

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Тема: «Особливості бізнес-планування підприємницької діяльності»

*Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»*

Завідувач кафедри:

Карінцева О.І.

Керівник роботи:

Харченко М.О.

Виконавець:

Барвінко Д.В.

Група:

ПЕ-71

Суми 2021

АНОТАЦІЯ

Робота складається 27 сторінок основного тексту, 3 розділи, 11 рисунків, 3 таблиці, список використаної літератури із 19 джерел.

Метою кваліфікаційної роботи є розгляд бізнес-планів в процесі планування підприємницької діяльності .

Об'єкт дослідження – бізнес-планування підприємницької діяльності

Предмет дослідження – формування та розробка бізнес-планів в процесі планування підприємницької діяльності.

Перший розділ «**ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**» включає поняття сутності бізнес-планування підприємницької діяльності. Висвітлює сутність та цілі бізнес-планування економічних процесів.

У другому розділі «**БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ**» досліджені особливості розроблення бізнес-плану в умовах конкуренції, наведені основні функції бізнес-плану та проведено аналіз видів БП. Оцінюванні сприятливі зовнішні можливості та загрози реалізації бізнес-плану в умовах конкурентного середовища.

У третьому розділі «**ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»**» досліджені особливості бізнес-планування підприємницької діяльності на прикладі підприємства ТОВ «Український м'ясокомбінат». Проаналізовані напрями діяльності підприємства та зроблені висновки про ефективну роботу підприємства, яка спрямована на зростання та модернізацію виробничих потужностей, з метою забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах конкуруючого середовища.

SUMMARY

The work consists of 27 pages of the main text, 3 sections, 11 figures, 3 tables, a list of references from 19 sources.

The purpose of the thesis is the consideration of business plans in the process of business planning.

The object of study - business planning of entrepreneurial activity

The subject of research is the formation and development of business plans in the process of business planning.

The first section **«ECONOMIC CHARACTERISTICS OF BUSINESS PLANNING OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY»** includes the concept of the essence of business planning of entrepreneurial activity. Covers the essence and goals of business planning of economic processes.

In the second section **«BUSINESS PLANNING OF ENTREPRENEURSHIP ACTIVITY IN CONDITIONS OF COMPETITION»**. The peculiarities of business plan development in the conditions of competition are investigated, the main functions of the business plan are given and the analysis of BP types is carried out. Assessing favorable external opportunities and threats to the implementation of the business plan in a competitive environment.

In the third section **«PECULIARITIES OF BUSINESS PLANNING OF PRODUCTION PROCESSES ON THE EXAMPLE OF UKRAINIAN MEAT PLANT»** the peculiarities of business planning of business activity on the example of the enterprise LLC «Ukrainian meat-packing plant» are investigated. The directions of activity of the enterprise are analyzed and conclusions about effective work of the enterprise which is directed on growth and modernization of production facilities, in order to ensure sustainable development of the enterprise in a competitive environment.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1. <u>ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....</u>	8
1.1. Сутність та цілі бізнес-планування економічних процесів.....	8
1.2. Особливості та функції бізнес-плану.....	11
2. <u>БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ.....</u>	15
2.1. Особливості розроблення бізнес-плану в умовах конкуренції.....	15
2.2. Оцінювання сприятливих зовнішніх можливостей та загроз реалізації бізнес-плану.....	18
3. <u>ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ».....</u>	21
ВИСНОВКИ.....	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31

ВСТУП

Актуальність дипломної роботи. Міжнародна практика управління компаніями, які досягли значних економічних успіхів, свідчить про численні приклади застосування бізнес-планування економічних процесів. В той час, як показує аналіз коли компанії не застосовують бізнес-планування, стикаються з проблемами виникнення банкрутства. З розвитком ринкових відносин ще більш особливої уваги потребують планування економічних процесів на підприємствах. В нашій країні перші бізнес-плани з'явилися на початку 90-х років минулого століття, проте з розвитком ринкової економіки та поширенням міжнародного співробітництва потреба в розробці бізнес-планів набуває актуального значення. Починаючи з середини 90-х років, бізнес-план стає обов'язковим документом, який є необхідним для покращення методів розрахунку економічної ефективності управлінських рішень та доцільності інвестиційних вкладень.

Об'єкт дослідження – бізнес-планування підприємницької діяльності

Предмет дослідження – формування та розробка бізнес-планів в процесі планування підприємницької діяльності .

Метою дослідження є розгляд бізнес-планів в процесі планування підприємницької діяльності .

Завдання дослідження:

- проаналізувати сутність та цілі бізнес-планування економічних процесів
- навести причини виникнення господарського ризику
- проаналізувати міжнародний рейтинг щодо якості бізнес-планування підприємницької діяльності серед країн світу
- дослідити сутність поняття «бізнес-план»
- проаналізувати особливості розроблення бізнес-плану в умовах конкуренції

- навести функції та види бізнес-планів в сучасних конкурентних умовах
- оцінити сприятливі зовнішні можливості та загрози реалізації бізнес-плану
- оцінити дію факторів, що впливають на структуру бізнес-плану
- оцінити вплив загальноекономічних факторів зовнішнього середовища на реалізацію бізнес-плану підприємства

Методи дослідження. В процесі дослідження були використані такі наукові методи, зокрема, економічний аналіз, порівняння (аналіз економічних показників підприємства, а також дані рейтингу Світового банку), узагальнення теоретичних основ та практичних аспектів, статистичний оцінок та прогнозів.

Робота містить три розділи. Перший розділ «**ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**» включає поняття сутності бізнес-планування підприємницької діяльності. Висвітлює сутність та цілі бізнес-планування економічних процесів.

