Міністерство освіти і науки України

Тернопільський національний економічний університет

Вінницький інститут економіки

## Кафедра економіки підприємств і корпорацій

Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «спеціаліст»

Спеціальність 7.050107 - економіка підприємства

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ПП «АГРО-ТЕРА»)

### Вінниця – 2010

АНОТАЦІЯ

Королюк І. П. Шляхи вдосконалення бізнес планування на підприємстві. - Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст» за спеціальністю 8.050107 «Економіка підприємства» - ВІЕ ТНЕУ. - Вінниця, 2010.

Розглянуто актуальні питання вдосконалення бізнес планування. Досліджується доцільність використання бізнес планування на підприємстві та можливі шляхи вдосконалення бізнес планування. Робота пройшла апробацію на ПП «Агро-тера» та відображена в доповіді: «Сучасні погляди на процес вдосконалення бізнес планування на підприємстві», де підтвердили актуальність даного дослідження.

ANNOTATION

Korolyuk I.P. Improving business planning business. - Manuscript.

Study for a qualification level «specialist» specialty 8.050107 «Business Enterprise» - VIE TNEU. - Vinnitsa, 2010.

Consider issues of improving business planuv annya suchanyh. Study the feasibility of business planning business and possible ways to improve business planning. The work was approved in PP «Agro-Terra» and reflected in the report: «Modern views on the process of improving business planning business», which confirmed the relevance of this study.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

* 1. Поняття та сутність бізнес планування на підприємстві
  2. Нормативно-правове забезпечення та огляд літературних джерел
  3. Методологія бізнес планування на підприємстві

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «АГРО-ТЕРА»

2.1. Організаційна та фінансово-економічна характеристика підприємства ПП «Агро-тера»

2.2 Аналіз бізнес планування на підприємстві ПП «Агро-тера»

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення бізнес планування на підприємстві

3.2 Вдосконалення бізнес планування з використанням комп’ютерних технологій

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Вихід з економічної кризи нерозривно пов’язаний з адаптацією до роботи в нових умовах. Приватизація може принести позитивний ефект лише тоді, коли перетворення власності на підприємстві буде органічно сполучатися з підвищенням самостійності та відповідальності структурних виробничих підрозділів, зі створенням необхідних передумов для залучення робітників у процес управління власністю та виробництвом.

В процесі приватизації необхідно приймати такі методичні та практичні рішення, які забезпечили б збереження виробничого комплексу, науково-технічного і кадрового потенціалу, подальший розвиток і нарощування виробництва конкурентоспроможної на ринку продукції. Це зумовлює необхідність серйозних якісних змін у характері планування діяльності підприємства. Тільки завдяки стратегічній спрямованості розвитку підприємства можна добитися консолідації всіх виробничих процесів та забезпечити одержання синергетичного ефекту - отримання нового більш високого результату від сумісної дії чинників виробництва.

Важливим елементом планування, який у вирішальній мірі може передбачати реакцію підприємства на вимоги зовнішнього середовища та підтримувати його відповідну поведінку на ринку, є бізнес-планування. Питанням складання бізнес-планів присвячено дуже багато робіт зарубіжних та вітчизняних учених-економістів: Кіпермана К., Крилової Н., Ліпсіса І.В., Львовського Г.Д., Маркової В.Д., Муллей М., Пальчик О.І., Пітерса Г., Полякова А.Р., Роузена Х., Скирко Ю.І., Уотермена Р., Хруцького В. та ін.

Разом з тим багато проблем, що пов’язані з бізнес-плануванням, не тільки не досліджені, але й не поставлені. Так, у наукових дослідженнях ще недостатньо виразно визначені позиція щодо взаємодії плану і ринку, місце відносин планомірності в розвиненій ринковій системі. Відсутні роботи, які б комплексно розглядали проблему бізнес-планування розвитку підприємств у сучасних умовах. Не розроблені науково-практичні рекомендації щодо складання технологічної стратегії як складової певних розділів бізнес-плану, не досліджений вплив бізнес-плану на розвиток підприємства, бізнес-плани не враховують його інвестиційного потенціалу, не використовується функціонально-вартісний аналіз як ефективний напрям розвитку підприємства.

Недостатньо обгрунтовані концептуальні положення розвитку підприємств у нових умовах господарювання. Як наслідок - стихійний розвиток підприємства, що дестабілізує ситуацію на ринку. Таким чином, актуальність, наукова недослідженість проблеми визначили вибір теми, мету і задачі дослідження, а також його теоретичну та методичну основу.

Мета і задачі дослідження. Мета роботи - на підставі узагальнення теоретичних концепцій, пов'язаних з обгрунтуванням бізнес-планування розвитку форми господарювання, дослідити процес розвитку підприємства та визначити напрями ефективного функціонування, а також розробити науково-прикладні рекомендації щодо їх реалізації.

Досягнення мети дослідження здійснювалося послідовним вирішенням таких задач:

- з'ясування поняття та сутності планування у розвитку виробництва на сучасному підприємстві;

- розкриття особливостей нормативно-правового забезпечення бізнес-планування;

- дослідження методології бізнес планування на підприємстві;

- характеристика організаційного та фінансово-економічного стану підприємства;

- оцінка стратегічної орієнтації бізнес-планування на підприємстві;

- визначення недоліків бізнес планування на підприємстві, та їх можливі причини;

- визначення шляхів вдосконалення бізнес планування на підприємстві.

Обєктом дослідження є бізнес планування на ПП «Агро-тера».

Предметом дослідження є відносини, що виникають на ПП «Агро-тера» в процесі здійснення бізнес планування.

Методи дослідження. Методологічною основою виконаного дослідження є діалектичний метод, що дозволяє розглядати явища і процеси в динаміці. Теоретичною основою є сучасні концепції розвитку економіки, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених з проблем розвитку на підприємствах виробничих процесів. Для дослідження існуючих підходів використовувалися такі методи дослідження: системний підхід - у визначені сукупності теоретичних, концептуальних і методичних питань, які потребують, відповідно до мети роботи, дослідження і розв’язання; економіко-статистичний, порівняльного і структурного аналізу - для визначення місця технічного обслуговування в удосконаленні організаційно-економічного розвитку підприємства; проблемно-цільовий і економіко-математичний метод - для розробки концепції організації на виробничому підприємстві системи бізнес планування.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та інші нормативні документи методичного характеру, статистичні дані Держкомстату України, нормативно-правові документи різних рівнів управління, публікації у наукових та періодичних виданнях з досліджуваної проблеми.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

* 1. Поняття та сутність бізнес планування на підприємстві

За сучасних умов господарювання бізнес-план практично є робочим інструментом, що використовується в усіх сферах підприємництва. Його бажано розробити у разі організації нової фірми; об’єднання існуючих підприємств і створення на базі цього інтегрованого організаційно-правового утворення; трансформації власності; започаткування зовнішньоекономічної діяльності.

Бізнес-план - ретельно підготовлений документ, котрий розкриває всі сторони будь-якого запроектованого комерційного заходу. Він дозволяє передбачати не лише всі заходи для реалізації нової ідеї, а й визначити необхідне фінансове забезпечення та можливість одержання доходу (прибутку). Практично його можна вважати формою експертної оцінки доцільності та ефективності здійснення нової підприємницької ідеї.

До основних завдань розробки бізнес-плану належать:

- оцінка новизни і прогресивності підприємницької ідеї, її сильних та слабких сторін;

- визначення витрат, фінансових ресурсів і джерел фінансування;

- обґрунтування і вибір стратегії діяльності фірми, визначення концепції її розвитку в період реалізації підприємницької ідеї;

- оцінка кон’юнктури ринку та рівня конкуренції;

- визначення ступеня можливого господарського ризику;

- пошук надійних партнерів для розробки й реалізації інноваційно-інвестиційного проекту;

- прогнозування (приблизні розрахунки) очікуваних результатів реалізації нової підприємницької ідеї в перші та наступні три-п’ять років.

Щодо конкретних умов господарювання в Україні бізнес-план має замінити за змістом та призначенням застосовуване раніше техніко-економічне обґрунтування доцільності розробки і реалізації будь-якого проекту [20, 37].

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

- конкретний проект виробництва певного товару (продукту чи послуг);

- всебічний аналіз виробничо-господарської діяльності фірми (ситуаційний аналіз);

- глибокий аналіз ринково-конкурентної ситуації і можливих прогнозованих її змін;

- результати вивчення найбільш дійових організаційних, техніко-економічних та фінансових важелів, застосовуваних у підприємництві;

- конкретних завдань інноваційного характеру;

- діагностику і прогнозування зовнішньої та внутрішньої політичної ситуації.

Звичайно бізнес-план є одним із сукупності ділових документів, що визначають стратегію розвитку фірми. Особливістю бізнес-плану як стратегічно зорієнтованого документа треба вважати узгодження поставлених завдань і реальних фінансових можливостей.

Добре розроблений та обґрунтований бізнес-план є важливим підґрунтям так званої бізнес-пропозиції, використовується у процесі переговорів з партнерами; він відіграє неабияку роль у підборі на роботу кваліфікованих фахівців; його обов’язково використовують задля залучення надійних інвесторів і кредиторів [30, 68].

Починаючи розробку бізнес-плану, треба чітко уявляти собі, що кожний конкретний план має свої особливості і не існує якогось придатного на всі випадки життя універсального бізнес-плану.

Кожен бізнес-план має свої особливі риси залежно від того, в якій сфері починає працювати підприємець, який капітал він хоче отримати від банку чи інвестиційної компанії.

Незалежно від сфери діяльності та особливостей компанії, яка готує бізнес-план, можна визначити декілька стандартних етапів, які потрібно послідовно пройти при його розробці:

- визначення мети розробки бізнес-плану.

Як правило, мета визначається переліком проблем, які покликаний вирішити бізнес-план.

- чітке визначення кола читачів бізнес-плану.

Потрібно уявляти, чи бізнес-план готується для внутрішнього використання персоналом підприємства, чи він призначений для вивчення іншими особами, яких фірма хоче бачити своїми інвесторами - майбутні акціонери, комерційні банки, венчурні капіталісти та ін.

- збір інформації для розробки бізнес-плану.

На цьому етапі необхідно виявити джерела інформації, потрібної для розробки бізнес-плану, і накопичити деякий стартовий масив інформації для початку роботи над бізнес-планом.

Вибір структури бізнес-плану і безпосереднє написання тексту пояснювальної записки [36, 15].

Обсяг та ступінь конкретизації розділів бізнес-плану визначаються специфікою фірми і сфери її діяльності, цілями підприємництва, масштабами бізнесу, а також залежать від контактної аудиторії, на яку він розрахований.

На практиці не існує стандартної, універсальної, єдиної для всіх випадків форми бізнес-плану. Конкретний бізнес-план може і не бути детальним. Подана структура бізнес-плану охоплює усі головні розділи, котрі необхідно розробляти, оскільки кожний із них розкриває властиву лише йому функцію.

Бізнес-планування включає в себе три етапи:

1) підготовчий період - підбір виконавців, консультантів та експертів, постановка завдання і розподіл обов’язків між виконавцями, розробка календарного плану (графіка) виконання робіт, збір вихідної інформації;

2) розробка бізнес-плану;

3) презентація бізнес-плану - доведення основних положень бізнес плану до потенційних інвесторів.

Складанню бізнес-плану передує визначення цілей власного бізнесу взагалі і бізнес-плану зокрема [11, 9].

Бізнес-план охоплює як зовнішні, так і внутрішні цілі. Основна зовнішня ціль полягає в тому, щоб запевнити майбутніх партнерів і кредиторів в успіху справи. Головна внутрішня ціль бізнес-плану - бути основою управління підприємницькою діяльністю. Конкретні цілі розкривають зміст і особливості планових заходів, особливості самого підприємства, специфіку його діяльності.

Бізнес-план дає змогу розв’язати цілий ряд завдань, основними серед яких є:

1) обґрунтування економічної доцільності напрямків розвитку підприємства;

2) розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності підприємства, насамперед обсягів продажу та прибутку;

3) визначення джерел фінансування обраної стратегії, тобто способів концентрації фінансових ресурсів;

4) підбір працівників, спроможних реалізувати даний план.

Кожне завдання плану може бути розв'язане лише у взаємозв’язку з іншими. Центром бізнес-плану є концентрація фінансових ресурсів. Саме бізнес-план виступає важливим засобом збільшення капіталу підприємства. Процес складання плану дає змогу глибоко проаналізувати розпочату справу у всіх деталях. Бізнес-план є основою бізнес-пропозиції у переговорах з майбутніми партнерами, він відіграє важливу роль при комплектуванні основного персоналу підприємства.

Таким чином, бізнес-план, по-перше, може бути використаний для розробки концепції бізнесу, для детального відпрацювання стратегії, для попередження помилок шляхом детального аналізу маркетингу, фінансів, виробничої діяльності підприємства.

По-друге, бізнес-план є інструментом, за допомогою якого суб’єкт господарювання може оцінити фактичні результати своєї діяльності за певний період.

По-третє, бізнес-план є засобом залучення коштів.

Підприємства, що вже сформувались, при розробці бізнес-плану мають певні переваги порівняно з підприємствами-початківцями. Цифри, які вони використовують для розрахунків, надійно обґрунтовані результатами їх діяльності, їх задуми на майбутнє випливають з їх колишньої стратегії, спираючись на успіхи підприємства, досвід, набутий на своїх помилках.

На шляху створення будь-якої справи постає ряд суттєвих перешкод, кожна з яких за відсутності необхідного підходу може стати причиною виникнення проблемної ситуації. До них відносяться організація управління, накопичення капіталу, розробка та маркетинг продукту, підтримання на необхідному рівні валового прибутку та захист бізнесу від небажаного впливу. Статистика свідчить, що 75% усіх нових починань у бізнесі є невдалими в перші роки [10, 93].

При виникненні будь-яких труднощів суб’єкт підприємницької діяльності повинен дослідити стан бізнесу та виявити можливі перешкоди. Кожного разу, з'ясувавши та вирішивши певну проблему, підприємство тим самим звільняється ще від однієї перешкоди, яка може призвести до невдачі, і, таким чином, підвищує свої шанси на успіх.

Багато з проблем можуть бути вирішені шляхом постійного уточнення бізнес-плану з метою приведення його у відповідність до умов, що змінюються. Це дасть можливість використовувати бізнес-план як реальний критерій оцінки фактичних результатів діяльності підприємства.

Бізнес-план минулого року може показати, яка із стратегій компанії виявилась ефективною, а яка ні, і наскільки результативним був той чи інший спосіб його реалізації.

При вивченні фактичних результатів роботи порівняно з бізнес-планом виявляються позитивні та негативні сторони організації, які можна використати для усунення відхилень між плановими і фактичними показниками.

Фінансовий розділ попереднього бізнес-плану може використовуватись як засіб об'єктивного спостереження за розвитком бізнесу. Фінансові прогнози, закладені у плані, становлять основу бюджету підприємства. Відхилення від розрахунків виявляються у статтях, де або думки про необхідні ресурси були хибними, або контроль в період виконання плану був недостатнім. Крім управлінської функції бізнес-плану, його можна використовувати як засіб моніторингу [14, 54].

Отже, бізнес-план може сприяти залученню інвесторів та кредиторів. Перед тим, як ризикувати своїм капіталом, інвестори мають впевнитись у надійності розробки проекту та мати уявлення про його ефективність. Вони мають вивчити бізнес-план перед розглядом можливості капіталовкладень.

