

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: 96 стор. тексту, 6 рис., 10 табл., 42 джерела літератури.

Об'єкт дослідження: політика планування підприємства на перспективу, тобто процес розробки бізнес-плану підприємства.

Предметом дослідження є організаційно-економічні відносини, що виникають в процесі фінансово-господарської діяльності підприємства.

Мета роботи – на теоретичних засадах розробити бізнес-план розвитку підприємства та визначитись із оптимізацією шляхів його реалізації.

Методи дослідження: методи, в основу яких покладені формалізовані аналітичні залежності, методи ланцюгових підстановок, арифметичних різностей, балансовий, виділення ізольованого впливу факторів, процентних чисел, диференційний, простих і складних відсотків і т.п.

В роботі розглянуто теоретичні основи бізнес-планування, розглянуто основні розділи бізнес-плану розвитку підприємства на прикладі ЗАТ «Запорізький інструментальний завод ім. Войкова» та вироблено конкретні рекомендації з оптимізації шляхів реалізації зазначеного проекту.

БІЗНЕС-ПЛАН, СЕРЕДНЬОСТРОКОВЕ ПЛАНУВАННЯ, ЗБУТОВА ПОЛІТИКА, РЕАЛІЗАЦІЯ, ВИРОБНИЦТВО, СТРУКТУРА, ПРИБУТОК, ЗБИТОК, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ВИРОБНИЦТВА, ПРОДУКЦІЯ, ПОТРЕБИ СПОЖИВАЧА, МАРКЕТИНГ, МЕНЕДЖМЕНТ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ	9
1.1 Сутність бізнес-планування	9
1.2 Методичні основи розробки бізнес-планів	15
1.3 Передумови організації та ефективного розвитку діяльності підприємств	29
РОЗДІЛ 2 БІЗНЕС-ПЛАН РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНОКВИХ ВІДНОСИН	35
2.1 Характеристика діяльності ЗАТ «Запорізький інструментальний завод ім. Войкова»	35
2.2 Аналіз потенційних можливостей реалізації проекту	37
2.3 Розробка бізнес-плану розвитку ЗАТ «Запорізький інструментальний завод ім. Войкова»	49
РОЗДІЛ 3 ОПТИМІЗАЦІЯ ШЛЯХІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	73
3.1 Обґрунтування напрямів оптимізації реалізації проекту розвитку підприємства	73
3.2 Економічний ефект від запропонованих заходів	76
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	93

ВСТУП

В умовах переходу до ринкових економічних відносин економіка України потребує залучення інвестицій. Це викликано перепрофілюванням більшості підприємств, створенням великої кількості нових підприємств. Але для того, щоб залучити інвестиції, в тому числі і зарубіжні, необхідне аргументоване, ретельне оформлення пропозицій, які потребують капіталовкладень. Успішне формування бізнесу не може обійтись без чіткого і об'єктивного планового проекту. Статистичні дані про невдачі нових підприємств, вказують на те, що ризик є досить високим. Для того, щоб передбачити і попередити ці проблеми і використовують планування бізнесу, тобто розробляють бізнес-план.

Бізнес-план - це поширений у ринковій економіці інструмент менеджменту, основа конкретної маркетингової, фінансової, матеріально-технічної, кадрової політики введення власного бізнесу [11, с. 12].

Бізнес-план - візитна картка, за якою потенційні партнери з бізнесу оцінюють шанси на успіх підприємницької справи, це мова ведення переговорів із закордонними партнерами та майбутніми інвесторами.

Розробка бізнес-плану у зарубіжній практиці є обов'язковою при утворенні нових підприємств, реконструкції діючих, для обґрунтування ефективності інвестицій. Цей документ забезпечує впевненість майбутніх інвесторів у тому, що їхні інвестиції будуть прибутковими.

Успіх будь-якої справи неможливий без повного і чіткого уявлення про перспективи підприємницької справи, без розробки надійних попередніх орієнтирів і реального плану дій; як почати свою справу, як ефективно організувати виробництво і просування товару на ринок, коли ж одержуватимуться перші прибутки, як зменшити ризик, вижити і перемогти у конкурентній боротьбі.

У підприємстві бізнес-план замінює техніко-економічне обґрунтування будь-якого заходу, є основним критерієм і мірою його суспільної корисності.

Зважаючи на те, що підприємці несуть повну відповідальність за результатами бізнесу, у країнах з розвинутою ринковою економікою для більшості фірм питання мобілізації і використання фінансових коштів набувають першочергового значення.

Процес планування дозволяє уявити весь комплекс майбутніх операцій підприємницької діяльності і запобігти тому, що може статися. Особливо важливе планування в комерційній діяльності, де потрібні як передбачення на довгострокову перспективу, так і ґрунтовні попередні дослідження, що передують плануванню. При виході на ринок підприємець повинен реально уявляти можливі результати своєї діяльності, критично оцінювати свої можливості, правильно розділити цілі за часом, навчитися ефективно використовувати ресурси, оволодіти сучасними інструментами підприємництва. Адже прибуток може бути одержаним не відразу, а витрати будуть із самого початку.

Актуальність даного дослідження визначається тим, що в умовах ринкової економіки бізнес-план виконує функції не тільки внутрішнього документа фірми, він використовується, насамперед, при встановленні контрактів із сторонніми, в тому числі й з іноземними інвесторами, що ставить відповідні вимоги щодо його оформлення і структури.

Мета роботи – на теоретичних засадах розробити бізнес-план розвитку підприємства та визначитись із оптимізацією шляхів його реалізації.

У ході реалізації поставленої мети вирішуються наступні основні завдання:

1. Розглянути теоретичні основи бізнес-планування.
2. Дослідити методичні основи бізнес-планів.
3. Розробити бізнес-план розвитку підприємства на прикладі ЗАТ «Запорізький інструментальний завод ім. Войкова».
4. Визначитись із оптимізацією шляхів реалізації проекту розвитку підприємства.

Відповідно до певних цілей і завдань в роботі послідовно розкривається сутність і значення розробки бізнес-плану для діяльності компанії в умовах ринку, структура бізнес-плану і його призначення.

Об'єктом дослідження є політика планування підприємства на перспективу, тобто процес розробки бізнес-плану підприємства.

Предметом дослідження є організаційно-економічні відносини, що виникають в процесі фінансово-господарської діяльності підприємства.

Основними методами дослідження є методи, в основу яких покладені формалізовані аналітичні залежності, методи ланцюгових підстановок, арифметичних різностей, балансовий, виділення ізольованого впливу факторів, процентних чисел, диференційний, простих і складних відсотків і т.п.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

1.1 Сутність бізнес-планування

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

- 1) зовнішню — ознайомити різних представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї;
- 2) внутрішню (життєво важливу для діяльності самого підприємства) — опрацювати механізм самоорганізації, тобто цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проекту.

Традиційно бізнес-план розглядається як інструмент залучення необхідних для реалізації проекту фінансових ресурсів. Зовнішні інвестори та кредитори ніколи не вкладатимуть гроші в бізнес, якщо не ознайомляться з ретельно підготовленим бізнес-планом. Такий план має переконати потенційних інвесторів у тому, що підприємницький проект має чітко визначену стратегію успіху та заслуговує на фінансову підтримку.

Не менш важливою є і внутрішня функція бізнес-плану, в межах якої можна виділити два напрямки його застосування:

- 1) як інструменту стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства. Розробка бізнес-плану вимагає визначення не тільки стратегічних напрямків і цілей діяльності, а й оперативних дій для досягнення таких. Тобто бізнес-план є основою поточного планування всіх аспектів діяльності підприємства, він сприяє глибшому усвідомленню працівниками особистих завдань, пов'язаних зі спільним для них бізнесом;
- 2) як механізму аналізу, контролю й оцінки діяльності підприємства. Бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність

діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу.

Отже, в умовах ринкової системи господарювання бізнес-план — це активний робочий інструмент управління, відправний пункт усієї планової та виконавчої діяльності підприємства; це документ, який визначає оптимальні за часом і найменш ризиковані шляхи реалізації підприємницького проекту.

Специфіка бізнес-плану полягає в тому, що це комплексний документ, який відображає всі основні аспекти підприємницького проекту. У ньому розглядається широке коло проблем, на які може натрапити підприємець і визначаються способи розв'язання цих проблем. Водночас слід зазначити, що принципи управління за допомогою бізнес-плану передбачають необхідність урахування в процесі розробки конкретного бізнес-плану багатьох специфічних для даного підприємницького проекту факторів. Відтак з'являється можливість класифікувати бізнес-плани за певними ознаками:

- 1) за сферою бізнесу (виробництво, будівництво, роздрібна та оптова торгівля, надання послуг, посередницька діяльність тощо);
- 2) за масштабами бізнесу (великий, середній, малий);
- 3) за характеристиками продукту бізнесу (традиційний, принципово новий, виробничо-технічного чи споживчого призначення).

Крім того, залежно від типу інвестиційної ситуації в межах кожної класифікаційної ознаки можна виділити:

а) повний бізнес-план комерційної ідеї або інвестиційного проекту — виклад для потенційного партнера або інвестора результатів маркетингового дослідження, обґрунтування стратегії виходу на ринок, очікуваних фінансових результатів;

б) бізнес-план фірми — виклад перспектив розвитку фірми на плановий період для ради директорів або зборів акціонерів, де обґрунтовуються необхідні обсяги інвестицій чи інших ресурсів;

в) бізнес-план структурного підрозділу – виклад для вищого керівництва компанії плану розвитку господарської діяльності підрозділу для обґрунтування обсягів ресурсів, що централізовано виділяються підрозділу, або обсягів прибутку, що залишаються в розпорядженні підрозділу.

Окремо можна виділити регіональний бізнес-план, що в ньому обґрунтовуються перспективи соціально-економічного розвитку регіону та обсяги фінансування відповідних програм для органів з бюджетними повноваженнями.

Крім того, складаються також спеціальні (як правило, скорочені) варіанти бізнес-планів для осіб, у контактах з якими заінтересований підприємець. Форма та зміст таких планів орієнтовані на інтереси таких осіб.

Бізнес-план описує мети й завдання, які необхідно вирішити підприємству як у найближчому майбутньому, так і на перспективу. У ньому утримуватися оцінка сучасного моменту, сильних і слабких сторін проекту, аналіз ринку й інформація про споживачів продукції або послуг.

Цінність бізнес-плану визначається тим, що він:

- дає можливість визначити життєздатність проекту в умовах конкуренції;
- містить орієнтир, як повинен розвиватися проект (підприємство);
- служить важливим інструментом отримання фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів.

При складанні бізнес-плану необхідно оцінити можливості й проблеми, які можуть виникнути в майбутньому. Цей процес називається визначенням (або оцінкою) загального положення. Маючи таку оцінку приступають до постановки цілей і завдань. Цей процес, у свою чергу, складається із двох частин.

По-перше, установлюється, що буде продукцією проекту (яким бізнесом буде займатися підприємство), по-друге, визначаються головні, кількісно обґрунтовані цілі на перспективу [37, с. 129].

Установлення таких цілей є найбільш легким завданням. Вирішивши його, необхідно визначити шляхи досягнення цих цілей. Для цього необхідно виробити стратегію й скласти плани, які формують ядро бізнес-плану. Добре складений бізнес-план, як правило, є істотним чинником тривалого виживання підприємства і його прибутковості.

Бізнес-план допомагає вирішити питання фінансування, тобто він може стати засобом залучення капіталу, необхідного для здійснення проекту (розвитку підприємства). При складанні бізнес-плану необхідно представити, які перешкоди можуть виникнути на шляху до успіху. Може трапитися так, що ці перешкоди занадто серйозні й на пропонованій ідеї потрібно ставити хрест. Зрозуміло, це не самий приємний висновок, але краще його зробити, поки проект на папері, а не тоді, коли на його створення вже витрачені гроші й час.

Таким чином, бізнес-план дає можливість зрозуміти загальний стан справ на даний момент; ясно представити той рівень, якого може досягти проект (підприємство), планувати процес переходу від одного стану в інше.

У наш час бізнес-план стає для підприємця усе більш важливим документом. Жодна компанія не зможе виразити мети свого існування або одержати фінансування без грамотно розробленого бізнес-плану. Якщо ви не представите грамотний бізнес-план, ніхто не буде серйозно розглядати вашу ідею.

Інвестори хочуть побачити бізнес-план, який доводить, що над ідеєю добре попрацювали й підприємець ретельно продумав всі дії, які необхідно почати для здійснення ідеї й перетворення її в успішно функціонуючу програму.

Бізнес-план представляє із себе документ, який переконливо демонструє здатність компанії зробити й (що саме головне) продати досить товарів і послуг, щоб при цьому розміри прибутку й повернення вкладень задовольняли потенційних інвесторів (кредиторів).

Таким чином, бізнес-план є не просто набором управлінських рішень в області маркетингу, стратегії виробництва й продажів, організації й фінансів - він дозволяє "вдало" продати бізнес тому, для кого цей план призначений, будь то банк, інвестиційна компанія, потенційний партнер (замовник).

Бізнес-план призначений для інвестора або банкіра та, окрім інвестора він приносить користь і підприємцю. Докладний і продуманий бізнес-план, можливо, є найкращим інструментом, що допоможе досягти довгостроковий цілей.

Бізнес-план допомагає:

- приймати важливі ділові рішення;
- докладно ознайомитися з фінансовою стороною справи;
- одержувати важливу інформацію з індустрії й маркетингу;
- передбачати й уникати перешкод, які часто зустрічаються в схожому бізнесі;
- поставити конкретні завдання, здійснення яких буде свідчити про зроблений прогрес;
- розширюватися в нових і перспективних галузях;
- бути більш переконливим при пошуку фінансування.

Створюючи бізнес-план отримується можливість: довідатися багато нового про індустрію й сектор ринку, краще контролювати свою фірму й збільшити свою конкурентоспроможність.

Будь-який бізнес-план повинен мати читачів, зацікавлених в успіху справи. Існує вісім різних причин, які визначають характер бізнес-плану залежно від того, для кого він призначений.

Бізнес-план для себе. Це свого роду самоконтроль: що необхідно для відкриття справи? Чи досить реалістична ідея?

Бізнес-план для одержання кредиту. Донедавна український підприємець для одержання кредиту в банку міг представити лише двухсторінкове техніко-економічне обґрунтування, що, втім, не було вирішальним для прийняття

банком або іншою фінансовою організацією рішення про надання кредиту. Вирішальними ж були особисті зв'язки, рекомендації, а також поінформованість банкірів про стан справ кредитоотримувачем (як правило, підприємці брали кредити в банках, клієнтами яких вони були). Останнім часом усе більше й більше українських банків жадають від підприємців бізнес-план для підприємства остаточного рішення про видачу (або не видачу) кредиту.

Бізнес-план для залучення коштів сторонніх інвесторів. Інвесторами виступають: венчурні інвестиційні фонди, приватні інвестори або публічна емісія акцій. Якщо залучаються кошти за рахунок публічної емісії акцій вашої компанії, бізнес-план, що утримує відомості про фірму, про стратегію маркетингу, продажів, виробництва й про фінансові перспективи, допоможе вам успішніше продати компанію інвесторам. У міру того, як український фондовий ринок розвивається й стабілізується, бізнес-плани будуть здобувати все більше значення для здійснення публічної емісії цінних паперів (і у всій видимості, стануть основою проспекту емісії). Українська практика має мало прецедентів створення й відкритого поширення бізнес-планів як допоміжного інструменту публічної емісії.

Бізнес-план для спільного підприємства або стратегічного альянсу з іноземним партнером. Іноземні компанії переживши ейфорію першого років перебудови, тепер з більшою обережністю підходять до оцінки потенційного партнера по спільному підприємству. І грамотний бізнес-план дає впевненість іноземному партнерові в серйозності справи.

Бізнес-план для висновку великого контракту.

Бізнес-план для залучення нових співробітників. У наші роки важко переманити професіоналів з інших фірм, навіть пообіцявши їм більш високі заробітки. Опис майбутньої діяльності фірми дає потенційному співробітникові інформацію про перспективність і стабільність пропонованої роботи [28, с. 6].

Бізнес-план для об'єднання з іншою компанією. Він допоможе побачити вигідність угоди: позитивні й негативні сторони спільної діяльності.

Бізнес-план для реорганізації справи й оптимізації операцій. У міру того, як невеликі компанії ростуть, з'являється необхідність створення стратегічної (або тактичної - залежно від ситуації) концепції розвитку. Бізнес-план, у розробці якого беруть участь партнери по бізнесу й ключових співробітників, допоможе виробити цю концепцію й, що важливіше, дозволить виробити цю концепцію, дозволить партнерам більш чітко усвідомити мети й конкретні завдання, що стоять на шляху реалізації цієї концепції.

1.2 Методичні основи розробки бізнес-планів

Розробка бізнес-плану - це достатньо трудомісткий процес. Практика свідчить, що для розробки середньої складності бізнес-плану (залежно від досвіду та підготовленості підприємця) необхідно до 200 годин. Навіщо тоді підприємцеві бізнес-план?

Опрацювання бізнес-плану як комплексного багатофункціонального документа має кілька цілей.

По-перше, бізнес-план - це інструмент для залучення зовнішнього капіталу, необхідного для реалізації підприємницького проекту. Бізнес-план містить відомості не лише про виробничі, ринкові, організаційні, а й про фінансові аспекти майбутнього бізнесу. Фінансові розрахунки, що наводяться у бізнес-плані, пояснюють, скільки необхідно стартового капіталу, на які цілі будуть витрачатися гроші, як будуть повертатися борги потенційним кредиторам, який ступінь ризику бізнесу тощо. Усе це створює надійне, реальне підґрунтя для побудови ділових, конструктивних взаємин з тим, у кого підприємець має намір позичити гроші для реалізації свого проекту.

По-друге, на початковій стадії реалізації підприємницького проекту бізнес-план служить основним інструментом комунікації між підприємцем і майбутніми постачальниками, продавцями та робітниками. За допомогою бізнес-плану підприємець має пере-конати своїх майбутніх ділових партнерів, а

також найманих працівників, що підприємницька ідея справді є перспективною, а головне, що в підприємця є обґрунтована реальна програма успішної реалізації такої ідеї. Бізнес-план стандартизує процедуру ознайомлення з бізнесом, заощаджує час, упорядковує контакти [3, с. 100].

По-третє, бізнес-план - це спосіб моделювання системи управління майбутнім бізнесом. Практика свідчить, що успіх підприємницької діяльності визначають три фактори:

- правильне розуміння реальної ситуації в даний момент;
- чітка постановка цілей, що їх бажає досягти підприємець;
- якісне планування процесів переходу з одного стану в інший.

Бізнес-план має вирішити всі ці проблеми. План з його конкретними комерційними цілями та програмою дій для їх досягнення спрямовує просування бізнесу до успіху.