У другому розділі «**БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ**» досліджені особливості розроблення бізнес-плану в умовах конкуренції, наведені основні функції бізнес-плану та проведено аналіз видів БП. Оцінюванні сприятливі зовнішні можливості та загрози реалізації бізнес-плану в умовах конкурентного середовища.

У третьому розділі «**ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»**» досліджені особливості бізнес-планування підприємницької діяльності на прикладі підприємства ТОВ «Український м'ясокомбінат». Проаналізовані напрями діяльності підприємства та зроблені висновки про ефективну роботу підприємства, яка спрямована на зростання

та модернізацію виробничих потужностей, з метою забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах конкуруючого середовища.

Фактологічної основою дослідження є наукові статті у фахових виданнях, навчальні посібники, підручники, аналітичні видання, офіційний сайт підприємства ТОВ «Український м'ясокомбінат» та дані Світового банку за 2020 рік.

Ключові слова: бізнес-планування, підприємництво, діяльність, економіка, бізнес-план, ефективність, прибуток, витрати, собівартість.

1. ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та цілі бізнес-планування економічних процесів

В сучасних умовах нестабільність факторів економічного середовища вимагає від підприємств більш детального планування своєї стратегічної та оперативної діяльності, виявлення загроз та можливостей для подальшого розвитку та досягнення успіху. Тому важливим елементом управлінського менеджменту є бізнес-планування підприємницької діяльності (БППД), як уміння приймати управлінські рішення, прогнозування реакції підприємства на вимоги та виклики зовнішнього середовища та підтримання його відповідної поведінки на ринку [20, 21, 24, 25, 26, 27].

Отже, бізнес-планування – економічний елемент сучасного менеджменту, який домагає підприємству визначити цілі і завдання свого функціонування, розробити систему напрямів щодо удосконалення результатів діяльності [1].

Значний внесок у дослідження проблематики БППД було зроблено вченими в своїх наукових публікаціях, зокрема М.І. Андрушко, Б.В. Більський, В.Д. Маркова, С. Ф Покропивний, Ю.Е. Губені, В.І. Дробот, А.П. Кісільов, Ю.І. Скирко, А.В. Линенко та ін..

Термін «Бізнес-планування» є сучасним та останнім часом досить популярним у бізнес-середовищі. Проте розроблення бізнес-планів і організація діяльності з урахуванням вимог постійного бізнес-планування, зокрема, постійний моніторинг ринку, аналіз стану конкурентного середовища, аналіз сучасних трендів еколого-економічного розвитку, розроблення планів для впровадження інноваційних змін, знаходиться на відчутній відстані від європейського досвіду розвинених країн [2, 22, 23, 28, 29, 30, 31, 32].

Сьогодні вітчизняні підприємства мають спроби щодо організації БППД на своїх підприємства та заради цього вивчають зарубіжний досвід та намагаються дотримуватися рекомендацій, але стикаються з проблемами, що не присутні в західних економіках. В результаті, В.А. Чичун та В.Д. Паламарчук [3], зазначають, що бізнес-планування в умовах України має ряд специфічних особливостей. Неконкурентоспроможність українських бізнес-планів обґрунтована помилковим ставленням до БППД перш за все зі сторони замовників бізнес-планів, які мають певну бізнес-ідеєю та прагнуть її реалізувати. Задля цього необхідно залучити інвестора, а для інвестора має значення якісний бізнес-план. [4, с. 435]. Іноді вітчизняні бізнесмени пропонують, як альтернативу бізнес-плану, стисле техніко-економічне обґрунтування, а іноді відсутність бізнес-плану та будь-якого замінику може бути компенсована знанням «глибин» вітчизняного бізнесу, інтуїцією та досвідом [3].

Проте, як доводять дослідження щодо виникнення господарського ризику та виникнення ризику банкрутства малих підприємств в США, 98% пов'язано з незадоволеним управлінням та недостатніми знаннями та навичками господарювання (рис. 1.1)

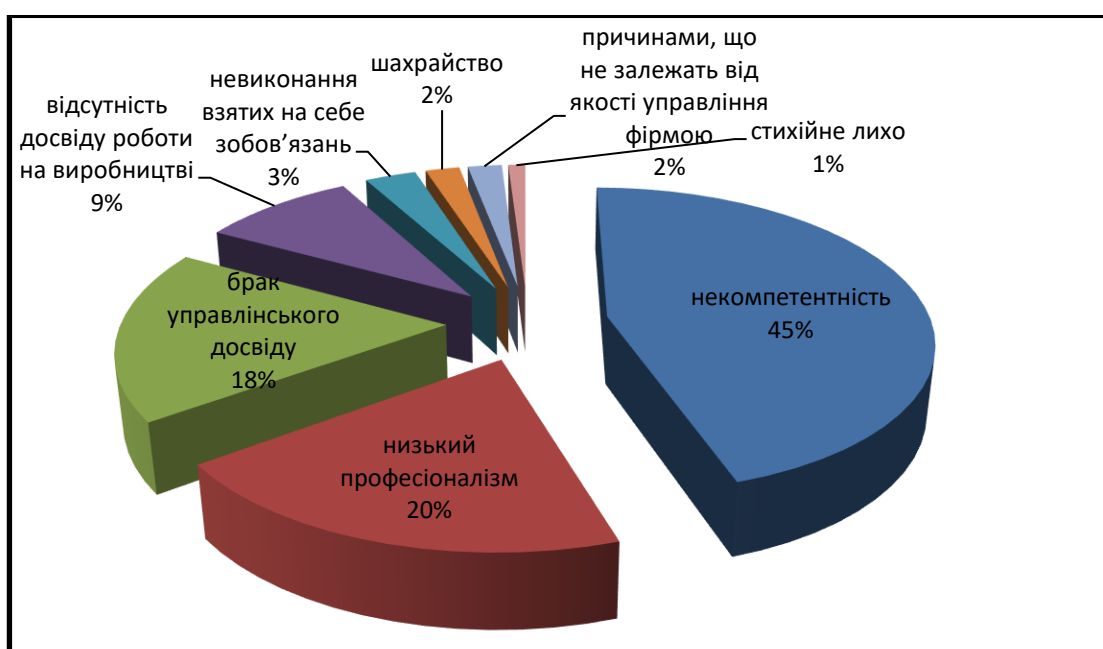


Рисунок 1.1 – Причини виникнення господарського ризику [5]

Згідно наведеного аналізу що представлений на рис.1.1, видно, що важливо значення в досягненні успіху в умовах конкурентного середовище, важливо значення відводиться підвищенню компетентності та управлінського досвіду (залучення досвіду успішних компаній).