1.2 Нормативно-правове забезпечення та огляд літературних джерел

Можливість успіху нового продукту нині визначається не тільки промислово-економічними або технічними чинниками, а й культурою підприємництва, комунікаційними та інформаційними процесами маркетингового опосередковування та забезпечення інноваційної діяльності. Інакше кажучи, необхідно мати відповідні інституційні передумови та сприятливу й випереджальну нормативно-правову інфраструктуру інноваційного розвитку. Завдяки цьому за умов перехідної економіки можливе створення дійових механізмів збереження, ефективного використання та розвитку національного науково-технологічного потенціалу.

Розв’язання цих проблем і має на меті «Концепція науково-технологічного та інноваційного розвитку України», схвалена Постановою Верховної Ради України від 13 липня 1999 р. № 916-ХІV. У цьому документі зазначені пріоритетні напрямки науково-технологічного та інноваційного розвитку національної економіки у сфері науки, технології та виробництва. Наукове забезпечення побудови інноваційно спрямованої економіки нового тисячоліття має базуватися на досягненнях фундаментальної науки, що мають світове визнання. Досягненню мети прискореної розбудови соціально орієнтованої ринкової економіки сприятимуть прикладні дослідження і технології, що в них Україна має значний науковий, технологічний та виробничий потенціал. Значної державної підтримки здобудуть дослідження у сфері технологічного розвитку, створення умов для високопродуктивної праці та сучасного побуту людини, розроблення медичних, технічних та медикаментозних засобів збереження і захисту її здоров’я, охорони довкілля.

Випереджальними темпами мають розвиватися ресурсо-, енергоощадні технології та відповідні системи технологічного супроводження переробних галузей виробництва. Додержанню державних пріоритетів розвитку науки і техніки передовсім сприятиме впровадження високорентабельних інноваційно-інвестиційних проектів, реалізація котрих може забезпечити якнайшвидшу віддачу і започаткувати прогресивні зміни в структурі виробництва і тенденціях його розвитку. Основним механізмом реалізації пріоритетних напрямків мають бути загальнодержавні та галузеві наукові й науково-технологічні програми, а також інші інноваційні та інформаційні структури, які сприяють впровадженню нових технологій у виробництво.

Велику роль у створенні максимальної зацікавленості суб’єктів господарювання щодо використання організаційно-економічного механізму міжнародного трансферу та експорту вітчизняних технологій повинні відіграти посередницькі організації, які проводять маркетинг результатів наукових досліджень, тобто їхню комерціалізацію [10, 128].

Концепцією науково-технічного розвитку передбачається також стимулювання діяльності в галузі процесних та продуктових інновацій за рахунок диференційованих та заохочувальних податкових пільг, запровадження для малих і середніх науково-виробничих організацій безповоротних субсидій у розмірі до 25 % загальної суми витрат на нововведення. Зрозуміло, що за умов трансформації економіки підвищити сприйнятливість виробників до сучасних світових досягнень науки і техніки можна не тільки за рахунок ринкових механізмів, а й з допомогою відповідної трансформації науково-технологічного потенціалу держави, побудови організаційної структури науки на основі поєднання галузевого підходу як орієнтованого на забезпечення загального прогресу наукових знань, так і проблемно орієнтованого, що найбільше відповідає ринковим відносинам. Прискоренню трансформації сприятиме створення національних та державних галузевих науково-технічних центрів (технопарків, технополісів, інноваційних бізнес-інкубаторів), а також структурних підрозділів підприємств, установ та організацій, промислових, аграрних та інших виробничих асоціацій для здійснення науково-дослідних робіт. Згідно з чинним законодавством України [Постанова Верховної Ради України «Про Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України» від 13.07.99 р. № 916-XIV, Закон України «Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків «Напівпровідникові технології i матеріали, оптоелектроніка та сенсорна техніка», «Інститут електрозварювання імені Є. О. Патона», «Інститут монокристалів» від 16.07.99 р. № 991-XIV (далі - Закон № 991-ХІV), Постанова Кабінету Міністрів «Про затвердження Положення про порядок створення і функціонування технопарків та інноваційних структур інших типів» від 22 травня 1996 р. № 549], інноваційна структура (технопарки, технополіси, інноваційні бізнес-інкубатори) - це юридична особа будь-якої організаційно-правової форми, створена відповідно до законодавства, або група юридичних і фізичних осіб, яка діє на основі договору про спільну діяльність (вид Б), з певною галуззю діяльності та типом функціонування, орієнтованим на створення та впровадження наукомісткої конкурентоспроможної продукції.

Організаційне та методичне забезпечення створення і функціонування інноваційних структур здійснюється Комісією з організації діяльності технологічних парків та інноваційних структур інших типів [7, 58].

Для інноваційних структур, їхніх учасників, дочірніх i спільних підприємств, що виконують інвестиційні та інноваційні проекти, Законом № 991-XIV запроваджено спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності, який передбачає встановлення податкових та митних пільг, надання державної підтримки, а також інші заходи зі стимулювання діяльності.

Такий спеціальний режим запроваджується терміном на 15 років i діє лише щодо інвестиційних та інноваційних проектів за пріоритетними напрямками діяльності протягом перших п’яти років з дати реєстрації проектів, але в межах зазначеного вище терміну дії цього режиму.

Для організації відбору, проведення експертизи та фінансування інноваційних проектів за рахунок коштів державного бюджету постановою Кабінету Міністрів України створено Українську державну інноваційну компанію. Одним із завдань цієї державної небанківської фінансово-кредитної установи є надання маркетингових, посередницьких, юридичних та інших консультативних послуг.

Державна підтримка створює засадничі передумови ефективної інноваційної діяльності підприємств ринкової орієнтації, сприяє повнішому інформаційному забезпеченню маркетингу інновацій. Така інформація повинна бути результатом спеціального дослідження ринку інновацій, мати достатню достовірність, сталість та інтенсивність. Найперша мета інформаційного дослідження інноваційного продуктового пропонування полягає в тому, щоб переконатися в наявності потреб у новому товарі, визначити стратегію його утвердження на цільовому ринку або в окремому сегменті [23, 74].

У навчальному посібнику «Бізнес планування» за редакцією С.Ф. Покропивного, С.М. Соболя, Г.О. Швиданенко, О.Г. Дерев’янко викладено теоретичні, методологічні й практичні питання бізнес-планування як сучасного важливого напрямку становлення та розвитку підприємництва в Україні. Подано детальну характеристику бізнес-плану, його структури, логіки розробки та оформлення змісту окремих розділів. Наведено практичні приклади бізнес-планів.

Практичний посібник «Бізнес-план» за редакцією Барроу К., Барроу П., Браун Р. створено на основі Програми з підприємництва Кренфілдської школи менеджменту. У ньому в доступній формі даються практичні професійні поради, як приступити до пошуків та підготовки матеріалів для складання бізнес-плану, розкривається, яким чином у бізнес-плані мають бути відображені маркетинг, фінанси та законодавство, наводиться 20 завдань з діаграмами, схемами та живими прикладами з реальних бізнес-планів. Особлива увага приділена новітнім інформаційним технологіям із використанням можливостей Інтернету.

В посібнику «Малий бізнес: методологія, теорія і практика» за редакцією Реверчук С. Подається теоретичний і практичний матеріал з бізнес планування. Автором акцентується увага на необхідності бізнес планування як при створення малого бізнесу, так і в повсякденній роботі малого підприємства. Порівнюється бізнес планування із стратегічним плануванням, вказуються їх відмінні та спільні риси.

Загалом автор намагається в повній мірі донести не так теоретичну частину бізнес планування, як практичну. Про що, свідчить досить велика кількість різного роду практичних вправ та тренінгів із бізнес планування на малих підприємствах. Що в свою чергу дає можливість закріпити теоретичний матеріал практичними навиками.

Навчальний посібник «Бізнес план: розробка, обґрунтування та аналіз» за редакцією Тарасюка Г.М. визначається, що на першому етапі розробки бізнес-плану визначають види і джерела потрібної інформації. Основними видами інформації є: маркетингова, виробнича і фінансова.

На другому етапі визначають мету розробки бізнес-плану, акцентуючи при цьому увагу на головних зовнішніх та внутрішніх функціях, які він виконуватиме. На цьому ж етапі слід точно визначити цільових читачів бізнес-плану - чи це будуть тільки внутрішні учасники організації (що малоймовірно), чи й особи із зовнішнього середовища, яких організація хотіла б бачити своїми інвесторами - майбутні акціонери, комерційні банки і т. д.

Автор акцентує увагу на тому, що дуже відповідальним є наступний, третій, крок у бізнес-плануванні - стратегічне планування на підготовчому етапі. Багато підприємців-початківців припускаються помилки, ігноруючи стратегічне планування. Вони вважають, що розробляти стратегію доцільно тільки для великих підприємств. Звичайно, процеси стратегічного планування малого і великого бізнесу мають істотні відмінності. У малому бізнесі стратегічне планування охоплює відносно короткий часовий період (3-5 років) і має менш формалізований і структурований характер. Однак основні складові стратегічного планування (визначення місії фірми, зовнішній і внутрішній аналіз, на основі якого встановлюють сильні й слабкі сторони фірми; визначення цілей її діяльності; аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії підприємства) мають бути і в бізнес-плануванні.

Четвертий крок у бізнес-плануванні - безпосереднє написання бізнес-плану. Розпочинати його слід з визначення чіткої структури документа, що створюється (розділи, параграфи, додатки тощо), і збирати інформацію для кожного з розділів плану.

Цей крок найбільш трудомісткий і відповідальний. Як для жодного іншого планового документа, для бізнес-плану підходить аксіома: «План має складати той, хто його виконуватиме». І якщо це навіть вимагає багато часу, і в підприємця нема навичок такої роботи, все ж він мусить виконати її самостійно. Звичайно, без допомоги консультантів не обійтись, але вона має закінчуватись на попередньому етапі, коли внутрішні й зовнішні консультанти допомагають зібрати необхідну інформацію і здійснити її первинну обробку. Консультанти можуть асистувати підприємцеві й на кінцевому етапі.

* 1. Методологія бізнес планування на підприємстві

Розробка бізнес-плану є процесом створення моделі підприємницької діяльності. Тому цілком зрозуміло, що чим менше похибок буде зроблено за його обґрунтування, тим менше проблем постане перед фірмою у процесі реалізації.

Процес складання бізнес-плану має свою обов’язкову внутрішню логіку.

Важливо підкреслити, що підприємці та менеджери не можуть без шкоди для якості «перестрибувати» через ключові етапи процесу складання бізнес-плану.

Розробка бізнес-плану практично розпочинається з розділу «Продукція (послуги) фірми». Цей розділ необхідний для того, щоб переконати клієнтів у перспективності рекомендованого бізнесу і породити довіру до нього, описуючи переваги та особливості пропонованого продукту. В ньому акцентується увага на властивостях продукту, що виокремлюють його з аналогічних товарів, та вигодах (зиску), які (який) може мати клієнт, придбавши його.

Наступні два розділи «Оцінка ринку збуту» і «Конкуренція» за своїм змістом відбивають результати дослідження ринку, тобто охоплюють ідентифікацію власного цільового ринку, обґрунтування місця розміщення бізнесу, визначення власної конкурентної позиції, розрахунок матриці конкурентного профілю з метою об’єктивної оцінки конкурентів, оцінку місткості ринку і можливої власної частки на ньому, прогнозування обсягу річного продажу товару [19, 78].

Основне завдання розділу «Маркетинг-план» полягає у викладі стратегії виходу свого бізнесу на ринок. Спочатку в ньому фіксується коротка характеристика загальної маркетингової стратегії, потім висвітлюється вибрана фірмою стратегія ціноутворення. Цей розділ має містити також опис каналів збуту продукції і рекламну програму. У заключній частині розділу висвітлюється, як має бути вирішена проблема сервісу та гарантійного обслуговування продукції, що потребує цього.

У розділі «Виробничий план» звичайно виокремлюють такі блоки: основні виробничі операції, машини й устаткування; сировина, матеріали, комплектуючі вироби; виробничі і невиробничі приміщення. Основна увага має бути приділена характеристиці виробничого процесу й організації його здійснення, формуванню матеріально-технічної бази і запасів матеріально-сировинних ресурсів.

«Організаційний та юридичний плани» є дуже важливими розділами бізнес-плану. Вони містять відповіді на такі блоки питань: організаційна схема управління; потреба бізнесу у різних категоріях персоналу; керівники й основні менеджери фірми, мотивація й оплата їхньої праці; необхідні фірмі консалтингові послуги; форма власності й організаційно-правова форма бізнесу, що започатковується [19, 59].

Якісно розроблений бізнес-план не може обійтись без розділу «Оцінка ризику і страхування». В ньому звичайно висвітлюються типи можливих ризиків у бізнесі; способи реагування на загрози бізнесу, якщо вони виникнуть; заходи щодо нейтралізації або мінімізації можливих негативних наслідків; застосування хеджирування та страхування у сфері власного бізнесу.

Ключовим розділом бізнес-плану є «Фінансовий план»; особливий інтерес він має для інвесторів, оскільки узагальнює результати всіх попередніх розділів, обґрунтовує загальну потребу бізнесу в інвестиціях, визначає економічну ефективність підприємницького проекту. Фінансовий план включає три основні складові: план доходів і витрат (план прибутків та збитків); план грошових надходжень і виплат (плановий касовий бюджет або план руху готівки); плановий баланс.

На доповнення до плану доходів і витрат інвестори звичайно вимагають провести аналіз і розрахувати точку беззбитковості, тобто визначити таку ситуацію, за якої загальні доходи від продажу продукції бізнесу повністю покривають (відшкодовують) усі витрати, що зв’язані з її виготовленням і реалізацією. Точка беззбитковості показує, скільки одиниць продукції необхідно продати, щоб витрати фірми окупились за рахунок її доходів. Вона може бути розрахована за формулою:

Тбз=Взуп/(Цпр-Впз), (1.1)

де, Тбз - точка беззбитковості (кількість одиниць продукції);

Взуп - загальні умовно-постійні витрати, грош. од.;

Цпр - продажна ціна за одиницю продукції, грош. од.;

Впз - питомі змінні витрати, грош. од.

Складання плану грошових надходжень і витрат має на меті:

- визначити періоди, коли бізнесова діяльність може наразитися на дефіцит грошових коштів або їхній надлишок;

- розрахувати, скільки грошей треба буде позичити на ці періоди;

- зафіксувати, на що вони будуть витрачені;

- з’ясувати, коли вони можуть бути повернені.

Цей план формується на основі показників плану доходів і витрат з урахуванням очікуваних зрушень у надходженнях та виплатах грошових коштів. У певні періоди діяльності фірми виплати готівки можуть перевищувати її надходження або навпаки. В таких випадках вирішується питання про отримання або надання короткострокової позики.

Плановий баланс фірми - це фінансовий документ, у якому її кошти згруповані, з одного боку, за їхнім складом і розміщенням, а з іншого - за джерелами фінансування на певну дату. Він відображає співвідношення між ресурсами (активами) фірми та її зобов’язаннями перед кредиторами (пасивами) і власниками частин спільного капіталу (акціонерами).

Звичайно заключним розділом бізнес-плану є «Стратегія фінансування».

У цьому підприємець представляє свої міркування щодо:

- джерел і форм отримання фінансових коштів, які необхідні для реалізації підприємницького проекту;

- умов і строків повернення інвесторам вкладеного капіталу і отримання ними очікуваних доходів.

Джерелами і формами отримання фінансових коштів можуть бути комерційні кредити, банківські позики, кошти від продажу облігацій, кошти різноманітних інвестиційних установ, кошти приватних інвесторів. При цьому можливі різні варіанти поєднання акціонерного і позичкового інвестування. Мають бути також чітко визначені умови і порядок отримання фінансових коштів, відсоток плати за кредит або частка участі у прибутку підприємця.