По-четверте, бізнес-план - це спосіб попереднього визначення перешкод та запобігання виникненню проблем на шляху до успіху. Опрацювання бізнес-плану примушує підприємця моделювати ситуації, розробляти різні сценарії, з'ясовувати проблеми, які можуть стати на заваді підприємницькому проекту. Це дає змогу завбачити багато проблем, уникнути ускладнень або належним чином до них підготуватися та заздалегідь визначити способи подолання перешкод. Звичайно, бізнес-план не може запобігти всім можливим помилкам, але він дає шанс підприємцеві ще раз обдумати, чи відповідатимуть його дії ситуації, яка може виникнути.

По-п'яте, бізнес-план - це спосіб розвитку особистих управлінських якостей підприємця. Коли підприємець складає бізнес-план, він має охарактеризувати всі сторони майбутнього бізнесу. У процесі розробки бізнес-плану підприємець набуває досвіду оцінки умов конкуренції, засобів просування товарів на ринок, використання переваг власного бізнесу, фінансового планування тощо. Навіть коли ця інформація ґрунтується на самих тільки припущеннях, процес її усвідомлення дає корисний досвід управління.

По-шосте, бізнес-план дає змогу перевірити реалістичність підприємницької ідеї ще до її практичної реалізації. Можливо, що в результаті підготовки бізнес-плану з'ясується, що за даних економічних умов здійснення підприємницького проекту є нереальним або економічно недоцільним. Звичайно, це досить сумний висновок, але його ліпше зробити тоді, коли бізнес існує лише в проекті, а не тоді, коли на нього вже витрачено гроші та сили.

Реалізація будь-якого підприємницького проекту потребує ретельної підготовчої роботи. У рамках цієї роботи потрібно обґрунтувати реальність та економічну доцільність ідеї, опрацювати зважену програму її реалізації, переконати потенційних інвесторів, кредиторів та інших економічних партнерів у доцільності вкладання коштів у реалізацію даного проекту. Усе це має знайти відображення в бізнес-плані. Сам бізнес-план як комплексний, багатфункціональний документ поступово стає обов'язковим елементом компетентного управління також і вітчизняними підприємствами та організаціями.

Що конкретно має включати в себе бізнес-план? Ви й самі можете відповісти на це запитання, якщо поставите себе на місце банківського службовця, до якого звернувся підприємець з проханням про кредит для реалізації своєї ідеї. Питання, які б Ви йому задавали, і визначають зміст бізнес-плану. Дещо інші запитання до підприємця в аналогічній ситуації виникають у венчурних капіталістів або індивідуальних інвесторів. Оскільки банки ніколи не ризикують у бізнесі, їхня мета — домогтися надійної процентної ставки за кредити та гарантій своєчасного їх повернення. Навпаки, венчурні капіталісти або індивідуальні інвестори згодні розділити з підприємцем ризики його починання. Вони заінтересовані у швидкому зростанні своїх капіталів, а тому, як правило, вимагають частки в майбутньому прибутку [8, с. 42].

Отже, зміст та структура бізнес-плану залежать передусім від тієї аудиторії, для якої його призначено. Вибір тієї чи тієї аудиторії, у свою чергу, залежить від цілей, які ставить перед собою підприємець, опрацьовуючи бізнес-

план (залучення зовнішнього капіталу, комунікації з партнерами по бізнесу, моделювання системи управління майбутнім бізнесом, попереднє визначення перешкод та проблем, розвиток власних управлінських навичок).

Перше правило, якого має дотримуватися підприємець у процесі складання бізнес-плану, — це чітко визначити мету його розробки та конкретного адресата.

На зміст та структуру бізнес-плану суттєво впливають розміри бізнесу й обсяги фінансових потреб. Чим масштабнішим є підприємницький проект, чим більше інвестицій він потребує, тим ширше коло питань має бути висвітлено у бізнес-плані, тим детальнішими та обґрунтованішими мають бути відповідні розрахунки.

На змісті та структурі бізнес-плану позначається й специфіка сфери майбутнього бізнесу. Обґрунтування підприємницького проекту у сфері виробничої діяльності вимагає ґрунтовнішого та «об'ємнішого» бізнес-плану внаслідок самої природи цієї сфери. Навпаки, підприємець, який бажає розпочати роздрібну торгівлю, не має потреби в опрацьованому до дрібниць бізнес-плані.

Зміст і структура бізнес-плану залежать також і від інших факторів, зокрема:

- конкретних характеристик майбутнього продукту бізнесу та стадії його життєвого циклу;
- ступеня конкуренції в галузі;
- можливостей розширення бізнесу в майбутньому.

Наявність багатьох факторів, які впливають на зміст, структуру та обсяги бізнес-плану (рис. 1.1), свідчать, що не існує певної стандартної, універсальної, «найліпшої» форми бізнес-плану. Кожний підприємець чи компанія складають бізнес-план по-своєму. Підходи до його розробки змінюються згідно з характером бізнесу, особливостями його середовища, конкретними цілями бізнес-плану, індивідуальними запитами потенційних інвесторів. Але це зовсім

не означає, що не існує загальних вимог до опрацювання бізнес-плану. Є низка ключових питань, які мають бути ретельно вивчені, оцінені та висвітлені в кожному бізнес-плані.

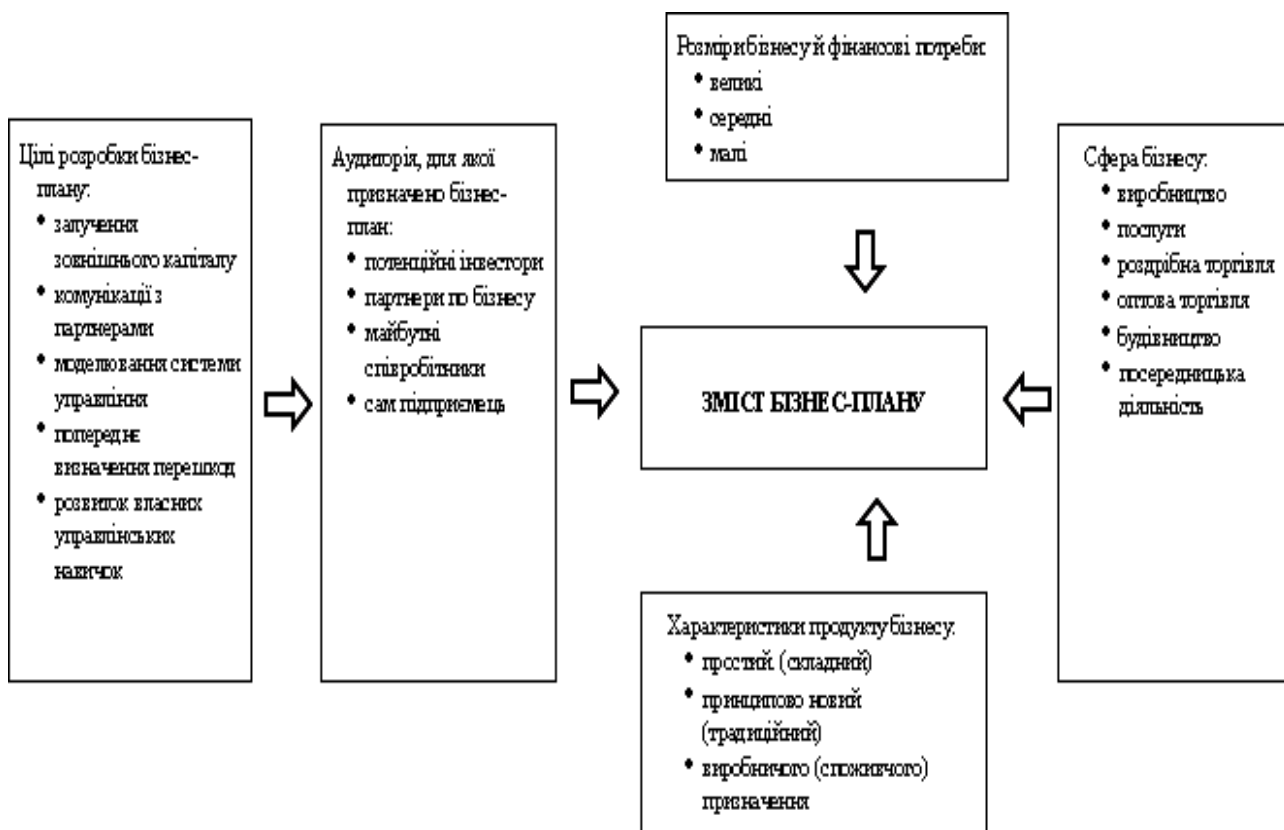


Рис. 1.1. Фактори, що впливають на зміст та структуру бізнес-плану

Будь-який бізнес-план, незалежно від його особливостей та розмірів, має право на існування лише за умови, що він приносить дохід його власнику. Обґрунтувати можливість комерційного успіху — це перше основне завдання будь-якого бізнес-плану. Зробити це можна з допомогою фінансових показників, які характеризують:

- фінансові потреби для створення бізнесу;
- обсяги передбачуваного продажу;
- розміри прибутків та збитків;
- рух готівки тощо.

Усе це і становить основу фінансового плану. Фінансові показники — це кінцевий результат, параметри якого залежать від ринкових, виробничих, організаційних та інших аспектів даного бізнесу. Зрозуміло, що й ці аспекти підприємницького проекту інтересують можливих партнерів, тому можуть бути висвітлені в бізнес-плані. Отже, обов'язковими складовими бізнес-плану мають бути:

- маркетинг-план;
- виробничий план;
- організаційний план.

Потенційних інвесторів інтересує не лише прибутковість майбутнього бізнесу, а й пов'язані з ним ризики, сильні та слабкі сторони бізнесу як порівняти з конкурентами. Тому в бізнес-плані треба дати оцінку загроз та можливих ризиків.

Зміст бізнес-плану, як ми вже з'ясували, залежить від впливу низки об'єктивних чинників. Закономірно, що структура бізнес-плану не може бути однаковою в усіх випадках, але процес формування структури бізнес-планів різних типів має багато спільного. Зокрема, у структурі будь-якого бізнес-плану можна виділити три блоки.

Перший блок — це опис ключових, найважливіших та найзначущіших аспектів майбутнього бізнесу; опис того стану бізнесу, якого прагне досягти підприємець стосовно всіх компонентів менеджменту.

У другому блоці мають бути кількісно охарактеризовані заходи, які передбачається здійснити, щоб досягти поставлених цілей [12, с. 34].

Третій блок узагальнює результати розрахунків, зроблених у другому блоці, з допомогою фінансових показників, які, зрештою, і стають найважливішими критеріями оцінки привабливості конкретного підприємницького проекту.

На наступному етапі здійснюється декомпозиція або деталізація цієї трьохблокової структури бізнес-плану. Саме тут ураховується вплив на зміст

бізнес-плану різних факторів і визначається перелік розділів та параграфів бізнес-плану. Існують різні способи декомпозиції структури бізнес-плану, але перевага на практиці найчастіше віддається функціональному принципу. Згідно з ним у структурі бізнес-плану виокремлюють розділи за функціями управління: маркетинг, виробництво, управління персоналом, облік, фінанси.

Більшість підприємців опрацьовують бізнес-плани для залучення інвесторів до фінансування свого проекту. Найскладнішою та найбільш повною щодо висвітлення питань є процедура розробки бізнес-плану для виробничої діяльності. Тому далі розглядатимемо структуру, зміст та методику розробки бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій у виробничу діяльність. У структурі цього бізнес-плану, як правило, виділяють такі складові:

Резюме.

Галузь, фірма та її продукція (послуги):

1. Поточна ситуація і тенденції розвитку галузі.
2. Опис продукту (послуги) фірми.
3. Патенти, товарні знаки, інші права власності.
4. Стратегія зростання фірми.

Дослідження ринку:

1. Загальна характеристика ринку продукту.
2. Цільовий ринок бізнесу.
3. Місце знаходження фірми.
4. Оцінка впливу зовнішніх чинників.

Маркетинг-план:

1. Стратегія маркетингу.
2. Передбачувані обсяги продажу.

Виробничий план:

1. Основні виробничі операції.
2. Машини й устаткування.
3. Сировина, матеріали та комплектуючі вироби.

4. Виробничі й невиробничі приміщення.

Організаційний план:

1. Форма організації бізнесу.
2. Потреба в персоналі.
3. Власники бізнесу й команда менеджерів.
4. Організаційна схема управління.
5. Кадрова політика та стратегія.

Оцінка ризиків:

1. Типи можливих ризиків.
2. Способи реагування на загрози для бізнесу.

Фінансовий план:

1. Прибутки та збитки.
2. План руху готівки.
3. Плановий баланс.
4. Фінансові коефіцієнти.

Додатки.

Ця структура є лише приблизною схемою бізнес-плану. конкретний бізнес-план може бути і не таким докладним. Але тут указані ті основні розділи, які необхідно включити до бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій у виробничу діяльність.

Бізнес-план - це своєрідний рекламний документ, на підставі якого можна зробити висновки не лише про бізнес, а й про його власників. Тому важливим є як зміст, так і зовнішній вигляд бізнес-плану [5, с. 69].

Бізнес-план, як і будь-який інший документ, підлягає певним вимогам щодо стилю написання:

- бізнес-план має бути стислим, простим, але адекватно розкривати сутність підприємницького проекту. Для більшості невеликих проектів (для реалізації яких потрібно 80-100 тис. грн.), як свідчить практика, обсяги бізнес-планів обмежуються 20-25 сторінками. В інших випадках має бути

підготовлений докладніший бізнес-план. При цьому в бізнес-плані рекомендується уникати жаргонних виразів, суто технічного опису продукції, операцій, процесів. Слід використовувати загальновідомі терміни; інформацію треба викладати в діловому стилі, але якомога доступніше;

- бізнес-план має бути функціональним, тобто містити лише корисну інформацію, яка інтересує або може інтересувати читача. За необхідності додаткова, пояснювальна, первинна інформація може бути винесена в додатки (обсяг додатків не обмежується);

- бізнес-план повинен ґрунтуватися на реалістичних припущеннях. Прогнози та передбачення (як найбільш «вразлива» частина бізнес-планування) мають бути обґрунтовані й підкріплені посиланнями на тенденції та пропорції розвитку галузі, на проведені дослідження ринку, на досвід діяльності конкурентів тощо. Довіра до бізнес-плану може бути серйозно підірвана, якщо заплановані в ньому відхилення від середньогалузових показників не мають достатніх підстав;

- бізнес-плану протипоказаний зайвий оптимізм. Будь-яке припущення в бізнесі дає «на виході» кілька результатів - від найгіршого до найліпшого. У процесі бізнес-планування треба орієнтуватися на найгірший результат, створюючи в такий спосіб певний запас «міцності» бізнесу;

- бізнес-план має бути легким для сприйняття, чітким та логічним; таким, щоб у ньому можна було швидко знайти потрібну інформацію. Отже, у структурі бізнес-плану треба виділяти розділи та параграфи;

- бізнес-план має забезпечувати охорону конфіденційної інформації про фірму та її діяльність. Для цього можна жорстко контролювати сферу його розповсюдження або скласти окремий додаток, який міститиме всю конфіденційну інформацію і буде доступний тільки тим, кому треба таку інформацію знати [29].

Існують також і певні правила технічного оформлення бізнес-плану. Такі правила передбачають:

- наявність титульного аркуша;
- наявність сторінки змісту;
- розміщення резюме на початку бізнес-плану;
- розміщення в кінці бізнес-плану додатків;
- наявність приміток та посилань на джерела використаної інформації.

Форма титульного аркуша. на титульному аркуші зазначається:

- повна назва фірми;
- адреса фірми;
- телефон фірми;
- прізвища (назви), титули, адреси, телефони власників (засновників) фірми;
- відомості щодо характеру та сфери бізнесу фірми;
- відомості про загальні фінансові потреби;
- місяць та рік складання бізнес-плану;
- прізвища авторів бізнес-плану.

На титульному аркуші не повинно бути зайвих подробиць.

Оформлення змісту. Бізнес-план треба поділити на розділи та параграфи. Тому за титульним аркушем наводиться зміст, який містить перелік розділів, параграфів, таблиць та іншого ілюстративного матеріалу, додатків.

Оформляючи бізнес-план, необхідно користуватися послідовною системою нумерації сторінок у межах документа. При цьому рекомендується дотримуватися таких правил:

- титульний аркуш не нумерується;
- сторінка змісту не нумерується (якщо їх кілька, то вони нумеруються римськими цифрами);
- основні розділи нумеруються арабськими цифрами 1, 2, 3 і т.д.;
- додатки позначаються великими літерами А, Б, В і т.д., наприклад, «Додаток А»;
- сторінки додатків нумеруються так: А1, А2, А3; Б1, Б2, Б3 і т.д.

Складання резюме. Бізнес-план розпочинається з резюме. Резюме відкриває бізнес-план, але складають його тільки після того, як написано основні розділи бізнес-плану.

Головне завдання резюме - показати, що підприємець добре усвідомлює основні положення бізнес-плану та здатний чітко й логічно їх викласти. Занадто детальне та великого обсягу резюме важко читати. Занадто стисле — може створити неадекватне уявлення про бізнес.

Резюме - це короткий (1-2 сторінки) огляд підприємницького проекту, його ключових, найбільш важливих та значущих аспектів, здатних привернути увагу потенційного інвестора та зацікавити його в подальшому детальнішому вивченні бізнес-плану.

Фактично резюме є гранично стислою версією бізнес-плану, не вступом до нього, а ніби «повідомленням про наміри».

Складання резюме - важливий та відповідальний етап завершення роботи над бізнес-планом. Потенційні інвестори отримують багато різних підприємницьких проектів. Вони, як правило, спочатку читають резюме і, якщо воно їх не зацікавило, бізнес-план далі не розглядають. Тому резюме обов'язково:

- має бути написане так, щоб максимально зацікавити в подальшому ознайомленні з бізнес-планом;
- має дати читачеві достатньо чітке уявлення про питання, детальніше розглянуті в основній частині бізнес-плану.

На практиці резюме складають, використовуючи вже написану основну частину бізнес-плану. З кожного його розділу вибирають найбільш суттєві та «яскраві» аспекти майбутнього бізнесу.

Виклад матеріалу в резюме, як правило, починається зі стислого опису концепції пропонованого бізнесу та унікальних характеристик фірми, які дадуть змогу задовольнити потреби майбутніх клієнтів і забезпечити лідирування у відповідній сфері. Далі викладаються переваги й передбачувані

результати діяльності фірми в кожній з функціональних сфер (маркетинг, виробництво, персонал, фінанси) з тим, щоб охарактеризувати фірму як життєздатну та унікальну організацію [35, с. 221].

Орієнтовний перелік ключових аспектів бізнесу, які викладаються в резюме, такий:

- опис концепції бізнесу, його можливостей, котрі забезпечуватимуть переваги на ринку та стратегії їх реалізації;
- відомості про цільовий ринок бізнесу (основні споживачі, особливості їх обслуговування, передбачувані обсяги продажу, частка ринку);
- унікальні характеристики бізнесу, найсуттєвіші конкурентні переваги фірми, які мають місце або будуть створені внаслідок реалізації розробленої стратегії;
- відомості про компетенцію й професіоналізм керівника фірми та членів команди менеджерів;
- основні передбачувані показники фінансової діяльності фірми (прибутковість, період досягнення беззбитковості, термін повернення інвестицій тощо);
- характеристика загальних потреб у коштах, бажаної форми їх отримання, порядку та напрямків їх використання, форм повернення інвестору.

