

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

**Кваліфікаційна робота**

магістра

на тему «Бізнес-планування на ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»  
у сучасних умовах господарювання

Виконав: студент 2 курсу групи 8.0722-фк  
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та  
страхування, освітня програма фінанси і кредит

Б.В. Дереза

Керівник к.е.н., доцент Щєбликіна І.О.

Рецензент д.е.н., професор Крилов Д.В.

Запоріжжя – 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний  
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування  
Освітній рівень магістр  
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування  
Освітня програма фінанси і кредит

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ А.П. Кущик

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Дерезі Богдану Володимировичу

1. Тема роботи: Бізнес-планування на ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» у сучасних умовах господарювання»  
керівник роботи: Щебликіна Інна Олександрівна, к.е.н., доцент  
затверджені наказом ЗНУ від 01 травня 2023 р. № 650-с.
2. Строк подання студентом роботи: 10 листопада 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності ПрАТ «Запоріжжяабразив», монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити сутність бізнес-планування; визначити основні принципи та методи складання бізнес-планів; провести оцінку фінансового стану ПрАТ «Запоріжжяабразив»; надати рекомендації щодо вдосконалення організаційного та інформаційного забезпечення бізнес-планування на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 13 рис., 30 табл. і 6 формул.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Щебликіна І.О., доцент	8.08.2023 р.	8.08.2023 р.
2	Щебликіна І.О., доцент	11.09.2023 р.	11.09.2023 р.
3	Щебликіна І.О., доцент	02.10.2023 р.	02.10.2023 р.

7. Дата видачі завдання: 20 червня 2023 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	20.06.2023 р. – 31.07.2023 р.	виконано
2.	Виконання вступу	1.08.2023 р. – 07.08.2023 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	08.08.2023 р. – 10.09.2023 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	11.09.2023 р. – 1.10.2023 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	2.10.2023 р. – 19.10.2023 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	20.10.2023 р. – 1.11.2023 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	2.11.2023 р. – 9.11.2023 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	10.11.2023 р.	виконано

Студент \_\_\_\_\_ Б.В.Дереза  
( підпис ) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ І.О.Щебликіна.  
( підпис ) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ І.О. Щебликіна  
( підпис ) (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 117 с., 13 рис., 30 табл., 79 джерел, 5 додатків  
Об'єктом дослідження є процеси бізнес-планування на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад та прикладних проблем, пов'язаних із здійсненням планування діяльності підприємства.

Метою роботи є подальший розвиток теоретичних положень та удосконалення методичних і практичних рекомендацій щодо розробки та оцінки процесів бізнес-планування на підприємстві.

Для досягнення мети поставлено та вирішено такі завдання: уточнено поняття «бізнес-планування»; узагальнено існуючі класифікації бізнес-планів; визначено елементи бізнес-плану; проаналізовано техніко-економічний та фінансовий стан підприємства; надано рекомендації щодо обґрунтування доцільності впровадження проекту на підприємстві; розраховано економічну ефективність проекту.

Методи дослідження: аналізу, теоретичного узагальнення та синтезу; системний підхід; статистичного та фінансового аналізу; розрахунковий, математичного моделювання.

Інформаційною базою є положення економічної теорії, дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі бізнес-планування та інвестиційного проектування, дані фінансової та статистичної звітності ПрАТ «ЗапоріжжяБразив».

Результати дослідження можуть бути використані в практиці бізнес-планування підприємств.

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ, БІЗНЕС-ПЛАН, ПІДПРИЄМСТВО,  
СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПЛАНУ, ЕТАПИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

## SUMMARY

Qualifying work: 117 p., 13 fig., 30 tab., 5 annex, 79 references.

The object of the research is the processes of business planning at the enterprise.

The subject of the research is a set of theoretical and methodological foundations and applied problems related to the implementation of planning of enterprise activities.

The aim of the work is to further develop theoretical provisions and improve methodological and practical recommendations for the development and evaluation of business planning processes at the enterprise.

The object of research of this work is: theoretical and practical provisions of business planning as a complex process of managerial decision-making at the enterprise. The subject of the work is: the process of business planning at the enterprise.

In accordance with the defined goal, the following tasks were set and solved: the concept of "business planning" was clarified; the existing classifications of business plans are generalized; the elements of the business plan are defined; the technical, economic and financial condition of the enterprise PJSC «Zaporizhzhya Abrasive Plant» is analyzed; recommendations for improving business planning at the enterprise PJSC "Zaporizhzhya Abrasive Plant" are provided; to analyze the directions of improvement of organizational support of business planning of PJSC "Zaporizhzhya Abrasive Plant"; to characterize the structure of the business plan and its content of PJSC "Zaporizhzhya Abrasive Plant"; to substantiate the validity of a business project at the enterprise with the help of economic and mathematical modeling.

The following methods were used: economic-statistical, mathematical, analysis, generalization, observation.

The elements of scientific novelty in the study are: a substantiated author's proposal for the development of a business plan; The choice of an investment project by building a mathematical model by analyzing hierarchies is substantiated.

The information base is the provisions of economic theory, research of domestic and foreign scientists in the field of business planning and investment design, data of financial and statistical statements of PJSC "Zaporizhzhya Abrasive".

The results of the study can be used in the practice of business planning of enterprises.