Після завершення розробки всіх визначених заздалегідь розділів бізнес-плану складається резюме, у якому мають бути відображені особливі риси майбутнього бізнесу, його переваги та основні фінансово-економічні показники. При оформленні готового бізнес-плану резюме розміщують на початку [36, 17].

Сьогодні вже очевидно, що без бізнес-плану не можна управляти виробничою діяльністю. Складання бізнес-плану - нагальна по треба, продиктована виробничою діяльністю. Робота над планом - це робота над організацією виробничої діяльності. Запорукою успіху підприємницької діяльності є успішний початок справи. Процес складання бізнес-плану є специфічним у кожному конкретному випадку. Тому практично неможливо дати якусь універсальну (стандартну) схему його розробки.

Найбільш складною є процедура опрацювання бізнес-плану для започаткування нового бізнесу. Узагальнення підприємницького досвіду дає змогу виділити в процесі розробки такого бізнес-плану три стадії: початкову, підготовчу, основну.

Якщо йдеться про розробку бізнес-плану для розширення вже наявного бізнесу, то необхідність у початковій стадії відпадає. Об ґрунтовуючи проект удосконалення діяльності підприємства, теж можна обмежитися лише основною стадією. Розглянемо докладніше кожну зі стадій розробки бізнес-плану.

Початкова стадія. Опрацювання бізнес-плану для заснування нового бізнесу починається з розробки концепції, тобто тих принципових рішень, які закладаються в його основу. У межах роботи над концепцією майбутнього бізнесу:

1) здійснюється пошук підприємницької ідеї;

2) вибирається сфера діяльності;

3) обґрунтовується доцільна форма організації бізнесу;

4) приймається рішення щодо способу започаткування бізнесу.

Найвідповідальнішим етапом, від якого багато в чому залежать усі інші рішення щодо створення бізнесу, є пошук ідеї майбутнього бізнесу. Джерелами таких ідей найчастіше бувають: вивчення запитів і побажань споживачів; критичний аналіз товарів, які випускають інші фірми; бесіди з продавцями торговельних закладів; вивчення технічної літератури та патентної інформації; результати власних досліджень і розробок. Для пошуку підприємницьких ідей використовують ся різноманітні методи («мозкового штурму», конференції ідей, «колективного блокнота», контрольних запитань, фокальних об'єктів тощо) [50, 92].

Вибір сфери підприємницької діяльності (виробництво, оптова торгівля, роздрібна торгівля, послуги, будівництво, фінансова діяльність тощо) відбувається з урахуванням:

1) суті та спрямованості самої ідеї майбутнього бізнесу;

2) особистих факторів (власний практичний досвід та потенціал, наявність відповідної освіти та знань, відповідність сфери бізнесу інтересам і вподобанням самого підприємця);

3) зовнішніх факторів (реальна економічна ситуація, законодавче заборонені сфери й види діяльності, необхідність ліцензування діяльності, державні пріоритети в розвитку окремих галузей, сучасні й майбутні потреби споживачів, ступінь конкуренції в галузі, стадії життєвого циклу виробів, наявність необхідних ресурсів, інші специфічні зовнішні фактори).

Будь-яка підприємницька діяльність відбувається в межах певної організаційної форми. Процедура вибору організаційно-правової форми бізнесу передбачає:

1) визначення форм організації бізнесу, які відповідають законодавству України;

2) визначення особливостей, переваг і недоліків кожної з цих форм;

3) визначення критеріїв вибору форми організації бізнесу (ступінь відповідальності, ситуація з податками, обсяг фінансових потреб для започаткування бізнесу, ступінь контролю за фірмою, можливість залучення інших власників, наявність управлінських здібностей у підприємця, можливість зростання бізнесу в майбутньому чи простота його ліквідації);

4) безпосередній вибір форми організації бізнесу.

До основних питань опрацювання концепції майбутнього бізнесу належить також вибір способу започаткування бізнесу. Традиційно розглядають три основні способи започаткування бізнесу:

1) створення нового підприємства «з нуля»;

2) придбання фірми, що вже існує;

3) придбання франшизи, тобто ліцензії, яка надає підприємцеві (фірмі) право на продаж (виробництво, заняття певною діяльністю) товарів чи послуг, у великої фірми, яка вже добре відома споживачам.

Підготовча стадія. Наявність концепції власної справи ставить перед підприємцем велику кількість цілком конкретних запитань. Чим його бізнес відрізнятиметься від бізнесу конкурентів? Що сприятиме або заважатиме його становленню та розвитку? На які конку рентні переваги слід орієнтуватися? Якими мають бути програма дій та пріоритети діяльності майбутнього бізнесу? Отримати відповіді на них - це завдання підготовчої стадії розробки бізнес-плану. Відтак на підготовчій стадії:

1) збирається та аналізується маркетингова, виробнича, фінансова й загальноекономічна інформація про майбутній бізнес (процес формування інформаційного поля бізнес-плану). Чим більше інформації буде зібрано, тим більш обґрунтованими будуть наступні розрахунки;

2) з'ясовуються сприятливі можливості та загрози розвитку бізнесу в зовнішньому середовищі. Для вивчення факторів зовнішнього середовища всю їх сукупність, як правило, поділяють на три групи: загальноекономічні фактори, галузеві фактори, конкуренти;

3) оцінюються сильні та слабкі сторони фірми. Сильні сторони фірми - це її особливі, унікальні або принаймні оригінальні способи конкурентної боротьби. Слабкі сторони - це те, в чому фірма відстає від конкурентів;

4) визначається місія фірми, тобто головне призначення, специфічна роль, особливий шлях у бізнесі, що відрізнятимуть її від конкурентів;

5) формулюються конкретні цілі діяльності фірми, тобто чітко визначається те, чого фірма хоче досягти за певний проміжок часу;

6) аналізуються стратегічні альтернативи та вибирається стратегія діяльності фірми. Вибираючи стратегію, підприємець, як правило, орієнтується на одну з можливих типових стратегій бізнесу: контроль за витратами, диференціацію; фокусування.

Основна стадія - це безпосереднє опрацювання бізнес-плану. Головна мета цієї стадії - довести економічну доцільність створення даного бізнесу, переконливо показати, як саме гроші чи інші ресурси потенційного інвестора забезпечать йому очікуваний зиск. Інвестор має побачити прибуток не після, а до того, як вкладе гроші в запропонований проект. Звичайно, зробити це можна за допомогою ретельно підготовленого бізнес-плану. При цьому сформульовані на початковій і підготовчій стадіях концепція, місія, цілі та стратегія майбутнього бізнесу утворюють «каркас» бізнес-плану, визначають його спрямованість, логіку побудови і зміст відповідних розділів [20, 42].

Більшість підприємців опрацьовують бізнес-плани для залучення інвесторів до фінансування свого проекту. Найскладнішою TJ 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.

Багато хто з підприємців помилково вважає, що структура бізнес-плану й послідовність його розробки - одне й те саме, що завжди є якась позиція, з котрої треба починати. Такий хибний погляд на логіку розробки бізнес-плану підтримується існуванням програм них продуктів із жорсткою структурою, які задають одну-єдину послідовність дій. Але, як свідчить практика, щодо бізнес-плану це зовсім не так. Наприклад, популярне гасло: «Хочеш створити бізнес - починай з маркетингу» не завжди ефективне для фірми малого бізнесу. Малі фірми, як правило, добре знають свій ринок, використовуючи маркетинг за фактом. Спеціальні маркетингові дослідження можуть і не дати таким фірмам додаткової корисної інформації.

Водночас можна стверджувати, що процес розробки бізнес-плану має внутрішню логіку, яка заважає підприємцеві «перескочити» через ключові етапи цього процесу. Наприклад, неможливо досліджувати ринок майбутнього бізнесу, не визначивши спочатку, який конкретно продукт чи послуга будуть продаватися. Доки не будуть проведені дослідження ринку, неможливо скласти реальний маркетинг-план.

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.

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

1) 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;

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

3) бізнес-план має 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 середньогалузевих показників не мають достатніх підстав;

4) 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;

5) 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;

6) 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.

Отже, бізнес планування має певний процес та методику, які є основою при створенні бізнес планів. З кожним роком зростає кількість методик та шляхів створення бізнес планів. Як показує практика, єдиного підходу до процесу бізнес планування немає, як і ідентичного підприємства та його майбутньої стратегії.

Висновки до розділу 1

Бізнес-план - це план розвитку підприємства, необхідний для освоєння нових сфер діяльності, створення нових видів бізнесу.

Вдало розробивши бізнес-план, можна отримати надійний інструмент у змаганні з конкурентами і в розширенні своєї особистої справи.

Бізнес-план надає можливість оцінити життєздатність підприємства в умовах конкуренції, дає орієнтири для першочергової діяльності, служить аргументом для одержання фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів.

Практика свідчить, що на сучасному етапі розвитку підприємництва в Україні бізнес-план більш за все потрібен підприємцям, які сподіваються залучити іноземні інвестиції, оскільки більшість іноземних інвесторів віддають перевагу традиційній схемі надання коштів, вирішальним моментом якої виступає розгляд бізнес-плану.

Бізнес-планування допомагає підприємцю:

- визначити ступінь життєздатності та майбутньої стійкості підприємства, зменшити ступінь ризику підприємницької діяльності;

- конкретизувати перспективи бізнесу у вигляді системи кількісних і якісних показників розвитку;

- привернути увагу, зацікавити, забезпечити підтримку з боку потенційних інвесторів фірми;

- отримати досвід планування, що розвиває перспективний погляд на свою компанію та її робоче середовище.

Загалом бізнес планування забезпечує напрям руху підприємства на ринку тих чи інших послу, дає прогнозні оцінки можливого результату, а також залучає інвесторів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «АГРО-ТЕРА»

2.1 Організаційна та фінансово-економічна характеристика підприємства

Приватне підприємство «Агро-тера», далі - Підприємство, створено згідно з рішенням Засновника.

Підприємство у своїй діяльності керується чинним законодавством України, зокрема: Господарським кодексом; Законом України «Про власність»; Статутом та розпорядженнями Засновника.

Повне найменування Підприємства:

Українською мовою - Приватне підприємство «Агро-тера»;

Російською мовою - Частное предприятие «Агро-тера»;

Скорочена назва:

Українською мовою - «ПП «Агро-тера»»;

Російською мовою - «ЧП «Конекс»»

Місцезнаходження: Вінницька обл., с. Стадниця, вул. Шевченка, буд. 2.

Підприємство є юридичною особою з моменту його державної реєстрації.

Підприємство вправі від свого імені вчиняти правочини, придбавати майно і особові немайнові права, нести зобов'язання, бути позивачем та відповідачем в суді.

Підприємство має круглу печатку, кутовий штамп, фірмові бланки, торговельну марку та емблему, самостійний баланс, рахунки в установах банків у відповідності із чинним законодавством.

Предмет діяльності Підприємства:

- торговельна діяльність у сфері оптової, роздрібної торгівлі товарами;

- створення та організація профільних, універсальних, комерційних та комісійних магазинів, здійснення фірмової торгівлі, розвиток нових прогресивних форм торгівлі та послуг, включаючи консигнацію, торгівлю по каталогам, посилочну та оптову торгівлю, лізинг, торгівлю в кредит, відкриття магазинів в вільній митній зоні;

- виробництво, заготівля, переробка і реалізація сільськогосподарської продукції та продукції тваринництва, закупівля у населення за готівку необхідних товарів та матеріалів;

- закупівля та реалізація промислових товарів народного споживання, агропромислової та господарської продукції народних промислів та ремесел;

- надання різноманітних консалтингових послуг, в тому числі інформаційних, маркетингових, брокерських, агентських тощо;

- патентування, впровадження винаходів, «ноу-хау», раціоналізаторських пропозицій у масове виробництво;

- здійснення сервісних послуг, гарантійного та постгарантійного обслуговування продукції власного виробництва та продукції інших виробників;

- посередницька діяльність;

- будівельна діяльність;

- купівля, продаж, оренда та надання у користування рухомого і нерухомого майна;

- виготовлення продукції та товарів, в тому числі напівфабрикатів, з вторинної сировини та відходів виробництва;

- благодійна діяльність;

- зовнішньоекономічна діяльність.

Види діяльності, які потребують ліцензування, здійснюються Підприємством за умови одержання відповідних ліцензій (дозволів).

Підприємство є власником майна, переданого йому Засновником, продукції, виробленої внаслідок господарської діяльності, одержання прибутків, а також іншого майна, придбаного їм на інших підставах, незаборонених чинним законодавством.

Майно Підприємства становлять виробничі і невиробничі фонди, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі Підприємства.

Для забезпечення діяльності Підприємства, за рахунок внеску Засновника створюється Статутний капітал у розмірі 53,1 (п’ятдесят одна тисяча сто гривень) гривень.

Рішення щодо зміни Статутного капіталу набувають чинності з моменту реєстрації відповідних змін та доповнень Статуту.

У Підприємстві діє одноособовий виконавчий орган - Директор.

Директор вирішує усі питання діяльності Підприємства, окрім віднесених до виключної компетенції Засновника.

Директор призначається Засновником, підзвітний йому та організовує виконання його рішень.

Окремі взаємовідносини особи, яка призначається на посаду Директора Засновником, регламентуються трудовим договором.

Директор діє від імені Підприємства без довіреності в межах, встановлених цим Статутом та рішеннями Засновника.

Рішення Директора проваджуються в життя, як правило, наказами.

Директор Підприємства керує діяльністю Підприємства і несе особисту відповідальність в межах, передбачених трудовим договором та чинним законодавством за виконання покладених на нього завдань.

Підприємство здійснює оперативний і бухгалтерський облік результатів своєї праці, веде статистичну звітність за формою, встановленою органами державної статистики і несе відповідальність за її достовірність.

Підприємство самостійно визначає фонд оплати праці, а також інші види оплати для працівників.

Зовнішньоекономічна діяльність здійснюється на підставі Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», міжнародних договорів та інших актів.

Підприємство може бути ліквідовано або реорганізовано (злито, приєднано, поділено, перетворено) за рішенням Засновника та у випадках, передбачених законодавством України (Додаток А).

Для більш повної характеристики Приватного підприємства «Агро-тера» розглянемо його основні економічні показники та їх динаміку на протязі 2007-2009 рр. (табл.2.1)

Таблиця 2.1

Рівень та динаміка основних економічних показників ПП «Агро-тера» 2007-2009 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки | | | | | | Відносне відхилення 2009 року від, % | | |
| 2007 р. | | 2008 р. | | 2009 р. | | 2007 р. | | 2008 р. |
| 1 | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | 6 |
| 1. Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 8239,3 | | 30365,0 | | 31846,0 | | 74,1 | | 4,6 |
| 2. Чистий дохід (виручка) від реалізації (товарів, робіт, послуг) у порівняльних цінах, тис. грн. | 6866,1 | | 25304,0 | | 26538,0 | | 74,1 | | 4,65 |
| 3. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн. | 112,4 | | 183,5 | | 210,0 | | 46,4 | | 12,6 |
| 4. Собівартість продукції, тис. грн. | 6576,4 | | 25125,0 | | 24779,0 | | 73,4 | | -1,3 |
| 5. Середньооблікова чисельність працівників основного виду діяльності, осіб. | 13,0 | | 11,0 | | 15,0 | | 13,3 | | 26,6 |
| 6. Фонд оплати праці, тис. грн. | | 80,7 | | 153,5 | 256,0 | 68,4 | | 38,86 | |
| 7. Середня продуктивність праці, грн. на особу | | 633,7 | | 2760,4 | 2123,0 | 70,15 | | -30,02 | |
| 8. Рентабельність виробництва,% | | 5,3 | | 2,4 | 1,14 | -365 | | -110,5 | |
| 9. Середньорічна заробітна плата, тис.грн | | 6,2 | | 13,9 | 17,0 | 63,5 | | 18,2 | |

Показники діяльності підприємства показують про ріст доходів підприємства, що відображається і на кількості робочих місць, заробітній платі та інших показниках, які характеризують фінансовий стан підприємства, його економічний потенціал.