Резюме завершується особистою оцінкою підприємцем шансів на успіх його проекту.

Додатки. Одна з найважливіших вимог до бізнес-плану — це його лаконічність. Через те в ньому практично неможливо дати докладну інформацію про важливі аспекти майбутнього бізнесу. Для вирішення цієї проблеми і використовують додатки.

У додатки треба включати лише ті документи, що в них безпосередньо заінтересовані потенційні інвестори чи кредитори (решта документів мають бути заздалегідь підготовлені для негайного подання в разі потреби заінтересованим особам) [41, с. 56].

Посилання на всі документи, які містяться в додатках, мають бути зроблені в тексті бізнес-плану.

Зокрема в додатки до бізнес-плану можуть включатися: листи від клієнтів, дистриб'юторів, підрядчиків, інформаційні документи (первинні відомості), угоди оренди, контракти, інші типи угод, преїскуранти постачальників чи конкурентів, тобто відомості, що деталізують, уточнюють, пояснюють зміст основних розділів бізнес-плану.

Найчастіше в додатки виносять:

- первинні матеріали аналізу ринку;
- специфікації продукції;
- рекламні матеріали;
- схему виробничих потоків;
- схему організаційної структури;
- коротку службову характеристику (CV) власників і ключових менеджерів фірми (не більше однієї сторінки з описом трудової діяльності, освіти, знання професійних обов'язків, особливих умінь);
- угоди оренди;
- гарантійні листи від основних клієнтів, постачальників, кредиторів;
- рекомендаційні листи, які підтверджують високу репутацію й надійність керівників фірми;
- юридичні документи (копії установчих документів, контрактів, угод, патентів, ліцензій тощо) [39, с. 97].

Вивчення законодавчої бази, діючої практики бізнес-планування, а також наукових і методичних праць вітчизняних та зарубіжних спеціалістів дозволяє зробити такі висновки та пропозиції щодо усунення недоліків та напрямків вдосконалення бізнес-планування в Україні.

Недостатнє застосування міжнародних стандартів бізнес-планування в Україні спричинене відсутністю відповідної інформації, на базі чого проводиться вивчення та прогнозування ринку матеріальних і трудових

ресурсів, ринку збуту продукції та конкурентів, умов фінансування та визначення ефективності наміченого бізнесу, виявлення економічних та інших видів ризику щодо майбутньої діяльності [40, с. 92].

Наприклад, в обліковій та статистичній інформації, звітності підприємств та організацій відсутні показники постійних та змінних витрат, які необхідні для розрахунку внутрішньої норми доходності та порога беззбитковості майбутнього бізнесу. Значні труднощі при складанні бізнес-планів викликає невідповідність бухгалтерського та податкового обліку доходів та витрат, визначення прибутку від діяльності.

Від того, наскільки правильно складений інвестиційний бізнес-план залежить - отримає проект схвалення і яка його життєздатність.

Бізнес-план використовується підприємствами при обґрунтуванні заходів по вдосконаленню і розвитку організаційно-виробничої структури фірми, для координації діяльності партнерських фірм, допомагає організувати спільне планування розвитку груп, фірм, пов'язаних з кооперуванням і виготовленням одного чи взаємодоповнюючих продуктів. Найбільш широко бізнес-план використовується при пошуку інвесторів, кредиторів.

Структура і порядок розробки інвестиційного бізнес-плану державою не регламентується.

Державою регламентується лише один із різновидів бізнес-планів - приватизаційний бізнес-план. Його структура і порядок розробки затверджені показом Фонду державного майна України від 26 травня 1994 року №301, тому об'єм і ступінь конкретизації розділів бізнес-плану визначається специфікою і областю діяльності підприємства.

Основне завдання бізнес-плану - дати цілісну, системну оцінку перспектив інвестиційного проекту. З цієї точки зору він є формою представлення результатів попереднього техніко-економічного ґрунтування великих і середніх проектів у діловому плануванні, реалізація яких забезпечує підтримку високої ділової активності фірми, кампанії. Стосовно до малих

промислових і інших бізнес-проектів, він може бути документом, який представляє результати повного інвестиційного проекту.

1.3 Передумови організації та ефективного розвитку діяльності підприємств

Утримування внутріфінансового планування як функції керування компанією складається в обґрунтованому визначенні основних напрямків і пропорцій розвитку виробництва з урахуванням матеріальних джерел його забезпечення й ринкового попиту. Сутність планування проявляється в конкретизації цілей розвитку всієї фірми й кожного підрозділу окремо на встановлений період часу; визначенні господарських завдань, засобів їхнього досягнення, строків і послідовності реалізації; виявленні матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для вирішення поставлених завдань [2, с. 98].

Таким чином, призначення планування як функції керування складається в прагненні завчасно врахувати по можливості всі внутрішні й зовнішні фактори, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування й розвитку підприємства. Воно передбачає розробку комплексу заходів, що визначають послідовність досягнення конкретних цілей з урахуванням можливостей найбільш ефективного використання ресурсів кожним виробничим підрозділом і всією фірмою.

Тому плануванням покликано забезпечити взаємозв'язок між окремими структурними підрозділами фірми, що включають весь технологічний ланцюжок: наукові дослідження й розробки, виробництво й збут, сервіс. Ця діяльність опирається на виявлення й прогнозування споживчого попиту, аналіз і оцінку наявних ресурсів і перспектив розвитку господарської кон'юнктури. Звідси випливає необхідність ув'язування планування з маркетингом і

контролем з метою постійного коректування показників виробництва й збуту слідом за змінами попиту на ринку.

Внутріфірмове планування охоплює як поточне, так і перспективне планування, здійснюване у вигляді прогнозування й програмування.

Якщо перспективне планування покликане визначити загальні стратегічні цілі й напрямки розвитку фірми, необхідні для цього ресурси й етапи рішення поставлених завдань, то розроблювальні на його основі поточні плани орієнтовані на фактичне досягнення намічених цілей виходячи з конкретних умов і стану ринку на кожному даному етапі розвитку. Тому поточні плани доповнюють, розвивають і коректують перспективні напрямки розвитку з урахуванням конкретної обстановки.

Рівень і якість планування визначаються наступними найважливішими умовами: компетентністю керівництва фірмою на всіх рівнях керування; кваліфікацією фахівців, що працюють у функціональних підрозділах; наявністю інформаційної бази й забезпеченістю комп'ютерною технікою.

Можна виділити деякі характерні риси планування залежно від цілей:

- в американських компаніях головне - це об'єднання стратегій всіх підрозділів і розподіл ресурсів;
- в англійських - орієнтація на розподіл ресурсів;
- у японських - орієнтація на впровадження нововведень і підвищення якості рішень.

Планування припускає:

- обґрунтований вибір цілей;
- визначення політики;
- розробку мір і заходів (образа дій);
- методи досягнення цілей;
- забезпечення основи для прийняття наступних довгострокових рішень.

Планування закінчується перед початком дій по реалізації плану.

Планування - це початковий етап керування, однак воно являє собою не єдиний

акт, а процес, що триває до завершення планованого комплексу операцій (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Загальна схема процесу керування компанією

Планування спрямоване на оптимальне використання можливостей фірми, у тому числі найкраще використання всіх видів ресурсів і запобігання помилкових дій.

Залежно від спрямованості й характеру розв'язуваних завдань розрізняють три види планування: стратегічне (перспективне), середньострокове (бізнес-план), поточне (тактичне) [18, с. 63].

Стратегічне планування укладається в основному у визначенні головних цілей діяльності фірми, охоплює період в 10-15 років, ґрунтується на глобальних ресурсах.

Поточне планування укладається в основному у визначенні проміжних цілей на шляху досягнення стратегічних цілей і завдань. При цьому детально розробляються засоби рішення завдань, використання ресурсів, впровадження нової технології.

Стратегічне планування ставить метою дати комплексне наукове обґрунтування проблем, з якими може зіткнутися фірма в майбутньому періоді, і на цій основі розробити показники розвитку фірми на плановий період.

В основу при розробці плану покладено:

- аналіз перспектив розвитку фірми;
- аналіз позицій у конкурентній боротьбі;

- вибір стратегії й визначення пріоритетів по конкретних видах діяльності;
- аналіз напрямків диверсифікованості.

На рис. 1.3. представлена схема стратегічного планування, що демонструє, що перспективи й мети зв'язані між собою для вироблення стратегії. Поточні програми (бюджети) орієнтують оперативні підрозділи фірми в їхній повсякденній роботі, спрямованій на забезпечення поточної рентабельності, стратегічні програми й бюджети закладають основи майбутньої рентабельності, що вимагає створення спеціальної системи виконання, побудованої на керуванні проектами.



Рис. 1.3. Схема стратегічного планування

Стратегічний план виражений стратегією корпорації. У ньому втримуються рішення щодо сфер діяльності й вибору нових напрямків. У ньому можуть перераховуватися основні проекти й задаватися їхні пріоритети. Розробляється він на рівні вищої ланки керування. Звичайно стратегічний план не містить кількісних показників.

Середньострокові плани охоплюють п'ятирічний строк, як найбільш зручний для відновлення виробничого апарата й асортиментів продукції. У них формуються основні завдання на встановлений період, наприклад, виробнича

стратегія фірми, стратегія збуту, фінансова стратегія й т.п. Середньострокові плани передбачають розробку в певній послідовності заходів, спрямованих на досягнення цілей, намічених довгостроковою програмою розвитку.

Середньостроковий план звичайно містить кількісні показники. У ньому приводяться детальні відомості про продукти, капіталовкладення, джерела фінансування. Він розробляється у виробничих відділеннях.

Основним видом середньострокових планів є бізнес-план, що має ряд особливостей, який буде розкрито нижче.

Поточне планування здійснюється шляхом детальної розробки (звичайно на рік) оперативних планів для компанії в цілому і її окремих підрозділах. Основними ланками поточного плану є календарні плани.

Особливо часто в ході поточного планування розробляються плани маркетингу.

В умовах ринкової системи господарювання жодне підприємство не може працювати прибутково без ретельно підготовленого плану. Досвід організації підприємництва свідчить, що планування діяльності організації набуває все більшого значення в умовах швидких змін у середовищі функціонування підприємства. Чим більш динамічним та невизначеним стає середовище діяльності, тим більше порядку має бути на самому підприємстві, тим більше уваги слід приділяти розробці стратегій та оперативних дій для їх реалізації. Відсутність чіткого плану є незаперечним свідченням незадовільного управління підприємством. Успіх підприємницького проекту, незалежно від його масштабів, сфери діяльності, форми організації бізнесу, неможливий без чіткого уявлення про перспективи діяльності, без опрацювання надійних орієнтирів і реального плану господарювання.

Виникнення будь-якої підприємницької ідеї (чи буде це створення нового бізнесу, чи вдосконалення діяльності вже наявного) ставить багато різноманітних запитань: хто виступає як конкретні споживачі, яким є ринок продукту підприємства, які кошти необхідні для реалізації проекту, чи

виправдовує себе проект економічно тощо. Задля отримання відповідей на ці запитання й складається бізнес-план.

Бізнес-план - це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним.

У бізнес-плані формулюються перспективи та поточні цілі реалізації ідеї, оцінюються сильні і слабкі сторони бізнесу, наводяться результати аналізу ринку та його особливостей, викладаються подробиці функціонування підприємства за цих умов, визначаються обсяги фінансових і матеріальних ресурсів для реалізації проекту [1, с. 125].

РОЗДІЛ 2

БІЗНЕС-ПЛАН РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНОКВИХ ВІДНОСИН

2.1 Характеристика діяльності ЗАТ «Запорізький інструментальний завод ім. Войкова»

Закрите акціонерне товариство «Запорізький інструментальний завод ім. Войкова» створений на базі колишнього Мензіса В 1879 році і отримав назву інструментальний завод в 1959 році [42].

Дата заснування підприємства 2 вересня 1879 року.

З 1959 року почалася реконструкція заводу, а в 1963-64 роках збудовані корпуси основних цехів підприємства.

В 1980 році засвоєна територія складського господарства на поселені Лева невського.

Завод спеціалізується на випуску металоріжучого, вимірювального (різьбові калібри) інструмента, товарів народного споживання.

Статутний капітал закритого акціонерного товариства "Запорізький інструментальний завод ім. Войкова" станом на 31.12.2020 р. складав 1198,4 тис. грн.

На підприємстві забезпечується бухгалтерський та податковий облік господарсько-фінансової діяльності товариства, подання бухгалтерської, податкової, статистичної звітності до відповідних державних органів, контроль за економним використанням та збереженням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.

Засновники емітента:

- ЗАТ "Інструментальний завод" код ЄДРПОУ 23879880 - 1,15%
- ЗАТ "ВІЛС" код ЄДРПОУ 24908997 - 0,75%
- ВАТ "Лист" код ЄДРПОУ 23847207 -98,1%

Запорізький інструментальний завод є одним з найбільших і широко відомих виробників мітчиків, різців, свердлів, і калібрів. Запорізький інструментальний завод ім. Войкова спеціалізується переважно на виробництві спеціального, так званого, технологічного інструмента.

Це той інструмент, що застосовується при виготовленні інших видів продукції й вимагає ритмічної постійної поставки й стабільної якості.

Споживачами такого інструмента є, насамперед, підприємства металургійної й трубної промисловості, а також підприємства виробництва металевих виробів.

ЗАТ «Запорізький інструментальний завод ім. Войкова» гарантує високу якість своєї продукції.

Весь інструмент проходить обов'язкову сертифікацію відповідно до європейських стандартів.

Види діяльності за КВЕД:

- 28.62.0 Виробництво інструментів;
- 29.4 Виробництво верстатів;
- 33.20.1 Виробництво контрольно-вимірювальної апаратури.

Розглянемо бізнес-планування на прикладі закритого акціонерного товариства «Запорізький інструментальний завод» [42].

Підприємство не має дочірніх підприємств та філій.

Підприємство складається з таких підрозділів:

- а) адміністративно-керівний апарат;
- б) основні виробничі цеха;
- в) допоміжні цеха та ділянки.

Ідентифікаційні реквізити, місцезнаходження емітента:

1. Повне найменування - закрите акціонерне товариство «Запорізький інструментальний завод ім. Войкова».

2. Скорочене найменування (за наявності) - ЗАТ "ЗІЗ".

3. Організаційно-правова форма – закрите акціонерне товариство.

4. Район – Жовтневий.
5. Поштовий індекс – 69602.
6. Населений пункт - м. Запоріжжя.
7. Вулиця, будинок – пр. Леніна, б. 92.
8. Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ емітента - 23289055.

Основна інформація про фінансово-економічний стан товариства представлений у формах фінансової звітності: форма № 1 «Баланс» та форма № 2 «Звіт про фінансові результати».

Фінансова звітність підприємства за 2020 рік приведена у додатках та отримана із даних, розміщених на сайті [42].

2.2 Аналіз потенційних можливостей реалізації проекту

Аналіз потенційних можливостей реалізації проекту розпочнемо із аналізу фінансового стану підприємства.

Один із засновників балансоведення М.А. Блатов рекомендував досліджувати структуру й динаміку активів і пасивів підприємства за допомогою порівняльного аналітичного балансу. Порівняльний аналітичний баланс можна одержати з вихідного балансу шляхом ущільнення окремих статей і доповнення його відповідними показниками структури й динаміки, які характеризують статику й динаміку фінансового стану підприємства. Цей баланс фактично виключає показники як горизонтального, так і вертикального аналізу [9, с.46].

Розглянемо аналіз структури й динаміки майна й джерел його утворення.

Власний капітал ЗАТ "Запорізький інструментальний завод ім. Войкова" складається із:

- статутного капіталу - 1198 тис. грн.;
- непокритого збитку - 10709 тис.грн.

Протягом 2020 р. відбулося зростання непокритого збитку підприємства на 1692 тис.грн., який на кінець 2020 року склав 10709 тис.грн.

Власний капітал ЗАТ зменшився на 1692 тис.грн. і склав "-" 9511 тис.грн., а на початку року складав "-" 7819 тис.грн.

Статутний капітал залишився без змін.

Аналізуючи структуру балансу, тобто капіталу й джерел його утворення, можна зробити висновок, що протягом 2020 р. збільшилася валюта балансу на 7373 тис.грн. та на кінець року склала 24414 тис.грн.

Необоротні активи ЗАТ зменшилися на 168 тис.грн., збільшилися оборотні активи - на 7541 тис.грн., Вартість нематеріальних активів за первісною вартістю складає 4 тис.грн., основних засобів - 2691 тис.грн.

Таблиця 2.1

Аналіз структури й динаміки балансу й джерел його утворення

Показники	2019 рік		2020 рік		Відхилення		
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	+/-	%	пунк- тів струк- тури
1	2	3	4	5	6	7	8
Актив балансу							
Необоротні активи	1311	7,69	1143	4,68	-168	-12,81	-3,01
Оборотні активи	15730	92,31	24195,1	95,32	8465,1	+53,82	+3,01
Витрати майбутніх періодів	0	0	0	0	0	0	0
Усього	17041	100,00	24414	100,00	7373	+43,27	x
Пасив балансу							
Власний капітал, цільове фінансування	-7819	x	-9511	x	-1692	21,64	x
Зобов'язання	24860	x	33925	x	9065	36,46	x
Доходи майбутніх	0	0	0	0			0

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
періодів							
Усього	17041	100,00	24414	100,00	7373	43,27	x

Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець звітнього року склав 0,62, нематеріальних активів 1,0.

Незавершене будівництво на кінець року складає 27 тис.грн. (витрати на ремонт та придбання основних засобів). Інші фінансові інвестиції зменшилися на 24 тис. грн. і склали 99 тис.грн. (84 тис. грн. - внесок до статутного фонду ТОВ "Запоріжінструменттрейдинг", 15 тис. грн. - придбані акції ВАТ "Центр торгівлі і відпочинку") [42].

За звітний період відбулося: зменшення виробничих запасів - на 590 тис.грн., збільшення готової продукції - на 2144 тис.грн., товарів на 3548 тис. грн., незавершеного виробництва - на 354 тис.грн., залишки коштів у національній валюті - збільшено на 40 тис.грн.

Збільшено дебіторську заборгованість за товари, роботи, послуги - на 1392 тис.грн.

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, інша поточна дебіторська заборгованість та дебіторська заборгованість за виданими авансами на кінець року відсутня. Інші оборотні активи збільшено - на 728 тис. грн. та склали 2131 тис. грн. (заборгованість по податковим зобов'язанням з ПДВ) [42].

Власний капітал ЗАТ зменшився протягом 2020 р. на 1692 тис. грн. за рахунок збиткової діяльності ЗАТ: збільшення непокритих збитків за рік на 1692 тис.грн.

