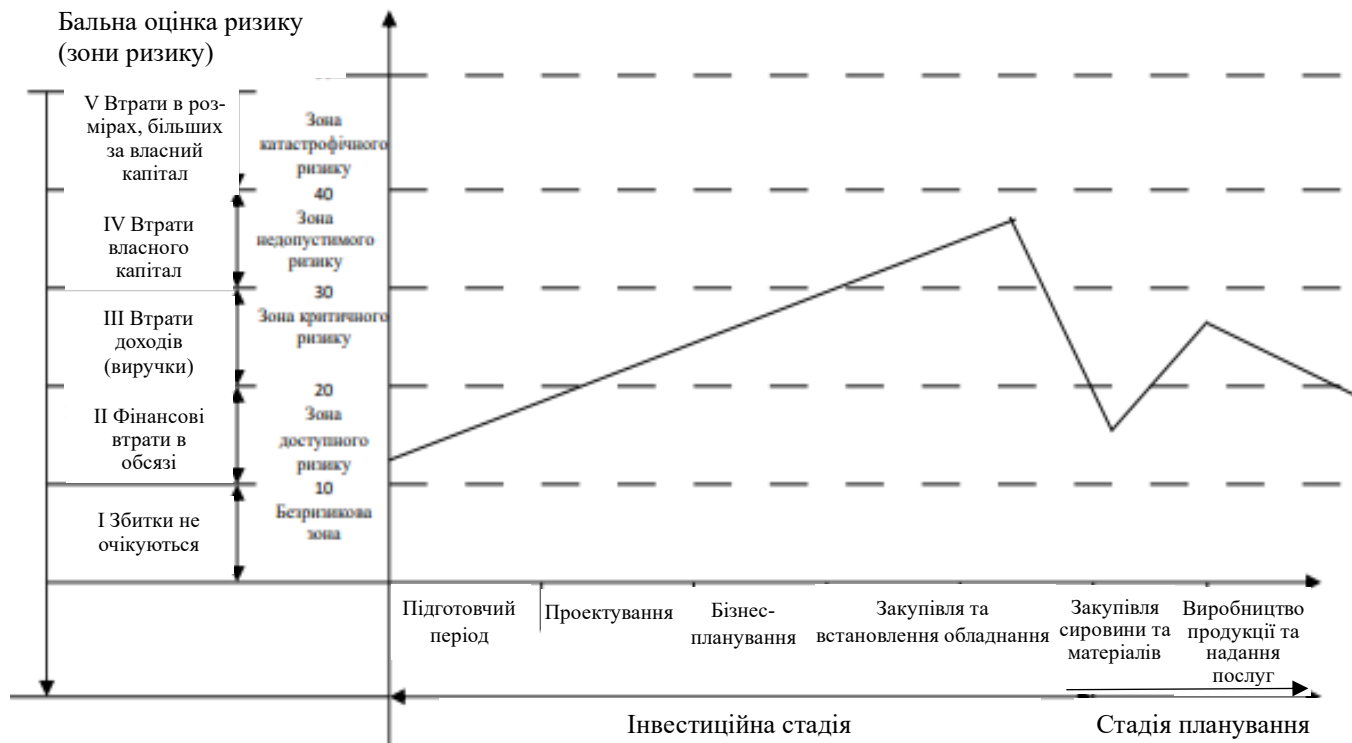


Процес управління ризиками в бізнес-плануванні



Джерело: [5, с. 180]

Інтегральний графік аналітичної оцінки ризиків реалізації бізнес-плану



Джерело: [5, с. 182]

Додаток Г

Основні розділи бізнес-плану згідно з міжнародними, європейськими та
вітчизняними стандартами