Так, у порівнянні 2007-2009 рр. обсяг продукції збільшився на 74,1%, що свідчить про збільшення обороту продукції, запровадженні системі знижок, що дозволяють користуватися послугами саме цього підприємства; урізноманітненні товарів, що знаходяться на реалізації.

Чистий дохід від реалізації на протязі 2007-2009 рр. збільшився на 74,1%. Даний показник свідчить, що підприємство на протязі аналізованого періоду примножило свій чистий дохід за рахунок збільшення обсягу реалізованої продукції, а не за рахунок безпідставного підняття цін.

Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування на протязі 2007-2009 рр. збільшився на 46,4%.

На 13,3% зросла кількість працівників на протязі 2007-2009 рр., що свідчить про те, що підприємство розширює свою діяльність, і тим самим створює робочі місця.

Зріс фонд оплати праці на 68,4%, що свідчить про зростання заробітних плат.

Зросла продуктивність праці на 70,15%, що свідчить про впровадження новітніх методик удосконалення організації праці та комп’ютеризацію процесу праці.

Середньорічна заробітна плата зросла на 63,5%, як наслідок зростання фонду оплати праці та продуктивності праці на підприємстві.

З кожним роком зменшується рентабельність підприємства.

Стійкий фінансовий стан підприємства формується в процесі всієї його виробничо-господарської діяльності. Тому оцінку фінансового стану можна об'єктивно здійснити за допомогою системи показників, що детально й усебічно характеризують господарське становище підприємства.

Метою оцінки фінансового стану підприємства є пошук резервів підвищення рентабельності виробництва і зміцнення комерційного розрахунку як основи стабільної роботи підприємства і виконання ним зобов'язань перед бюджетом, банком та іншими установами.

Основними завданнями аналізу фінансового стану є:

- дослідження рентабельності та фінансової стійкості підприємства;

- дослідження ефективності використання майна (капіталу) підпри-ємства, забезпечення підприємства власними оборотними коштами;

- об'єктивна оцінка динаміки та стану ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства;

- оцінка становища суб'єкта господарювання на фінансовому ринку та кількісна оцінка його конкурентоспроможності;

- аналіз ділової активності підприємства та його становища на ринку цінних паперів;

- визначення ефективності використання фінансових ресурсів.

Інформаційною базою для оцінювання фінансового стану підприємства є дані:

- балансу (форма № 1) (Додатки Б, В, Ж);

- звіту про фінансові результати (форма № 2) (Додатки Г, Д, З);

- звіту про рух грошових коштів (форма № 3);

Розрахуємо показники оцінки майнового стану ПП «Агро-тера».

Сума господарських коштів, що їх підприємство має у розпорядженні. Цей показник дає загальну вартісну оцінку активів, які перебувають на балансі підприємства. Зростання цього показника свідчить про збільшення майнового потенціалу підприємства. ПП «Агро-тера» на кінець 2007 року мало баланс в розмірі 2293,6 тис. грн., на кінець 2008 року – 12520,2 тис. грн., на кінець 2009 року – 16764,0 тис. грн., тобто за період 2007-2009 років сума господарських коштів, що їх ПП «Агро-тера» має у розпорядженні збільшується, що свідчить про позитивну тенденцію в діяльності ПП «Агро-тера».

Ліквідність балансу - це ступінь покриття боргових зобов’язань підприємства його активами, строк перетворення яких у гроші відповідає строку погашення платіжних зобов’язань. Ліквідність балансу залежить від ступеня відповідності величини наявних платіжних коштів величині боргових зобов’язань.

Аналізуючи ліквідність підприємства, використовують такі показники:

- коефіцієнт абсолютної ліквідності;

- коефіцієнт швидкої (проміжної, суворої) ліквідності;

- коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності)

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є найбільш жорстким критерієм платоспроможності й ліквідності підприємства і показує, яку частину короткострокової заборгованості воно може погасити в поточний момент або найближчим часом. Для ПП «Агро-тера» коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) складав у 2007 році складає 0,12, у 2008 році – 0,0001, у 2009 році – 0,003, даний показник має тенденцію до зменшення і показує, що у разі звернення всіх кредиторів по короткостроковим зобов’язанням підприємство зможе погасити лише частину поточної заборгованості.

Коефіцієнт швидкої (проміжної, суворої) ліквідності, або коефіцієнт кислотного тесту допомагає оцінити можливість погашення підприємством короткострокових зобов’язань у разі його критичного стану [2, 54]. Теоретичне найнижче значення цього показника - 1, найвище - 2. Для ПП «Агро-тера» коефіцієнт швидкої ліквідності складав у 2007 році складає 0,56, у 2008 році – 0,55, у 2009 році – 0,80%, що має позитивну тенденцію до збільшення.

Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності) вимірює загальну ліквідність і показує, якою мірою поточні кредиторські зобов’язання забезпечуються поточними активами, тобто скільки грошових одиниць поточних активів припадає на одну грошову одиницю поточних зобов’язань. Теоретичне значення цього показника - 1,5-2,5. Для ПП «Агро-тера» коефіцієнт покриття загальний складав у 2007 році складає 0,82, у 2008 році – 0,94, у 2009 році – 0,91 та мав постійну тенденцію до збільшення та вказує на позитивну тенденцію забезпечення поточних зобов’язань підприємства оборотними активами ПП «Агро-тера». Дані фінансового стану ПП «Агро-тера» показники занесено до табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка ліквідності ПП «Агро-тера» за період 2007-2009 років

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Роки | | | Відхилення (+/-) |
| 2007 | 2008 | 2009 |
| Коефіцієнт покриття загальний | 0,82 | 0,94 | 0,91 | +9,8 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,56 | 0,55 | 0,80 | +30,0 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,01 | 0,0001 | 0,003 | -233,3 |

Таким чином, спостерігається стабільна тенденція до зростання ліквідності активів ПП «Агро-тера», значна їх частина відповідає встановленим нормативам, що свідчить про достатній запас товарно-матеріальних цінностей та грошових коштів, що пов’язано зі специфікою галузі та діяльністю підприємства.

Платоспроможність - це можливість підприємства наявними грошовими ресурсами своєчасно погасити свої строкові зобов’язання. Коли підприємство має добрий фінансовий стан, воно стійко платоспроможне, у противному разі воно періодично або постійно неплатоспроможне.

Коефіцієнт концентрації власного капіталу характеризує частку власності самого підприємства у загальній сумі коштів, інвестованих у його діяльність. Для ПП «Агро-тера» коефіцієнт концентрації власного капіталу складає у 2007 році – 0,26, у 2008 році – 0,10, у 2009 році – 0,08%, тому даний показник має негативну тенденцію до спаду.

Коефіцієнт концентрації залученого (позикового капіталу) відповідно складає 0,73, 0,89 та 0,91.

Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим до попереднього показника. Для ПП «Агро-тера» коефіцієнт фінансової залежності складає у 2007 році – 2,73, у 2008 році – 8,67, у 2009 році – 10,46, що показує значну фінансову залежність підприємства, оскільки його діяльність фінансується за рахунок запозичених коштів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто яку вкладено в оборотні кошти, а яку капіталізовано. Для ПП «Агро-тера» коефіцієнт маневреності власного капіталу складає у 2007 році – -0,4, у 2008 році – -0,5, у 2009 році – -0,8, що показує негативну тенденцію маневреності власного капіталу підприємства.

Дані стосовно фінансового стану підприємства занесемо до табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка майнового стану ПП «Агро-тера» за період 2007-2009 років

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Роки | | | Відхилення (+/-) |
| 2007 | 2008 | 2009 |
| Коефіцієнт концентрації власного капіталу | 0,26 | 0,10 | 0,08 | -225,0 |
| Коефіцієнт концентрації залученого (позикового капіталу) | 0,73 | 0,89 | 0,91 | +19,7 |
| Коефіцієнт фінансової залежності | 2,73 | 8,67 | 10,46 | +77,3 |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу | -0,4 | -0,5 | -0,8 | -50,0 |

Таким чином, проаналізувавши фінансову стійкість та залежність підприємства можна зробити висновки, що підприємство є фінансово нестійким та значно залежить від позичальників.

2.2 Аналіз бізнес планування на підприємстві ПП «Агро-тера»

Структура бізнес-плану розроблена на ПП «Агро-тера» є аналогічною для даного виду та сфери діяльності підприємств.

Потрібно враховувати, що за такою схемою розробляються бізнес-плани, призначені для отримання, фінансування або для контактів з потенційними партнерами. Бізнес-плани, призначені для внутрішнього користування на ПП «Агро-тера» є дещо спрощеними.

Запропонована схема не є догмою, а лише деякою універсальною основою, на яку можуть накладатися різноманітні моменти, пов’язані з розробкою бізнес-планів проектів ПП «Агро-тера»:

1) Короткий опис проекту;

2) Ринок;

3) Проект;

4) План впровадження проекту;

5) Додатки.

Короткий опис проекту (резюме) ПП «Агро-тера» складається, як правило, вже після того, як закінчено розробку всього бізнес-плану. Воно містить головну мету, структуру, фінансові потреби та переваги проекту. В резюме, для того щоб зацікавити потенційного партнера, потрібно довести, що саме його справа матиме успіх. Це своєрідна візитка майбутньої справи, тому в ній чітко, переконливо викладені головні положення проекту, а саме: мету, тобто чим буде займатися підприємство чи організація (товар чи послуга та її переваги), скільки коштів потрібно для цієї діяльності, фінансові прогнози, прогноз попиту на його продукцію чи послуги і чому підприємець вважає, що його справа матиме успіх.

У цьому розділі подається така інформація:

- повна назва та адреса підприємства;

- спонсори проекту - прізвища людей, залучених до проекту та їх координати;

- місце розташування;

- суть запропонованого проекту (кілька речень стосовно мети проекту);

- обґрунтування проекту (коротко пояснити, чому проект матиме економічний сенс);

- прогнозовані фінансові результати (опис загальної вартості та очікуваних результатів проекту, а також строків погашення займів).

Очікувані фінансові результати проекту ПП «Агро-тера» подаються в спрощеному вигляді табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Прогнозування фінансових результатів діяльності ПП «Агро-тера»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Період  Фінансові результати | Дохід від реалізації, тис. грн. | Чистий дохід від реалізації, тис. грн |
| День 0  Рік 1  Рік 2...  Рік n | 33045,0  35124,0 | 27559,5  29293,4 |

На думку керівництва ПП «Агро-тера», стратегічне планування є єдиним засобом прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Приймаючи обгрунтовані і систематизовані планові рішення, керівництво знижує ризик прийняття неправильного рішення через помилкову або недостовірну інформацію про можливості підприємства або про зовнішню ситуацію.

Стратегічне планування – це одна із функцій управління, що являє собою процес вибору цілей організації і шляхів їх досягнення. Процес стратегічного планування забезпечує основу для керування членами організації. Стратегічне планування являє собою набір дій і рішень, початих керівництвом, що ведуть до розробки специфічних стратегій. Можна виділити чотири основні види управлінської діяльності в рамках процесу стратегічного планування на ПП «Агро-тера»:

* розподіл ресурсів;
* адаптація до зовнішнього середовища;
* внутрішня координація;
* організаційне стратегічне передбачення.

Декілька основних тез, що відносяться до стратегії, повинні бути зрозумілі і, що більш важливо прийняті керівництвом. Стратегічний план повинен грунтуватися великими дослідженнями і фактичними даними. Щоб ефективно конкурувати в сьогоднішньому світі бізнесу підприємство повинно постійно займатися збором і аналізом величезної кількості інформації про галузь, конкуренцію та інші фактори.

Стратегічний план надає підприємству певність, індивідуальність, що дозволяє йому залучати визначені типи працівників, і в той же час, не залучати працівників інших типів.

Місію підприємства можна сформулювати як задоволення потреби населення у олійній продукції.

Необхідність вибору місії обумовлена тим, що ПП «Агро-тера», насамперед, створено для виконання загальнолюдської місії яка дозволить реалізувати певні потреби споживачів.

Виходячи з місії ПП «Агро-тера» можна визначити цілі:

1. Головна ціль підприємства - збільшення маси прибутку.

2. Специфічні цілі підприємства відображають систему цілей, які є умовою досягнення головної цілі підприємства:

Життєво-необхідна ціль підприємства - отримання мінімального прибутку, який забезпечить збереження статутного фонду підприємства.

Перспективна ціль - досягнення максимально-можливого прибутку.

Поточна ціль - отримання необхідного прибутку, що забезпечить задовільний фінансовий стан підприємства.

Це цілі, що стосуються маси прибутку, але її досягнення можливо лише в умовах розвитку всіх видів діяльності підприємства. Тому можна визначити цілі виробництва, комерційної діяльності, соціальні, інноваційні.

Ціль виробництва - збільшення обсягів виробництва, ріст обсягів закупівлі сировини і матеріалів, зниження витрат виробництва проведення ефективної асортиментної політики.

Ціль комерційної діяльності - збільшення обсягу реалізації товарів, налагодження ефективних зв’язків з постачальниками, вибір оптимальних постачальників, стабілізація та зменшення цін на продукцію за умови зростання прибутку, зниження витрат обігу та інше.

Соціальна ціль - створення умов праці, що сприяють високій продуктивності та ефективності, збільшення коштів на соціальний розвиток колективу, створення ефективної системи оплати праці, забезпечення безперебійності виплат заробітної плати.

Інноваційна ціль - впровадження нових технологій виробництва, модернізація та реконструкція потужностей підприємства, впровадження нових видів високоефективного обладнання.

1. Аналіз зовнішнього середовища являє собою процес, за допомогою якого розроблювачі стратегічного плану контролюють зовнішні стосовно товариства фактори, щоб визначити можливості і загрози для фірми.

Слід уважно дослідити фактори, що не керуються з боку ПП «Агро-тера» (такі як рівень інфляції, законодавство та постанови Уряду щодо питань фінансово-господарської діяльності підприємства, існуючий стан економіки країни та інше).

Крім того, є фактори зовнішнього середовища, якими підприємство може керувати, наприклад, робота з контрагентами ринку - постачальниками та споживачами.

Маркетинг.

При обстеженні функції маркетингу заслуговує на увагу сім загальних областей для аналізу і дослідження:

1. Частка ринку і конкурентоздатність.
2. Розмаїтість і якість асортименту виробів.
3. Ринкова демографічна статистика.
4. Ринкові дослідження і розробки.
5. Перепродажне і після продажне обслуговування клієнтів.
6. Ефективний збут, реклама і просування товару.
7. Прибуток.

Фінанси \ Бухгалтерський облік.

Аналіз фінансового стану може принести користь підприємству і сприяти підвищенню ефективності процесу стратегічного планування. Детальний аналіз фінансового стану може виявити вже наявні і потенційні внутрішні слабості підприємства, а також відносне положення підприємства в порівнянні з його конкурентами.

Виробництво.

Дуже важливим для тривалого виживання підприємства є безупинний аналіз управління виробництвом.

Трудові ресурси.