**BUSINESS PLANNING, BUSINESS PLAN, ENTERPRISE, BUSINESS PLAN STRUCTURE, STAGES OF BUSINESS PLANNING**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	11
1.1 Суть бізнес-планування в системі управління підприємством та основні передумови його здійснення .....	11
1.2 Класифікація бізнес-планів та джерела фінансування .....	21
1.3 Структура та оформлення бізнес-плану організації.....	27
2 АНАЛІЗ ПРАКТИКИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ЗАПОРІЖАБРАЗИВ».....	36
2.1 Організаційно-економічна та функціональна характеристика діяльності ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» як об'єкта бізнес-планування .....	36
2.2 Характеристика структури бізнес-плану, його змістовного наповнення та організаційного забезпечення на підприємстві ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» .....	56
2.3 Обґрунтування заходів щодо розробки бізнес-плану інвестиційного проекту підприємства ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» на основі економіко-математичного моделювання .....	75
3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ АБРАЗИВНИЙ КОМБІНАТ» У КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ ДО ДИНАМІЧНИХ РИНКОВИХ ЗМІН .....	84
3.1 Оцінка зовнішнього середовища можливостей та загроз економічної діяльності ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» як бази для удосконалення бізнес-планування .....	84
3.2 Удосконалення організаційного та інформаційного забезпечення бізнес-планування на підприємстві ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат».....	97
ВИСНОВКИ .....	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	110
ДОДАТКИ.....	118

## ВСТУП

Ефективне управління організацією, спрямоване на підвищення продуктивності праці, зростання її іміджу у зовнішньому середовищі, запобігання витратам і зменшення ризику, неможливе без планування. В сучасних умовах конкурентної боротьби підприємству дуже важко вижити без глибоких розрахунків, обґрунтування і визначення перспектив, передбачення різного роду глибоких розрахунків, передбачення різного роду змін. Планування передбачає розробку цілей і завдань, визначення найкращих методів і способів реалізації планів для досягнення поставлених цілей. Такий підхід набув актуальності і поширення у сучасному діловому світі. Планування є різновидом управлінської діяльності і основою для прийняття управлінських рішень.

Сьогодні в складних умовах господарювання, що викликані фінансовою кризою, жодне підприємство не може працювати прибутково без ретельно підготовленого плану. Досвід організації підприємництва свідчить, що планування діяльності організації набуває все більшого значення саме в кризових умовах економіки, при швидких змінах у середовищі функціонування підприємства. Нові підприємницькі ідеї та постійне вдосконалення надання своїх послуг – один з основних шляхів боротьби з кризовим станом для вітчизняних підприємств.

Логічним є те, що виникнення будь-якої підприємницької ідеї (створення нового бізнесу або проекту, або вдосконалення діяльності вже наявного) ставить багато різноманітних питань. Відповісти на ці питання та організувати практичне їх вирішення покликане бізнес-планування. Все це обумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Питання планування в управлінні організацією розглядає більшість науковців в працях з управління підприємствами, проте, питання бізнес-планування розроблено лише в спеціальних працях, зокрема у Вихрущ В.П.,



Дж.Ковелло та Б.Хейзелгрена, Попова В.М., Покропивного С.Ф., Шваб Л.І. тощо.

Об'єктом дослідження є ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат».

Предметом дослідження є удосконалення процесу бізнес-планування в управлінні підприємством.

Метою даної роботи є теоретичне та практичне дослідження бізнес-планування в управлінні організацією.

У відповідності до визначеної мети були поставлені та вирішені такі завдання:

- уточнити поняття «бізнес-планування»;
- узагальнити існуючі класифікації бізнес-планів;
- визначити елементи бізнес-плану;
- проаналізувати техніко-економічний та фінансовий стан підприємства ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат»;
- надати рекомендації щодо вдосконалення бізнес-планування на підприємстві ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат»;
- проаналізувати напрями вдосконалення організаційного забезпечення бізнес-планування ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат»;
- охарактеризувати структуру бізнес-плану та його змістовне наповнення ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат»;
- обґрунтувати доцільність бізнес-проекту на підприємстві за допомогою економіко-математичного моделювання.

При виконанні роботи були використані методи: економіко-статистичні, математичні, аналізу, узагальнення, спостереження.

Елементами наукової новизни в дослідженні є:

- обґрунтована авторська пропозиція щодо розробки бізнес-плану;
- обґрунтовано вибір інвестиційного проекту шляхом побудови математичної моделі методом аналізу ієрархій.

Практичне значення роботи. Отримані результати можуть бути використані в практиці бізнес-плануванні підприємств.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків.

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано:

1. Тези доповіді на науково-практичній конференції:

Dereza B.V. Business planning of enterprise activities. Матеріали 5-ї науково-практичної інтернет конференції «Integration of Education, Science and Business in Modern Environment: Summer Debates», 3-4 Серпень 2023. Р.11-13.

2. По матеріалам роботи опубліковано статтю в колективній монографії.

# 1 БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Суть бізнес-планування в системі управління підприємством та основні передумови його здійснення

Ефективний механізм управління діяльністю підприємства має передбачати наявність економічно обґрунтованого бізнес-плану, при розробці якого враховані стратегія розвитку підприємства, його ресурсний потенціал та можливості реалізації.

В управлінні підприємством планування являє собою мотивовану модель дій, яка розробляється на основі прогнозу економічного середовища і поставлених цілей.

Практично планування є процесом формування цілей, визначення пріоритетів, засобів і методів та шляхів досягнення поставлених цілей підприємства. Головна мета планування полягає у визначенні системи цілей підприємства, а також у формуванні засобів, можливостей, шляхів і ризиків досягнення цих цілей.

Як зазначає О.М. Кондратюк [1], бізнес-планування є процесом розроблення бізнес-плану, який являє собою впорядковану організаційну процедуру, пов'язану зі збором і обробкою інформації, прийняттям рішень, які здійснюються з метою отримання бажаного результату у вигляді цілісної системи взаємопов'язаних управлінських рішень.

С.Ф.Покропивний, С.М.Соболь, Г.О.Швиданенко [2] тлумачать поняття бізнес-плану як «письмового документа, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації, та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним».