Забезпечення виплат персоналу (резерв відпусток) складає на суму 53 тис.грн.

Протягом звітнього року відбулося зменшення залишку довгострокових зобов'язань підприємства на загальну суму 2102 тис. грн., в тому числі за рахунок зменшення заборгованості за довгостроковими кредитами банків на

суму 2000 тис. грн., а також зменшення суми інших довгострокових зобов'язань на 46 тис. грн.

Станом на 31.12.2020 р. відбулося збільшення залишку поточної кредиторської заборгованості підприємства на загальну суму 11167 тис. грн., в тому числі за рахунок збільшення залишку заборгованості за операціями з придбання товарів, робіт, послуг на суму 9969 тис.грн., зменшення залишку заборгованості за одержаними авансами на суму 2331 тис.грн., збільшення залишку заборгованості з позабюджетних платежів на суму 3 тис.грн., зменшення залишку заборгованості за розрахунками з бюджетом на суму 224 тис.грн., зменшення залишку заборгованості за розрахунками зі страхування на суму 34 тис.грн., збільшення залишку заборгованості по виплаті оплати праці працівникам на суму 471 тис. грн., збільшення суми інших поточних зобов'язань на 3313 тис.грн.

Оцінка змін, які відбулися в структурі джерел, може бути різною з позиції інвесторів і з позиції підприємства. Для інвесторів ситуація більш надійна, якщо частина власного капіталу в клієнта більше 50%, що виключає високий фінансовий ризик.

Підприємства, як правило, зацікавлені в наявності залучених засобів. Діставши позикові кошти під менший відсоток, ніж рентабельність підприємства, можна розширити обсяги виробництва, підвищити прибутковість власного капіталу [6, с.16].

Залучення позикових коштів в оборот підприємства – нормальне явище, що сприяє тимчасовому поліпшенню фінансового стану за умови, що кошти не знаходяться тривалий час в обороті й вчасно повертають.

В іншому випадку може виникнути прострочена кредиторська заборгованість, що приводить до виплати штрафів, застосуванню санкцій і погіршенню фінансового стану.

При внутрішньому аналізі фінансового стану необхідно вивчити динаміку й структуру власного й залученого капіталу, з'ясувати причини зміни окремих складових і дати оцінку цим змінам за звітний період.

На співвідношення власного й залученого капіталу впливають фактори, обумовлені внутрішніми й зовнішніми умовами діяльності господарюючого суб'єкта й обраної їм фінансової стратегії:

- різниця величин процентних ставок за кредит і коштів на дивіденди. Якщо процентні ставки менше ставок на дивіденди, то потрібно збільшити частину залученого капіталу, і навпаки;
- розширення або скорочення діяльності господарюючого суб'єкта на зниження або збільшення потреби в залученні коштів;
- нагромадження надлишкових або мало використовуваних запасів, без діючого устаткування, матеріалів;
- вилучення коштів на створення сумнівної дебіторської заборгованості, що приводить до збільшення додатково залученого капіталу.

Оскільки фінансові результати діяльності підприємства знаходять відображення у відповідній системі показників, значна їхня частина створює методичні труднощі при систематичному аналізі.

Крім того, наявність такої кількості показників ускладнює вибір кожним учасником господарської діяльності тих з них, які найбільше задовольняють його потреби в інформації щодо реального стану певного підприємства.

Наприклад, керівництво підприємства цікавлять обсяги отриманого прибутку і її структура, а також фактори, які впливають на її розмір. Податкові органи зацікавлені в одержанні достовірної інформації про склад фінансових результатів: прибуток від реалізації продукції, майна, інших видів діяльності підприємства [25, с. 10].

Аналіз кожної складової частини прибутку підприємства має не абстрактний, а цілком конкретний характер, а тому дозволяє власникам й акціонерам вибирати пріоритетні напрямки активізації діяльності підприємства.

Іншим учасникам ринкових відносин аналіз фінансових результатів дає можливість виробити необхідну стратегію поведіння, спрямовану на мінімізацію втрат і фінансового ризику від інвестицій у дане підприємство.

Пристаючи до аналізу фінансових результатів, необхідно переконатися у вірогідності даних форми № 2 „Звіт про фінансові результати”, визначити, чи відповідає встановленому порядку розрахунків показників прибутку: від звичайної діяльності, нерозподіленого прибутку (збитку) і всіх вихідних складових для їхнього формування (зокрема, чистого доходу від продажу товарів, продукції (робіт, послуг), собівартості реалізації продукції (робіт, товарів, послуг), витрат на збут й адміністративних витрат, інших операційних, фінансових, інвестиційних і надзвичайних доходів і витрат).

У процесі аналізу на першому етапі необхідно оцінити рівень і динаміку фінансових результатів; досліджувати структуру прибутку звітного періоду (здійснити вертикальний аналіз), зміну окремих складових й їхній вплив на суму прибутку, зміну темпів зростання прибутку в розрізі окремих складових частин (горизонтальний аналіз) [7, с. 80].

У процесі аналітичного дослідження необхідно оцінити виконання плану по прибутку, що у ринкових умовах має не директивний, а прогнозний характер на найближчу перспективу.

Такий план ураховує реальні можливості підприємства одержувати прибутки, а також, є інструментом перспективного аналізу.

Контроль за виконанням плану необхідно здійснювати й у ході здійснення операцій. Це вимагає налагодженої системи прогнозування обсягів реалізації, витрат і т.п.

У випадку відсутності плану для оцінки рівня показників фінансових результатів діяльності заповнюється аналітична таблиця, у якій використовуються дані фінансової звітності (зокрема форма № 2 „Звіт про фінансові результати”) господарюючого суб’єкта.

Для ЗАТ „Запорізький інструментальний завод ім. Войкова” маємо наступну аналітичну таблицю (табл. 2.2) [42].

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить, що протягом 2020 року товариством був отриманий дохід у сумі 12813 тис. грн., у тому числі:

- дохід (виручка) від реалізації робіт, послуг в сумі 11764 тис.грн. (без урахування ПДВ - 2020 тис.грн. та інших вирахувань з доходу у сумі 642 тис. грн.);

- інші операційні доходи - 1022 тис.грн. (в тому числі дохід від реалізації іноземної валюти в сумі 460 тис. грн., дохід від операційної оренди активів в сумі 22 тис. грн., дохід від списання кредиторської заборгованості - 63 тис. грн., дохід від реалізації оборотних активів - 100 тис. грн., дохід від операційної курсової різниці - 377 тис. грн.);

- інші доходи - 27 тис. грн. (в тому числі дохід від реалізації фінансових інвестицій в сумі 25 тис. грн., дохід від реалізації необоротних активів - 2 тис. грн.).

Таблиця 2.2

Оцінка рівня показників фінансових результатів діяльності ЗАТ „Запорізький інструментальний завод ім. Войкова”

Показник	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
			+/-	%
1	2	3	4	5
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12397	14426	2029	16,37
Податок на додану вартість	2026	2020	-6	-0,30
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7732	11764	4032	52,15
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7809	12462	4653	59,59
Валовий прибуток (збиток)	-77	-698	-621	806,49
Інші операційні доходи	524	1022	498	95,04
Адміністративні витрати	1132	1112	-20	-1,77
Витрати на збут	205	183	-22	-10,73
Інші операційні витрати	487	600	113	23,20
Прибуток (збиток від операційної діяльності)	-1377	-1571	-194	14,09

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
Доход від участі в капіталі	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	0	0	0	0
Інші доходи	121	27	-94	-77,69
Фінансові витрати	340	112	-228	-67,06
Витрати від участі в капіталі	0	0	0	0
Інші витрати	89	34	-55	-61,80
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	-1685	-1690	-5	0,30
Чистий прибуток (збиток)	-1685	-1692	-7	0,42

Загальна сума витрат за 2020 рік склала 14505 тис. грн., у тому числі:

- собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) - 12462 тис.грн.;

- адміністративні витрати - 1112 тис. грн.; - витрати на збут - 183 тис. грн.;

- інші операційні витрати - 600 тис. грн. (в тому числі собівартість реалізованої іноземної валюти - 479 тис.грн., собівартість реалізованих виробничих запасів - 96 тис. грн., втрати від операційної курсової різниці - 4 тис. грн., штрафні санкції за актом перевірки органів ДПП - 21 тис. грн.);

- фінансові витрати - 112 тис.грн. (нараховані відсотки за користуванням кредиту банку);

- інші витрати - 34 тис. грн. (в тому числі собівартість реалізованих фінансових інвестицій - 24 тис.грн., собівартість реалізованих необоротних активів - 2 тис. грн., списання необоротних активів - 8 тис. грн.);

- податок на прибуток від звичайної діяльності - 2 тис. грн.

За наслідками фінансово-господарської діяльності за 2020 рік підприємство отримало чистий збиток у сумі 1692 тис. грн. [42].

Збиток від звичайної діяльності ЗАТ до оподаткування за звітний період складає 1690 тис.грн., амортизаційні відрахування - 149 тис. грн., збиток від неопераційної діяльності -7 тис.грн., витрати на сплату відсотків - 112 тис. грн.,

збиток від операційної діяльності до зміни в чистих оборотних активах -1422 тис.грн.

Після оцінки динаміки фінансових результатів необхідно провести аналіз їхньої структури.

Але перед цим доцільно проаналізувати структуру доходів і витрат, понесених для одержання цих доходів, адже в ході їхнього порівняння й визначаються фінансові результати.

Разом з витратами аналізується також структура відрахувань із доходу (непрямі податки, знижки й т.п.). Для оцінки структури доходів, витрат і фінансових результатів також використовуються дані „Звіту про фінансові результати” і складається наступна аналітична таблиця 2.3.

Аналіз структури доходів й їхньої динаміки свідчать про недоцільність здійснених витрат у порівнянні з отриманими доходами.

Для формування звіту про рух грошових коштів застосовано непрямий метод [4, с. 32].

Грошові кошти підприємства - готівка та кошти на рахунку підприємства.

В результаті діяльності виник рух грошових коштів - грошові надходження від оплати наданих послуг, виконаних робіт, від реалізації необоротних активів в результаті інвестиційної діяльності та грошові витрати - виплати постачальникам за товари та послуги, за придбання необоротних активів, виплата заробітної плати робітникам, перерахування обов'язкових податків, зборів та платежів, сплата відсотків.

Таблиця 2.3

Аналіз структури доходів підприємства

Показники	2019 рік		2020 рік		Відхилення		
	сума, грн.	питома вага, %	сума, грн.	питома вага, %	+/-	%	пунктів структу- ри
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	7732	92,3	11764	91,81	+4092	+52,15	-0,49

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
(товарів, робіт, послуг)							
Інші операційні доходи	524	6,26	1022	7,98	+498	+95,04	+1,72
Доход від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	0	0	0	0	0	0	0
Інші доходи	121	1,44	27	0,21	-94	-77,69	-1,23
Надзвичайні доходи	0	0	0	0	0	0	0
Усього	8377	100,00	12813	100,00	+4436	+52,95	0

Чистий рух коштів від операційної діяльності-це надходження у сумі 2113 тис.грн.

Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності - це видаток у сумі 92 тис.грн., чистий рух коштів від фінансової діяльності - видаток у сумі 2000 тис. грн. [42].

Чистий рух коштів за звітний період - надходження у сумі 39 тис.грн., залишок коштів на кінець звітного року склав 43 тис.грн., що на 40 тис. грн. більше ніж у попередньому році.

Для визначення стратегії подальшого розвитку підприємства коротко розглянемо фінансово-економічний стан підприємства за підсумками 2020 рік (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Розрахунок показників фінансового стану підприємства

№ з/п	Назва коефіцієнту	Розрахункове значення	
		2019 рік	2020 рік
1	2	3	4
1.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності. Рекомендоване значення: >0 (збільшення)	0,0002	0,0014
2.	Коефіцієнт покриття.	0,83	0,78

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
	Рекомендоване значення: >1		
3.	Коефіцієнт автономії. Рекомендоване значення: >0,5	-0,46	-0,39
4.	Коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом. Рекомендоване значення: 1	-3,18	-3,57
5.	Коефіцієнт рентабельності активів. Рекомендоване значення: >0 (збільшення)	-0,099	-0,069

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (K1) обчислюється як відношення грошових засобів, їхніх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно [10, с. 90].

$$K1 (2019 \text{ рік}) = \frac{4}{18841} = 0,0002.$$

$$K1 (2020 \text{ рік}) = \frac{43}{30008} = 0,0014.$$

Коефіцієнт покриття (інші найменування цього коефіцієнта – коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності) (K2). Він дає загальну оцінку ліквідності активів, показуючи, яка сума поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань. Якщо поточні активи перевищують за величиною поточні зобов'язання, підприємство може розглядатися як таке, що успішно функціонує [13, с. 8].

$$K2 (2019 \text{ рік}) = \frac{15730}{18841} = 0,83.$$

$$K2 (2020 \text{ рік}) = \frac{23271}{30008} = 0,78.$$

Коефіцієнт платоспроможності (автономії) (K3) розраховується як відношення власного капіталу підприємства до підсумку балансу підприємства і відображає питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність.

$$K3 (2019 \text{ рік}) = \frac{-7819}{17041} = -0,46.$$

$$K3 (2020 \text{ рік}) = \frac{-9511}{24414} = -0,39.$$

Коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом (K4) обчислюється як співвідношення залучених та власних засобів і характеризує залежність підприємства від залучених засобів.

$$K4 (2019 \text{ рік}) = \frac{53 + 5966 + 18841}{-7819} = -3,18.$$

$$K4 (2020 \text{ рік}) = \frac{53 + 3864 + 30008}{-9511} = -3,57.$$

Коефіцієнт рентабельності активів (K5) розраховується як відношення чистого прибутку (збитку) підприємства до середньорічної вартості активів і характеризує ефективність використання активів підприємства.

$$K5 (2019 \text{ рік}) = \frac{-1685}{17041} = -0,099.$$

$$K5 (2020 \text{ рік}) = \frac{-1692}{24414} = -0,069.$$

За результатами проведених розрахунків видно, що абсолютна ліквідність товариства станом на 31.12.2020 р. у порівнянні з початком року скоротилася [42].

В розпорядженні товариства недостатньо коштів для того, щоб своєчасно розраховуватись за своїми поточними боргами, й спостерігається тенденція щодо зниження показника.

Частка стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі у 2020 році зовсім відсутня, тобто товариство характеризується як фінансово нестійке.

Частка залучених коштів у структурі капіталу товариства значно перебиває власні кошти, тобто підприємство повністю залежить від залученого капіталу.

Всі коефіцієнти нижче нормативного значення.

Щодо ефективності використання активів товариства, то її величина становить від'ємне значення.

В цілому фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як кризовий. Крім того, ситуація продовжує погіршуватися.

Для фінансової стабілізації підприємства слід впроваджувати кардинальні зміни, перш за все, за рахунок нарощення обсягів виробництва

2.3 Розробка бізнес-плану розвитку ЗАТ «Запорізький інструментальний завод ім. Войкова»

Для оздоровлення фінансового стану підприємства запропоновано до розгляду бізнес-план розвитку підприємства[23, с. 99], на основних розділах якого ми зупинимося.

До істотних проблем, які зробили великий вплив на діяльність ЗАТ у 2021 році відносяться:

- в першу чергу - світова фінансова криза, і як наслідок - це спад кон'юнктури в економіці в цілому; значний рівень інфляції;
- нестабільність фінансового та валютного ринків;
- нестабільність цін на інструменти, матеріали, паливо, високі відсотки податків і зборів до бюджету та фондів що значно впливають на формування собівартості продукції підприємства, митні бар'єри;
- втрата ринків збуту продукції; втрата клієнтів;
- нестабільність політичної ситуації в країні;
- часті зміни та неврегульованість базового законодавства України;
- підвищення цін на енергоносії;

- відсутність достатніх коштів у споживачів;
- нестаток оборотних коштів;
- фінансова неспроможність підтримки нових проектів;
- нестабільність внутрішньо-політичної ситуації в державі, складність політичних відносин з державами СНД;
- часті зміни та неврегульованість базового законодавства України;
- значний рівень зносу виробничих потужностей, фізичне та моральне старіння обладнання;
- проблеми з технічним переснащенням.

Проблеми свідчать про високий ступінь залежності від законодавчих та економічних обмежень [14, с. 87].

Усі ці наслідки кризи негативно сказуються на діяльності підприємства.

Вирішення цих проблем можливо лише у разі корінних змін в економічній та податковій політиці держави.

Для покращення діяльності товариства, його економічного стану, необхідно проводити заміну старого обладнання новим, збільшувати випуск продукції, створювати для працівників умови кращі, ніж на інших підприємствах, які виготовляють аналогічну продукцію.

Важливо при розробці бізнес-плану враховувати ризики, які будуть загрожувати реалізації інвестиційного проекту.

Розглянемо види ризиків, що загрожуватимуть підприємству у майбутньому:

- виробничі ризики (та не виконання виробничої програми через погодні умови);
- комерційні (фінансові) ризики (кредитний, процентний, податковий);
- системний ризик до якого відносяться зниження ділової активності, інфляція, яка супроводжується постійним ростом цін та зниження покупної спроможності грошей, яка визнана політичною нестабільністю у країні [33, с. 96].

Заходи товариства щодо зменшення ризиків:

- складаються протоколи наміру при укладання договорів, аналізується платоспроможність замовників;
- утримуються кваліфіковані кадри, які приймають управлінські рішення;
- проводиться певна політика та процедури, які підкреслюють відповідальність за проведення управлінських рішень;
- проводиться моніторинг конкурентів, партнерів, замовників;

Для зменшення ризиків, захисту своєї діяльності та розширення виробництва та ринків збуту товариство планує покращити якість продукції при цьому зменшити її собівартість, бережливо ставитись до матеріальних затрат. Для зменшення ризиків зусиль одного підприємства недостатньо, оскільки ступінь залежності від законодавчих або економічних обмежень значна [15, с. 55]. Окрім зазначених, цьому інвестиційному проекту можуть загрожувати такі види ризиків:

- 1) ризик неповернення дебіторської заборгованості;
- 2) значне перевищення вартості робіт в порівнянні з проектно-кошторисною документацією;
- 3) зниження запланованого рівня чистого прибутку (підвищення рівня затрат, зниження рівня цін, зміни податкового законодавства).

В разі непогашення дебіторської заборгованості можна буде звернутись з позовом до арбітражного суду. Другий вид ризику можна буде запобігти шляхом чіткого визначення обов'язків і відповідальності всіх учасників проекту, розподілу витрат між ними.

З погляду системного підходу організація - це механізм перетворення входів і виходів. Основні різновиди входів - це матеріали, устаткування, енергія, капітал і робоча сила. Залежність між організацією й мережею постачальників, що забезпечують уведення зазначених ресурсів, - один з найбільш яскравих прикладів прямого впливу середовища на організацію й успішність діяльності організації. Одержання ресурсів з інших країн може бути

вигідніше з погляду цін, якості або кількості, але одночасно небезпечніше посиленням таких факторів рухливості середовища, як коливання обмінних курсів або політична нестабільність.