Джерела більшості проблем в підприємстві можуть бути в остаточному підсумку виявлені в людях. Якщо підприємство має кваліфікованих співробітників і керівників із добре мотивованими цілями, воно в стані визначення різноманітних альтернативних стратегій. У противному випадку варто домагатися поліпшення роботи, тому що дана слабість із найбільшою можливість буде наражати на небезпеку майбутню діяльність організації.

На наступному етапі розробки стратегічного розвитку ПП «Агро-тера» визначаються: визначальна стратегія та система стратегій, що забезпечують реалізацію визначальної стратегії. При цьому обирається визначальна стратегічна модель розвитку підприємства, яка в найбільшій мірі відповідає можливостям цього розвитку.

На основі проведеного економічного та маркетингового дослідження, керівництво та основні служби дійшли висновку, що в сучасних умовах найбільш доцільною є стратегія «обмежений ріст». Стратегічною альтернативою, якої притримуються більшість підприємств, є обмежений ріст. Для стратегії обмеженого росту характерно встановлення цілей від досягнутого, скоригованих з урахуванням інфляції.

По ПП «Агро-тера» пріоритетними стратегіями обрано:

* «стратегію забезпечення» - що формує систему матеріально-технічного забезпечення підприємства;
* «стратегію виробництва» - що визначає пріоритетні напрямки розвитку виробничо-технологічного процесу;
* «стратегію просування та збуту» - що сприяє створенню найбільш ефективної системи і каналів реалізації продукції;
* «асортиментну стратегію», що сприяє формуванню найбільш ефективного асортименту виробництва продукції;
* «цінову стратегію», що є умовою ефективності виробничої та комерційної діяльності та задоволення споживчого попиту.

Після визначення пріоритетних стратегій розвитку доцільно розробити найбільш ефективні шляхи їх реалізації. Для цього слід забезпечити найбільш ефективні організаційні умови, напрямки економічної діяльності, форми фінансово-господарської діяльності.

На цьому наступному етапі ПП «Агро-тера» повинне конкретизувати обрані стратегії у відповідних показниках фінансово-господарської діяльності. Це процес безпосереднього планування, де розробляється система планів підприємства з конкретними показниками діяльності.

Слід визначити, що ПП «Агро-тера» доцільно сформувати:

* стратегічний план (на 2-5 років), в якому відображено конкретизацію стратегічних цілей та стратегій розвитку підприємства;
* тактичний план (на 1 рік) відображає завдання тактичної політики. Він містить у собі основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства;
* оперативний план (до 3-х місяців - 1 кварталу) забезпечує цілеспрямовану реалізацію конкретних тактичних завдань;

На заключному етапі проводиться оцінка розробленої стратегії підприємства. Вона проводиться по таким основним параметрам, як узгодженість стратегії з зовнішнім середовищем, внутрішня збалансованість стратегії, можливість реалізації стратегії з огляду на наявний ресурсний потенціал підприємства, прийнятний рівень ризику, що пов’язано з реалізацією стратегії та результативність стратегії.

Розробка стратегії діяльності ПП «Агро-тера» дозволяє приймати ефективні маркетингові та управлінські рішення у всіх сферах діяльності підприємства з тим, щоб реалізувати стратегічну ціль функціонування підприємства.

На ПП «Агро-тера» найбільш проблематичним є напрямок роботи з матеріально-технічного забезпечення. Оскільки в рамках проведеного обмеженого дослідження не представляється можливість провести обгрунтування всіх стратегій, то доцільно буде розробити «стратегію забезпечення», як найбільш важливу.

Одним з етапів формування маркетингової стратегії є вивчення ринку сировини і матеріалів і розробка «стратегії забезпечення».

Передумовою розробки «стратегії забезпечення» є систематичний збір, обробка, аналіз та оцінка інформації про потенційних постачальників, матеріали, паливо.

Визначення «стратегії забезпечення» передбачає налагодження господарських зв’язків. Вибір постачальників починається з аналізу матеріальних потреб товариства та можливостей задовольнити їх на ринку. Слід порівняти виробничі потужності окремих постачальників та визначити, наскільки вони відповідають потребам підприємства - споживача.

Важливими етапами вибору постачальників є проведення порівняльного аналізу постачальників з метою виявлення найбільш ефективних з них. Критерії вибору повинні відображати найбільш суттєві характеристики окремих постачальників з точки зору матеріальних потреб виробництва. Серед них перевага надається місцевим постачальникам, що впливає на рівень витрат підприємства - споживача. Критеріями вибору можуть бути порівняльні потужності, ціни на закупку матеріалів, надійність постачальників, якість продукції, комплектність постачання, пакування, розмір партії, форма розрахунків та інше.

Розробка «стратегії забезпечення» ПП «Агро-тера» повинна бути заснована на визначених вище загальних підходах та принципах.

Можна запропонувати відділу маркетингу провести маркетингове дослідження тих постачальників, що були партнерами товариства в 2000-2007 роках. Проведений в другому розділі аналіз є інформаційною базою для такого дослідження.

Формування «стратегії забезпечення» на ПП «Агро-тера» можна рекомендувати проводити за такими етапами:

1 етап – Аналіз постачальників та системи постачання.

2 етап – Визначення критеріїв вибору постачальників.

3 етап – Розробка системи бальної оцінки.

4 етап – Формування інформаційної бази по окремих постачальниках.

5 етап – Вибір постачальників.

6 етап – Укладання угод з постачальниками.

7 етап – Оцінка ефективності вибраної стратегії.

Результати 1 етапу розробки стратегії на ПП «Агро-тера» дає аналітична частина роботи, де визначено, що в цілому підприємство не задоволено існуючою системою матеріально-технічного забезпечення. Якщо врахувати, що майже всі постачальники товариства є посередниками, то ціна закупівлі для ПП «Агро-тера» значно вища ніж можна було б одержати від виробників. Тому основним висновком цього етапу розробки «стратегії забезпечення» є вибір найбільш ефективних постачальників.

В рамках другого етапу необхідно визначити критерії вибору постачальників. Маркетингове дослідження показує, що для ПП «Агро-тера» найбільш доцільними є наступні критерії вибору постачальників:

- ритмічність поставки;

- якість продукції;

- ціна поставки;

- ціна транспортних послуг;

- періодичність поставки;

- відстань до постачальника;

- мінімальна партія поставки;

- форма розрахунку.

Видом оплати матеріалів, що закуповуються, переважно може бути в кредит, або за допомогою платіжних доручень;

* обсяг партії поставки, що не задовольняє підприємство – покупця;
* незадовільна періодичність поставки;
* неритмічність поставки та порушення графіків завозу;
* висока ціна транспортних послуг на перевезення сировини та матеріалів.

На четвертому етапі здійснюється формування інформаційної бази по окремих постачальниках.

П’ятий етап розробки стратегії містить у собі безпосередній вибір постачальників.

На шостому етапі розробки «стратегії забезпечення» укладаються угоди з постачальниками. В угоді чітко визначаються основні обов’язки постачальника і покупця; момент переходу права власності від продавця до покупця; ціна продукції, що постачається; упаковка та маркування; завантаження на транспортні засоби; страхування перевезення; вивантаження на складі покупця.

На сьомому етапі проводиться оцінка ефективності вибраної стратегії. Насамперед, слід оцінити ефективність комерційних угод. Основними показниками при цьому є зниження суми та рівня витрат по закупівлі матеріальних ресурсів, підвищення суми балансового та чистого прибутку і рівня рентабельності. При чому, оцінюється ефективність кожної укладеної угоди окремо. А також ефективність підприємства в цілому.

Застосування на практиці розробленої «стратегії забезпечення» на ПП «Агро-тера» дозволить підняти на значний рівень маркетингову роботу товариства, забезпечити ефективність системи постачання, що в кінцевому разі сприятиме підвищенню ефективності діяльності товариства в цілому.

Висновки до розділу 2

Приватне підприємство «Агро-тера», далі - Підприємство, створено згідно з рішенням Засновника.

Підприємство вправі від свого імені вчиняти правочини, придбавати майно і особові немайнові права, нести зобов'язання, бути позивачем та відповідачем в суді.

Показники діяльності підприємства показують про досить високий рівень росту прибутків підприємства, що відображається і на кількості робочих місць, заробітній платі та інших показниках, які характеризують фінансовий стан підприємства, його економічний потенціал.

Потрібно враховувати, що за такою схемою розробляються бізнес-плани, призначені для отримання, фінансування або для контактів з потенційними партнерами. Бізнес-плани, призначені для внутрішнього користування на ПП «Агро-тера» є дещо спрощеними.

Запропонована схема не є догмою, а лише деякою універсальною основою, на яку можуть накладатися різноманітні моменти, пов’язані з розробкою бізнес-планів проектів ПП «Агро-тера».

Короткий опис проекту ПП «Агро-тера» складається, як правило, вже після того, як закінчено розробку всього бізнес-плану. Воно містить головну мету, структуру, фінансові потреби та переваги проекту. В резюме, для того щоб зацікавити потенційного партнера, потрібно довести, що саме його справа матиме успіх. Це своєрідна візитка майбутньої справи, тому в ній чітко, переконливо викладені головні положення проекту, а саме: мету, тобто чим буде займатися підприємство чи організація (товар чи послуга та її переваги), скільки коштів потрібно для цієї діяльності, фінансові прогнози, прогноз попиту на його продукцію чи послуги і чому підприємець вважає, що його справа матиме успіх.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення бізнес планування на підприємстві

У центрі уваги комерційної організації завжди знаходиться покупець з його інтересами і побажаннями. Від того, як складаються відносини з покупцем, залежить комерційний успіх такої організації. Щоб одержати свого покупця, компанії зовсім необов'язково вступати в пряму боротьбу зі своїми конкурентами. Хоча, справедливості заради, необхідно відзначити, що вже навіть найпростіші відносини однієї компанії з покупцями чи прямо побічно торкають інтересів її конкурентів. Разом з тим, конкурентів може взагалі не бути, якщо, наприклад, компанія виносить на ринок зовсім новий продукт, що задовольняє особливі потреби людей. Можна боротися за свого покупця, побічно роблячи вплив на конкурентів шляхом зниження витрат виробництва продукції з наступним за цим зниженням ринкової ціни, що може привести до підвищеного інтересу до продукції і скорочення продажів у конкурентів [10, 321].

Очевидно, вперше організований бізнес зштовхнувся з проблемою планування в умовах економічної кризи. Саме в таких умовах стають чітко видні всі слабкі сторони одних підприємств і сильні сторони інших. І саме в такі періоди, як ніколи стає очевидно, куди саме дарма пішли витрачені величезні ресурси, що уже ніколи не дадуть очікуваного ефекту. Тоді до межі загострюється конкурентна боротьба, переможцем з який виходить той, хто зуміє домогтися великих конкурентних переваг - переваг не над конкурентами, а переваг стосовно споживача.

У найбільш ранніх роботах (60-і роки) по теорії планування стосовно винятково до економіки і бізнесу його суть розкривається як «визначення довгострокових цілей і задач підприємства, адаптація курсу дій і розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей».

У більш пізніх роботах (70-і – 80-і роки) поняття бізнес-стратегії і стратегічного планування усе тісніше погоджуються з проблемами конкуренції і конкурентної боротьби. «Я думаю, однак, що наше мислення стане більш чітким, якщо ми зарезервуємо термін «стратегія» для позначення дій, націлених безпосередньо на зміну сильних сторін підприємства, що мають відношення до його конкурентів. Ми повинні відрізняти ці дії від дій, націлених на досягнення оперативних поліпшень, таких як підвищення норми прибутку, упорядкування організаційної структури, підвищення ефективності управлінських процедур, удосконалювання підготовки персоналу», - пише у своєму бестселері «Мислення стратега» Кенічі Омайе [19, 445].

«Стратегії повинні ефективно капіталізувати сильні сторони фірми, подолання нею своїх слабких сторін, витяг переваг, завдяки сприятливим зовнішнім умовам, і успішне відхилення від зовнішніх небезпек», - вважає інший видний фахівець сучасності по стратегічному керуванню Фред Р. Девід.

Але з одного того факту, що в 80-х роках поняття бізнес-стратегії стало частіше використовуватися в зв'язку з тими цілями компаній, що мають безпосереднє відношення до її конкурентних переваг, зовсім не випливає те, що саме в розвитку конкурентних переваг і необхідно бачити сутність стратегічного планування і керування організованим бізнесом. Просто в цей період часу мети виживання підприємства в конкурентному середовищі стають домінуючими над іншими цілями, що визначають перспективну лінію їхнього поводження. Разом з тим, не можна вважати, що поза конкурентним середовищем немає проблеми стратегічного планування. Це означало б визнання того, що поза конкурентним середовищем в організованого бізнесу немає перспективних цілей, що, саме по собі, - очевидний нонсенс.

У будь-якого підприємства, незалежно від середовища його «проживання», можна знайти визначену стратегію виробничо-комерційної діяльності. Вона виявляється в підходах до прийняття рішень, що торкаються життєвих інтереси даного підприємства, у порядку розподілу ресурсів, у системі виробничо-комерційних пріоритетів, у принципах, на яких будується дозвіл конфліктних ситуацій, і т. п. Навіть якщо стратегія не задокументована, не формалізована, не спланована, навіть якщо підприємство не розуміє, чи не усвідомлює просто заперечує існування в нього якої-небудь виробничо-комерційної стратегії, вона все одно є об'єктивною.

Стратегія повинна бути хоча б тому, що організований бізнес не може постійно змінювати свій курс, не може бути стовідсотково гнучким і реагувати на зміни в господарському середовищі миттєвими змінами своєї організації. Місце розташування компанії, її приміщення, устаткування, технологія, працівники, виробничі лінії і т. п. мають зовсім визначені просторові і тимчасові рамки. Прийняті один раз рішення і зроблені для їхньої реалізації дії обумовлюють цілком визначену інертність підприємства. Згодом ця інерція може бути переборена завдяки змінам у поглядах, методах, структурах. Однак, такі зміни не можуть відбуватися щодня. Проходить визначений час, і інерція, що має місце, організації починає асоціюватися з певним чином дій. Тоді і стає зрозуміло, що такий образ дій і є стратегія організації.

Стратегія бізнесу - це образ дій, що обумовлює цілком визначену і відносно стійку лінію поводження виробничо-комерційної організації на досить тривалому історичному інтервалі. Такий образ дій складається в рамках визначеної системи принципів, правил і пріоритетів, що обумовлюють обставини місця (де), часу (коли), причини (чому), способу (як) і мети (для чого) дії [23, 102].

Зіштовхуючись з будь-якою ситуацією, що вимагає ухвалення рішення, менеджер насамперед розглядає її через призму тієї системи принципів, правил і пріоритетів, що діють у його організації. Це допомагає йому діяти в напрямку стратегічної лінії поводження організації, виявляючи при цьому максимум самостійності і спритності. Це дозволяє максимально спростити організаційну структуру керування, перейшовши до децентралізованої системи прийняття оперативних рішень і тим самим максимально підвищити гнучкість і стійкість усієї виробничо-комерційної системи.

Розробка системи принципів, правил і пріоритетів, що визначають образ дій виробничо-комерційної організації, складає суть стратегічного бізнес-планування.

Вибір стратегії має на увазі множинність ліній поводження виробничо-комерційної організації. Більш того, як свідчить практика стратегічного планування, набагато складніше визначити варіанти вибору, чим зробити сам вибір. Класична технологія стратегічного планування взагалі намагається не брати до уваги цю проблему, воліючи будувати свої підходи на базі емпіричних залежностей між кількісними і якісними параметрами бізнесу, з одного боку, і вимірниками ділового успіху, з іншої. Саме сумне, що при цьому за рамками проблемної області стратегічного бізнес-планування залишається системна природа будь-якої виробничо-комерційної організації, що, по-істоті, і є основним, якщо не єдиним, джерелом тієї множинності ліній поводження, що повинна знаходитися в центрі уваги аналітика в процесі стратегічного аналізу і планування.