Аналогічне формулює поняття бізнес-плану дає Г.М.Тарасюк [3]: бізнес-план – це «документ, який містить систему пов'язаних у часі і просторі, узгоджених із метою і ресурсами заходів та дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницької ідеї».

М.О.Устенко, А.Ю.Курочка, О.В.Максимова [4] виділяють три типи бізнес-планів, які використовуються у формальному процесі планування як функції та базової технології управління бізнесом:

- корпоративні (управлінські) бізнес-плани застосовуються для управління поточною діяльністю та розвитком підприємства;
- бізнес-плани проектів, спрямовані на планування та управління проектами, що реалізуються в рамках підприємства, застосовуються для управління змінами на підприємстві;
- цільові бізнес-плани, спрямовані на прийняття окремих великих рішень, пов'язаних з управлінням бізнесом, застосовуються для управління специфічними разовими завданнями в діяльності підприємства.

З.Шацька [5] наголошує на тому, що бізнес-план є частиною стратегічного планування. Відмінності між бізнес-плануванням і стратегічним плануванням виявляються в такому:

- бізнес-план містить тільки певні цілі, які потребують певних обсягів інвестицій;
- бізнес-план має чіткі часові рамки, в перебігу яких необхідна реалізація задуманих цілей.

За допомогою бізнес-плану здійснюється обґрунтування кожного пункту стратегічного плану, що потребує фінансових ресурсів для його реалізації.

Г.О.Селезньова [7], Л.М.Ганущак-Єфіменко, В.Панасюк [8], Н.В. Данік [9], Колісник-Гуменюк Ю. із співавторами [10], Є. О. Діденко, Б. С. Нячур [11], Л. А.Лаврів [12] та інші вітчизняні та зарубіжні дослідники аналізують методи бізнес-планування та визначають їх переваги і недоліки та доцільність використання того чи іншого методу.

Узагальнюючи роботи дослідників, можна виділити такі методи бізнес-планування на підприємстві (табл 1.1) :

Таблиця 1.1 – Методи бізнес-планування

Метод	Зміст методу
Метод оптимізації	дозволяє розрахувати вибрані показники за видами та видами діяльності компанії, їх результати та визначити за ними найкращі
Метод цільового прибутку	дозволяє планувати конкретну величину прибутку та визначити параметри факторних показників, які можуть на нього впливати
Індикативний метод	призначений для визначення певних показників та їх рівнів, які необхідно враховувати в економічній діяльності для досягнення еталону
Балансовий метод	дозволяє досягти бажаного балансу результатів компанії та її ресурсів для досягнення мети
Нормативний метод	включає розробку та використання розумних та прийнятних обмежень щодо різних аспектів бізнес-процесів, забезпечення ресурсами, показників ефективності
Методи економічного аналізу	використовуються для формування інформаційної бази для планування на всіх рівнях, у всіх сферах, напрямків та процедур діяльності, виявлення слабких сторін та можливостей, оцінки наявних резервів, аналізу взаємозв'язків та взаємодії окремих елементів дослідження
Метод прогнозування	використовується для визначення цін на альтернативні ціни бажаних індексів, кілька можливих сценаріїв подальшого розвитку рин

Ю.Колісник-Гуменюк, І.Гурська, І.Федуняк, Д.Скурський [10], зазначають, що розробка бізнес-плану може здійснюватися на основі:

1) стандартизованих таблиць з встановленою структурою розділів бізнес-плану чи відповіді на визначений перелік питань.

2) індивідуального творчого підходу до розробки та написання бізнеспланів, що повністю відповідає вимогам його авторів – власників або менеджерів підприємства.

В вітчизняній та зарубіжній літературі детально розглядається питання ролі бізнес-планування в сучасних умовах. Зокрема, дослідженню впливу бізнес-планування на ефективність діяльності підприємства присвячено роботи Л. Д.Глушченка, О. Й.Лесько, М. В.Бальзан [13], І. С.Артюх [14], О. М.Гавриш, С. А.Федюніна, М. О.Мартиненко [15], В.А. Карпова [16], А. В.Калиниченко [17], А.В.Череп, О.А Лисенко [18].

В.В. Жуков [19] зазначає, що бізнес-план дає змогу вирішувати цілу низку завдань, але основними з них є такі:

- обґрунтування економічної доцільності напрямів розвитку фірми;
- розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності (обсягів продажів, прибутків на капітал);
- визначення джерела фінансування реалізації вибраної стратегії, тобто засоби концентрування фінансових ресурсів;
- планування поточної діяльності; проведення реорганізації суб'єкта господарювання;
- фінансове оздоровлення організації;
- реалізація окремих комерційних проектів;
- забезпечення доведення фінансової ефективності проекту, тобто підтвердження того, що гроші, які вкладені в проект, принесуть очікуваний прибуток.

О.С. Кваша, В.В. Фоміна [20] визначають, що якісний бізнес-план дасть змогу розв'язати чимало завдань, основними серед яких є:

- 1) обґрунтування економічної доцільності нових напрямків розвитку;
- 2) розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності, насамперед обсягів продажу, прибутку, доходів на капітал;
- 3) визначення джерел фінансування обраної стратегії, тобто способів концентрації фінансових ресурсів;
- 4) підбір працівників, спроможних реалізувати такий план.