Методичні підходи	Основні розділи бізнес-плану
1	2
<i>Міжнародний стандарт складання бізнес-плану ЮНІДО</i> – Організації Об'єднаних Націй із промислового розвитку (United Nations Industrial Development Organization)	Резюме. Опис галузі та компанії. Опис послуг (товарів). Продажі і маркетинг. План виробництва. 6.Організаційний план. 7.Фінансовий план. 8.Оцінка ефективності проекту. 9.Гарантії та ризики компанії. 10.Додатки.
<i>Міжнародний стандарт розроблення бізнес-плану ЄБРР</i> – Європейський банк реконструкції та розвитку (European bank of reconstruction and development) – міжнародна фінансова організація, потужний інвестор, має тісні зв'язки з державними інститутами, здійснює технічну підтримку проектів, відрізняється своїм акцентуванням на фінансовому розділі – більше уваги приділяється обліку кредитних коштів, SWOT-аналізу тощо	1.Меморандум про конфіденційність. 2.Резюме. 3.1.Підприємство. 3.2. Історія розвитку підприємства і його стан на момент створення бізнес-плану. Опис поточної діяльності. 3.3. Власники, керівний персонал, працівники підприємства. 3.4. Поточна діяльність, 3.5.Фінансовий стан. 3.6. Кредити. 4.Проект.
<i>Міжнародний стандарт складання бізнес-плану TACIS</i> технічна допомога Співдружності Незалежних Держав (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States) – програми, розробленої ЄС для країн СНД для надання технічної допомоги, для розвитку міцних економічних і політичних зв'язків між країнами СНД та Західною Європою, надання допомоги у веденні та організації бізнесу; відрізняється від стандартної структури та може використовуватися як орієнтир під час розроблення бізнес-плану	Сторінка, присвячена регламентуванню авторських прав на даний документ. Система управління бізнесом. Опис кадрового ланцюжка. Процес узгодження і прийняття рішень. Опис керівного складу з послужним списком.
<i>Міжнародний стандарт складання бізнес-плану KPMG</i> – швейцарська асоціація, міжнародна мережа компаній (KPMG International Cooperative), займається консультаційними, аудиторськими та іншими видами послуг	Резюме. Продукція та послуги. Аналіз ринку і галузі. Цільові ринки. Стратегії реклами і просування. Управління; Фінансовий аналіз. Додатки.

Продовження Додатка Г

1	2
<i>Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів за стандартами BFM Group</i> – української інвестиційно-проектної компанії (адаптована до вітчизняної методики) – працює на ринку бізнес-планування, інвестиційного консалтингу, оцінки інвестиційної привабливості підприємств, має найбільш розгалужену структуру, містить унікальні розділи, такі як: аналіз ланцюжка створення вартості (Value Chain), матриця Boston Consulting Group, PEST-аналіз, галузеве оточення в середовищі для бізнесу, SWOT-аналіз галузі	Меморандум про конфіденційність. Резюме бізнес-плану. Загальні положення (інформація про підприємство, інформація про проект). Маркетинговий план (галузеве середовище бізнесу, характеристика продуктів (послуг), аналіз ринків збуту, конкуренція і конкурентні переваги, організація зовнішньоекономічної діяльності компанії, стратегія плану маркетингу, план продажів, витрати на маркетинг). Організаційний план і менеджмент; Інвестиційний план. Виробничий план. Фінансовий план. Оцінка ризиків проекту. Додатки до бізнес-плану. Інформація щодо забезпечення проекту.
<i>Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів (MEPT)</i> – Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (узагальнююча світова та вітчизняна методика) – методична допомога підприємствам під час складання річних та довгострокових планів їх розвитку на основі інвестицій	Резюме. Характеристика підприємства. Характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством. Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг). Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги. План маркетингової діяльності. План виробничої діяльності підприємства. Організаційний план. План охорони навколишнього середовища. Фінансовий план та програма інвестицій. Аналіз потенційних ризиків. Бюджетна та економічна ефективність інвестиційного бізнес-плану. Соціально-економічні наслідки реалізації інвестиційного бізнес-плану.
<i>Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів</i> – Державне агентство України з інвестицій та розвитку (вітчизняна методика) – забезпечення єдиного підходу до розроблення суб'єктами господарювання бізнес-планів інвестиційних проектів. Структура та методики написання бізнес-плану ґрунтуються на стандартах ЮНІДО	Меморандум про конфіденційність. Резюме. Опис суб'єкта господарювання та сфера його діяльності. Загальна інформація про інвестиційний проект. Опис продукції суб'єкта господарювання. Маркетинг і збут продукції. 5. Виробничий план. Організаційний план. Фінансовий план. Оцінка ефективності реалізації інвестиційного проекту. Ризики. Додатки.