Важливим аргументом на користь використання БППД є міжнародний рейтинг, який аналізує умови ведення бізнесу, умов отримання кредитування якості бізнес-планування серед інших країн світу (табл..1.1)

Таблиця 1.1 – Міжнародний рейтинг країн світу щодо сприятливих умов БППД [6].

Країна	Умови легкості ведення	Створення підприємств	Отримання кредиту	Оподаткування	Міжнародна торгівля	Забезпечення виконання обов'язків по контрактам
Нова Зеландія	1	1	1	9	63	23
Сінгапур	2	2	37	7	47	1
Гонконг	3	3	37	2	29	31
Данія	4	4	48	8	1	14
Корея	5	5	67	21	36	2
США	6	6	4	25	39	17
Великобританія	8	8	37	27	33	34
Норвегія	9	9	94	34	22	3
Швеція	10	10	80	31	18	39
Австралія	14	14	4	28	106	6
Фінляндія	20	20	80	10	37	45
Канада	23	23	48	19	51	100
Австрія	27	27	94	44	1	10
Україна	64	61	37	65	74	63
Пуерто-Рико	65	59	4	163	70	70
Колумбія	67	95	11	148	133	177
Оман	68	32	144	11	64	69
Узбекистан	69	8	67	69	152	22

Ямайка	71	6	15	124	136	119
Люксембург	72	76	176	23	1	18
Індонезія	73	140	48	81	116	139
Греція	79	11	119	72	34	146
Киргизька Республіка	80	42	15	117	89	134
Монголія	81	100	25	71	143	75
Кувейт	83	82	119	6	162	74

Згідно наведеного рейтингу серед країн світу, що публікується щороку світовим банком, наведені країни, які мають сприятливі умови для БППД, проте в деяких позиціях країни займають не перші позиції та навіть не найкращі. Зокрема, Україна станом на 2020 рік покращала свої позиції, піднявшись з 71 місця на 64 серед 190 країн світу. Загалом, для нашої країни покращилися показники в п'яти з десяти категорій. Проте, у випадку з оподаткування та виникненням банкрутства ситуація навіть погіршилась. Але слід прийняти до уваги той факт, що протягом 2020 року, парламент прийняв цілу низьку законів, спрямованих на покращення показників рейтингу на 2021 рік, а також зміни, які покращать умови для БППД [7].

1.2. Особливості та функції бізнес-плану

В умовах постійних змін та необхідності адаптації до конкурентного середовища, існує потреба у розробленні бізнес-плану (БП), який дає змогу охопити всі функціональні напрямки в діяльності підприємства. Тому його розробка та контроль в процесі реалізації сприяє підвищенню ефективності та зменшенні ризиків у впровадженні нових напрямів підприємницької діяльності [8].

БП освітлює усі напрями будь-якої підприємницької справи (ПС), яка тільки розпочинається. В широкому розумінні, бізнес-план, містить основні шляхи розв'язання проблеми внаслідок її ретельної оцінки та аналізу з метою

обґрунтування прибутковості запропонованої ПС, а також для залучення потенційних інвесторів та фінансових партнерів, висококваліфікованих спеціалістів [5 с. 24]. Існують також різні визначення БП, що наведені іншими вченими. Проте на нашу думку, в роботі ми використовуємо визначення бізнес-плану, що було запропоновано В.О. Козловським та О.Й. Лесько, оскільки наведено визначення повно розкриває сутність бізнес-плану.

Відмінно-розроблений БП для вітчизняних підприємств є дуже важливим, тому що виконує сукупність дій, узагальненими на зовнішньому та внутрішньому напрямках (рис. 1.2)



Рисунок 1.2 – Зовнішній та внутрішній аспекти БП [9, с. 7-8].

Наведені зовнішні та внутрішні аспекти БП, дають можливості оцінювати переваги та недоліки, що виникають в діяльності підприємства. Крім того, виходячи з даних аспектів, можна виділяти функції, що виконує БП. У ринковій економіці БП виконує наступні найважливіші функції (рис. 1.3) [9].



Рисунок 1.3 – Найважливіші функції БП [9].