Незважаючи на те, що системний підхід як методологія наукових досліджень має вже майже вікову історію, беручи свій початок з робіт Богданова і Людвіга фон Берталанфи, він поки ще досить рідко і на превелику силу одержує реальне практичне застосування в соціально-економічних дослідженнях, хоча майже завжди декларується. Не є виключенням у цьому змісті і теорія стратегічного бізнес-планування і керування. Проста декларація системного підходу до стратегічного планування і керування, по суті, нічого не дає, якщо основними науковими принципами при цьому залишаються експертиза й емпіризм. Не применшуючи цінності експертних знань і емпіричних висновків для прийняття стратегічних рішень, необхідно разом з тим чітко розуміти всю їхню обмеженість і суперечливість у рамках системного підходу. Вони достатні для того, щоб назвати, що може відбутися в тих чи інших умовах. Однак їх зовсім недостатньо для того, щоб пояснити, чому це відбувається, а головне, як можна на це вплинути.

Класичний підхід до стратегічного планування припускає оцінку сильних і слабких сторін підприємства тільки на основі експертних знань і емпіричних залежностей. Очевидно, що такий підхід не розкриває, та й не може розкрити причин як слабості, так і сили підприємства. Про це можна говорити тільки в рамках системного підходу, розглядаючи підприємство як відкриту систему, описуючи відповідним чином її склад, структуру, внутрішні відносини і процеси організації і процеси обміну між організацією і навколишньою її середовищем. Однак, саме в тім, як це зробити і як на основі системного підходу будувати висновки, що мають стратегічне значення для організації, і полягає сьогодні головна методологічна проблема стратегічного планування.

Не можна сформувати ані правову державу, ані ефективну економіку без забезпечення чіткого громадського господарського порядку. Ще у давнину існував вислів: «Там, де немає порядку, неможливо створити нічого путнього».

Забезпечити поєднання свободи і порядку в економіці - означає відмовитися в економічній політиці від ідеології ринкового фундаменталізму, радикального лібералізму і замінити її на ідеологію забезпечення соціально-економічного зростання шляхом розумного поєднання ринкового саморегулювання і державного регулювання. Судячи з наукової літератури і виступів державних діячів, останнім часом такого висновку дійшла більшість тих, хто причетний до вироблення економічної політики. Питання у тому, як саме можна забезпечити таке поєднання.

Для розробки стратегічних планів необхідно насамперед проаналізувати світовий досвід стратегічного планування. Уроки реформ показують, що неможливо досягти успіху і вийти на рівень європейських країн з розвиненою економікою, не маючи добре продуманої системи планування соціально-економічного розвитку країни. Передусім - планування стратегічного.

Негативне ставлення до планування - це нова ідеологічна зацикленість в економічній політиці. Потрібен прагматичний підхід. Адже, не маючи робочого плану досягнення мети, ніколи її не реалізувати. Однак найголовніше – визначити мету, оскільки якщо не знаєш, куди пливти, жоден вітер не буде попутним.

У ряді статей Конституції (ст. 85, 116, 119, 143) йдеться про необхідність планування соціально-економічного розвитку на всіх рівнях. У березні 2000 р. прийнято Закон «Про державне прогнозування та розробку програм економічного та соціального розвитку України». Це крок уперед. Але чимало питань, які стосуються забезпечення збалансованості галузевих і регіональних програм, їхньої реальної робочої ролі та реалізації, досі не вирішені. Тому неможливо стверджувати, що Україна вже має систему планування, зокрема стратегічного. Проте таке планування є в інших державах. Тому, не маючи власних справді стратегічних планів соціально-економічного розвитку, ми опиняємося у становищі, коли наша поведінка чималою мірою визначається стратегічними планами інших держав, які дбають, звісно, про власні, а не про наші інтереси.

З книги З. Бжезинського «Велика шахівниця» зрозуміло, що в американській геостратегії Україні відведено роль пішака. Це підтвердили і уроки минулого десятиліття. США не зацікавлені у сильній Україні, ні як в члені Європейського Союзу, ні як в члені СНД. І те, й інше може підвищити міць інших центрів сили, а США прагнуть бути єдиним, монопольним центром. Якщо ми хочемо вийти на рівень розвитку, досягнутий передовими європейськими державами, то стратегічне планування повинно бути пов'язане з концепцією європеїзації країни, а не з підпорядкуванням її американській геополітиці. Щодо цього Україні як державі, розташованій на схід від Європейського Союзу, доцільно було б використати досвід Великої Британії, розташованої на його західній окраїні. Ця країна, як відомо, не одразу стала членом ЄС. Її досвід показує, що і прагнення до членства в ЄС, і саме це членство можна вдало поєднувати із забезпеченням міцних позицій в іншій спільноті держав і з особливими відносинами з великою країною, яка не входить до складу ЄС.

У Великої Британії це Британська Співдружність націй і США. У нас це може бути СНД та Російська Федерація. Розвиток же за сценарієм США - це не шлях європеїзації.

Надія на те, що Америка допоможе Україні, наївна, і це підтверджено практикою. Тим часом замість плану мобілізації і повного використання величезних власних ресурсів ми продовжуємо домагатися кредитів МВФ, які жодної користі для модернізації економіки не принесли, лише зумовили величезні борги країни. Деякі наші доброзичливі закордонні спонсори (таких, щоправда, небагато) починають запитувати, скільки ж років нам треба допомагати?

Чому країна, яка має величезні ресурси, вже протягом десятиліття ніяк не може налагодити їх використання? Очевидно, саме тому, що досі відсутні продуманий план і стабільні «правила гри» в економіці.

Стратегічні плани мають бути покладені передусім в основу внутрішньої політики соціально-економічного розвитку, причому важливо, щоб вони підкріплювалися і розвивали ся галузевими і регіональними програмами. Водночас необхідно, щоб стратегічні плани спрямовували і зовнішньоекономічну діяльність, передбачаючи активну участь уряду як у виробленні, так і у здійсненні відповідної політики. На світовому ринку треба пробиватися загальнодержавними силами.

Стратегічний план повинен бути планом прориву, завоювання нових ринків, економічної експансії.

Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності не може зводитися до випрошування інвестицій на тих чи інших вигідних для іноземців умовах. Сприятливий інвестиційний клімат - це передусім впевненість у стабільності держави і законодавства. МВФ та його українські агенти навмисно цей клімат псують. Приклад: кампанія проти вільних економічних зон і територій пріоритетного розвитку. Потрібен саме прорив на ринки, тобто заробляння, а не випрошування грошей. Урядові органи, у тому числі МЗС, повинні активно відстоювати інтереси наших підприємств за кордоном, як це робить, наприклад, уряд США. Постійно з'являються повідомлення про багатомісячні затримки наших морських суден - залишків Чорноморського морського пароплавства - у закордонних портах, розпочинаються надумані антидемпінгові розслідування щодо українського експорту, зокрема у США проти наших металургів. Якщо у 1995 р. під антидемпінгові розслідування потрапило 28% українського експорту, то у 2003 – вже 35%. Ефективної ж допомоги з боку МЗС не спостерігається.

Останнім часом зроблено певні кроки для забезпечення стратегічного планування і активізації зовнішньоекономічної діяльності. Створено Інститут економічного прогнозування НАН України, а також інститути стратегічних досліджень у віданні Ради національної безпеки та оборони. Але цього не досить - плани повинні бути робочими, а не лише концептуальними. Потрібен робочий механізм їх послідовної реалізації, який спирався б на відповідну правову основу. Необхідно закріпити законом порядок розробки планів, їх рекомендаційне (індикативне) значення для одних суб'єктів господарювання й обов'язкове для інших (державних структур).

У нас чомусь стали боятися самого поняття «планування». Мовляв, воно неринкове. Це помилкова думка. Планування є в усіх країнах з розвиненою економікою. Тому вона у них і розвинена, що вони працюють за стратегічними планами, а не навмання. Міжнародна асоціація стратегічного планування видає журнал, який користується попитом на всіх континентах. Для нас особливо цікаво було б вивчити досвід планування у Франції, Японії, Південній Кореї, КНР, на Тайвані. Та й з нашого минулого досвіду можна дещо використати у нових умовах.

У процесі контролю з'ясовується, які результати реалізації бізнес-проекту досягнуті за планом, а які випадково. Важливою частиною процесу контролю є прийняття рішень по його результатах з метою проведення відповідних заходів. Ці заходи можна запрограмувати для виконання в рамках повсякденного управління. Якщо вони великомасштабні, то їх варто враховувати при стратегічному плануванні.

Таким чином, управління процесом планування на підприємстві за результатами можна визначити як процес, спрямований на досягнення комерційних і підтримуючих результатів, у якому:

- за допомогою планування визначаються в різних інтервалах часу наміру підприємства і його персоналу (інакше кажучи, вимоги до результатів й очікувані результати);

- наполегливе здійснення планів підкріплюється щоденним свідомим управлінням справами, людьми й оточенням;

- результати оцінюються для прийняття рішень, що ведуть до здійснення наступних заходів.

В управлінні за результатами найбільш важлива саме орієнтація на результат. При управлінні за результатами можливості підприємства використаються так, щоб плани діяльності простиралися від їх стратегічного рівня до планів індивідуального використання робочого часу працівниками. Уже на етапі планування активізується використання волі й мислення всіх співробітників підприємства.

При управлінні за результатами поряд із плануванням високо цінуються виконання планів (оперативне управління) і контроль як рівноправні етапи процесу управління. Творчий підхід, обов'язковість виконання планів і напористість також є істотними рисами управління за результатами. До найважливіших факторів, що направляють діяльність підприємства, варто віднести почуття клієнтури. Істотною рисою управління за результатами можна вважати й уважне ставлення до випадковостей поряд із запланованими й очікуваними результатами. Опираючись на отриманий результат, необхідно робити відповідні висновки для вдосконалення діяльності підприємства й кожного працівника.

Особлива увага приділяється питанням удосконалення персоналу, оцінки його роботи й системи заохочення. При управлінні за результатами здійснюється збалансований розвиток підприємства і його працівників.

Перехід до ринкових відносин вимагає нового економічного мислення, основними рисами якого є гнучкість, альтернативність, націленість на кінцеві результати, орієнтація на людський чинник та вирішення соціальних проблем. У роботі обгрунтовано, що одним з ефективних методів, який забезпечує практичну реалізацію цих рис, є функціонально-вартісний аналіз.

Він реалізує стратегію підприємства на певному ринку з урахуванням психології та переваг споживачів. Направленість ФВА в сучасних умовах не може обмежуватися конструкцією виробу та технологією його виробництва. Самостійне значення має зниження витрат, які безпосередньо не пов‘язані з економією матеріалів. Це - реалізація постачальницької та збутової діяльності, пошук нових споживачів не тільки на основну продукцію, а й на відходи виробництва тощо. Ці заходи можуть забезпечити істотне зниження загальних витрат.

Важливим питанням, яке вирішують майже всі підприємства, є визначення джерел фінансування. В умовах ринку практичними джерелами можуть бути власні нагромадження (амортизаційні відрахування, прибуток), акції, облігації, позики, відсотки від власних грошей, вкладених до банку або позичених іншим підприємствам. Велику допомогу при визначенні фінансових джерел та найбільш ефективного їх використання може надати ФВА.

Розвиток економічних методів господарювання веде до змін у постановці цілей і задач, що зумовлює необхідність його вдосконалення в ході перебудови господарчого механізму бізнес планування. Це вимагає розробки стратегії самого аналізу. Така стратегія передбачає встановлення цілей його використання, які реалізуються у певних умовах з урахуванням переваг і недоліків. У роботі показано, що функціонально-вартісний аналіз забезпечує:

- отримання значного економічного ефекту за рахунок функціонального підходу;

- комплексність, яка передбачає погляд на розвиток крізь призму підприємства в цілому;

- охоплення усіх стадій інноваційного процесу;

- ймовірність сталої роботи підприємства без значного ризику за рахунок можливості отримання ефекту.

Модель системи бізнес планування на підприємстві можна розглядати у двох аспектах: як склад і відносини структурних підрозділів (організаційна структура) та як їх взаємодії (функції). Первинними відносно структури є функції, які визначають динамічність системи планування з точки зору досягнення цілей. На систему управління впливає структура, яка спрощує або ускладнює, прискорює або сповільнює її розвиток. Проведення системи планування роботи підприємства повинне здійснюватись у такій послідовності:

- опис принципів побудови системи планування;

- виявлення та формулювання цілей і функцій планування;

- вартісна оцінка й остаточний вибір варіанта.

Необхідною умовою включення того чи іншого варіанта системи планування до альтернативного служить його спроможність сприяти реалізації глобальної цілі системи. При цьому слід розглядати такі напрями вдосконалення системи планування:

- зниження витрат при обгрунтованому зниженні функціональних елементів і (або) функціональність надлишковості окремих елементів;

- зменшення витрат при збереженні кількості функціональних елементів;

- скорочення витрат при одночасному збільшенні числа функціональної недостатності окремих елементів;

- збільшення числа функціональних елементів і (або) зменшення функціональної недостатності окремих елементів при незмінних витратах на утримання апарату управління або при деякому економічно виправданому збільшенні витрат.

Криві розподілу витрат за їх елементами у відповідності до теорії планування, а саме АВС-аналізу.

Введення нових та розширення існуючих підрозділів, збільшення ставок і окладів, придбання оргтехніки, поліпшення умов праці - все це припустиме лише у випадках, коли забезпечується одержання додаткового прибутку. Такий прибуток може бути отриманий як за рахунок поліпшення роботи підприємства в цілому, так і внаслідок власної комерційної діяльності підрозділів, що утворюються. До того ж в умовах розвитку господарської діяльності підприємства і переходу до ринкових відносин внесок системи управління у доходи залежить від врахування економічної ситуації (рівня договірних цін, своєчасного забезпечення поставок, формування попиту покупців тощо).

Господарська діяльність підприємства знаходиться у тісному взаємозв‘язку з поведінкою власників та акціонерів відносно розподілу одержаного прибутку. Поведінка акціонерів при цьому має характер невизначеності. Тому оперативні рішення правління та планування роботи підприємства вимушене прийматися в умовах невизначеності. З метою вироблення ефективних рішень в таких умовах використано теорію ігор. Слід відмітити, що зіткнення інтересів правління й акціонерів умовне, тому що прагнення підприємства забезпечити стале зростання прибутку відповідає корінним інтересам акціонерів. Цілі у акціонерів і правління однакові, але розуміння взаємовідносин і засобів досягнення цілей різні, бо правління підприємства більше прагне до врахування довгострокових наслідків рішень щодо розподілу прибутку, а акціонери - короткострокових, негайних. Запропонований у роботі підхід дозволяє знаходити оптимальне рішення з розподілу прибутку в конкретних ситуаціях.

Важливим напрямком вдосконалення бізнес планування на підприємстві є розробка планів, із врахуванням інтересів та побажань керівництва і працівників підприємства. Адже, саме вони є основними учасниками виробничого процесу на підприємстві, а отже можуть реально оцінити потужність, перспективи та масштаби майбутнього виробництва.

Бізнес планування має включати також фінансові можливості підприємства. Адже, не можливо планувати випуск продукції на рівні великого промислового гіганта, коли говориться про мале підприємство.