Призначення бізнес-плану досліджували Т. Г.Васильців [21], К.О.Великих [22], В. А.Євтушенко, В. І.Ковальова, М.Ігнатів [23] і зарубіжні вчені С. Ehmke, J. Akridge [24], L.Nunn, В. McGuire [25], R. Abdullah [26] та інші. Узагальнюючи роботи дослідників, призначення бізнес-плану можна визначити так:

- бізнес-план дає можливість оцінити існуючу економічну ситуацію і власні інноваційні можливості, визначити перспективи ведення та розвитку бізнесу, встановити всі необхідні дії із досягнення вставлених цілей (цінним є не

тільки кінцевий результат у вигляді документально оформленого бізнес-плану, але й сам процес його підготовки;

- у процесі змістовної підготовки бізнес-плану аналізуються ринкові тенденції, складаються прогнози звіти, порівнюються фактичні значення показників з запланованими, що у сукупності дає можливість виявити та усунути проблеми до того, як вони можуть виникнути в процесі реалізації підприємством інноваційного проекту (бізнес-план дає можливість запровадити заходи щодо мінімізації ризиків в разі небажаного розвитку подій);

- вивчення перспектив розвитку майбутнього ринку збуту дозволяє виробляти тільки ту продукцію, яка буде користуватися попитом;

- оцінка витрат, необхідних для випуску і реалізації продукції, виробленої з використанням інновацій, а також їх співставлення з цінами продажу дозволяє виявити потенційну прибутковість бізнес- ідеї;

- бізнес-план дозволяє залучити інвестиції або отримати кредит для реалізації інноваційного проекту (якщо не вистачає власних коштів);

- бізнес-план дозволяє визначити критерії та показники, за якими проводиться контроль за процесом реалізації проекту, тобто бізнес-план можна використовувати як інструмент контролю й управління внутрішньою діяльністю підприємства.

Представимо на рис. 1.1 основні завдання бізнес- планування:

ЗАВДАННЯ БІЗНЕС- ПЛАНУВАННЯ				
↓	↓	↓	↓	↓
Виявлення слабких місць стратегічного планування ще до початку його реалізації та своєчасне внесення необхідних коректив	Оцінювання потенційних технічних, ресурсних та фінансових можливостей розвитку виробництва	Оцінювання ефективності обраних шляхів розвитку, дохідності заходів та окупності коштів	Чітке планування дій функціональних підрозділів та забезпечення їх взаємозв'язку	Забезпечення гнучкості, мобільності та швидкої реакції на необхідність перебудови виробництва під впливом зовнішніх чинників

Рисунок 1.1 – Завдання бізнес- планування

Бізнес-план повинен відповідати наступним критеріям [27-29] ( табл 1.2):

Таблиця 1.2 – Критерії бізнес-плану

Критерій	Зміст критерія
Повнота	бізнес-план має містити всі необхідні розділи для найповнішого відображення бізнес-ідеї, тобто містити всю інформацію, яка необхідна потенційному інвестору для прийняття позитивного інвестиційного рішення
Корисність	інформація, яка міститься в бізнес-плані, має бути не лише повною, але й корисною, тобто не має бути зайвої інформації, що буде заважати та переобтяжувати сприйняття бізнес-ідеї
Нейтральність	у бізнес-плані мають бути з мак- симально можливою об'єктивністю відображені всі особливості, переваги та недоліки бізнес-ідеї
Реальність та достовірність	бізнес-план необхідно скласти на підставі достовірної інформації, не допускається навмисне викривлення параметрів для підвищення привабливості бізнес-ідеї
Прозорість	бізнес-план має бути написаний логічно й послідовно, щоб користувачі (потенційні інвестори чи бізнес-партнери) могли простежити обгрунтування його вхідних параметрів та висновків
Гнучкість	оскільки навколишнє середовище постійно змінюється, виникає потреба у корегуванні бізнес-плану, яке має відбуватися з найменшими трудовитратами
Контролювання	за допомогою системи показ- ників бізнес-план дозволяє відслідковувати дотримання термінів виконання робіт, обсягів виробництва, поставок та реалізації, а також відповідність фактичних показників плановим (інструмент контролю)
Зрозумілість	одна з найсуттєвіших вимог до бізнес-плану полягає у тому, що він має бути написа- ний зрозумілою мовою, з використанням прийнятої термінології обсяг має не перевищувати 35—50, а інформація має бути згрупована за розділами, без незрозумілостей і повторів
Наочність	доцільно застосовувати графічне зображення для наочності отриманих результатів, але необхідно пам'ятати про помірність в усьому, у тому числі і в представлених графіках, схемах, рисунках

Г.О.Селезньова [30] зазначає, що переважна більшість наукових публікацій направлена на розкриття особливостей безпосередньо бізнес-плану, тобто увага акцентується на його змісті, структурі, цілях, для яких даний вид плану розробляється.

Але, за зауваженням дослідника, недостатньо уваги приділяється організаційним аспектам забезпечення бізнес-планування.



О.В. Михайленко, А.А. Лобас [31] наголошують на тому, що необхідність розроблення бізнес-плану обумовлюється як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. До зовнішніх чинників можна віднести:

1. на потребу органів державної влади, органів місцевого самоврядування чи бюджетної організації, зокрема:

– при необхідності заохочуванні ведення певного виду діяльності, результатом якої буде отримання соціального ефекту (нові робочі місця; природоохоронні технології; надання необхідних послуг населенню тощо) або стимулювання розвитку пріоритетних галузей;

– у разі оголошення органом державної влади конкурсу на найкращий бізнес-план (серед молоді);

– при укладанні органом управління майном контракту з керівником державного суб'єкта господарювання, який має стратегічне значення для економіки і безпеки держави, обов'язковою умовою є розроблення бізнес-плану і затвердження або погодження відповідним органом;

2. До внутрішніх чинників, за яких є потреба у розробленні бізнес-плану, можна віднести:

а) започаткування нової ідеї, створення бізнесу ( «Start-Up»); бізнес-план допоможе врахувати особливості ведення бізнесу, передбачити вірогідні ризики та опрацювати відповідні варіанти розвитку майбутньої організації;

б) розширення бізнесу (при утворенні дочірніх підприємств, об'єднанні компаній);

в) при перевірці та оцінці нової бізнес-ідеї щодо реалізації, де бізнес-план є основним критерієм при оцінці перспектив розвитку нової ідеї, а його складання є апробацією бізнес-ідеї на папері, тому при виявленні її недоліків компанія не понесе фінансових витрат;

г) необхідність об'єктивно і правильно звірити цілі діяльності організації із наявністю необхідних для їх реалізації ресурсів;

д) постійну адаптацію діяльності організації до динамічних ринкових змін, що, у свою чергу, також потребує розроблення бізнес-плану.