Наведені функції та аспекти певним чином доповнюють один одного та майже однаково розкривають сутність процесів БППД на підприємстві. З огляду на вище наведені особливості, вважаємо за доцільне розглянути види БП, які характерні для різних економічних цілей та поставлених завдань (табл.1.2)

Таблиця 1.2 – Види бізнес-планів в сучасних умовах [10]

Вид БП	Характеристика	Дані для планування БП	Особливості застосування
<i>Бізнес-план започаткування нового підприємства</i>	містить детальний опис продукту та аналіз ринку, наведені аргументи щодо впровадження компанії на даний ринок.	Ґрунтується на прогностичних даних та гіпотезах	Момент створення фірми
<i>Бізнес-план існуючого підприємства</i>	Містить пропозиції щодо удосконалення продукту та усунення недоліків, розширення ринків збуту та ін..	Ґрунтується на економічно-обґрунтованих розрахунках, які базуються на даних фінансової звітності підприємства	В процесі функціонування фірми
<i>Стратегічний бізнес-план</i>	Містить напрями, які компанії прагнуть	Ґрунтується на прогностичних даних	На період функціонування

	досягти в довгострокову періоді, особлива увага приділяється розвитку бізнесу та вихід на нові ринки	та гіпотезах	фірми в майбутньому, зокрема від 5 років та більше
<i>Бізнес-план роздрібної торгівлі</i>	Містить обсяг закупівлі продукції, який враховує асортимент, ціну та обсяги продажу, якість продукції та ін..	Ґрунтується на економічно-обґрунтованих розрахунках, які базуються на інформації від постачальників продукції та залежать від зміни макроекономічних показників, зокрема посилення інфляції	В процесі функціонування фірми
<i>Бізнес-план виробничого підприємства</i>	Містить обсяг закупівлі сировини та матеріалів, мінімальні та максимальні обсяги готової продукції, планування виробничих потужностей та площі	Ґрунтується на даних розрахунку собівартості на виробництво та збут продукції.	В процесі функціонування фірми
<i>Бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства</i>	Містить заходи щодо оздоровлення підприємства та підвищення його платоспроможності за рахунок держаної фінансової підтримки	Ґрунтується на прогностичних даних та гіпотезах	На стадії виникнення банкрутства

Згідно табл. 1.2, видно, що бізнес-плани характеризуються та класифікуються в залежності від виду діяльності. Кожний вид БП має свої особливості, дані для розрахунку та пропозицій.

Таким чином, БП на підприємстві є важливим інструментом для прогнозування майбутньої діяльності в умовах ринкових відносин, а також виступає дієвим інструментом для залучення інвесторів, пошуку партнерів та розширення спектру наданих послуг або впровадженню на ринок нової продукції. Все це зумовлює необхідність планування та формує нові вимоги для підприємств.

2. ВИЯВЛЕННЯ ПЕРЕВАГ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

2.1 Особливості розроблення бізнес-плану в умовах конкуренції

Підвищення конкурентоспроможності підприємств є важливою задачею в сучасних умовах. Підприємства задля підвищення ефективності діяльності та прибутковості підприємства об'єднують зусилля висококваліфікованих спеціалістів для обґрунтування цілісної системи управління щодо реалізації важливого для підприємства БП. [9]

Якісний БП дає змогу розв'язати завдання, основними, зокрема:

- ✓ обґрунтувати економічну доцільність нових напрямів розвитку підприємства;
- ✓ розрахунок фінансових результатів діяльності (обсягів реалізації, рівень прибутку та доходів на капітал)
- ✓ визначення джерел фінансування щодо обраної стратегії конкурентоспроможності підприємства;
 - ✓ залучення висококваліфікованих працівників, які здатні реалізувати планові завдання та ін. [11].

Розроблення БП повинно враховувати специфіку функціонування підприємства та ґрунтуватися на сучасних стратегіях конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Проте, в умовах трансформаційних змін, виникає необхідність врахування змін та факторів, що формують конкурентне середовище підприємства, як коло якісного прогнозування економічних процесів переходу з одного конкурентного стану в інший (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Фактори, що впливають на структуру бізнес-плану та цілі, які узгоджуються в процесі планування [8]

При цьому бізнес-планування системи підвищення конкурентоспроможності забезпечує успіх покращення господарсько-фінансового механізму підприємства, а також створює передумову для започаткування нових перспективних напрямів діяльності. В даному випадку значна кількість управлінських рішень та зв'язків, які утворюють економічну взаємодію, призводять до необхідності узгодження усієї системи функціонування бізнесу та збалансованості конкурентного середовища підприємства.

Отже, реалізація успішного планування з урахуванням стратегій конкуренції, можлива при умові врахування практичних аспектів реформування процедури БПД на підприємстві, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності. Проте, важливо враховувати вибір моделі та послідовність етапів щодо забезпечення стабільності конкурентних позицій підприємства з урахуванням економічно-обґрунтованого підходу до

вирішення господарських проблем з урахуванням показників ефективності стратегічного управління. (рис. 2.2)



Рисунок 2.2 – Послідовність розроблення БП в умовах конкурентного середовища [8]

На рис. 2.2, наведена послідовність розроблення БП в умовах конкурентного середовища. На першому етапі щодо збору та аналізу інформації про продукцію підприємства, наведена загальний опис про продукцію (якість продукції, параметри, безпечність, ергонометричні показники та ін..). Слід також додати, що фінансовий план крім, розрахунку

капіталу, що необхідний і джерел фінансування, включає визначення загальної суми інвестиційних надходжень по проекту, розрахунок їх ефективності, зокрема, термін окупності; індекс прибутковості; внутрішня норма рентабельності; чистий теперішній дохід; аналіз чутливості проекту [8].

Таким чином, підсумовуючі, слід додати, що при розробленні розділів БП необхідно виявляти можливі загрози та потенційні переваги для підприємства та зосередитися на пошуку мінімізації ризиків.

2.2 Оцінювання сприятливих зовнішніх можливостей та загроз реалізації бізнес-плану

Аналіз зовнішнього середовища (ЗС) потребує оцінювання зовнішніх по відношенню до підприємства, факторів, тобто тих умов, які суб'єкт господарювання (СГ) не здатний змінити, але вони об'єктивно виникають та існують зовнішньому середовищі та мають певний вплив на результати підприємницької діяльності (ПД).

Таким чином, аналіз зовнішніх факторів є важливим та виявляє сприятливі умови та загрози, а також ідентифікує ключові фактори успіху у підприємницької діяльності.