Планування діяльності підприємства має бути розроблене під конкретне підприємство. Оскільки в більшості випадків на підприємствах беруть за основу бізнес-план схожого підприємства, що є не припустимим.

Отже, планування діяльності підприємства потрібно проводити виключно під конкретне підприємство, а не позичати в когось іншого. Проводити планування виключно із урахуванням економічних показників підприємства, або можливих фінансових можливостей засновників. Планування діяльності підприємства потрібно проводити із урахуванням технічних можливостей підприємства, його виробничої потужності, асортименту продукції, ринку збуту.

3.2 Вдосконалення бізнес планування з використанням комп’ютерних технологій

За допомогою інформаційних технологій проводиться планування діяльності підприємства. Здійснення різного роду планування на підприємстві має обов’язкове застосування інформаційних технологій.

Планування діяльності, що містить наступні показники є обов’язковим із застосуванням інформаційних технологій:

1) науково-проектні та конструкторські розробки, впровадження нових біотехнологій;

2) гарантійне обслуговування ліній, локальних мереж та складових частин до них;

3) взаємодія зі світовими комп’ютерними мережами на комерційних та некомерційних засадах;

4) надання в оренду техніки, приміщень, торгівельної площі.

Інженерні проекти: вирішення прикладних задач клієнтів у галузі обробки інформації, обліку та управління завдяки використанню сучасних комп’ютерних технологій, побудова локальних та глобальних комп’ютерних мереж, систем корпоративного зв’язку, центрів обробки, перетворення та передачі інформації. Ця частина бізнесу орієнтована на корпоративного замовника: банки, урядові установи, великі та середні підприємства з розгалуженою інфраструктурою.

Інтернет-послуги - надання доступу для організацій, установ та приватних споживачів високошвидкісного доступу до мережі Інтернет через супутниковий канал 2Mbps з гарантованою полосою пропускання, розрахований на велике інформаційне навантаження. Використання апаратних можливостей цифрової АТС-7 для організацій доступу абонентів. Помегабайтна, а не похвилинна тарифікація.

Безкоштовна реєстрація нових абонентів в мережі Інтернет. Безкоштовна пересилка поштових повідомлень. З 1 грудня 2000р. введена нова послуга: необмежений доступ для абонентів Dial-UP за 30 умовних одиниць на місяць.

Сервіс та ремонт комп’ютерної техніки. Навіть найдосконаліша техніка потребує кваліфікованого обслуговування, а подекуди і ремонту. Сертифіковані спеціалісти забезпечують високу якість сервісного обслуговування комп’ютерного обладнання. Вони мають на оснащенні сучасне цифрове діагностичне обладнання, професійний інструмент та використовують в роботі виключно фірмові (від виробника) комплектуючі, запасні частини і витратні матеріали.

На підприємстві необхідним є використання програмних продукти 1С і НАУ. Постачання, ввід в експлуатацію та обслуговування найбільш популярної в Україні бухгалтерської облікової системи 1С, яка забезпечує високий рівень масштабовості ведення обліку та захист інвестицій клієнтів, дає змогу повністю звільнитися від помилок, які неминучі при меморіально-ордерній чи журнально-ордерній формі ведення бухгалтерського обліку. Система має відкриту архітектуру, що специфічних потреб конкретного споживача. Система повністю відповідає стандартам бухгалтерського обліку в Україні, має ефективну систему захисту інформації від несанкціонованого доступу та пудтримує усі сучасні програмні технології (клієнт-сервер, WWW тощо). Постачання та підтримка найбільш повної юридичної бази даних «Нормативні Акти України». База даних містить понад 75 тис. документів, щотижня поновлюється через мережу Інтернет, оснащена зручними та простими засобами пошуку документів.

У якості базових інформаційних технологій планування виступають стандартні «бухгалтерські» інформаційні технології програм типу «1С: Підприємство», а також «офісні» інформаційні технології широко розповсюдженого програмного продукту фірми Microsoft - «MS Office».

Вивчення комп'ютерних систем бухгалтерського обліку варто здійснювати на прикладі комплексних систем масштабу середнього підприємства типу «1С: Підприємство». Саме ці системи забезпечують вивчення універсальних бухгалтерських інформаційних технологій, включаючи введення і підготовку первинних документів, виконання облікових функцій, формування звітів, довідок і под. Інформаційні технології роботи з текстовими документами Microsoft Word легко застосовуються в будь-яких текстових редакторах, а також у бухгалтерських програмах, що підтримують створення документів. Інформаційні технології Microsoft Excel є основою для обчислень, збереження великих обсягів даних, інформаційного обміну з зовнішніми інформаційними системами, моделювання, аналізу, статистичної обробки даних і под.

У корпоративних інформаційних системах, а також системах із розподіленою обробкою й збереженням даних Microsoft Excel виступає як стандартний додаток клієнта. Особливо варто звернути увагу на неправильну думку про «достатність» для професійної діяльності бухгалтера арифметичних операцій. Природно, арифметику ніхто не скасує, але ідеологія обліку ґрунтується саме на аналізі й узагальненні облікових даних, їхньому прогнозі, для цього й необхідні методи математичного моделювання. Організація структурованих баз даних під управлінням СУБД Access, простота створення додатків на базі майстрів форм, звітів, запитів і ін. - усе це розширює можливості комп'ютерних систем.

Інформаційні системи планування діяльності підприємств розглядаються:

- загальна характеристика об'єкта комп'ютеризації (підприємства, організації) й системи управління, у тому числі типи організаційних структур, функціональна структура системи управління, методи управління. Ці характеристики значною мірою визначають особливості створюваних інформаційних систем, впливають на склад, структуру та інформацію, що міститься в базах даних, застосовані технології збору, обробки, збереження і передачі інформації;

- загальна характеристика інформаційної системи підприємства, склад і властивості основних компонентів інформаційних систем: інформація, інформаційні технології, організаційні одиниці, функціональна структура типової інформаційної системи підприємства;

- класифікація інформаційних систем, особливості різних їх видів: інформаційна система оперативної обробки інформації OnLine Transactions Processing, інформаційна система підтримки рішень Decision Support Systems, інформаційні системи оперативного аналізу даних OnLine Analytical Processing;

- методологія та зміст проектних робіт зі створення інформаційних систем, сучасні засоби проектування [30, 70].

Дається загальна характеристика систем бухгалтерського обліку, визначення комп'ютерної системи бухгалтерського обліку (КСБО), розглядаються варіанти реалізації окремих компонентів КСБО. Зокрема, розглянуто підходи до реалізації в КСБО плану рахунків, що є моделлю бухгалтерського обліку, класифікація та кодування інформації, облікові регістри, система первинної облікової документації. Докладно розглядаються класифікатори інформації, що використовуються в бухгалтерському обліку.

У цих же дисциплінах визначено основні напрямки комп'ютеризації планування діяльності підприємства, подано класифікацію програмних продуктів, розглянуто найбільш типові риси класів бухгалтерських програм:

- «Ведення журналу господарських операцій і складання бухгалтерських звітів»;

- «Інструментальні КСБО»;

- «Інтегрована бухгалтерія для малих підприємств»;

- «Комплексний бухгалтерський облік для середніх і великих підприємств»;

- «Бухгалтерські системи в складі корпоративних інформаційних систем»;

- «Комп'ютерні системи фінансового аналізу і бізнес планування»;

- «Правові й інформаційно-довідкові системи і бази даних».

Для полегшення рутинної бухгалтерської роботи за останні роки було написано чимало програм. Спочатку багато з них створювалися в середовищі MS DOS і були не позбавлені недоліків, обумовлених цією операційною системою, хоча не можна не визнати, що ці програми успішно розраховували зарплату, роздруковували розрахункові листки, формували оборотні відомості.

Із появою операційної системи Windows відбувся стрибок у розвитку бухгалтерських пакетів. Інтерфейс Windows став інтуїтивно зрозумілий, тому будь-яка нова програма, написана для роботи в операційній системі Windows є легкою для розуміння. Ці програми добре набудовуються, а їхній зовнішній вигляд можна змінювати на свій смак.

Комп'ютерні системи бухгалтерського обліку на базі «1С: Підприємство» містять опис інструментальної КСБО, що забезпечує комплексний бухгалтерський облік для середніх підприємств. Вибір цієї системи для вивчення обумовлений, головним чином, типовістю облікових функцій і засобів розробки їхньої комп'ютерної реалізації.

Варто пам'ятати, що використання комп'ютерів у системі планування підприємством не самоціль, комп'ютери та пов'язані з ним програмні засоби й електронне подання інформації є «вторинними» стосовно функцій планування, алгоритмів і механізмів досягнення цілей планування. Засвоєння комп'ютерних систем бухгалтерського обліку вимагає цілісного уявлення про інформаційну систему підприємства, оцінку її стану, перспектив і тенденцій розвитку. Велика увага повинна приділятися вивченню об'єкта планування підприємства (організації) з позицій комп'ютеризації системи планування, відповідності інформаційних технологій вимогам завдань, що розв'язуються, вибору засобів розробки комп'ютерних систем. Важливо розуміти специфіку комп'ютерних систем бухгалтерського обліку, основу яких складає методологія бухгалтерського обліку й інформація, організована у вигляді системи електронних документів і баз даних.

Використання комп'ютера в практиці планування стало необхідністю. Фахівець, який не вміє працювати на комп'ютері, зараз навряд чи може розраховувати на успіх.

На сьогоднішній день існує велика кількість різних бухгалтерських програм, програм фінансового аналізу й статистичного обліку. Всі вони мають свої переваги й свої недоліки. Програми, що надають більше можливостей для специфічних видів обліку, звичайно програють за рахунок зайвої перевантаженості деталями. Інші програми простіші і доступніші в роботі, але якихось функцій при роботі може не вистачати. Найчастіше вибір програмного забезпечення залежить від конкретних завдань, що мають бути вирішені. Кожен фахівець оформляє платіжні документи, прибуткові й видаткові касові ордери, але бухгалтерія виробничого підприємства, де потрібно вести облік надходження та руху товарів і матеріалів, виписувати рахунки-фактури і вести книги продажів і покупок, значно відрізняється від бухгалтерії державної установи, де всі ці функції швидше за все будуть зайвими.

Основа всіх програма одна: всі вони побудовані на принципі подвійного запису, що застосовується в обліку.

На сьогодні практично всі програми бухгалтерського обліку та планування адаптовані до операційного середовища Windows. Для успішного використання цих програм необхідно мати не лише навички роботи на комп'ютері, але й певні знання про операційну систему Windows.

Таким чином, розвиток комп'ютерних систем бухгалтерського обліку та систем фінансового планування відбувається в декількох напрямках.

У першу чергу, це подальший розвиток облікових функцій і складу бухгалтерських завдань, що розв'язуються, розвиток моделей комп'ютерного бухгалтерського обліку (в тому числі й системи обліку міжнародного рівня).

По-друге, удосконалюється інтерфейс кінцевого користувача; підвищується стійкість і захищеність комп'ютерних систем бухгалтерського обліку та бізнес планування. Як і будь-який інструментарій, комп'ютерна система бухгалтерського обліку повинна бути «зручною», технологічною під час використання.

По-третє, комп'ютерні системи бухгалтерського обліку ще більше набудовуються на специфіку об'єкта управління, тому, як видно, буде йти подальше їхнє «розшарування» на класи:

- корпоративні системи бізнес планування;

- системи планування масштабу середнього підприємства;

- системи планування підприємств малого бізнесу.

По-четверте, в складі комп'ютерних систем планування з'являється функціональний компонент, що підтримує комп'ютерне моделювання, прогнозування та прийняття рішень, у тому числі в області аудиту.

По-п'яте, розвивається створення комп'ютерних систем бухгалтерського обліку на базі засобів CASE-технологій, ріст консультаційних послуг типу «управлінського консалтингу».

Таким чином, це дослідження показує, що підготовка сучасних економістів неможлива без використання інформаційних технологій повсюдно. Причому, в процесі навчання у вузах використовується: спеціалізоване програмне забезпечення, що відповідає особливостям майбутньої спеціальності; програмне забезпечення «загального призначення»; програмні засоби для організації навчального процесу [51, 16].

Результати аналізу показують, що сучасне професійне навчання майбутніх економістів в області комп’ютерних технологій включає вивчення інформаційних технологій Microsoft Office для використання в комп’ютерних системах бухгалтерського обліку; загальних питань побудови інформаційних систем підприємств, комп’ютерного бізнес планування, аналіз програмних засобів автоматизації планування.

Висновки до розділу 3

Важливим напрямком вдосконалення бізнес планування на підприємстві є розробка планів, із врахуванням інтересів та побажань керівництва і працівників підприємства. Адже, саме вони є основними учасниками виробничого процесу на підприємстві, а отже можуть реально оцінити потужність, перспективи та масштаби майбутнього виробництва.

Бізнес планування має включати також фінансові можливості підприємства. Адже, не можливо планувати випуск продукції на рівні великого промислового гіганта, коли говориться про мале підприємство.

Планування діяльності підприємства потрібно проводити виключно під конкретне підприємство, а не позичати в когось іншого. Проводити планування виключно із урахуванням економічних показників підприємства, або можливих фінансових можливостей засновників. Планування діяльності підприємства потрібно проводити із урахуванням технічних можливостей підприємства, його виробничої потужності, асортименту продукції, ринку збуту.

Підготовка сучасних економістів неможлива без використання інформаційних технологій повсюдно. Причому, в процесі навчання у вузах використовується: спеціалізоване програмне забезпечення, що відповідає особливостям майбутньої спеціальності; програмне забезпечення «загального призначення»; програмні засоби для організації навчального процесу.

Результати аналізу показують, що сучасне професійне навчання майбутніх економістів в області комп’ютерних технологій включає вивчення інформаційних технологій Microsoft Office для використання в комп’ютерних системах бухгалтерського обліку; загальних питань побудови інформаційних систем підприємств, комп’ютерного бізнес планування, аналіз програмних засобів автоматизації планування.

ВИСНОВКИ

Бізнес-план - це план розвитку підприємства, необхідний для освоєння нових сфер діяльності, створення нових видів бізнесу.

Вдало розробивши бізнес-план, можна отримати надійний інструмент у змаганні з конкурентами і в розширенні своєї особистої справи.

Бізнес-план надає можливість оцінити життєздатність підприємства в умовах конкуренції, дає орієнтири для першочергової діяльності, служить аргументом для одержання фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів.

Практика свідчить, що на сучасному етапі розвитку підприємництва в Україні бізнес-план більш за все потрібен підприємцям, які сподіваються залучити іноземні інвестиції, оскільки більшість іноземних інвесторів віддають перевагу традиційній схемі надання коштів, вирішальним моментом якої виступає розгляд бізнес-плану.

Бізнес-планування допомагає підприємцю:

- визначити ступінь життєздатності та майбутньої стійкості підприємства, зменшити ступінь ризику підприємницької діяльності;

- конкретизувати перспективи бізнесу у вигляді системи кількісних і якісних показників розвитку;

- привернути увагу, зацікавити, забезпечити підтримку з боку потенційних інвесторів фірми;

- отримати досвід планування, що розвиває перспективний погляд на свою компанію та її робоче середовище.

Загалом бізнес планування забезпечує напрям руху підприємства на ринку тих чи інших послу, дає прогнозні оцінки можливого результату, а також залучає інвесторів.

Підприємство вправі від свого імені вчиняти правочини, придбавати майно і особові немайнові права, нести зобов'язання, бути позивачем та відповідачем в суді.