Для росту й процвітання фірмі потрібні не тільки постачальники матеріалів, але й капіталу [32, с. 68]. Таких потенційних інвесторів трохи: банки, програми державних установ по поданню позик, акціонери й приватні особи, що акцептують векселі компанії або її облігації. Як правило, чим краще справи в компанії, тим вище її можливості домовитися з постачальниками на сприятливих умовах і одержати потрібний обмін коштів. Одержання необхідних фінансових коштів забезпечує фірмі стабільне функціонування.

Кожна фірма обов'язково аналізує своє фінансове становище й визначає джерела фінансування, а саме:

- Розподіл капіталу в цілому на власний і позиковий залежно від його рентабельності;
- Потреби в довгострокових позиках і короткострокових кредитах по видах, країнах, умовах одержання й погашення;
- Джерела одержання позик і кредитів;
- Розрахунок вартості кредитів з урахуванням норми облікового відсотка й строків погашення кредитів;
- Одержання доходів від зберігання власних коштів у банках.

Адекватне забезпечення робочою силою потрібних спеціальностей і кваліфікації необхідно для реалізації завдань, пов'язаних з досягненням поставлених цілей, тобто для ефективності організації як такої. Без людей, здатних ефективно використовувати складну технологію, капітал і матеріали, все перераховане має мало пуття. Розвиток ряду галузей у цей час стримується недостатчею потрібних фахівців. Прикладом служить практично кожний сектор комп'ютерної промисловості, і особливо це відноситься до фірм, що бідує у висококваліфікованих техніках, досвідчених програмістах і розроблювачах систем [16, с. 96].

По трудових ресурсах вище інших котирувалися два фактори: залучення висококваліфікованих менеджерів вищої ланки керування й навчання здатних керівників усередині фірми.

Те, що підвищення кваліфікації менеджерів виявилось за значенням вище, ніж прибуток, обслуговування споживачів і виплата прийнятних дивідендів акціонерам, явна ознака важливості припливу цієї категорії трудових ресурсів в організацію.

Підтримка талановитих керуючих - це найчастіше проблема переговорів віч-на-віч із кандидатами на посаду, яким передбачаються досить висока заробітна плата й пільги. По більшій частині організації намагаються також вирішити проблеми забезпечення потрібними трудовими ресурсами шляхом навчання й підтримки власних співробітників.

Запорізький інструментальний завод створювався як спеціалізоване підприємство по виробництву металоріжучого та вимірювального інструменту: різців, мітчиків, свердел, різьбових калібрів.

На поточний момент підприємство має фінансові труднощі, що зв'язані, насамперед, із нестабільністю економічної та законодавчої ситуації у країні.

Правління акціонерного товариства як і рядові акціонери бачить перспективу підприємства як спеціалізованого інструментального виробництва.

Для забезпечення його нормальною роботою, технічного переобладнання, створення та випуску сучасного інструменту з широким виходом на ринок підприємству необхідні інвестиції [21, с. 120].

Отримання інвестицій дасть можливість:

- 1) компенсувати недостатність оборотних коштів, стабілізувати виробництво, збільшити випуск та реалізацію продукції;
- 2) завершити ряд програм із впровадження нової техніки та сучасних технологічних процесів, розпочатих підприємством та призупинених через брак коштів;

3) провести технічне переозброєння виробництва із заміною морально та фізично застарілого обладнання, для виробництва сучасного високоякісного інструменту, що відповідає кращим світовим зразкам.

Загальний обсяг необхідних інвестицій оцінюється в 12300 тис.грн., зазначена сума надається у 2021 році з пропорційним погашення боргу та відсотків поквартально за три роки.

Для отримання інвестиційних засобів необхідно розробити бізнес-план, одним із розділів якого передбачено діагностику конкурентного середовища підприємства.

Розглянемо внутрішнє середовище нашого підприємства.

Продукція. Основною продукцією заводу є металоїзючий інструмент для фрезерування, свердління, токарної обробки, різьбо створення, різьбовий вимірювальний інструмент (калібри), що застосовується на підприємствах металургії, всіх галузей машинобудування, ремонтно-будівельного призначення, в багато численних майстернях сільськогосподарського та іншого профілю.

Весь нижче указаний інструмент виробляється за стабільною, відпрацьованою технологією, в широкій гамі типорозмірів, з високими показниками якості та надійності (стійкості).

На поточний момент найбільш перспективним видом продукції визначено різьбоутворюючий інструмент, а саме, гайкові та машино-ручні мітчики [42].

ЗАТ «Запорізький інструментальний завод ім. Войкова» засвоює нові види різьбоутворюючого інструменту та прогресивні технологічні процеси їх виготовлення, що забезпечує підвищену стійкість та якість.

Це:

- мітчики гайкові з подовженою забірною частиною;
- мітчики гайкові з генераторною схемою різання;
- мітчики гайкові із збільшеною кількістю різучих пір'їв;

- мітчики машинні для трубної різьби;
- мітчики машинні для конічної трубної різьби;
- мітчики безстружечні (розкатники);
- засвоєнні технологічні процеси холодної радіальної штамповки заготовок мітчиків та виготовлення заготовок гайкових мітчиків типорозмірів засобом стикової контактної зварювання.

Крім того, у виробництві знаходяться товари культурно-бутового призначення та господарського вжитку: інструмент для різьби по дереву, стамески, відкрутки, секатори, ножиці, манікюрні набори тощо.

Основні види продукції, що виробляє ЗАТ «Запорізький інструментальний завод ім. Войкова» приведені у табл. 2.5 [42].

Підприємство має ряд програм щодо засвоєння випуску спеціальних різців та розширення гами стандартизованих напайних різців, однак не достаток оборотних коштів не дозволяє їх виконувати.

Маючи сучасний парк обладнання, завод планує можливість виготовлення по замовленням споживачів спеціального ріжучого інструменту, штампів, пресформ та інших виробів.

Як вже зазначалося, весь інструмент проходить обов'язкову сертифікацію відповідно до європейських стандартів.

Таблиця 2.5

Основні види виробляємої продукції

№ зп	Найменування продукції	Річний випуск у 2020 році у діючих цінах, тис.грн.	Питома вага у загальному випуску продукції, %
1	2	3	4
1.	Мітчики	42895	29,7
2.	Фрези	3177	2,2
3.	Різці	59792	41,4
4.	Ножі запасні до торцевих фрез	5488	3,8
5.	Свердла	10976	7,6
6.	Інше	22097	15,3
	Всього	144426	100

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4
	В тому числі по групах:		
	металооброблюючий інструмент	124495	86,2
	товари народного споживання	5633	3,9
	інша	14298	9,9

Ресурси підприємства. Загальна площа всіх структур підприємства складає 16 га.

Виробнича потужність підприємства складає 7 млн.доларів США. На поточний момент коефіцієнт використання виробничої потужності складає 0,3 або 30% [42].

Чисельність трудового потенціалу становить 702 особи, в тому числі промислово-виробничий персонал – 645.

Як вже зазначалося, основна інформація про фінансово-економічний стан товариства представлений у формах фінансової звітності: форма № 1 «Баланс» та форма № 2 «Звіт про фінансові результати».

Фінансова звітність підприємства за 2020 рік приведена у даних, розміщених на сайті [42].

Для визначення стратегії подальшого розвитку підприємства коротко зупинимося на підсумках дослідження фінансово-економічного стану підприємства.

Фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як кризовий. Крім того, ситуація продовжує погіршуватися.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства. Конкуренти - це зовнішній фактор, вплив якого неможливо заперечувати. Керівництво кожного підприємства чітко розуміє, що якщо не задовольняти потреби споживачів також ефективно, як це роблять конкуренти, підприємству довго не протриматися на плаву. У багатьох випадках не споживачі, а саме конкуренти визначають, якого роду результати діяльності можна продати і яку ціну можна запросити [17, с. 126].

Вивчення конкурентів, тобто тих, з ким організації доводиться боротися за ресурси, які вона прагне одержати із зовнішнього середовища, щоб забезпечити своє існування, займає особливе й дуже важливе місце в стратегічному керуванні. Дане вивчення направлено на те, щоб виявити слабкі й сильні сторони конкурентів і на базі цього будувати свою стратегію конкурентної боротьби.

Конкурентне середовище формується не тільки усередині галузевими конкурентами, що провадять аналогічну продукцію й рекламують її на тому самому ринку. Суб'єктами конкурентного середовища є також і ті фірми, які провадять продукт, що заміщає. Крім них на конкурентне середовище організації впливають її покупці й постачальники, які, маючи чинність до торгу, можуть помітно послабити позицію організації на полі конкуренції.

Багато фірм не приділяють належну увагу можливій погрозі з боку “прибульців” і тому програють у конкурентній боротьбі саме тим, що тільки прийшли на їхній ринок [19, с. 67].

Якщо колись потужне підприємство ще могло впоратися з конкурентами, використовуючи проти них нечесні грабіжницькі методи, то сьогодні керівники змушені реагувати на нововведення по іншому - перетворюючи свою організацію в ще більш новаторську й ефективну, чим всі інші в даній області.

І так, дуже важливо пам'ятати про можливу погрозу з боку конкурентів і тут заздалегідь треба створювати бар'єри на шлях входження потенційних “прибульців”. Такими бар'єрами можуть бути поглиблена спеціалізація у виробництві продукту, низькі витрати за рахунок економії від великого обсягу виробництва, контроль над каналами розподілу, використання локальних особливостей, що дають перевагу в конкуренції. Однак кожна із цих заходів виявляється діючою тільки тоді, коли вона є реальним бар'єром для “прибульця”. Тому дуже важливо добре знати те, які бар'єри можуть зупинити або перешкодити потенційному “прибульцеві” вийти на ринок, і споруджувати саме ці бар'єри [26, с. 36].

Дуже великою конкурентною чинністю володіють виробники продукції, що заміщає. Особливість трансформації ринку у випадку з появою продукту, що заміщає, полягає в тому, що якщо їм “убитий” ринок старого продукту, то він уже звичайно не піддається відновленню. Тому для того, щоб зуміти гідно зустріти виклик з боку фірм, що провадять продукт, що заміщає, організація повинна мати в собі достатній потенціал, щоб перейти до створення продукту нового типу.

Важливо розуміти, що споживачі - не єдиний об'єкт суперництва організацій. Останні також можуть вести конкурентну боротьбу за трудові ресурси, матеріали, капітал і право використовувати певні технології нововведення. Від реакції на конкуренцію залежать такі внутрішні фактори, як умови роботи, оплати праці й характер відносин керівників з підлеглими.

Як було показано раніше, зовнішнє середовище має фактори непрямого впливу. Фактори середовища непрямого впливу звичайно не впливають на операції організацій так помітно, як фактори середовища прямого впливу. Проте, керівництву необхідно враховувати їх.

Середовище непрямого впливу звичайно складніше, ніж середовище прямого впливу. Керівництво найчастіше змушене опиратися на припущення про таке середовище, ґрунтуючись на не повній інформації, у спробах спрогнозувати можливі наслідки для організації.

До факторів сфери непрямого впливу відносяться технологія, стан економіки, соціокультурні й політичні фактори, а також взаємини з місцевими співтовариствами [20, с. 6].

Аналіз технологічного компонента дозволяє вчасно побачити ті можливості, які розвиток науки й техніки відкриває для виробництва нової продукції, для вдосконалення виробленої продукції й для модернізації технології виготовлення й збуту продукції.

Прогрес науки й техніки несе в собі величезні можливості й не менш величезні погрози для фірми.

Багато організацій не в змозі побачити нові перспективи, що відкриваються, тому що технічні можливості для здійснення корінних змін переважно створюються за межами галузі, у якій вони функціонують.

Спізнившись із модернізацією, вони втрачають свою частку ринку, що може привести до вкрай негативних наслідків для них. Технологія є одночасно внутрішньої змінної й зовнішнім фактором великого значення.

Технологічні нововведення впливають на ефективність, з якої продукти можна виготовляти й продавати, на швидкість застарілого продукту, на те, як можна збирати, зберігати й розподіляти інформацію, а також на те, якого роду послуги й нові продукти очікують споживачі від організації.

Швидкість зміни технологій в останні десятиліття дуже висока й дослідники затверджують, що дана тенденція має зберегтися. Одна із причин цього явища полягає в тому, що в наш час на землі живе більше вчених, чим їх було у світі колись.

Деякі недавні великі технологічні нововведення, які глибоко зачіпали організації та суспільство, це комп'ютерна, ядерна, мікрохвильова, напівпровідникова технологія, інтегровані лінії зв'язку, робототехніка, супутниковий зв'язок, атомна енергетика, одержання синтетичних палив і продуктів харчування, генна інженерія.

Деніел Белл, знаменитий соціолог, вважає, що майбутні покоління зможуть найціннішим нововведенням технологію мініатюризації.

Сьогоднішні нововведення типу крапкових мікроелементів і пам'яті на циліндричних магнітних доменах уможливають зберігання на гнучкому диску такого обсягу інформації, під якою колись був потрібно будинок із численними картотечними блоками бази даних.

Напівпровідники й мікропроцесори зробили легкодоступними невеликі комп'ютери. Вони змінили також характер багатьох виробів (наприклад, електронні годинники замінили механічні) і обумовили впровадження машин і приладів нових типів у нові області [22, с. 86].

Очевидно, що організації, що мають справу безпосередньо з технологією високого рівня, наукомісткі підприємства, повинні могли швидко реагувати на нові розробки й самі пропонувати нововведення.

Однак зараз, щоб зберегти конкурентоспроможність, всі організації змушені йти в ногу, принаймні, з тими розробками, від яких залежить ефективність їхньої діяльності.

Розглянемо зовнішнє середовище нашого підприємства.

Ринок. У зв'язку з наявною економічною нестабільністю, дестабілізації роботи промисловості та, у першу чергу, галузей, що споживають найбільшу питому вагу вищезазначеного інструменту, обсяги його продажу за останні 2 – 2,5 роки знизилися на 40-50%.

Очікувана в результаті проведення радикальних економічних реформ стабілізація економіки, більш ритмічна робота підприємств машинобудування, приладобудування, автомобілебудування та ін., безумовно спричинить зростання потреби в металоріжучому інструменті.

Організація збуту, що планується, передбачає використання:

- оптових торгово-збутових організацій в регіонах України та країнах СНГ;
- поставок інструменту по договорах крупних постійних партнерів: заводам, об'єднанням, комбінатам тощо;
- розвиток мережі дилерських фірм (в тому числі застосування приватних осіб дилерів), що будуть представляти інтереси заводу;
- створення фірм еної мережі роздрібної та мілкооптової торгівлі інструментами та товарами народного споживання.

З метою координації робіт у цьому напрямку на заводі створена служба маркетингу, реорганізована структура збутових служб, система взаємовідношень з виробництвом.

Значні задачі полягатимуть на виробництво інструменту, оснащення, пристосувань мілкими серіями, під замовлення конкретного споживача.

Вивчаються потреби, налагоджуються зв'язки з «непрофільними» споживачами, що потребують спеціальний інструмент для деревообробної, легкої та інших галузей промисловості [24].

На рис. 2.1 приведена схема збуту продукції підприємства.

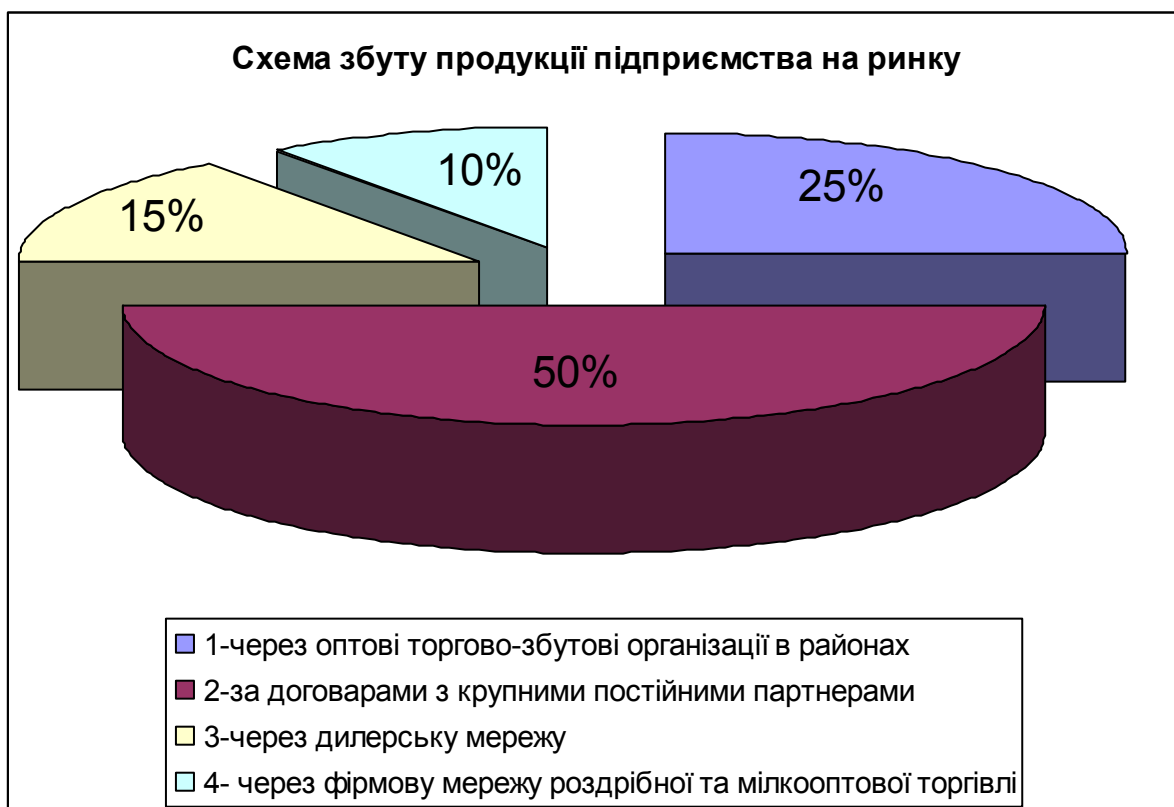


Рис. 2.1. Схема збуту продукції підприємства на ринку

Конкуренти. По Україні завод є монополістом у виробництві:

- мітчиків гайкових з вигнутим хвостовиком;
- безструнних мітчиків;
- мітчиків з генераторною схемою різання фрез торцевих із вставними ножами;
- ножів запасних до них.

Конкурентами серед виробників по Україні є наступні підприємства (табл. 2.6) [42].

Таблиця 2.6

Вітчизняні виробники – конкуренти ЗАТ «Запорізький інструментальний завод ім. Войкова»

№ зп	Найменування підприємств	Вид продукції
1	2	3
1.	ПАТ «Вінницький інструментальний завод»	Фрези, свердла
2.	ПАТ «Чернігівський інструментальний завод»	Різці, фрези
3.	ПАТ «Харківський інструментальний завод»	Різці збірні
4.	ПАТ «Львівський інструментальний завод»	Мітчики машинні
5.	ПАТ «Дніпроспецсталь»	Свердла

Конкурентами на ринку можуть бути оптові та мілко оптові постачальники метало ріжучого інструменту із країн Східної та Західної Європи та Азії.