Сприятливі умови (іноді називають можливостями (в позитивному напрямку) або загрозами (в негативному напрямку)) – це фактори, що виникають в зовнішньому середовищі та сприяють досягненню цілей БП.

До зовнішніх загроз (негативний напрям вплив на СГ) відносять умови зовнішнього середовища, які здатні обмежувати можливості суб'єкта ПД щодо досягнення поставлених цілей. З метою вивчення рівня впливу ЗС на реалізацію ПД необхідним є узагальнення усіх можливих факторів ЗС, які мають чи можуть мати в перспективі вплив на реалізацію БП. Щоб

передбачити ці фактори впливу необхідно сформулювати їх за напрямками або за групами (рис. 2.3)

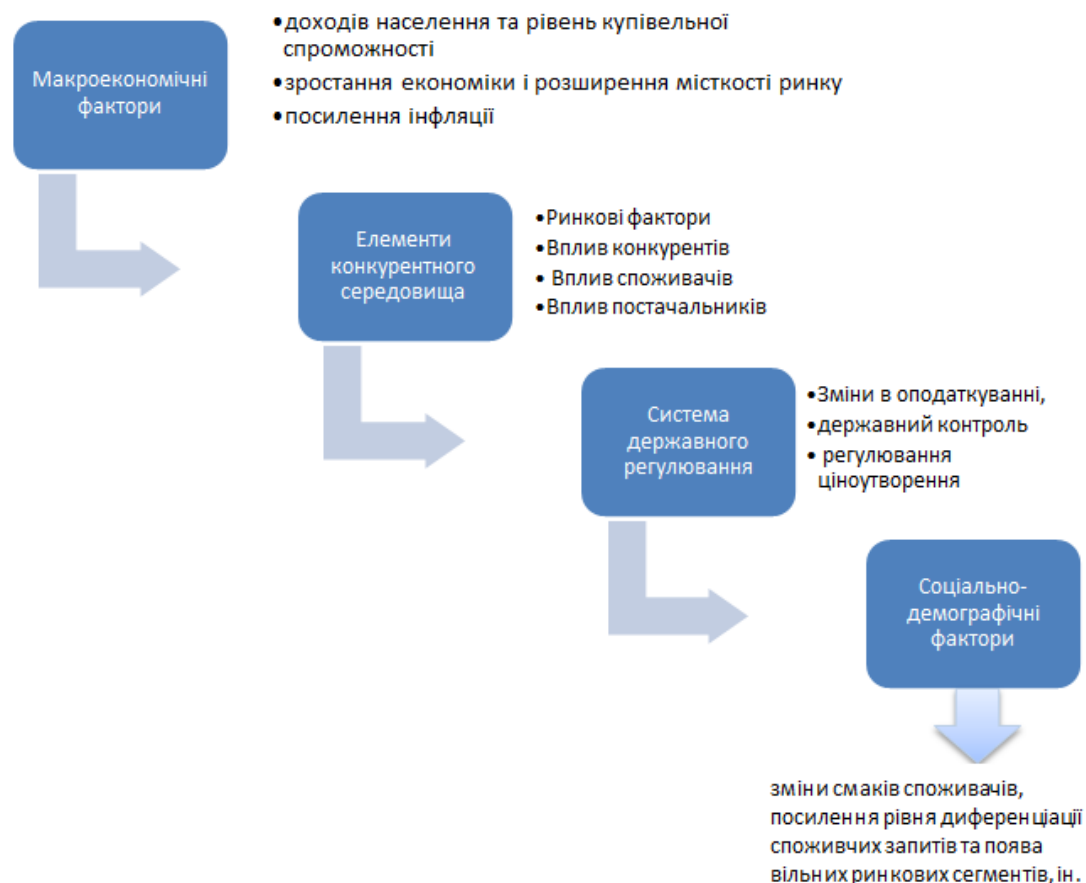


Рисунок 2.3 – Вплив загальноекономічних факторів зовнішнього середовища на реалізацію БП [9]

Кожний фактор може задавати впливу і бути чутливим для кожного окремого підприємства. Тому іноді ці фактори представляють у вигляді табличної матриці-факторів впливу, який має свою бальну оцінку (наприклад від 1 до 5 або від 5 до 10). Встановлення оцінки залежить від типу бізнесу, його впливу на ринку. В результаті формується певна уявлення щодо потенційних сприятливих можливостей або очікуваних загроз. Найчастіше до аналізу запрошуються провідні експерти (або ззовні або з числа керівного складу підприємства). Згідно наведеного рис. 3.1 не було враховано галузевих факторів впливу. Проте, саме аналіз галузевих факторів дає змогу

вже на початковій стадії розробки БП з'ясувати чи є перспективною галузь чи ні, які типи бізнес-структур функціонують в галузі, з'ясувати динаміку попиту та пропозиції на ринку галузі. Проте, в кожній окремій галузі у певний проміжок часу можуть існувати інші фактори впливу. Таким чином, даний аналіз галузевих факторів надає повну інформацію про можливості чи потенційні загрози.

В процесі аналізу елементів конкурентного середовища, виявляються потенційні конкуренти, тому важливо проаналізувати їх сильні та слабкі сторони по відношенню до СГ, особливості продукції (її якість, ціну) конкурентів, система обслуговування споживачів.

Отже, аналіз сприятливих зовнішніх можливостей та загроз реалізації бізнес-плану дає повштух для успішного формування та реалізації БП, що може бути спрямований на розвиток нового напрямку діяльності або розширення існуючих, але з досконалою системою технічно-інноваційного розвитку, що є актуальним в процесі підвищення ефективності діяльності СГ. [9].