Також призначення різних бізнес-планів обумовлено різними цілями їх розробки, сферами діяльності та розмірами підприємств (рис.1.3):

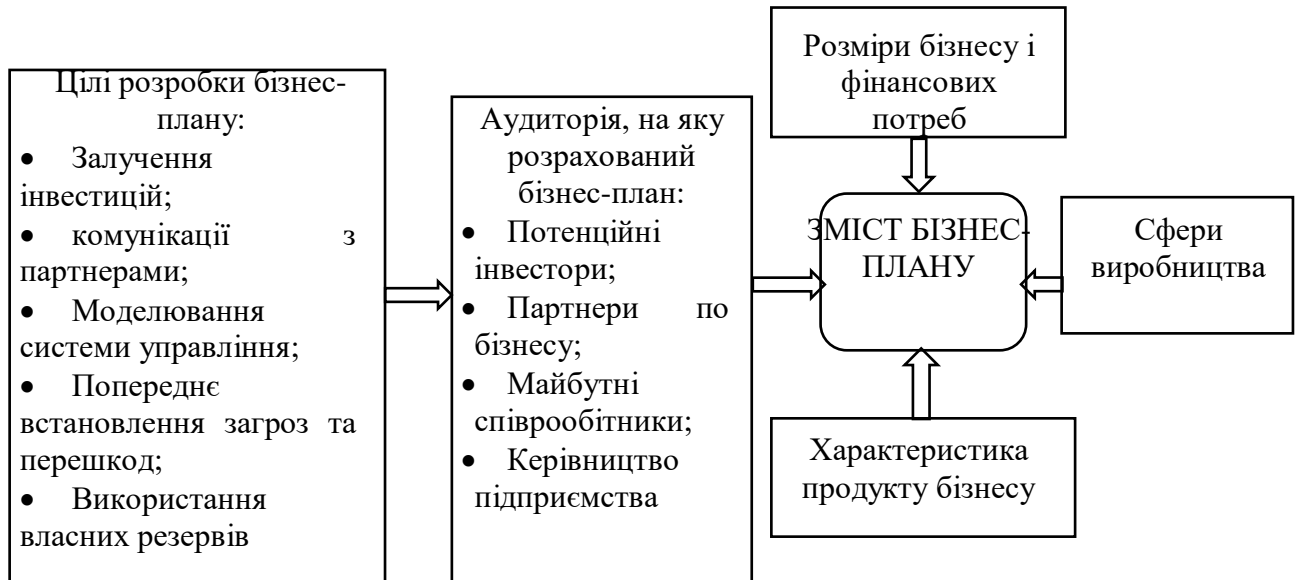


Рисунок 1.3 – Фактори впливу на зміст та структуру бізнес-плану

Ганущак-Єфіменко Л.М., Панасюк В. [8], Богів Я. С. [32] визначають бізнес-планування як процес визначення, роз'яснення цілей та розробку документа для досягнення цих цілей та завдань. Добре написаний бізнес-план допомагає визначити кращий шлях та стратегію зростання, а також обґрунтування вибору стратегії за іншими альтернативами.

Крім того, дослідники зазначають, що бізнес-план дозволяє визначити, які ресурси потрібні підприємству для реалізації перспективних завдань, дозволяє визначити керівника та склад проектної команди, а також визначити порядок виконання робіт для досягнення цілей.

Варналій З. С., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Білик Р. Р [33] аналізують основні ресурсні обмеження виконання бізнес-плану (рис.1.4).