Відсутність державної політики (програм) у даному питанні не дозволяє прогнозувати частку ринку з високим ступенем точності [27, с. 96]. Однак, аналіз роботи у попередні роки показав, що потреби споживачів задовольняються на 50-70% за рахунок постачань підприємства.

Конкурентоспроможність продукції забезпечується високим рівнем створюваного інструменту, який поряд з загальними вимогами ДСТів та ТУ має ще ряд позитивних конструкторських та технологічних особливостей, як-то:

1) Застосування «ноу-хау» у серійних до дослідницьких зразках (мітчики гайкові з генераторною схемою різання). Завод має виключне право виробництва цього інструмента, що володіє світовою новизною та по ряду властивостей перевищує зарубіжні аналоги.

2) Технологічний процес штамповки стружкових канавок машинних та гайкових мітчиків, не знижуючи якості інструменту дозволяє значно підвищити продуктивність випуску та знизити собівартість виготовлення.

При виготовленні гайкових мітчиків застосовується прогресивний технологічний процес зварювання готової робочої частини з хвостовиком.

Виготовлення на станках «WALTER» фрези з вишліфуваним профілем по своїм параметрам відповідає нормам відомих західноєвропейських фірм.

3) Спільно з інститутом «УкрНДІспецсталь» розроблені та впроваджені багатослойні покриття ріжучого інструменту, що дозволяє підвищити не тільки зносостійкість інструмента за рахунок збільшення поверхневої твердості, а й зменшити адгезійні характеристики, що важливо для збільшення швидкості різання. Покриття відбувається з використанням автоматизованої лінії.

Постачальники сировини та комплектуючих. Основні постачальники сировини приведені в таблиці 2.7 [42].

Таблиця 2.7

Основні постачальники сировини ЗАТ «Запорізький інструментальний завод ім. Войкова»

№ зп	Найменування підприємств	Вид сировини
1	2	3
1.	ПАТ «Запоріжсталь»	Вуглеродистий сталь та лист
2.	ПАТ «Дніпроспецсталь»	Швидкоріжуча та вуглеродіста сталь із спеціальною виділкою поверхні
3.	ВО «Кремнійполімер», «Запоріжхімбудоптторг», завод «Реагент» м. Дніпропетровськ	Хімічна продукція
4.	Фірма «ТВ сплав» м. Запоріжжя, фірма «Юкар» м. Київ	Твердий сплав

Контроль якості сировини та комплектуючих виробів здійснюється вхідним контролем при поставці їх на підприємство.

Контроль якості продукції, що виготовляється, здійснюється на всіх стадіях технологічного процесу в цехах та лабораторіях заводу [28, с. 6].

Політичні та соціальні фактори середовища. Як описане вище трудове законодавство відбилося на керуванні. Багато інших законів і державні установи також впливають на організації. У переважно приватній економіці,

взаємодія між покупцями й продавцями кожного ресурсу, що вводиться, і кожного результативного продукту підпадає під дію численних правових обмежень.

Кожна організація має певний правовий статус, будучи одноособовим власником, компанією, корпорацією або некомерційною корпорацією, і саме це визначає, як організація може вести свої справи і які податки повинна платити.

Число й складність законів, безпосередньо присвячених бізнесу, в XX столітті різко зросли. Як би не ставилося керівництво до цих законів, йому доводиться дотримуватися їх або пожинати плоди відмови від додержання вимог нормативно-законодавчих актів у формі штрафів або навіть повного припинення бізнесу. Стан законодавства часто характеризується не тільки його складністю, але й рухливістю, а іноді навіть невизначеністю.

Організації зобов'язані дотримувати не тільки державні й місцеві закони, але й вимоги органів державного регулювання. Ці органи забезпечують примусове виконання законів у відповідних сферах своєї компетенції, а так само вводять власні вимоги, що найчастіше також мають чинність закону. Кожний вид діяльності регулюється певними органами.

Невизначеність сьогоденішнього правового поля виникає з того факту, що вимоги одних установ вступають у протиріччя з вимогами інших, і в той же час за кожним стоїть авторитет уряду, що дозволяє примусово забезпечувати виконання таких вимог [30, с. 128].

Додатково ускладнюють справу регулюючі постанови місцевих органів влади, число яких також множитья. Майже всі місцеві співтовариства жадають від підприємств придбання ліцензій, обмежують можливості вибору місця для ведення справи, володіють підприємства податками, а якщо мова йде про енергетику, системи телефонного зв'язку на місці й страхуванні, те й установлює ціни. Деякі місцеві закони модифікують або підсилюють державні норми.

Багато хто приймають точку зору відомого фахівця з керування Пітера Ф. Друкера, відповідно до якої справжня мета бізнесу - створювати споживача. Під цим розуміється наступне: саме виживання й виправдання існування організації залежить від її здатності знаходити споживача результатів її діяльності й задовольняти його запити.

Аналіз споживачів, як компоненти безпосереднього оточення організації, у першу чергу має своїм завданням складання профілю тих, хто купує продукт, реалізовану організацією. Вивчення покупців дозволяє організації краще усвідомити те, який продукт у найбільшій мері буде прийматися покупцями, на який обсяг продажів може розраховувати організація, якою мірою покупці прихильні продукту саме даної організації, наскільки можна розширити коло потенційних покупців, що очікує продукт у майбутньому й багато чого іншого.

Профіль покупця може бути складений по наступних характеристиках:

- Географічне місце розташування покупця;
- Демографічні характеристики покупця, такі, як вік, утворення, сфера діяльності;
- Соціально-психологічні характеристики покупця, що відображають його положення в суспільстві, стиль поведінки, смаки звички;
- Відношення покупця до продукту, що відображають те, чому він купує даний продукт, чи є він сам користувачем продукту, як оцінює продукт.

Вивчаючи споживача, фірма також усвідомлює для себе, наскільки сильні його позиції стосовно нього в процесі торгу. Якщо, наприклад, покупець має обмежену можливість у виборі продавця потрібного йому товару, то його чинність торгуватися істотно ослаблена. Якщо ж навпаки, то продавець повинен шукати заміну даному покупцеві іншим, котрий мав би менше можливості у виборі продавця. Торговельна чинність покупця залежить, наприклад, також від того наскільки істотно для нього якість продукції, що купується. Існує цілий ряд факторів, що визначають торговельну чинність

покупця, які обов'язково повинні бути розкриті й вивчені в процесі аналізу споживача [31, с. 74]. До числа таких факторів відносяться наступні:

- Співвідношення ступеня залежності покупця від продавця зі ступенем залежності продавця від покупця;
- Обсяг закупівель, здійснюваних покупцями;
- Рівень інформованості покупця;
- Наявність продуктів, що заміщаються;
- Вартість для покупця переходу до іншого продавця;
- Чутливість покупця до ціни, що залежить від загальної вартості здійснюваних їм закупівель, його орієнтації на певну марку, наявність певних вимог до якості товару, його прибутку, системи стимулювання й відповідальності осіб, що приймають рішення про покупку.

Те, що громадяни є споживачами й заслуговують до себе відповідного відношення, на жаль, іноді не очевидно в повсякденних зіткненнях з державною бюрократією. Проте в період виборів використання реклами й особистих зустрічей з виборцями служить ясною вказівкою на те, що кандидати, майбутні хазяї кабінетів розглядають громадян як споживачів, яких потрібно “купити”.

Споживачі, вирішуючи, які товари й послуги для них бажані й за якою ціною, визначають для організації майже всі, стосовно до результатів її діяльності. Тим самим необхідність задоволення потреб покупців впливає на взаємодію організації з постачальниками матеріалів і трудових ресурсів. Вплив споживачів на внутрішні змінні структури найчастіше виявляється значним.

Керівництво повинне також уміти оцінювати, як позначається на операціях організації загальні зміни стану економіки. Стан економіки впливає на вартість всіх ресурсів, що вводяться, і здатність споживачів купувати певні товари й послуги якщо, наприклад, прогнозується інфляція керівництво може порахувати бажаним збільшення запасів, що поставляється для організації,

збільшення ресурсів і провести з робітниками переговори про фіксовану оплату праці для того, щоб стримати ріст витрат у майбутньому.

Воно також може вирішити зробити займ, оскільки при настанні строків платежів гроші будуть коштувати дешевше й тим самим будуть частково скомпенсовані втрати від виплати відсотків.

Якщо ж прогнозуються економічний спад, організація може віддати перевагу шляху зменшення запасів готової продукції, оскільки можуть з'явитися труднощі її збуту, скоротити частину працівників або відкласти до кращих часів плани розширення виробництва.

Стан економіки може сильно вплинути на можливості одержання організацією капіталу для своїх потреб. Це, в основному, обумовлене тим, що уряд часто намагається згладити наслідки погіршення економічної обстановки, регулюючи податки грошовою масою й ставкою відсотка, установлену головним державним банком.

Якщо цей банк посилює умови одержання кредиту й підвищує ставки відсотка, комерційні банки повинні зробити теж саме, щоб не виявитися поза грою.

У результаті стає сутожніше одержати позики, і обходяться вони організації дорожче. Подібним чином, зниження податків збільшує масу грошей, які люди можуть витратити на мети не першої необхідності й, тим самим, сприяти стимулюванню бізнесу [34, с. 64].

Важливо розуміти, що та або інша конкретна зміна стану економіки може зробити позитивний вплив на одні й негативне на інші організації. Якщо при економічному спаді магазини, розташовані, наприклад, у багатих пригородах, імовірно, взагалі нічого не відчують у відмінності від магазинів роздрібної торгівлі.

Організації, що ведуть справи в багатьох країнах, найчастіше вважають стан економіки особливо складним і важливим для себе аспектом. Коливання

курсу вітчизняної валюти щодо валют інших країн ставали причиною миттєвого знаходження або втрати великими фірмами мільйонів.

Будь-яка організація функціонує щонайменше в одному культурному середовищі. Тому соціокультурні фактори, у числі яких переважають установки, життєві цінності й традиції, впливають на організацію.

Дача хабара для одержання вигідного контракту або політичних вигід, фаворитизм замість підтримки компетентності, поширення конкурентів, що ганьблять, слухів уважається діями неетичними і аморальними, навіть коли їх неможливо вважати, по суті протизаконними.

У деяких країнах подібна ситуація вважається нормальною й прийнята на озброєння підприємствами, оскільки соціокультурне середовище тут інше.

Соціокультурні фактори впливають також на продукцію або послуги, що є результатом діяльності компанії.

Від соціальних факторів залежать і способи ведення своїх справ організації. Від подань споживачів про якісне обслуговування залежить повсякденна практика магазинів роздрібної торгівлі й ресторанів.

Деякі аспекти політичної обстановки представляють для керівників особливе значення. Один з них - настрій адміністрації, законодавчих органів і судів відносно бізнесу.

Тісно зв'язані із соціокультурними тенденціями, у демократичному суспільстві ці настрої впливають на такі дії уряду, як оподатковування доходів корпорації, установлення податкових пільг або пільгових товарних мит, вимоги відносно практики наймання й просування представників національних меншостей, законодавство по захисту споживачів, стандарти на чистоту навколишнього середовища, контролю цін і заробітної плати й т.д. [36, с. 81].

Інший елемент політичної обстановки - це групи особливих інтересів і лобісти. Деякі лобістські групи виражають інтереси й цінності не організацій, а об'єднання людей.

Велике значення для компаній, що ведуть операції або ринки, що має, збут в інших країнах, має фактор політичної стабільності. У країні-хазяїні для іноземного інвестора або для експорту продукції політичні зміни можуть привести до обмеження прав власності для іноземців або встановленню спеціальних мит на імпорт. З іншого боку, політика може змінитися й у бік, сприятливий для інвесторів, коли виникає потреба в припливі капіталу з-за кордону.

Майже для всіх організацій переважне відношення до неї місцевої громади, у якій та або інша організація функціонує, має першорядне значення як фактор непрямого впливу, якщо не говорити про фактор дій державної влади.

Майже в кожній громаді існують конкретні закони й установки стосовно бізнесу, що визначають, де можна розгорнути діяльність того або іншого підприємства. Деякі міста, приміром, не жаліють зусиль для створення стимулів, що залучають промислові підприємства в межах міста. Інші, навпроти, роками б'ються в суді, щоб не допустити в місто промислове підприємство.

Багато організацій докладають цілеспрямованих зусиль для підтримки гарних відносин із громадами, у яких вони функціонують. Ці зусилля можуть виражатися у формі фінансування місцевих шкіл, добродійній діяльності або підтримці молодих дарувань у керуванні замість підношень співтовариству готівкою.

Політичні та соціальні фактори. Як ми вже зазначали, конкурентами на ринку можуть бути оптові та мілко оптові постачальники метало ріжучого інструменту із країн Східної та Західної Європи та Азії.

Відсутність державної політики (програм) у даному питанні не дозволяє прогнозувати частку ринку з високим ступенем точності.

До політичних факторів конкурентного середовища підприємства слід також віднести повільне приймання законопроектів у Верховній Раді України.

Ні для кого не секрет, що більшість законопроектів, що стосуються впровадженню політики підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників, так і залишаються «під сукном» і не розглядаються понад року.

Доки не буде визначено стратегічного плану розвитку української промисловості питання щодо прогнозування розвитку окремо взятого підприємства годі й прораховувати. Підприємство розраховує тільки на свої сили і можливості.

Споживачі. Запорізький інструментальний завод є одним з найбільших і широко відомих виробників мітчиків, різців, свердлів, і калібрів. Запорізький інструментальний завод 70рн. Войкова спеціалізується переважно на виробництві спеціального, так званого, технологічного інструмента.

Це той інструмент, що застосовується при виготовленні інших видів продукції й вимагає ритмічної постійної поставки й стабільної якості.

Споживачами такого інструмента є, насамперед, підприємства металургійної й трубної промисловості, а також підприємства виробництва металевих виробів.

Як уже зазначалося вище, ЗАТ «Запорізький інструментальний завод 70рн. Войкова» гарантує високу якість своєї продукції.

Для фінансової стабілізації підприємства слід впроваджувати кардинальні зміни, перш за все, за рахунок нарощення обсягів виробництва

Для оздоровлення фінансового стану підприємства запропоновано до розгляду інвестиційний бізнес-план [38, с. 99], основні розділи до якого запропоновані в наступній частині роботи.

На підставі проведеної діагностики конкурентного середовища можна зазначити, що підприємство має достатні потужності та ресурсний потенціал для впровадження заходів з метою збільшення обсягів виробництва та покращення фінансового стану.

В процесі діагностики було оцінено внутрішнє та зовнішнє середовище

підприємство, визначено його позицію на ринку збуту.

Це дає підстави для прорахунку доцільності інвестування підприємства на базі бізнес-планування.

Залучення коштів в оборот підприємства – нормальне явище, що сприяє тимчасовому поліпшенню фінансового стану за умови, якщо кошти не заморожуються на тривалий час в обороті й вчасно повертаються. В іншому випадку може виникнути прострочена кредиторська заборгованість, що приводить до виплати штрафів, застосування санкцій і погіршення фінансового стану.

Фінансова стабільність може бути відновлена шляхом поповнення джерел формування запасів (збільшення кредитів, позик), оптимізації їхньої структури, обґрунтованого зниження рівня запасів і т.п.

У рамках внутрішнього аналізу здійснюється поглиблене дослідження фінансової стабільності підприємства на основі побудови балансу неплатоспроможності, що включає наступні взаємозалежні групи показників (71рн.71. 2.8).

Таблиця 2.8

Баланс неплатоспроможності, тис.грн.

Загальна величина неплатежів	Сума платежів із причин	Джерела, які послабляють фінансовий стан
1	2	3
прострочена заборгованість по позиках банку; прострочена за боргованість по розрахунках з постачальниками; заборгованість у бюджет; інші платежі, у тому числі по оплаті праці	недостача власних оборотних коштів; надпланові запаси товарно-матеріальних цінностей; товари відвантажені, але не оплачені вчасно покупцями; товари на відповідному зберіганні в покупців через відмову від акцепту; інші причини	тимчасово вільні власні кошти; притягнуті кошти (перевищення нормальної кредиторської заборгованості над дебіторською); кредити банку на довгострокове поповнення оборотних коштів та інші залучені кошти

Даний баланс дотримується при вірогідності бухгалтерського обліку й відповідної його аналітичності [37, с.100].

Визначення (прогнозування) розмірів резервів, їхня мобілізація й використання базуються на науково обґрунтованій методиці. Основними джерелами резервів збільшення прибутку є:

1) збільшення обсягу реалізації продукції. Для визначення резервів зростання прибутку за рахунок зміни обсягу реалізації продукції необхідно різницю в обсягах реалізації помножити на фактичний прибуток по певному виді продукції. Сума таких резервів по різних видах продукції складе загальний резерв зростання прибутку за рахунок зміни обсягу реалізації. Джерелами інформації для визначення резерву є результати аналізу випуску й реалізації продукції;

2) зниження собівартості продукції (робіт, послуг). Важливим напрямком пошуку резервів зростання прибутку є зниження витрат на виробництво й реалізацію продукції (наприклад, економія палива, сировини, трудових витрат через удосконалення технології й т.п.). На підставі порівняння нормативів витрат, використання виробничих потужностей з фактичними витратами визначається резерв їхнього зниження, а отже, і зростання прибутку;

3) підвищення ціни реалізації при підвищенні якості продукції, продажу на більш вигідних ринках збуту.

Підприємство має також можливість збільшити прибуток за рахунок зміни ринків збуту продукції. У цьому важлива роль належить маркетинговій службі підприємства. Моніторинг ринків збуту дає можливість виявити незадоволені потреби споживачів, коректувати цінову політику з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

ОПТИМІЗАЦІЯ ШЛЯХІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Обґрунтування напрямів оптимізації реалізації проекту розвитку підприємства

В умовах глобалізації та посиленні міжнародної конкуренції у забезпеченні конкурентоспроможності виробництва України, особливо важливу роль відіграє розвиток машинобудівного комплексу. Саме машинобудування є стратегічною галуззю народного господарства та визначає технологічний рівень економіки країни.

Як відомо, економіка будь-якої галузі, в тому числі і машинобудівної, починається з економіки підприємства. Зважаючи на це, необхідно звернути увагу на проблеми ефективності систем управління суб'єктів господарювання у машинобудівному комплексі, щоб забезпечити їх стабільне функціонування і розвиток у майбутньому [16, с. 96].

Однією з основних проблем підприємств машинобудування є брак коштів на відновлення матеріально-технічної бази виробництва та його технологічного рівня. Від цього залежить конкурентоспроможність промислової продукції, а отже і місце на світовому ринку України. Для вирішення цього питання українським підприємствам, як машинобудування, так і всієї промисловості, необхідно створити ефективний механізм залучення додаткових коштів, в основі якого є управління процесом інвестування.