Показники діяльності підприємства показують про досить високий рівень росту прибутків підприємства, що відображається і на кількості робочих місць, заробітній платі та інших показниках, які характеризують фінансовий стан підприємства, його економічний потенціал.

Потрібно враховувати, що за такою схемою розробляються бізнес-плани, призначені для отримання, фінансування або для контактів з потенційними партнерами. Бізнес-плани, призначені для внутрішнього користування на ПП «Агро-тера» є дещо спрощеними.

Запропонована схема не є догмою, а лише деякою універсальною основою, на яку можуть накладатися різноманітні моменти, пов’язані з розробкою бізнес-планів проектів ПП «Агро-тера».

Короткий опис проекту ПП «Агро-тера» складається, як правило, вже після того, як закінчено розробку всього бізнес-плану. Воно містить головну мету, структуру, фінансові потреби та переваги проекту. В резюме, для того щоб зацікавити потенційного партнера, потрібно довести, що саме його справа матиме успіх. Це своєрідна візитка майбутньої справи, тому в ній чітко, переконливо викладені головні положення проекту, а саме: мету, тобто чим буде займатися підприємство чи організація (товар чи послуга та її переваги), скільки коштів потрібно для цієї діяльності, фінансові прогнози, прогноз попиту на його продукцію чи послуги і чому підприємець вважає, що його справа матиме успіх.

Бізнес планування має включати також фінансові можливості підприємства. Адже, не можливо планувати випуск продукції на рівні великого промислового гіганта, коли говориться про мале підприємство.

Планування діяльності підприємства потрібно проводити виключно під конкретне підприємство, а не позичати в когось іншого. Проводити планування виключно із урахуванням економічних показників підприємства, або можливих фінансових можливостей засновників. Планування діяльності підприємства потрібно проводити із урахуванням технічних можливостей підприємства, його виробничої потужності, асортименту продукції, ринку збуту.

Підготовка сучасних економістів неможлива без використання інформаційних технологій повсюдно. Причому, в процесі навчання у вузах використовується: спеціалізоване програмне забезпечення, що відповідає особливостям майбутньої спеціальності; програмне забезпечення «загального призначення»; програмні засоби для організації навчального процесу.

В сучасних умовах бізнес-планування набуває значення важливого інструменту ефективного господарювання. Застосування теоретичних основ бізнес-планування, можливостей його практичного використання дозволяє забезпечувати планову роботу підприємства на основі досягнень сучасної технічної бази комп‘ютеризації, раціонального використання світової та вітчизняної науки в області планування й організації виробництва. Перехід до нової методології планування вимагає проведення наукових досліджень, серед яких важлива роль належить стратегічному бізнес-плануванню. Його наукове обгрунтування забезпечує можливість стабільного становища підприємства на ринку. Його подальший розвиток базується на сукупності взаємозв‘язків, які визначають основні його тенденції. При цьому акціонерне товариство може бути представлено у вигляді складної організованої системи, що саморозвивається, якій властиві направленість, закономірність та відповідний якісний стан.

Особлива роль в період інформаційної ери належить технології, яка визначає стратегічне майбутнє підприємство. Для підприємства з відносно високим рівнем інновацій важливою є спроможність адаптації до нових технологій, які забезпечують випуск нової конкурентоспроможної продукції, що користується стійким попитом на ринку. Це передбачає необхідність встановлення впливу технології на стратегію розвитку підприємства. Для тих з них, які працюють на рівні прогресивних технологій, достатньо високим є ступінь невизначеності, що потребує вірної оцінки розміру прибутку, доцільності інвестування певного виду продукції. Це передбачає у процесі зміни технології необхідність розробки стратегії розвитку підприємства, яка в свою чергу вимагає відповідної організації управління цими процесами.

Життєздатність та прибутковість підприємства може бути забезпечена завдяки стратегічному бізнес-плануванню його діяльності, яке включає: обгрунтування системи доказів доцільності певного виду діяльності; встановлення перспектив соціально-економічного розвитку; прогнозування економічних ризиків. Розробку бізнес-плану запропоновано проводити в три взаємопов‘язані етапи, що дозволяє: оцінювати потенційні технічні, ресурсні та фінансові можливості підприємства; обгрунтовувати ефективність обраного шляху розвитку, дохідності та окупності коштів; чітко планувати діяльність всіх функціональних підрозділів та забезпечувати їх взаємозв‘язок; надавати гнучкості та мобільності у перебудові виробництва під впливом зовнішніх чинників.

Методом пошуку та ліквідації зайвих витрат, способом попередження неефективних рішень є функціонально-вартісний аналіз. Найбільш перспективною сферою застосування ФВА є організаційні структури управління, а саме: процес прийняття рішень при розробці організаційного розділу бізнес-плану.

Господарська діяльність підприємства знаходиться у тісному взаємозв‘язку з поведінкою акціонерів відносно розподілу прибутку, що одержується, яка несе в собі невизначеність. Одним з методів вироблення ефективних господарських рішень за таких умов є теорія ігор, яка дозволяє формувати стратегію розподілу прибутку як складову частину фінансового розділу бізнес-плану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року N 436-IV.// Відомості Верховної Ради (ВВР), 2003, N 18, N 19-20,N 21-22, ст.144.

2. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.91 р. № 959-ХІІ // Відомості Верховної Ради. – 1991. – № 29. – С. 377.

3. Про захист іноземних інвестицій на Україні: Закон України від 10.09.91 р. № 1540-ХІІ // Відомості Верховної Ради. – 1991. – № 46. – С. 616.

4. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.91 р. № 1560-ХІІ // Відомості Верховної Ради. – 1991. – № 47. – С. 646.

5. Про оподаткування прибутку підприємств: Закон України від 28.12.94 р. № 334/94 // Відомості Верховної Ради. – 1995. – № 4. – С. 28.

6. Про режим іноземного інвестування: Закон України від 19.03.96 р. № 93/96-ВР // Відомості Верховної Ради. – 1996. – № 19. – Ст. 80.

7. Агафонова Л.Г. Підготовка бізнес плану: Практикум / Л.Г. Агафонова, О.В. Рога - К.: «Знання» , КОО, 2008. – 158 с.

8. Активізування інвестиційної діяльності підприємств: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / О.Й. Вівчар; Нац. ун-т «Львів. Політехніка». - Л., 2004. - 22 с.

9. Баканов М. И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. – М.: Финансы и статистика, 2003г. – 451 с.

10. Бізнес-план: технологія розробки та обгрунтування: Навчальний посібник. – Вид.2-ге, доп./ С.Ф. Покропивний, С.М. Соболь, Г.О. Швиденко, О.Г. Дерев`янко.- К.: КНЕУ, 2002.- 379с.

11. Бізнес-планування розвитку акціонерного товариства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / А.В. Гриньов; Харк. держ. екон. ун-т. - Х., 2007. - 16 с. - укp.

12. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. – Киев, МП «ИТЕМ лтд», «Юнайтед Лондон Трейд Лимитед», 2005. – 448 с.

13. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления финансами. Киев, МП «ИТЕМ лтд», СП «АДЕФ-Украина», 2006. - 534 с.

14. Бланк И.А.. Основы финансового менеджмента. Т 2. - К.: Ника-Центр, 2000. – 512 с.

15. Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Орлова Е.Р., Смоляк С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Сер. «Оценочная деятельность»: Учебно-практическое пособие. - М.: Дело, 2008.

16. Газєєв М. К. Та інш. Показатели эффективности инвестиций в условиях рынка. – М.: ВНИИОЕМНГ, 2003.

17. Гончаров А.Б. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. – Х.:ВД «ІНЖЕК», 2003 р. – 240 с.

18. Гордієнко Н.Г. Автоматизоване робоче місце ревізора: Навч. посіб. —К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. - 132 с.

19. Горемыкин В.А. Бизнес – план: Методика разработки. 45 реальных образцов бизнес- планов. 3-е изд., доп. и перераб. /В.А. Горемыкин, А.Ю. Богомолов. - М.: «Ось - 89», 2002.- 864 с.

20. Грабовська І.В., Капінос Г.І. Планування діяльності підприємства.-Хмельницький: ТУП, 2002.-142с

21. Дзюбик С., Ривак О. Основи економічної теорії. – К.: Основи, 2004. - 336 с.

22. Доленко Г.О., Заславський В.А., Тимашов О.О. Основи інвестиційного менеджменту. Методичні рекомендації з курсу «Менеджерські системи». К: КНУ ім. Т.Г.Шевченка, 2001.

23. Друкер Петер. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Пер. з англ / Петер Друкер. - К.: Україна, 2004.- 241 с.

24. Егизарян Б. К вопросу об уточнении понятия «капитальные вложения» // Финансы. – 2007. – № 10. – С. 37 – 40.

25. Елисеева И.И., Юзбашев М.М. Общая теория статистики: учебник/ Под ред. И.И. Елисеевой. – М.: Финансы и статистика, 2005г. – 321 с.

26. Зеленкова Н.М. Финансирование и кредитование капитальных вложений: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 221 с.

27. Зенкова И.А. Инвестиционный механизм комплексного развития АПК. – М.: Наука, 2001. – 124 с

28. Івахненков С.В. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку та аудиту. Навчальний посібник. К: Знання-Прес, 2003. – 349 с.

29. Іващенко В.І., Блюх М.А. Економічний аналіз господарської діяльності. – К.: ЗАТ «НІЧЛАВА», 2008 г., - 321 с.

30. Інформаційне забезпечення підготовки бізнес-плану / М.Ю. Куденко, С.М. Осипенко, І.Є. Веремейчик // Вісн. Міжнар. Слов'ян. ун-ту. Сер. екон. науки. - 2006. - 9, N 1. - С. 68-71. - Бібліогр.: 6 назв. - укp.

31. Інформаційне забезпечення прийняття рішень в управлінні підприємствами в період становлення ринкових відносин: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.02.03 / П.П. Лисак / Харк. нац. ун-т ім. В.Н.Каразіна.. - Х., 2002. - 19 с. - укp.

32. Інформаційні системи в менеджменті: Навчальний посібник / А.Є.Батюк, З.П.Двуліт, К.М.Обельовська, І.М.Огородник. Л.П.Фабрі. - Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід» 2004. -520 с.

33. Кейнс Дж. Общая теория занятости, процента и денег / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 2004. – 494 с.

34. Кожанова Є. П., Отенко І. П. Економічний аналіз: Навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни- X.: ВД «ІНЖЕК», 2003. -208 с.

35. Краткий экономический словарь / Под ред. Ю.А.Белика и др. – М.: Политиздат, 2005. – 397 с.

36. Куденко М.Ю. Бізнес-план підприємства. Основні принципи підготовки / М.Ю. Куденко, Е.С. Гончаров. – Х.: «Штрих», 2001. - 32с.

37. Лудченко Я.О. Оцінка економічної ефективності інвестиційних проектів: Навчальний посібник. – К.: Ельга, Ніка-Центр, 2004. –208 с.

38. Массе П. Критерии и методы оптимального определения капиталовложения / Пер. с франц. – М.: «Статистика», 2006. – 503 с.

39. Матькин Ю.А. Инвестиционная деятельность в условиях перехода к регулируемой рыночной экономике // Экономика строительства. - 2000. - № 11.

40. Методи оцінки інвестиційних проектів у промисловості: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.02.02 / Т.В. Божко; Харк. держ. політехн. ун-т. — Х., 2000. - 16 с.

41. Організаційно-економічне забезпечення адаптації підприємств до невизначеності бізнес-середовища: Автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.06.01 / Л.В. Соколова; НАН України. Ін-т економіки пром-сті. - Донецьк, 2006. - 32 с. - укp.

42. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом. – К.: Лібра, 2002. – 471 с.

43. Петров М. В Информационные технологии как инструмент управления финансового директора. М: «Корпоративный менеджмент», 2001.

44. Письмак В.П. Региональные аспекты специального режима инвестирования: теория и практика, проблемы и решения. – Донецк: АО «Издательство «Донеччина», 2000. – 255 с.

45. Пікус Р.В. Управління інвестиційними ризиками // Фінанси України. – 2001. - №11. – С. 105 – 109.

46. Примак Т.О. Економіка підприємства. Навч. посіб. - 3-тє вид., перероб. і доп. — К.: Вікар, 2003. - 219 с.

47. Проектний підхід в управлінні підприємницькою діяльністю: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / Л.Г. Сванідзе; Європ. ун-т фінансів, інформ. систем, менеджменту та бізнесу. - К., 2001. - 18 с. - укp.

48. Розвиток механізму управління інвестиційними процесами на промислових підприємствах: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / М.В. Грузд; Харк. нац. екон. ун-т. — Х., 2006. — 20 с.

49. Рясних Є.Г. Основи фінансового менеджменту. Навчальний посібник. –К.: Скарби, 2003. -238 с.

50. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями. Изд. 3-е, перераб. и доп. Под ред. В.М. Попова. - М.: КноРус, Изд-во ГНОМ и Д, 2002. - 360 с.

51. Стратегічне планування діяльності підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Ноордін Ашаді Джелла; Харк. нац. екон. ун-т. — Х., 2004. — 20 с. — укp.

52. Тарасенко Т.В. Економічний аналіз. Навчальний посібник. -3-тє видання, перероблене. –Львів: «Новий Світ- 2000», 2004. -344 с.

53. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства. Навч. посіб. – К.: «Каравела», 2003. – 432 с.

54. Татаренко И.О., Поручник А.М. Теорії інвестицій. Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2000 – 159 с.

55. Тришанков Л. Записки доброго автоматизатора или руководителю, обдумывающему компьютеризацию своего бизнеса. М: «Корпоративный менеджмент», 2001.

56. Удосконалення механізму регулювання інвестиційної діяльності в Україні та її регіонах: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.02.03 / Т.О. Савостенко; Дніпропетр. нац. ун-т. - Д., 2003. - 17 с.

57. Финансы: Учеб. Пособие / Под ред. Л.М. Ковольовой. – М.: Финансы и статистика, 2006г. - 233 с.

58. Фінансове планування в малому підприємництві: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.02.03 / І.Л. Ожерельєва; Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. - Донецьк, 2005. - 19 с. - укp.

59. Фінансовий аналіз: Навчальний посіб. / Г.В. Митрофанов, Г.О. Кравченко, Н.С. Барабаш та ін.; За ред. проф. Г.В. Митрофанова. - К.: Київ нац. торг.-екон. ун-т.: 2002, - 301 с.

60. Фінансовий менеджмент: Підручник / Кер. кол. авт. і наук. рд. проф. А.М. Поддєргін. - К.: КНЕУ, 2005. - 536 с.

61. Хансен Э. Экономические циклы и национальный доход / Пер. с англ. – М.: Экономика, 2006. – 340 с.

62. Цигилик І.І., Кропельницька CO., Мозіль О.І., Ткачук І.Г. Економіка й організація інноваційної діяльності: Навчальний посібник. - Київ: «Центр навчальної літератури», 2004. - 128с.

63. Цигилик І.І., Кропельницька С.О., Білий М.М., Мозіль О.І. Аналіз і розробка інвестиційних проектів: Навчальний посібник. - Київ: Центр навчальної літератури, 2005. - 160 с.

64. Черваньов Д.М., Нейкова Л.І. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. - К.: Т-во «Знання» КОО, 2006. - 514 с.

65. Швиданенко Г.О., Олексюк О.І. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства: Монографія. - К.: КНЕУ, 2002. - 192 с.

66. Шевчук В.Я., Рогожин П.С. Основи інвестиційної діяльності. - К.: Генеза, 2002. - 384 с.

67. Щукін Б.М. Аналіз інвестиційних проектів: Конспект лекцій. - К.: МАУП, 2002.-128с.