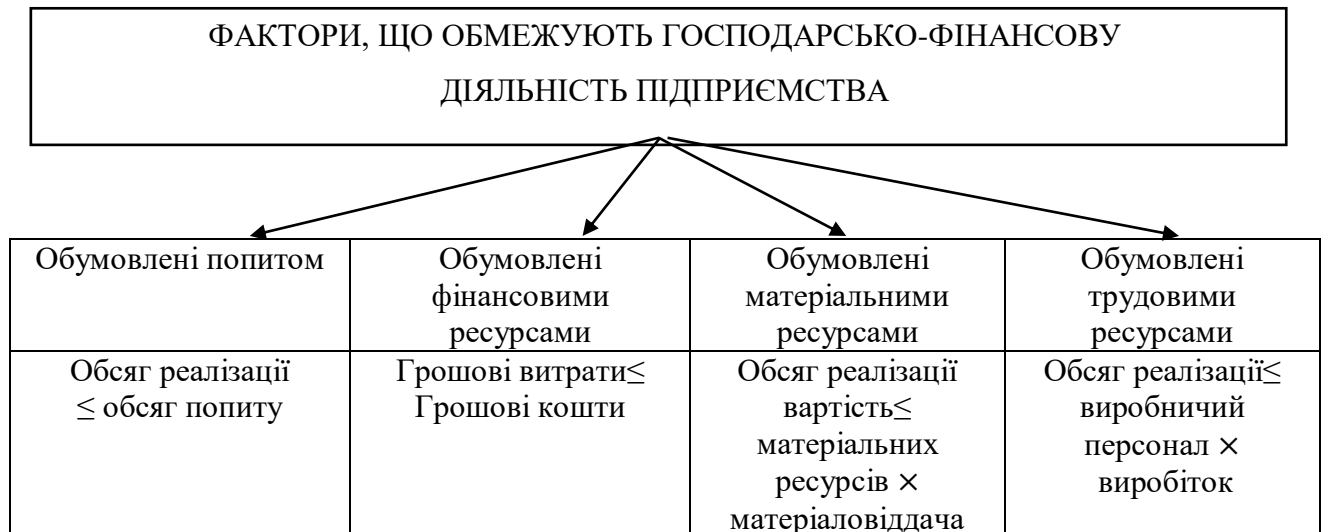


Рисунок 1.4 – Ресурсні обмеження виконання бізнес-плану

Зазначимо, що бізнес-план не враховує всі ресурсні обмеження, або якщо їх є забагато, то підприємницька ідея не має права на існування. З цієї точки зору розробника бізнес-плану цікавить наступна фінансова інформація: рівень рентабельності аналогічних реально існуючих підприємницьких проектів; розміри початкових фінансових затрат, пов'язаних з створенням бізнесу; потреба у коротко- та довгострокових кредитах; особливості руху готівки і цій сфері бізнесу і т.п.

Таким чином, зусилля керівництва підприємства повинні бути спрямовані на збір викладеної вище інформації. Для збору цієї інформації необхідно використовувати всі можливі джерела та можливості. При цьому можна опиратись на наступні джерела отримання інформації: власний досвід практичної роботи та інтуїцію; безпосередні контакти з потенційними клієнтами, постачальниками, торговими агентами; інформацію про конкурентів, одержану за рахунок придбання їх товарів, відвідування їх спеціалізованих виставок, збору рекламної інформації тощо; статистичну інформацію про тенденції розвитку даної галузі та сфери діяльності; поточні аналітичні огляди економічної ситуації; публікації з питань підприємництва.

На основі узагальнення опрацьованих наукових джерел, можна виділити етапи роботи над бізнес-планом [34-39].

Таблиця 1.3 – Етапи складання бізнес-плану

№	Назва етапу	Зміст етапу
1-й етап.	Формування інформаційного забезпечення розробки бізнесплану.	Перший етап підготовки бізнес-плану включає збір інформації про вимоги до нього щодо даної галузі та масштабів діяльності. Крім того, необхідно сформулювати комплекс правової, політичної, економічної, комерційної, науково-технічної, зовнішньоекономічної інформації для забезпечення процесу його розробки.
II-й етап.	Розробка концепції та визначення цілей бізнес-плану	Даний етап передбачає опрацювання концепції майбутнього бізнесу, тобто принципів рішень, що становитимуть основу бізнес-плану.
III-й етап.	Збір та аналіз інформації щодо обраної підприємницької ідеї, формулювання цілей та завдань.	На цьому етапі збирається маркетингова, виробнича, фінансова та загальноекономічна інформація, що безпосередньо стосується обраної ідеї (бізнесу), способів її реалізації, можливих перешкод та сприятливих чинників. Оцінюються також сильні та слабкі сторони діяльності підприємства. Приймається рішення про те, чим даний бізнес (виготовлена продукція) буде відрізнятися від продукції конкурентів, за рахунок чого створюватимуться конкурентні переваги підприємства в даному бізнесі. Важливим моментом цього етапу є визначення стратегічних та першочергових цілей підприємства, а також завдань та термінів їх виконання. Цілі повинні відображати той рівень бізнесу, якого хоче досягти підприємець (підприємство). При цьому досягнення їх можливе через вирішення конкретних завдань, що формують спосіб досягнення. Загальні завдання розділяють на складові, що уточнюють та конкретизують діяльність підприємства, тобто таким чином формується план дій.
IV етап.	Основний (розробка бізнес-плану).	На основній стадії здійснюється безпосередня розробка конкретного бізнес-плану. На його зміст та структуру впливають масштабність бізнесу та обсяг потреб у грошових коштах. Для масштабного проекту, що потребує значних інвестицій, бізнес-план повинен висвітлювати максимально широке коло питань, включати детальні та ретельно обґрунтовані розрахунки.
V-й етап.	Презентація бізнес-плану.	Презентація, тобто публічне представлення бізнес-плану, здійснюється для ознайомлення зацікавлених осіб з новим бізнесом, демонстрації сутності підприємницької ідеї, налагодження ділових стосунків із потенційними інвесторами (кредиторами). Важливим в процесі презентації є демонстрація очікуваних обсягів продажу в динаміці, обґрунтування обсягів необхідних інвестицій та напрямів їх використання, доведення прибутковості вкладеного капіталу. Доцільно зосередити увагу на вмінні передбачити всі можливі ризики в ході реалізації бізнес-плану та розробити заходи для його зниження.

В сучасних умовах здійснення підприємницької діяльності бізнес-план є основним документом, оскільки саме в ньому відображається детальний аналіз та розрахунок проведення запропонованого виробничо-економічного рішення. Зазначимо, що подальшого розроблення потребують такі питання, як структура бізнес-плану підприємства, обґрунтування вибору та методології розрахунку системи показників бізнес-планів різних типів, а також оцінка ефективності розроблення та реалізації бізнес-планів діяльності підприємств.

## 1.2 Класифікація бізнес-планів та джерела фінансування

Бізнес-план – це робочий інструмент, для досягнення поставленої мети суб'єктом підприємництва, створений на основі аналізу середовища господарювання та розписаний за виконавцями, часом та засобами. Слід зазначити, що план – не самоціль, а засіб досягнення мети.

Бізнес-план дає широке уявлення про розвиток підприємства, про необхідність інвестування коштів у проект та інформацію щодо економічної ефективності проекту.

Загалом існують певні види бізнес-планів. Найбільші відмінності спостерігаються в рамках модифікацій бізнес-планів в залежності від призначення: по бізнес-лініям або по підприємству в цілому [40]:

1. За характером деталізації: техніко-економічне планування, яке передбачає розробку системи основних показників розвитку організації та оперативно-виробниче, яке розкриває техніко-економічні плани, поточні планові завдання до підрозділів підприємства з діленням по термінам реалізації.