ДОДАТОК Д

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку
25

«Спрощена фінансова звітність»

Фінансова звітність
малого підприємства

Підприємство **ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО АМТІС ТРАНС** за ЄДРПОУ 44507360
Територія за КОАТУУ 1210137200
Організаційно-правова форма господарювання приватне підприємство за КОПФГ 240
Вид економічної діяльності **52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту** за КВЕД 52.29
Середня кількість працівників¹ 10
Адреса, телефон **36000, Україна, Полтавська обл., місто Полтава, вулиця Героїв Сталінграду, будинок, 4, квартири, 235**

КОДИ

1. Баланс
на 01.01. 2022 р.
Форма № 1-м
Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи	1000		
Первісна вартість	1001		
Накопичена амортизація	1002	()	()
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010		452
первісна вартість	1011		495
знос	1012		43
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095		452
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		657
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		494
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		45
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165		12
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		24
Усього за розділом II	1195		1232
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		

Баланс	1300		1684
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1	20
Додатковий капітал	1410		400
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		66
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495		486
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		486
розрахунками з бюджетом	1620		26
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		4
розрахунками з оплати праці	1630		25
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		613
Усього за розділом III	1695		1198
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900		1684

**2. Звіт про фінансові результати
за рік 2021 р.**

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1632	
Інші операційні доходи	2120	60	
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1692	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1439	
Інші операційні витрати	2180	170	
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	1609	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	83	
Податок на прибуток	2300	17	
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	66	

Керівник

ОДИНЦОВА КАТЕРИНА ЮРІЇВНА

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту)
бухгалтерського обліку 25
«Спрощена фінансова звітність»

Фінансова звітність
малого підприємства

Підприємство ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО АМТІС ТРАНС” за ЄДРПОУ 44507360
Територія за КОАТУУ 1210137200
Організаційно-правова форма господарювання приватне підприємство за КОПФГ 240
Вид економічної діяльності **52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту** за КВЕД 52.29
Середня кількість працівників¹ 12
Адреса, телефон **36000, Україна, Полтавська обл., місто Полтава, вулиця Героїв**
Сталінграду, будинок, 4, квартира, 235

КОДИ

1. Баланс
на 01.01. 2023 р.
Форма № 1-м
Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи	1000		
Первісна вартість	1001		
Накопичена амортизація	1002	()	()
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	452	2989
первісна вартість	1011	495	3088
знос	1012	43	99
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	452	2989
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	657	748
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	494	300
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		45
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	45	14
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	12	59
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	24	64
Усього за розділом II	1195	1232	1130
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	1684	4219

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20	20
Додатковий капітал	1410	400	1400
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	66	181
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	486	1601
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		800
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	486	536
розрахунками з бюджетом	1620	26	47
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	4	18
розрахунками з оплати праці	1630	25	32
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	613	1185
Усього за розділом III	1695	1198	2618
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	1684	4219

**2. Звіт про фінансові результати
за рік 2022 р.**

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2605	1632
Інші операційні доходи	2120	54	60
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2659	1692
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2101	1439
Інші операційні витрати	2180	55	170
Інші витрати	2270	362	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	2518	1609
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	141	83
Податок на прибуток	2300	26	17
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	115	66

Керівник

ОДИНЦОВА КАТЕРИНА
ЮРІЇВНА

Додаток Ж

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25
«Спрощена фінансова звітність»
(пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність

малого підприємства

Підприємство ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО АМТІС ТРАНС” за ЄДРПОУ 44507360
Територія за КОАТУУ 1210137200
Організаційно-правова форма господарювання приватне за КОПФГ 240
підприємство
Вид економічної діяльності 52.29 Інша допоміжна діяльність у за КВЕД 52.29
сфері транспорту
Середня кількість працівників¹ 10
Адреса, телефон 36000, Україна, Полтавська обл., місто Полтава, вулиця Героїв Сталінграду,
будинок, 4, квартира, 235

КОДИ

1. Баланс
на 01.01. 2024р.
Форма № 1-м

		Код за ДКУД		1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи	1000			
Нематеріальні активи	1000			
Первісна вартість	1001			
Накопичена амортизація	1002	()	()	
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби:	1010	2989	3538	
первісна вартість	1011	3088	3885	
знос	1012	99	347	
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	2989	3538	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	748	454	
у тому числі готова продукція	1103			
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	300	331	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	45	6	
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	14	18	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	59	58	
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190	64	348	
Усього за розділом II	1195	1230	1215	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	4219	4753	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20	20
Додатковий капітал	1410	1400	2400
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	181	201
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	1601	2621
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	800	500
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	536	417
розрахунками з бюджетом	1620	47	
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	18	10
розрахунками з оплати праці	1630	32	35
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1185	1170
Усього за розділом III	1695	2618	2132
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	4219	4753

2. Звіт про фінансові результати за рік 2023 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3435	2605
Інші операційні доходи	2120	98	54
Інші доходи	2240	36	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3569	2659
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2912	2101
Інші операційні витрати	2180	87	55
Інші витрати	2270	284	362
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	3283	2518
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	286	141
Податок на прибуток	2300	52	26
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	234	115

Керівник

Одинцова Катерина Юріївна

Характеристика системи планування ПП «АМТІС-ТРАНС»

Вид планування	Відповіда-льна особа	Завдання
1	2	3
Стратегічне планування	Власник – директор	• Основні завдання: розробка довгострокових цілей, визначення місії компанії та розробка стратегічної концепції діяльності. • Процес роботи: ○ Аналізує ринкові тренди, конкурентів та зовнішні фактори, що можуть впливати на діяльність компанії. ○ Спільно з вищим керівництвом визначає стратегічні пріоритети підприємства на 3-5 років. ○ Розробляє бізнес-стратегії для досягнення визначених цілей, фокусуючись на розвитку транспортної інфраструктури, збільшенні ринкової частки та покращенні якості обслуговування. ○ Формує загальну концепцію бізнес-плану та основні показники, які буде потрібно досягти.
Фінансове планування	Директор, бухгалтер	• Основні завдання: бюджетування, фінансове планування, оцінка ресурсів та прогнозування грошових потоків. • Процес роботи: ○ Здійснює фінансовий аналіз поточного стану компанії, включаючи дохідність, витрати та кредитне навантаження. ○ Проводить бюджетування з урахуванням планів щодо закупівлі транспорту, модернізації інфраструктури та інших капітальних витрат. ○ Оцінює фінансові ризики, пов'язані з бізнес-планом, і пропонує шляхи їхньої мінімізації. • Визначає фінансові ресурси, необхідні для реалізації плану, та готує пропозиції для залучення зовнішнього капіталу за потреби.
Маркетингове планування	Директор	• Основні завдання: оцінка ринкових можливостей, визначення потенційних клієнтів і конкурентів, розробка плану маркетингових дій. • Процес роботи: ○ Проводить дослідження ринку транспортної логістики, визначає попит на перевезення та тенденції серед потенційних клієнтів. ○ Аналізує конкурентів, їхні стратегії та ринкову позицію, що дозволяє визначити унікальні можливості для компанії. ○ Спільно з відділом стратегічного планування розробляє план маркетингових активностей, які спрямовані на підвищення видимості компанії та залучення нових клієнтів. ○ Формує ідеї щодо вдосконалення сервісу та розширення послуг з метою підвищення конкурентоспроможності на ринку.