3 ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

Будь-яке підприємство спрямовує траєкторію свого розвитку підвищення ефективності своєї діяльності. Проте, важливо враховувати, що розуміння того, від чого залежить дана ефективність, може привести до бажаних результатів. В економічному трактуванні, під ефективністю розуміється максимально-можливе та оптимальне використання всіх ресурсів підприємства. Саме завдяки правильно обраної стратегії виробництва, відповідні обсяги випуску продукції забезпечують бажаний обсяг збуту та прибутки для підприємства. Тому виробнича діяльність підприємства, визначається економічною ситуацією, на яку можуть впливати макроекономічні фактори, зокрема посилення інфляції, галузеві пропорції і попит споживач [12]. Проте, слід також, додати що підвищення ефективності діяльності підприємства може бути реалізовано шляхом удосконалення в межах існуючих виробничих потужностей або створення нового економічно-обґрунтованого продукту. Дані процеси, як зазначалось у попередніх розділах роботи реалізуються за допомогою бізнес-плану, який містить перелік розділів, які стосуються кожного окремого напрямку діяльності підприємства.

В даному випадку при БППД, важливо враховувати специфіку процесу виробництва для кожного конкретного СГ. Особливої значимості в напрямку підвищення ефективності виробництва набувають коректно складані бізнес-плани, які містять окремо визначений «Виробничий план», який допомагає приймати рішення щодо вираховування переліку необхідної сировини (її вартість і постачальники), розрахунок собівартості (складання калькуляції для обрахунку повної собівартості одиниці продукції) необхідного устаткування (його вартість), потреби у персоналі (його характеристика, професійний склад) [13]

Отже, виробничий план включає опис процесу виробництва, технологій, що використовуються, необхідного обладнання, а також кількість найманих працівників, витрати на їх утримання, обсяг продукції, що випускається і підрахунок її собівартості [14].

ТОВ «Український м'ясокомбінат» [15] було засновано у 2005 році, основний вид діяльності пов'язаний з виробництвом м'ясних продуктів. Проте, підприємство за шістнадцять років свого існування розширило коло напрямів своєї діяльності (рис. 3.1)



Рисунок 3.1. – Види діяльності ТОВ «Український м'ясокомбінат» [16]

Згідно наведено рис. 3.1, ТОВ «Український м'ясокомбінат» здійснює широкий спектр послуг, але основну та найголовніша діяльність підприємства пов'язана з випуском широкого асортименту ковбасних виробів та м'ясних делікатесів з високоякісної сировини (рис.3.2), з дотриманням вимог чинного законодавства, санітарних норм і правил.



Рисунок 3.2 – Асортимент продукції ТОВ «Український м'ясокомбінат» [15]

Останнім часом в процесі розвитку та появи нових фірм-конкурентів в м'ясопереробній галузі, підприємство постійно веде роботу по розширенню асортименту продукції, вдосконаленню існуючих та впровадженню нових, сучасних та безпечних технологій з метою забезпечення потреб кожного споживача та засвоювання нових ринків збуту.

Основними контрагентами з якими ТОВ «Український м'ясокомбінат» має договірні стосунки, знаходяться у Київській, Харківській та Кіровоградській областях (рис. 3.3)

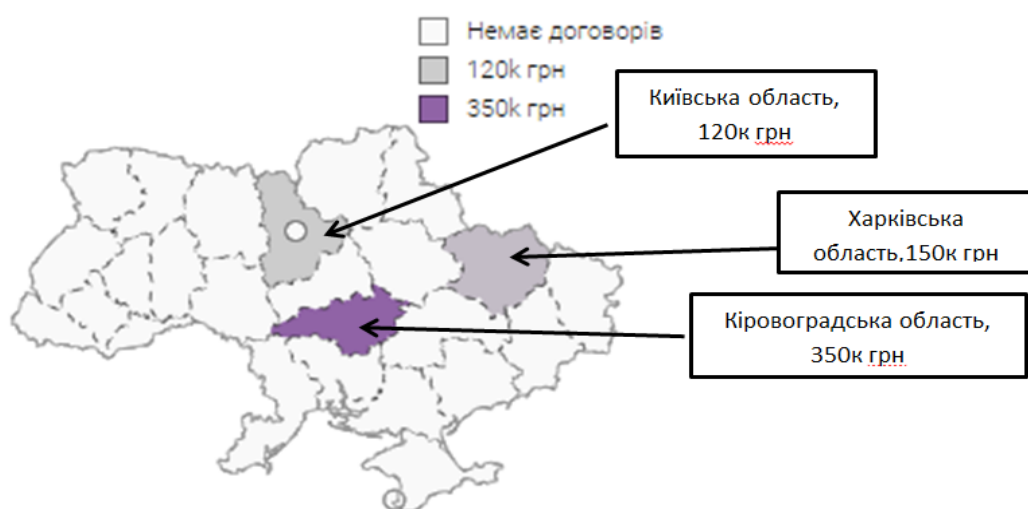


Рисунок 3.3 – основні контрагенти, з якими ТОВ «Український м'ясокомбінат» має договірні стосунки [17]

Загальна кількість контрактів ТОВ «Український м'ясокомбінат» наведена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Контракти, що укладені ТОВ «Український м'ясокомбінат» [17]

Період контракту	укладання	Кількість контрактів	Загальна сума контракту, грн
2017		1	119 000, 00
2018		2	110 000, 00
2019		1	92 200, 00
2020		5	286 437, 45
2021		1	10 000, 00

В процесі своєї діяльності ТОВ «Український м'ясокомбінат» використовує сучасні технології та обладнання провідних Європейських компаній: «Handtmann», «PolyClip», «Intermik», «Gunther» та ін. (рис. 3.4), у відповідності до останніх вимог світових виробничих стандартів якості, дозволяє досягти високої технологічності виробничих процесів.