2. За ступенем невизначеності в плануванні: детерміноване планування передбачає наявність детермінованих чи функціональних зв'язків (кожному значенню факторної ознаки відповідає визначене не випадкове значення результативної ознаки); планування, яке полягає в науковому передбаченні стану об'єкта в майбутній період та ґрунтується або на основі нормативних розрахунків або на аналізі тенденцій соціально-економічного розвитку.

3. За змістом: фінансово-інвестиційні, соціально-трудові, організаційно-технологічні, постачальницько-збутові плани.

4. За рівнем управління: корпоративне планування застосовується до підприємства в цілому або до управлінської ланки вищого рівня; цехове або міжцехове планування відбувається на рівні підрозділів; внутрішньоцехове – на нижній ділянці.

5. За горизонтом планування: довготермінове (від 3-х років), середньострокове (від 2 до 3 років) та короткотривале планування (до 1 року).

6. За стадією розробки: розробка проектів планів; остаточне планування, узгодження і затвердження плану, стадія після якої план вступає в законну силу.

9. За ступенем точності: уточнене та збільшене планування.

Запропонована класифікація містить багато ознак, при цьому розглядається деталізація проекту, ступінь невизначеності, зміст плану, рівень управління, методи обґрунтування, орієнтацію ідеї та стадію розробки. Зазначені ознаки дають змогу надати бізнес-плану більш повну класифікацію, яка класифікація підходить для великомасштабних проектів.

В.Ф.Гамалій, В.А.Вишневіська, О.С.Хачатурян [41] пропонують класифікацію бізнес-планів, яка виділяє 7 критеріїв:

1. За сферою застосування бізнес-плану: економічні, організаційні, соціальні, технічні, екологічні, змішані;

2. За специфікою предмету планування: мультипроекти та монопроекти;

3. За масштабом: національні, міжнародні, міждержавні, регіональні, міжрегіональні, муніципальні, відомчі, корпоративні, міжгалузеві, галузеві, однієї організації.

4. За термінами реалізації: короткотермінові – до 3 років, середньострокові – від 3 до 5 років і довготермінові – понад 5 років;

5. За складністю: прості, складні та дуже складні бізнес-плани;

6. За очікуваним результатом характеризуються системою кількісних і якісних показників. Кількісний, професійний склад учасників бізнес-планів

визначається змістом, результативністю, масштабом та фазами життєвого циклу проекту.

7. За складом учасників: замовник, інвестор, ініціатор, керівник проекту, команда проекту, залучені інжинірингові, консалтингові, юридичні спеціалізовані організації.

Слід зауважити, що запропонована класифікація є не громіздкою, та простою у практичному використанні, не поглиблюється у різні професійні відмінності її з легкістю можна застосувати до бізнес-плану.

В.О.Баранова [42] узагальнює класифікацію бізнес-планів за змістом та мають свої класифікаційні ознаки:

1. За розміром: малі проекти, середні, великі та дуже великі проекти.
2. За термінами реалізації: короткострокові проекти (до 1 року); середньострокові проекти (від 1 до 3); довгострокові проекти (більше 3 років).
3. За ступенем обмеженості необхідних ресурсів: проекти, яким не встановлюється обмеження ресурсами; проекти з обмеженням по деяким видам ресурсів (за часом виконання проекту); проекти з обмеженням по багатьом видам ресурсів (за часом, вартості проекту, його трудомісткість і т.д.).
4. За характером: бізнес-плани для нового підприємства або для вже існуючого (впровадження нового виду продукції, послуг чи робіт).
5. За складністю бізнес-плани: прості, складні та дуже складні.

Наведена класифікація є придатною для усіх видів бізнес-планів, оскільки охоплює всі загальні ознаки при бізнес-плануванні.

Процес розробки та реалізації бізнес-проекту проекту являє собою досить чітко організовану процедуру, що складається з послідовно виконуваних операцій.

В.В.Македон [43] виділяє декілька типів бізнес-планів, які використовуються в залежності від майбутніх завдань, які поставлені перед підприємством:

1. Комерційно-виробничий бізнес-план передбачає детальне обґрунтування комерційної та виробничої діяльності підприємства, чітке

визначення шляхів досягнення цілей розвитку з найменшими витратами. Такий план містить визначення перспектив діяльності підприємства на майбутній період із зазначенням основних витрат та обґрунтованої системи розрахованих показників.

2. Інвестиційний бізнес-план передбачає зосередження на питаннях поверненості коштів та отримання прибутку інвесторами та є методом заохочення інвесторів щодо вкаладання коштів в будівництво, зміни технології виробництва тощо. Слід визначити існування стандартів інвестиційних бізнес-планів, розроблених банками та інвестиційними структурами.

3. Бізнес-план фінансової санації характеризується складною процедурою підготовки та узгодження розрахунків з кредиторами та власником неплатоспроможного підприємства.

4. Бізнес-план для отримання кредиту розробляється з метою збільшення оборотного капіталу підприємства для розширення діяльності та відображає розвиток підприємства в певному напрямку.

5. Бізнес-план структурного підрозділу передбачає обґрунтування обсягів та визначення пріоритетності централізованого виділення ресурсів для кожного окремого підрозділу, особливо якщо підприємство входить до складу холдингової компанії.

6. Бізнес-план заявки на грант формується з метою отримання коштів для вирішення соціальних або наукових проблем та має містити обґрунтування прямих та непрямих вигод в результаті виділення ресурсів під проект.

7. Бізнес-план розвитку регіону передбачає визначення перспектив розвитку регіону та обсягів фінансування відповідних програм.