Вивчення процесу інвестування як єдиної економічної системи на машинобудівному підприємстві дає можливість створити його структуру та механізм управління.

Будь-яке інвестування суб'єкта господарювання починається із пошуку основних джерел фінансування, що має місце на першому етапі управління цим

процесом. Сьогодні одержати необхідні ресурси українські підприємства можуть тільки шляхом інвестування на основі бізнес-планування.

Наступним етапом управління є вибір напрямків інвестування, тобто виконання інвестицій. Для початку необхідно зазначити, що обіговий капітал крім того, що забезпечує в повному обсязі весь виробничий процес, також відповідає за майбутній розвиток підприємства, адже за його рахунок здійснюється оновлення основних фондів. Специфікою машинобудівних підприємств є те, що найбільшу частку в загальному обсязі оборотних фондів займає незавершене виробництво (біля 40%). Це пов'язано з великою тривалістю виробничого циклу.

Отримані кошти від інвестицій машинобудівне підприємство може використати у двох напрямках:

- 1) розширення обсягів виробництва;
- 2) введення інновацій.

Як показують підсумки 2020 року за звітний період ЗАТ «Запорізький інструментальний завод ім. Войкова» наростив обсяги виробництва. Так, доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс порівняно з попереднім 2019 роком на 16,4%. В цілому елементи операційних витрат на підприємстві зросли на 36,3% з 14447 тис.грн. до 19696 тис.грн.

Отже, підприємство має реальні можливості для збільшення обсягів виробництва і за рахунок цього виходу із скрутного фінансового стану [42].

Загальні збори акціонерів - вищий орган управління товариства. Правління - виконавчий орган. Спостережна (наглядова) рада - орган контролю за діяльністю виконавчого органу, а також захисту прав акціонерів. Ревізійна комісія - контролюючий орган.

Значних змін у системі керування компанією на період впровадження зазначеного бізнес-плану не передбачено.

Організаційні системи управління, які застосовуються на практиці, реалізуються за допомогою комбінацій сегментів організаційної поведінки персоналу [19, с. 80].

Розглянемо тип організаційної структури ЗАТ «Запорізький інструментальний завод ім. Войкова».

Товариство має секційну організацію.

Секційна організація є об'єктно-орієнтованою організаційною системою, розподіленою за продуктами, споживчими групами чи регіонами.

Об'єктно-орієнтована організація та організація за видами діяльності. Якщо в процесі аналізу загального виробничого завдання за основу брати вид діяльності, то поділ цього завдання на складові здійснюється за сферами діяльності.

Секційна організація виникає переважно за високої диверсифікації виробництва.

Окрім секцій часто створюють функціонально-орієнтовані центральні відділи: фінансовий, кадрів, постачання та ін. (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Секційна організація з центральними відділами

Ефективність секційної організації залежить від обсягу повноважень керівників секторів [24].

Для того щоб не допустити відокремлення секцій, застосовують координаційні та контрольні механізми шляхом створення бюджетних обмежень, визначення ступеня відповідальності за одержуваний прибуток або нормування повернення коштів.

Переваги секційної організації - гнучкість та висока здатність до адаптації, простий механізм контролю, стимулювання мотивації співробітників.

До недоліків слід зарахувати конкурентну боротьбу між секціями, подвійну роботу та збільшення інформаційних затрат.

3.2 Економічний ефект від запропонованих заходів

Основна мета підприємства – розширення збуту товару на ринку. Це довгострокова стратегія, розрахована на те, що збільшення попиту компенсує зниження ціни.

Стратегія маркетингу - включає такі основні рішення і положення:

1. ринок, на якому виступає підприємство;
2. особливості поведінки на ньому;
3. склад і об'єми продукції, що буде пропонуватися на ринку;
4. розробка нової продукції;
5. форми і методи реклами;
6. доставка і збут продукції;
7. ціни на продукцію.

Як ми вже зазначили у попередніх розділах, стратегія підприємства полягає у збільшенні обсягів випуску продукції [25, с. 66].

Мета та стратегічні плани підприємства щодо реалізації бізнес-плану будуть наступні.

Мети:

- отримання щорічного валового прибутку у розмірі 20% до здійснених витрат;
- реструктуризація виробництва, збільшення рівня ефективності використання потужності;
- удосконалення цінової політики.

Стратегічні плани:

- переглянути систему виробництва під випуск номінальної номенклатури продукції з урахуванням потреб ринку в широкому асортименті з мінімальними витратами;
- удосконалення організації виробництва, технологічних процесів, забезпечення виведення такого, що не використовується, малоефективного, застарілого обладнання з наступним технічним переозброєнням, що забезпечить високу стабільну якість продукції;
- зберегти доступний, однак достатньо високий рівень цін, що прямо пов'язаний з якістю та надійністю продукції, у той же час передбачаючи систему пільг до дотацій для «вигідного» партнера, споживача.

Реалізація маркетингової стратегії здійснюється прийняттям конкретних оперативних рішень по різноманітних питаннях, що можна назвати тактикою маркетингу [22, с. 86].

План маркетингу. Основним ринком збуту виробляє мого інструменту є внутрішній ринок України (до 90%) та ринки країн СНГ (10% обсягу продаж).

Споживачу будуть запропоновані практично всі можливі типорозміри інструменту, що виробляється, а також можливість постачання спеціального інструменту, виготовляє мого на замовлення.

Основними каналами розподілу продукції, що виробляється, будуть:

а) підприємство-виробник → оптова торгівля → роздрібна торгівля → споживач. По зазначеному каналу планується 25% забезпечення продажу продукції, що виробляється. В перспективі частка продукції, що буде йти по

цьому каналу збуту, буде зменшуватися за рахунок збільшення продажу за іншими каналами збуту;

б) підприємство-виробник → підприємство – партнер (крупний споживач інструменту). Канал збуту, що потенційно володіє найбільшою стабільністю (50%);

в) передбачається перерозподіл обсягів збуту продукції за рахунок росту обсягів дилерських (15%) та фірмових (10%) продаж.

Методика ціноутворення на сьогоднішній день майже не залишає можливості для маневру, так як ціна інструменту знаходиться у прямій залежності від вартості матеріалів, що споживаються, та енергоресурсів. В цьому напрямку заводом передбачається рішення задач підвищення технічного рівня виробництва, що дозволить забезпечити випереджаючий ріст якості та стійкості інструменту без прямого підвищення ціни, а також збільшення продуктивності праці, зростання виробництва та зниження збитків у виробництві, що дозволить у визначеному сенсі впливати на формування цін.

Планом маркетингу передбачається, що ціна продукції буде мінімально на 10% нижче середньо ринкової ціни інструменту на внутрішньому ринку України. При цьому для крупно оптового споживача передбачено надання знижок – 10-20% за принципом: більша кількість купленого товару – більша знижка при закупівлі.

Інтереси споживача будуть задовольнятися, насамперед, за наступними вимогами:

- висока якість інструменту;
- широкий асортимент;
- цінова доступність;
- постійна наявність продукції на складі, що готова у будь-який момент до продажу.

Значна увага приділяється зовнішньому вигляду: покращення товарного вигляду продукції та упаковки.

Щорічно буде спрямовуватися до 2% оподаткованого прибутку на проведення маркетингових заходів, в тому числі на рекламу, участь у виставкових заходах, витрати на зворотній зв'язок із споживачем.

План виробництва. Для початку охарактеризуємо стан економіки області у 2020 році. Соціально-економічний розвиток області у 2020 році, як і в цілому України, відбувався під впливом складних і неоднозначних зовнішніх і внутрішніх процесів [43].

У I півріччі ситуація характеризувалася позитивними тенденціями, що формувалися в умовах сприятливої зовнішньої кон'юнктури, підвищення споживчого попиту, і дозволили досягти значного приросту виробництва і доходів у всіх секторах економіки.

За темпом зростання промислового виробництва (111,5%) Запорізька область продемонструвала найбільш динамічний результат серед індустриальних регіонів, який у півтора рази перевищив аналогічний показник по Україні (107,5%).

Досягнуто найвищих темпів зростання зовнішньоторговельного обороту товарів – приріст склав 46,9% у порівнянні з I півріччям 2019 року, у т.ч. обсяг експорту збільшився на 42,4%, імпортних поставок – на 53,4%.

В економіку області надійшло 215,6 млн. дол. США прямих іноземних інвестицій, або у 3,5 рази більше, ніж у відповідному періоді 2019 року. Загальний обсяг прямих іноземних інвестицій на 01.07.2020 склав 985,3 млн. дол. США (129,4% до початку 2020 року).

Обсяг інвестицій в основний капітал за січень-червень 2020 року збільшився на 17,6%.

Сума отриманого прибутку прибуткових підприємств у I півріччі зросла на 37,8 %, у тому числі прибутки у промисловості збільшилися на 47,2%.

Середньомісячна заробітна плата працівників області підвищилася на 36,1%.

У другій половині 2020 року через вплив світової фінансово-економічної кризи відбулося погіршення ситуації в економіці регіону, основними ознаками якого стали:

- скорочення промислового виробництва та накопичення запасів нереалізованих товарів через зниження попиту на продукцію металургійної, машинобудівної та інших галузей по всьому ланцюгу міжгалузевих зв'язків;

- скорочення кредитування, що негативно позначилось на розвитку галузей економіки, орієнтованих переважно на внутрішній ринок (будівництво, машинобудування, роздрібна торгівля);

- погіршення фінансових результатів суб'єктів господарювання, втрати доходів бюджетів і населення;

- ускладнення ситуації в соціальній сфері внаслідок скорочення виробництва, що призвело до збільшення заборгованості з виплати заробітної плати та зростання рівня безробіття.

Усе це негативно позначилося на результатах роботи в цілому за рік, у тому числі виконанні завдань програми соціально-економічного та культурного розвитку.

Відбулося скорочення обсягу промислового виробництва на 2,2% (для порівняння: у Дніпропетровській області промислове виробництво зменшилось на 8,6 %, а в цілому по Україні – на 3,1%).

Із базових галузей найбільший спад зафіксовано у металургії – на 11 % та в електроенергетиці – на 9,4% до рівня 2019 року. Збережено позитивну динаміку в машинобудуванні (приріст виробництва на 10,6%), харчовій і легкій промисловості (зростання відповідно на 2,9% і 5,7%).

ЗАТ «Запорізький інструментальний завод ім. Войкова» розміщений у найбільш промислово-розвинутому регіоні України, у безпосередній близькості до постачальників основної сировини – інструментальних та спеціальних сталей, забезпечено кадровим потенціалом висококваліфікованих робочих –

інструментальників та всім необхідним технологічним обладнанням для серійного виробництва мітчиків, фрез, свердел, різців, різьбових калібрів та ін.

Зростання обсягів продажу підприємства пов'язано не з нарощенням обсягів виробництва у натуральних показниках, а із збільшенням цін на продукцію, що у свою чергу пов'язано із зростанням цін на сировину та енергоносії, а також на заробітну плату та соціальні виплати працюючим. В цілому як по підприємству, так і по країні в цілому спостерігається зниження обсягів продажу продукції, що виробляється підприємством.

З урахуванням зниження обсягів виробництва та продажу металоріжучого інструмента у 2020 році порівняно попередніми роками, що викликано економічною нестабільністю в Україні, застосовуються заходи з концентрації виробництва, виводу не завантаженого, не використововуваного обладнання, його консервації та продажу, що дозволить отримати додатковий прибуток.

Тільки у 2019-2020 році виведено з технологічного процесу 151 одиниць обладнання [42].

Ураховуючи лише часткове завантаження підприємства із цієї причини, завод має реальні можливості на існуючих виробничих площах, без створення додаткових виробничих потужностей, у короткі терміни забезпечувати зростання виробництва необхідного інструменту.

План виробництва у 2021 році становитиме 33017 тис.грн., а до 2023 року складатиме 76600 тис.грн., в тому числі по видах інструменту, відповідно (тис.шт.):

- різці, ножі – 440 -550;
- мітчики, свердла – 500 – 1150.

Крім того, річний обсяг продажу на 1 робітника (продуктивність) збільшиться з 20,55 тис.грн. (у 2020 році) до 109,12 тис.грн. (у 2023 році). Продуктивність на 1 ППП зросте з 22,37 тис.грн. до 118,76 тис.грн. у 2023 році. Чисельність робітників та їх склад змінювати не передбачається.

Очікуване проведення корінних економічних реформ в Україні, створення сприятливих ринкових відношень дозволить вже в 2021 році забезпечити значне зростання виробництва та постачань на ринок широкої гами метало ріжучого інструменту.

При організації виробництва нової гами інструментів передбачається використання наявних спеціалістів, отже додаткових витрат на зазначені цілі не потребується.

Зведений фінансовий план є підсумковим документом інвестиційного бізнес-плану.

Функціонування підприємства супроводжується неперервним кругообігом фінансів, що здійснюється у формах витрат ресурсів і одержання прибутків, їхнім розподілом і використанням. При цьому визначаються джерела фінансів, напрямки і форми фінансування, оптимізує структура капіталу, проводяться розрахунки з постачальниками матеріально-технічних ресурсів, покупцями продукції, державними органами по оплаті податків, персоналом підприємства і т.д. [14, с. 80].

В залежності від джерел фінансів фінансування ділиться на:

- внутрішнє фінансування - здійснюється за рахунок грошей, отриманих при діяльності підприємства, використання або продажу його майна.
- зовнішнє фінансування - своїми джерелами має гроші, не пов'язані з діяльністю підприємства: внесення власників підприємства, кредит, боргові доручення, державні субсидії.

Фінансовий план та фінансова стратегія в основному визначається наявним станом підприємства, відношенням власних та залучених коштів підприємства, характеристика яких надана у попередньому розділі.

Для забезпечення нормальної роботи підприємства як спеціалізованого інструментального виробництва, технічного переобладнання, створення та випуску сучасного інструменту з широким виходом на ринок підприємству необхідні інвестиції.

Для комплексного вирішення задач, пов'язаних з виготовленням конкурентоспроможної на зовнішньому та внутрішньому ринках продукції ЗАТ «Запорізький інструментальний завод ім. Войкова» планує здійснити часткове технічне переоснащення виробництва, а саме: станків для відшліфування прямих та гвинтових стружкових канавок мітчиків, а також станків для шліфування різьб мітчиків.

Розглянемо план доходів і витрат, пов'язаних з експлуатацією зазначеного інвестиційного проекту (табл. 3.1).

До валових витрат слід віднести наступні витрати, пов'язані з інвестиційним проектом.

Для впровадження заходів з технічного переозброєння виробництва необхідно:

- станки фірми «NORMAK» модель FT – для відшліфування канавок мітчиків М3 – М8 (2 станка), орієнтована вартість одного станка 2415 тис.грн.;
- станки фірми «NORMAK» модель FT-80 – для відшліфування канавок мітчиків М6 – М20 (1 станок), орієнтована вартість 2350 тис.грн.

Річний випуск мітчиків з відшліфованими канавками з обробкою, що планується, на зазначених станках становитиме:

- М3 – М8 – 380 тис.шт.;
- М10 – М20 – 207 тис.шт.

Окрім того, для впровадження заходів з технічного переозброєння виробництва необхідно:

- станки фірми «NORMAK» модель GT – для шліфування різьби (2 станка), орієнтована вартість 2520 тис. доларів США.

Плануємий річний випуск мітчиків з відшліфованими канавками з обробкою на зазначених станках становитиме:

- М3 – М8 – 1020 тис.шт.;
- М10 – М20 – 300 тис.шт.

Крім плануємого технічного переозброєння на основі використання

кращих зарубіжних технологій та обладнання ЗАТ «Запорізький інструментальний завод ім. Войкова» розвиває власні технології у виробництві різьбо утворюючого інструменту, що забезпечує енерго- та ресурсозбереження.

До таких технологій слід віднести отримання заготовок машинних та гайкових мітчиків засобом радіальної штамповки, що забезпечує зниження енергоспоживання у 7 разів, економію швидкоріжучої сталі до 40%, зниження трудомісткості у 2 рази [42]. На її впровадження додатково потребується 2600 тис.грн.

В цілому для проведення часткового технічного переозброєння та впровадження нових технологій, що дозволять підвищити конкурентоспроможність виробляемого різьбоутворюючого інструменту загальний обсяг інвестицій оцінюється в 12300,0 тис.грн. Термін реалізації проекту – 3 роки.

Завдяки наявності спеціалістів з розробки технічної документації та виготовлення інструменту, а також щодо монтажу, налагодженню та експлуатації нового обладнання, закупівля якого передбачається зазначеним проектом, необхідність технічної допомоги та додаткові витрати на зазначені цілі зведені до мінімуму.

Маркетингові напрацювання щодо ринку збуту здійснені безпосередньо спеціалістами заводу. Раніше існуючі виробничі зв'язки дозволяють вирішувати питання реалізації продукції.

Аналіз проекту показує, що для його реалізації необхідна тільки фінансова допомога, що заснована на поверненні, для придбання технологічного обладнання, а також придбання необхідної сировини для початку виробництва.

Витрати, пов'язані з реалізацією зазначеного інвестиційного проекту: виплата відсотків з кредитування на закупівлю обладнання та модернізація технологічного процесу, входять до операційних витрат.

План доходів та витрат розрахуємо на три найближчі роки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

План доходів і витрат, пов'язаних з експлуатацією інвестиційного бізнес-плану
по підприємству (тис.грн.)

Показники	2020 р.	2021 р. (очікуване)	2022 р. (прогноз)	2023 р. (прогноз)
1	2	3	4	5
1. Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14426	33017	65110	76600
2. Податок на додану вартість, інші відрахування з доходу	2020	4117	10483	12333
3. Інші вирахування з доходу	642	0	0	0
3. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	12462	25520	52088	59206
в тому числі амортизація	149			
4. Валовий прибуток (гр.1 – гр.2 – гр.3)	-698	3380	2539	5061
5. Операційні доходи	1022	4890,7	5289	6789
6. Операційні витрати	1895	8489,3	7690	9638
7. Доходи з іншої діяльності	27	24	0	700
8. Витрати з іншої діяльності	146	760	0	0
9. Податок на прибуток	2	124	138	145
10. Чистий прибуток (збиток) підприємства (гр.4 + гр.5 – гр.6 + гр.7 - гр.8 – гр.9)	-1692	-1078,6	0	2067
11. Грошовий потік (гр.10 + гр.3.4)	-1543	4152,1	6298	8967

Після того, як будуть залучені інвестиції, підприємству необхідно визначити період їх окупності [15, с. 66].

Для цього розраховуємо грошовий потік - основний показник, що характеризує ефективність здійснених інвестицій, і служать джерелом повернення інвестицій:

$$ГП = П + А, \quad (3.1)$$

де

ГП - грошовий потік

П - прибуток

А - амортизація

За перший рік реалізації інвестиційного проекту грошовий потік складе: 0 + 6298 = 6298 тис. грн. (див. табл. 3.1).

За другий рік - 8967 тис. грн. (2067 + 6900) (див. табл. 3.1).

Отже, за два роки грошовий потік становитиме 15265 тис. грн. (8967 + 6298) [42].