Рисунок 3.4 – Сучасне обладнання провідних Європейських компаній, яке використовує ТОВ «Український м'ясокомбінат» [18]

В результаті поєднання традиційних та новітніх технологій виготовлення ковбас і м'ясних виробів — спеціалістам-технологам ТОВ «Український м'ясокомбінат» вдалося створити неповторні і вишукані смаки, які користуються попитом серед споживачів. Проте, слід додати, що компанія не залишає вітчизняні традиції щодо вироблення низки ковбасних виробів за ДСТУ асортиментом.

В процесі термічної обробки, ТОВ «Український м'ясокомбінат» використовує сучасні універсальні термокамери фірми Intermik Novisky (Польща), в яких використовується тільки натуральна тріска з бука та вільхи. Завдяки цьому продукція, що випускається має неповторний аромат і своєрідний колір. Наявність термокамери вважається унікальною можливістю для підприємства, оскільки ніхто з сучасних фірм-конкурентів не використовує подібні. Це в свою чергу створює конкурентну перевагу для підприємства ТОВ «Український м'ясокомбінат».

В процесі формування БППД, ТОВ «Український м'ясокомбінат» залучає всіх працівників до досягнення стратегічних і поточних завдань, які сформовані у бізнес-плані. До основних факторів стимулювання персоналу відносять: мотивацію, організацію навчання, професійного зростання та ефективного розвитку [15] .

Завдяки своєчасної роботі відділу постачання, який дотримується стандартів якості сировини та матеріалів, процесів виготовлення продукції відбувається в безперебійному режимі та з дотриманням вимог якості готової продукції. Важливо зазначити, що контроль якості відбувається на всіх стадіях виробничого процесу.

Про відповідність ТОВ «Український м'ясокомбінат» найвищим світовим стандартам свідчить впроваджена система управління безпечністю харчових продуктів НАССР, яка є сертифікованою і ефективно працює (рис. 3.5)



Рисунок 3.5 - Система управління безпекою харчових продуктів HACCP, що використовується ТОВ «Український м'ясокомбінат» [15]

На всіх етапах процесу виробництва професійні спеціалісти підприємства ведуть повний контроль якості продукції, яка випускається. Наявні регулярні дегустації і перевірки на відповідність стандартам якості, допомагають гарантувати, що продукція підприємства є безпечною та конкурентоздатною навіть на міжнародному ринку.

Проте, ТОВ «Український м'ясокомбінат» постійно вживає необхідні заходи в області якості і безпеки продукції задля забезпечення її реалізації з використанням усіх наявних ресурсів. Постійно приділяється увага до розвитку та удосконалення системи управління якістю та безпекою продукції, що ґрунтується на принципах міжнародних, національних і корпоративних стандартів та командному підході.

Наявність технологічного відділу на підприємстві ТОВ «Український м'ясокомбінат», забезпечує оцінювання всіх ковбасних та м'ясних виробів на відповідність органолептичних показників заявленим стандартам продукції.

Налагоджена служба транспортування готової продукції дозволяє доставляти ковбасні та м'ясні вироби у різні регіони України за короткий термін [19].

Таким чином, зростання та модернізація виробничих потужностей, які були зазначені у виробничому плані при БППД у поєднанні з ефективними передумовами бізнес-планування діяльності забезпечують сталий розвиток підприємства в умовах конкуруючого середовища.

ВИСНОВКИ

З розвиток ринкових відносин ще більш особливої уваги потребують планування економічних процесів на підприємствах. В нашій країні перші бізнес-плани з'явилися на початку 90-х років минулого століття, проте з розвитком ринкової економіки та поширенням міжнародного співробітництва потреба в розробці бізнес-планів набуває актуального значення. Починаючи з середини 90-х років, бізнес-план стає обов'язковим документом, який є необхідним для покращення методів розрахунку економічної ефективності управлінських рішень та доцільності інвестиційних вкладень.

Важливим елементом управлінського менеджменту є бізнес-планування підприємницької діяльності (БППД), як уміння приймати управлінські рішення, прогнозування реакції підприємства на вимоги та виклики зовнішнього середовища та підтримання його відповідної поведінки на ринку.

Отже, бізнес-планування – економічний елемент сучасного менеджменту, який домагає підприємству визначити цілі і завдання свого функціонування, розробити систему напрямів щодо удосконалення результатів діяльності [1].

Сьогодні вітчизняні підприємства мають спроби щодо організації БППД на своїх підприємства та заради цього вивчають зарубіжний досвід та намагаються дотримуватися рекомендацій, але стикаються з проблемами, що не присутні в західних економіках. Іноді вітчизняні бізнесмени пропонують, як альтернативу бізнес-плану, стисле техніко-економічне обґрунтування, а іноді відсутність бізнес-плану та будь-якого замінику може бути компенсована знанням «глибин» вітчизняного бізнесу, інтуїцією та досвідом

В умовах постійних змін та необхідності адаптації до конкурентного середовища, існує потреба у розроблені БП, який дає змогу охопити всі функціональні напрямки в діяльності підприємства. Тому його розробка та

контроль в процесі реалізації сприяє підвищенню ефективності та зменшенні ризиків у впровадженні нових напрямів підприємницької діяльності.

БП на підприємстві є важливим інструментом для прогнозування майбутньої діяльності в умовах ринкових відносин, а також виступає дієвим інструментом для залучення інвесторів, пошуку партнерів та розширення спектру наданих послуг або впровадженню на ринок нової продукції. Все це зумовлює необхідність планування та формує нові вимоги для підприємств.

Підвищення конкурентоспроможності підприємств є важливою задачею в сучасних умовах. Підприємства задля підвищення ефективності діяльності та прибутковості підприємства об'єднують зусилля висококваліфікованих спеціалістів для обґрунтування цілісної системи управління щодо реалізації важливого для підприємства БП.