1	2	3
Планування логістики та операцій	Логіст	• Основні завдання: планування транспортної роботи, оптимізація маршрутів, забезпечення безперебійної доставки вантажів. • Процес роботи: ○ Проводить аналіз поточної логістичної системи та її ефективності, визначає «вузькі місця» у використанні транспортного парку. ○ Розробляє маршрутні карти з урахуванням географічних особливостей, обсягів вантажу та термінів доставки. ○ Координує взаємодію з експедиторськими компаніями у випадках критичних ситуацій, коли потрібні додаткові транспортні ресурси. ○ Оптимізує процеси зменшення витрат на транспорт і споживання пального, що дозволяє підвищити рентабельність перевезень.
Планування управління персоналом	Директор, бухгалтер	• Основні завдання: забезпечення кадровими ресурсами, розвиток персоналу, впровадження системи мотивації. • Процес роботи: ○ Спільно з керівництвом оцінює кадрові потреби для реалізації запланованих бізнес-заходів, зокрема розширення транспортних послуг. ○ Проводить пошук і підбір персоналу на необхідні позиції, розміщуючи вакансії на платформах типу work.ua і у Полтавському центрі зайнятості. ○ Розробляє мотиваційні програми для водіїв та інших співробітників з метою зниження плинності кадрів і підвищення продуктивності. ○ Спільно з відділом фінансів розглядає можливість залучення додаткових працівників за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» у разі створення нових робочих місць.
Бізнес-планування	Власник – директор	• Основні завдання: затвердження бізнес-плану, моніторинг виконання та внесення коригувань за необхідності. • Процес роботи: Спільно з усіма відділами формує остаточну версію бізнес-плану, перевіряючи її на відповідність стратегічним і фінансовим цілям. ○ Затверджує план дій і визначає етапи його реалізації, а також ключові показники ефективності для оцінки досягнень. ○ Регулярно аналізує показники реалізації бізнес-плану, проводить наради з керівниками відділів для коригування тактики в разі змін зовнішніх факторів. • Здійснює загальне управління процесом реалізації бізнес-плану та приймає рішення щодо розподілу ресурсів на ключових етапах.

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Додаток К

Визначення майбутньої ефективності діючої стратегії ПП «АМТІС-ТРАНС»

Чинники успіху в майбутньому	Діюча стратегія , S_{ϕ}	Стратегії успіху в майбутньому		Співвідношення
		оптимістична	песимістична	
Політика зростання				
1. Помірний приріст чисельності споживачів	1. Розширення ринку	1. Захопити частку ринку	1. Рости разом з ринком	0,5
2. Підвищення ступеня старіння продукції за оцінкою споживача	2. Стимулювання попиту	2. Стимулювати попит	2. Стимулювати попит	1,0
3. Підвищення ступеня оновлення продукції				
4. Підвищення ступеня оновлення технології				
5. Зниження рівня насичення попиту				
Ринкова диференціація				
1. Істотне коливання цін	1. Панування на ринку	1. Зосередження уваги на частці ринку, в якій підприємство здатне забезпечити конкурентоспроможність	1. Невелика частка на ринку	0,6
2. Низький рівень попиту щодо потужностей	2. Мінімальна ціна	3. Товар високого попиту	2. Мінімальна ціна	0,6
3. Висока стабільність структури ринку				
4. Уміння долати високу агресивність підприємства	4. Розрахунок			0,7
5. Низький ступінь задоволення потреб	на те, що покупець вірний торговій марці	2. Престиж фірми 3. Товар високого попиту		
Продуктова диференціація				
1. Велика тривалість життєвого циклу попиту	1. Висока якість	1. Новаторство	1. Товар не диференційований	0,6
2. Короткий час розробки нової продукції	2. Гарантії	2. Патентний захист	2. Висока якість	0,7
3. Невеликі витрати на НДДКР	3. Робота на замовлення	3. Висока якість	3. Робота на замовлення	1,0
4. Сильний тиск споживачів		4. Робота на замовлення		
Рівень майбутньої ефективності діючої стратегії				0,74

Джерело: розраховано ПП «АМТІС-ТРАНС»