Тобто інвестиції окупляться менше ніж за два роки.

Розрахуємо точку беззбитковості підприємства, для її розрахунку використаємо дані табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Валові витрати та валові доходи підприємства при різних обсягах виробництва

Показники	Обсяг продажу, тис.одиниць									
	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000
Валові витрати	39620	44240	48860	53480	58100	62720	67340	71960	76580	81200
з них постійні витрати	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000
Валові доходи	10000	20000	30000	40000	50000	60000	70000	80000	90000	100000

Тепер розглянемо чистий приведений доход, який є абсолютною сумою проекту від здійснення інвестицій.

Визначається він так:

$$\text{ЧПД} = \text{ГП} - \text{ІК}, \quad (3.2)$$

де ГП - сума грошового потоку;

ІК - сума інвестиційних коштів, направлена на реалізацію проекту.

$$\text{ЧПД} = 15265 - 12300 = 2965 \text{ тис.грн.}$$

При цьому постійні валові витрати становитимуть 35000 тис.грн., змінні валові витрати складатимуть 39,3 грн. на 100 тис. одиниць продукції.

Розрахунки проведені на підставі даних прогнозу собівартості продукції в 2021 році.

Побудуємо поріг беззбитковості ЗАТ «Запорізький інструментальний завод ім. Войкова» (рис. 3.2).

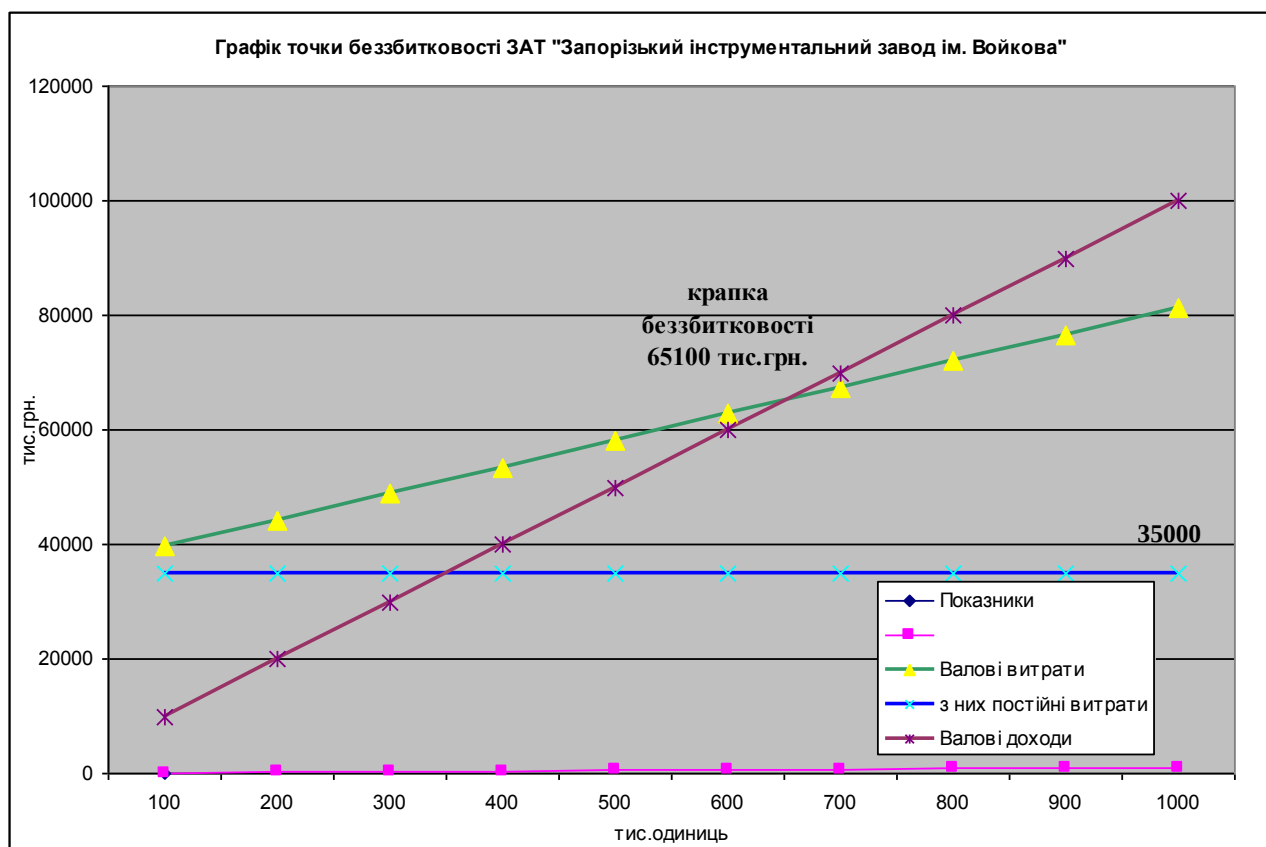


Рис. 3.2. Графік порога беззбитковості ЗАТ «Запорізький інструментальний завод ім. Войкова»

Отже, як ми бачимо з рис. 3.2, порогом беззбитковості для товариства є точка перетину прямих доходів і витрат. Таким чином ЗАТ «Запорізький інструментальний завод ім. Войкова» може досягти беззбиткової діяльності за умови, якщо обсяг робіт складе 65100,0 тис. грн.

На основі даних таблиці 3.2 розраховуємо рентабельність підприємства за аналізує мий період та прогноз на 2021 – 2023 роки.

У 2020 році підприємство було збитковим, у 2021 році очікуваний рівень збитковості становить 1078,6 тис.грн., отже рентабельність матиме від'ємне значення.

У 2022 році прибуток не планується, але при цьому підприємство працює беззбитково. У 2023 році прогнозуємий рівень прибутку становить 2067 тис.грн.

Рентабельність виробництва розраховується за формулою:

$$P = \frac{\tilde{I}}{\tilde{N}}, \quad (3.3)$$

де $\tilde{I}$ – чистий прибуток підприємства;

$\tilde{N}$ – витрати на виробництво продукції.

Рентабельність виробництва у 2020 році становила:

$$P = \frac{-1692}{12462} * 100\% = -0,14\%.$$

Рентабельність виробництва у 2021 році очікується на рівні:

$$P = \frac{-1078,6}{25520} * 100\% = -4,2\%.$$

Рентабельність виробництва у 2022 році прогнозується на рівні:

$$P = \frac{0}{52088} * 100\% = 0\%.$$

Рентабельність виробництва у 2023 році прогнозується на рівні:

$$P = \frac{2067}{59206} * 100\% = 3,5\%.$$

ВИСНОВКИ

За підсумками розгляду теоретичних основ бізнес-планування можна зазначити наступне.

Вивчення законодавчої бази, діючої практики бізнес-планування, а також наукових і методичних праць вітчизняних та зарубіжних спеціалістів дозволяє зробити такі висновки та пропозиції щодо усунення недоліків та напрямків вдосконалення бізнес-планування в Україні.

Недостатнє застосування міжнародних стандартів бізнес-планування в Україні спричинене відсутністю відповідної інформації, на базі чого проводиться вивчення та прогнозування ринку матеріальних і трудових ресурсів, ринку збуту продукції та конкурентів, умов фінансування та визначення ефективності наміченого бізнесу, виявлення економічних та інших видів ризику щодо майбутньої діяльності.

Наприклад, в обліковій та статистичній інформації, звітності підприємств та організацій відсутні показники постійних та змінних витрат, які необхідні для розрахунку внутрішньої норми доходності та порога беззбитковості майбутнього бізнесу. Значні труднощі при складанні бізнес-планів викликає невідповідність бухгалтерського та податкового обліку доходів та витрат, визначення прибутку від діяльності.

Дослідження методичних основ бізнес-планів показало, що від того, наскільки правильно складений інвестиційний бізнес-план залежить - отримає проект схвалення і яка його життєздатність.

Бізнес-план використовується підприємствами при обґрунтуванні заходів по вдосконаленню і розвитку організаційно-виробничої структури фірми, для координації діяльності партнерських фірм, допомагає організувати спільне планування розвитку груп, фірм, пов'язаних з кооперуванням і виготовленням одного чи взаємодоповнюючих продуктів. Найбільш широко бізнес-план використовується при пошуку інвесторів, кредиторів.

Структура і порядок розробки інвестиційного бізнес-плану державою не регламентується.

Державою регламентується лише один із різновидів бізнес-планів - приватизаційний бізнес-план. Його структура і порядок розробки затверджені показом Фонду державного майна України від 26 травня 1994 року №301, тому об'єм і ступінь конкретизації розділів бізнес-плану визначається специфікою і областю діяльності підприємства.

Основне завдання бізнес-плану - дати цілісну, системну оцінку перспектив інвестиційного проекту. З цієї точки зору він є формою представлення результатів попереднього техніко-економічного ґрунтування великих і середніх проектів у діловому плануванні, реалізація яких забезпечує підтримку високої ділової активності фірми, компанії. Стосовно до малих промислових і інших бізнес-проектів, він може бути документом, який представляє результати повного інвестиційного проекту.

Вихідною умовою успішної діяльності підприємства є організація його на споживчий ринок з врахуванням регулюючої ролі державної політики в сфері ринкових економічних відносин. Тому важливим завданням підприємства при виході його на ринок, правильний вибір стратегії маркетингу.

На підставі теоретичних засад була проведена робота з розробки бізнес-план розвитку підприємства на прикладі ЗАТ «Запорізький інструментальний завод ім. Войкова».

За результатами проведених розрахунків видно, що абсолютна ліквідність товариства станом на 31.12.2020 р. у порівнянні з початком року.

В розпорядженні товариства недостатньо коштів для того, щоб своєчасно розраховуватись за своїми поточними боргами, й спостерігається тенденція щодо зниження показника.

Частка стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі у 2020 році зовсім відсутня, тобто товариство характеризується як фінансово нестійке.

Частка залучених коштів у структурі капіталу товариства значно перебиває власні кошти, тобто підприємство повністю залежить від залученого капіталу.

Всі коефіцієнти нижче нормативного значення.

Щодо ефективності використання активів товариства, то її величина становить від'ємне значення.

В цілому фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як кризовий. Крім того, ситуація продовжує погіршуватися.

На підставі проведених досліджень визначена оптимізація шляхів реалізації проекту розвитку підприємства.

Так, для фінансової стабілізації підприємства слід впроваджувати кардинальні зміни, перш за все, за рахунок нарощення обсягів виробництва

Сума, яка необхідна підприємству для покращення фінансово-економічного стану та випуску конкурентоспроможної продукції складає 12300 тис.грн.

Порогом безбитковості для товариства є точка перетину прямих доходів і витрат. Таким чином ЗАТ «Запорізький інструментальний завод ім. Войкова» досягти безбиткової діяльності за умови, якщо обсяг робіт складе 65100,0 тис. грн.

Для комплексного вирішення задач, пов'язаних з виготовленням конкурентоспроможної на зовнішньому та внутрішньому ринках продукції ЗАТ «Запорізький інструментальний завод ім. Войкова» планує здійснити часткове технічне переоснащення виробництва, а саме: станків для відшліфування прямих та гвинтових стружкових канавок мітчиків, а також станків для шліфування різьб мітчиків.

В цілому для проведення часткового технічного переозброєння та впровадження нових технологій, що дозволять підвищити конкурентоспроможність виробляємого різьбоутворюючого інструменту загальний обсяг інвестицій оцінюється в 12300,0 тис.грн.

Термін реалізації проекту – 3 років.

Можна також надати такі рекомендації:

- в умовах переходу до ринкових економічних відносин ми рекомендуємо розробляти бізнес-план всім підприємствам, незалежно від їх форми власності, виду діяльності підприємства, масштабів виробництва;
- при виході на ринок нового підприємства рекомендуємо звернути особливу увагу на вибір стратегії маркетингу, так як від того наскільки правильно буде обрана стратегія маркетингу, буде залежати в майбутньому ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства;
- необхідно виявляти резерви зниження собівартості продукції, так як реалізація цих резервів може підвищити прибутковість підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Агафонова Л. Г., Рога О. В.. Підготовка бізнес-плану: Практикум. - К.: Т-во "Знання", КОО, 2019. - 245 с.
2. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2017. – 173 с.
3. Балабанов І. Т. Аналіз і планування фінансів господарюючого суб'єкта. - Фінанси й статистика, 2017. - 220 с.
4. Баранчєєв В. Стрижов С. Аналіз й оцінка маркетингового потенціалу підприємств // Маркетинг. - 2018. № 5. - С. 32-34.
5. Інформаційне забезпечення підготовки бізнес-плану / М.Ю. Куденко, С.М. Осипенко, І.Є. Веремейчик // Вісн. Міжнар. Слов'ян. ун-ту. Сер. екон. науки. - 2018. - 9, № 1. - С. 68-71.
6. Бізнес-план підприємництва // Ділові папери та документи підприємницької діяльності. - К., 2017 -с. 16 - 24.
7. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. – Одеса: ОНЕУ, 2018. – 243 с
8. Бизнес-план инвестиционного проекта: Практическое пособие / Под ред. И. А. Иванниковой. - М.: Экспертное бюро - М., 2019. - 112 с.
9. Керанчук, Т. Л. Стратегічне планування як передумова ефективності функціонування підприємств в сфері готельного та ресторанного бізнесу / Т. Л. Керанчук // Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах : матеріали Х-ї (Ювілейної) Міжнарод. наук.-практ. конф., присвяченої 130-річчю НУХТ, Київ, 23-24 травня 2019 р.: тези доп. – К. : НУХТ, 2019. – С. 45-48.
10. Лаврів Л. А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи / Л. А. Лаврін // Інноваційна економіка. - 2013. - № 10.
11. Бизнес-план - ключ к успеху // Финансовая Украина. - 2009. - 7 сент.
12. Блэквелл Э. Как составитт бизнес-план. Пер. с англ. - М.: "Инфра" - М", 2006.

13. Вихрущ В. Бізнес-план - основа успіху. - Тернопіль: "Лілея", 2018. - с. 8.
14. Лаврів Л. А. Планування діяльності організації : навчальний посібник / Л.А. Лаврів. –Тернопіль : Крок, 2019. – 320 с.
15. Густав Берл, Киртнер П. Мгновенный бизнес-план. Двенадцать быстрых шагов к успеху. - М. "Дело ЛИД", 2005.
16. Жизнин С. З., Крупнов В. И. Как организовать свое дело? / Малый бизнес в США / - М.: Новости, 2010. - 120 с.
17. Крупка Я. Д., Литвин Б. М. Інвестиційний бізнес-план. - К.:ІЗМН МОУ. 2006. - с. 131.
18. Латынов Г. Д. Как составить бизнес-план: рекомендации // США: Экономика, политика, идеология. - 2019. - № 8. - С. 63 - 72.
19. Липсиц И. В. Бизнес-план - основа успеха. - М.: Машиностроение, 2012. - 80 с.
20. Липсиц И. В. Ваша путеводная звезда - бизнес-план // Экономика и жизнь. - 2015. - № 33; 34; 35.
21. Маркова В. Д., Кравченко Н. А. Бизнес-планирование. - Новосибирск: ЭКО, 2015. - 320 с.
22. Медведев А. Экономическое обоснование предпринимательского проекта // МЭ и МО. - 2018. - № 6. - с. 86 - 98.
23. Мельник В. М. Основи економічного аналізу: Навч. посіб. - Ірпінь: Академія ДПСУ, 2019. - 183 с.
24. Методика составления бизнес-плана инвестиционного проекта // Бизнес. - 2016. - 9 апреля.
25. Пойта І.О. Світовий досвід розвитку ринку послуг та можливості його застосування в Україні / І.О. Пойта // Економіка в умовах сталого розвитку: контекст підприємств, регіонів, країн: матеріали міжнародної наукової конференції [20 листопада 2013 р., м. Дніпропетровськ] / ред. Кол.: В.Я. Швець [та ін.] – Д.: НГУ, 2013. – С. 10-12.

26. Мое малое предприятие: Основы успешного предпринимательства // И. В. Жилиев, В. Р. Костюк, Ю. А. Ключко, С. Н. Соболев, А. В. Щур - К.: Венчур. - 2015. - 136 с.
27. Пелих А. С. Бизнес-план или как организовать собственный бизнес. - М.: "Ось-89", 2019. - с. 96.
28. Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швидененко І. О. "Бізнес-план. Технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2000. - с. 6-11.
29. Положення про типовий бізнес-план: Затв. наказом Фонду державного майна України від 26.05.94. № 301 // Підприємництво і ринок України. - 2004. - № 11.
30. Сенов Г.А Організація і планування на підприємстві: Навч. посібник. - К.: ЦНЛ. 2016. - 528 с.
31. Сенов Г.А. Дипломне проектування з економіки підприємств: Навч. посібник. - К.: ЦНЛ, 2019. – 124 с.
32. Современный бизнес: Учеб. В 2-х т. / Д. Дж. Регмен, М. Х. Мескон, К. Л. Боуви, Дж. В. Тилл; Пер. с англ. - М.: Республика, 2017. - 431 с.
33. Скворцов Н. Н. Как разработать бизнес-план предприятия? Практическое руководство для бизнесменов. - К.: МКП «Прометей», 2014. - 96 с.
34. Соколов В. Г. Бизнес-план: опыт и проблемы реализации // ЭКО, 2014. - № 12. - С. 64 - 68.
35. Экономика: Учебник для вузов / Под ред. Е.Н. Лобачевой. - М.: Изд-во Экзамен, 2016. - 592 с.
36. Энциклопедия малого бизнеса, или как начать свое дело / Под ред. Слука А. Т.; Пер. с англ. - М.: 2015. - 288 с.
37. Эрик С. Зигель, Лорен А. Шульц, Брайен Р. Форд, Дэвид С. Карни. Пособие ЭРНСТ энд ЯНГ. Составление бизнес-плана / Пер. с англ. - 2-е изд. - М.: Джон Уайли энд Санз, 2004. - 224 с.

38. Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство, или как завести собственное дело и добиться успеха: Вып. 2: Создание и развитие нового предприятия / Пер. с англ.; Общ. ред. В. С. Загашвили. - М.: Прогресс, 2012. - 256 с.

39. Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство, или как завести собственное дело и добиться успеха: Вып. 3: Финансирование нового предприятия / Пер. с англ.; Общ. ред. В. С. Загашвили. - М.: Прогресс, 2013. - 192 с.

40. Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство, или как завести собственное дело и добиться успеха. Вып. 5: Советы начинающему предпринимателю / Пер. с англ.; Общ. ред. В.С. Загашвили. - М.: Прогресс, 2012. - 192 с.

41. Шудра В. Ф., Беличко А. Н. Как подготовить успешный бизнес-план. - К.: 2010. - 106 с.

42. Дані про емітент: ЗАТ «Запорізьке інструментальний завод ім. Войкова» - [http://www. stockmarke t. gov.ua /](http://www.stockmarket.gov.ua/).

43. Програма соціально-економічного та культурного розвитку Запорізької області на 2021 рік