Розроблення БП повинно враховувати специфіку функціонування підприємства та ґрунтуватися на сучасних стратегіях конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Проте, в умовах трансформаційних змін, виникає необхідність врахування змін та факторів, що формують конкурентне середовище підприємства, як коло якісного прогнозування економічних процесів переходу з одного конкурентного стану в інший.

Аналіз ЗС потребує оцінювання зовнішніх по відношенню до підприємства, факторів, тобто тих умов, які СГ не здатний змінити, але вони об'єктивно виникають та існують зовнішньому середовищі та мають певний вплив на результати підприємницької діяльності. Серед найважливіший факторів, які виділяли та досліджувались в роботі є наступні: макроекономічні фактори, елементи конкурентного середовища, система державного регулювання, соціально-демографічні фактори. Кожний фактор може задавати впливу і бути чутливим для кожного окремого підприємства.

Будь-яке підприємство спрямовує траєкторію свого розвитку підвищення ефективності своєї діяльності. Проте, важливо враховувати, що розуміння того, від чого залежить дана ефективність, може привести до

бажаних результатів. В даній роботі було проаналізовано підприємство ТОВ «Український м'ясокомбінат» та встановлено, що під час здійснення своєї підприємницької діяльності, компанія досить ефективно здійснює бізнес-планування усіх напрямів діяльності: від процесу укладання договорів з контрагентами та партнерами до удосконалення процесу виробництва та підвищення якості готової продукції. Також, слід зазначити, що підприємство приділяє увагу стимулюванню співробітників до професійного зростання та ефективного розвитку.

Таким чином, робота підприємства спрямована на зростання та модернізацію виробничих потужностей, з метою забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах конкуруючого середовища та з дотриманням БППД.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пекна Г.Б. Бізнес-планування та його роль у сучасних умовах розвитку України /Г.Б.Пекна, Г.В. Білокур// Вчені записки Університету «КРОК». – 2018. – Випуск 49. – С.196 – 202
2. Масловська М.В. Особливості процесу бізнес-планування в сучасних умовах розвитку України / М. В. Масловська, Н. О. Перевозчикова, //Ефективна економіка № 11, 2013, [Електроний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2474>
3. Чичун В.А., Паламарчук В.Д. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності // Соціум. Наука. Культура. – 2010. – 21(18). – 86с. – С.58-63.
4. Смаковська Ю. Критерії експертної оцінки бізнес-плану підприємницького проекту // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. - №19. – 518с. – С.434-438,
5. Козловський В. О., Лесько О. Й. Бізнес-планування : Навчальний посібник. Видання 2-е, доповн. та переробл. – УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. – С. 7, 21-22
6. Ease of Doing Business rankings, [Електроний ресурс] – Режим доступу: <https://www.doingbusiness.org/en/rankings>
7. Рейтинг Doing Business: що робити, щоб нарешті обігнати Білорусь? [Електроний ресурс] – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2805261-rejting-doing-business-so-robiti-sob-naresti-obignati-bilorus.html>
8. Іляш О.І. Теоретико-методичні засади бізнес-планування реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому ринку України / О.І. Іляш, Т.Г. Васильців // Підприємництво та інновації. Випуск 3, 2017. – С. 13 – 15
9. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2013. – 173 с;

10. Особливості складання бізнес-планів для різних видів підприємницької діяльності [Електроний ресурс] – Режим доступу: [ZnpPdatu_2011_19_48.pdf](#)

11. Aleksyeyeva, M. M. (2011), Planuvannya diyal'nosti firmy [Planning of the firm's activity], *Finansy i statystyka*, Kyiv, Ukraine. с. 143-144].

12. Гречко, А. В. Дослідження шляхів підвищення ефективності управління виробничою діяльністю підприємства / А. В. Гречко, Б. В. Балагир //Ефективна економіка № 2, 2016 [Електроний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4780>

13. Бізнес-план підприємства: поняття, структура, приклади. АНАЛІТИКА [Електроний ресурс] – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/biznes-plan-predpriyatiya-ponyatie-struktura-primery>

14. . Як скласти бізнес план? Приклад розділів та структури [Електроний ресурс] – Режим доступу: <https://pozovna.in.ua/priklad-biznes-planu-gotovi-zrazki-planiv-na-ukrayinskij-movi>

15. Офіційний сайт підприємства ТОВ «Український м'ясокомбінат» [Електроний ресурс] – Режим доступу: <http://ukrmk.com/>

16. Український м'ясокомбінат, ТОВ <https://www.ua-region.com.ua/33291292>

17. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "УКРАЇНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ" [Електроний ресурс] – Режим доступу: <https://clarity-project.info/tenderer/33291292>

18. Використання сучасних технологій [Електроний ресурс] – Режим доступу: <http://ukrmk.com/benefits>

19. Висококваліфікований колектив [Електроний ресурс] – Режим доступу: <http://ukrmk.com/benefits>

20. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. (<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>)

21. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с
22. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
23. Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енерго-ефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>
24. Сотник І. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – К.: Універсальна книга, 2018. – 572с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
25. Экономика и бизнес: учебник / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, д.э.н., доц. А. И. Каринцевой. – Сумы : Университетская книга, 2018. – 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80201>
26. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. екон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80184/1/%d0%adkonomyka_razvytyia.pdf
27. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>
28. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. Problems and Perspectives in Management, 18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04
29. Melnyk L.G., Kubatko O. The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. International economic

relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – RudaŚląska :Drukarnia i Studio GraficzneOmnidium, 2017. – 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1

30. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. *Economic Annals-XXI*, 179(9-10), 22-30. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V179-02>

31. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko& M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian].URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>

32. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // *Journal of Environmental Management and Tourism*. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>