А. О.Гаврилов [44] зазначає, що бізнес-план для існуючого підприємства може бути спрямований на впровадження інвестиційного проекту нового виду продукції, нового виду послуг чи робіт. Такі бізнес-плани повинні мати оптимальну стратегію. Для цього аналізується внутрішня ситуація, визначаються недоліки та оцінюються потреби у виробничих потужностях.



К. О. Великих [22] під методом планування розуміє конкретний спосіб (технічний прийом), за допомогою якого здійснюється вироблення та обґрунтування шляхів досягнення планових цілей і розрахунок кількісних значень показників планових документів.

Балансовий метод реалізує вимогу забезпечення пропорційного розвитку економічних систем. Він передбачає узгодження в планових розрахунках ресурсів і потреби в них.

Нормативний метод – один з найбільш часто використовуваних методів планування. Суть його полягає в обґрунтуванні планових показників за допомогою різноманітних норм і нормативів.

Граничний аналіз дозволяє знаходити прибуткове співвідношення витрат і доходів підприємства. Він прийнятний у тих випадках, коли є можливість підрахувати граничні витрати і зіставити їх з граничними доходами.

Існують також інші методи, що використовуються при плануванні майбутнього розвитку.

Для успішного функціонування на ринку підприємству необхідна дієва ефективна комплексна система управління його діяльністю. У цьому контексті значним і суттєвим для підприємств є ефективний вибір джерел фінансування, які є невід'ємною складовою діяльності підприємства.

Як зазначають дослідники в роботах [44-46], одним з основних етапів планування є пошук джерел фінансування. Джерела і форми отримання коштів вказуються у фінансовому плані, а також терміни повернення вкладених інвесторами коштів, передбачувані доходи інвесторів та терміни їх отримання. Джерела фінансування проекту поділяються на власні та залучені кошти.

Власні кошти підприємства формуються за рахунок статутного капіталу організації; нерозподіленого прибутку; амортизаційних відрахувань.

Переваги використання власних коштів для фінансування проектів [47]:

1. Підвищується фінансова стійкість організації;
2. Формування та використання власних коштів відбувається стабільно;
3. Відсутні витрати на обслуговування боргу;

4. Спрощується процес прийняття управлінських рішень.

Залучені організацією кошти – це кредити або інвестиції, тобто кошти, прямо або опосередковано отримані на зворотній основі від фізичних осіб або юридичних осіб, отримані залишки фінансових активів, які виникли в результаті здійснення звичайної господарської діяльності в інтересах цих осіб [48].

Для ефективного реалізації бізнес-плану на всіх його етапах необхідно визначити джерела фінансування, вибір яких є істотною частиною діяльності підприємства. Як зазначає О.А.Лактіонова [48], найпоширенішими джерелами фінансування є: 1. Самофінансування; 2. Кредитне фінансування; 3. Страхові відшкодування; 4. Бюджетна підтримка; 5. Кредити під активи; 6. Лізинг; 7. Залучення коштів населення та іноземних інвесторів.

Кредитування здійснюється на основі наступних принципів: терміновості; цільового характеру кредиту; платності; зворотності; матеріальної забезпеченості кредиту.

Іншим зовнішнім джерелом фінансування є інвестиції. До основних видів інвестицій відносяться [47]: 1. Дольова участь; 2. Прямі інвестиції; 3. Емісія цінних паперів.

Отже, бізнес-план підприємства є колективною працею спеціалістів та керівників підрозділів та є ефективним засобом збільшення фінансової стійкості підприємства.

### 1.3 Структура та оформлення бізнес-плану організації

Структура бізнес-плану може змінюватись залежно від типу підприємства, цілей, завдань і стандартів складання подібних документів. Під стандартом бізнес-плану зазвичай розуміють схему, рекомендації, вимоги, структуру та набір правил, яких потрібно дотримуватися при розробці цього документу. Найбільш відомі та апробовані у світовій практиці міжнародні методики та стандарти бізнес-планування наведено в табл. 1.4 [20, 49-51]:

Таблиця 1.4 – Розділи бізнес-планування за міжнародними стандартами

Методичні підходи	Основні розділи бізнес-плану
Міжнародний стандарт складання бізнес-плану ЮНІДО – Організації Об'єднаних Націй із промислового розвитку (United Nations Industrial Development Organization)	1. Резюме. 2.Опис галузі та компанії. 3.Опис послуг (товарів). 4.Продажі і маркетинг. 5.План виробництва. 6.Організаційний план. 7.Фінансовий план. 8.Оцінка ефективності проекту. 9.Гарантії та ризики компанії. 10.Додатки
Міжнародний стандарт розроблення бізнес-плану ЄБРР – Європейський банк реконструкції та розвитку(European bank of reconstruction and development) – міжнародна фінансова організація, потужний інвестор, має тісні зв'язки з державними інститутами, здійснює технічну підтримку проектів, відрізняється своїм акцентуванням на фінансовому розділі – більше уваги приділяється обліку кредитних коштів, SWOT-аналізу тощо	1.Меморандум про конфіденційність. 2.Резюме. 3.Підприємство. 3.1.Історія розвитку підприємства і його стан на момент створення бізнес-плану. 3.2.Опис поточної діяльності. 3.3.Власники, керівний персонал, працівники підприємства. 3.4. Поточна діяльність,. 3.5.Фінансовий стан. 3.6. Кредити. 4.Проект. 4.1.Загальна інформація про проект. 4.2. Інвестиційний план проекту. 4.3.Аналіз ринку, конкурентоспроможність. 4.4.Опис виробничого процесу. 4.5. Фінансовий план. 4.6.Екологічна оцінка. 5.Фінансування. 5.1.Графіки отримання та погашення кредитних коштів. 5.2. Застава і гарантії повернення займу, обладнання та роботи, які будуть фінансуватися за рахунок кредитних коштів. 5.3.SWOT-аналіз. 5.4. Ризики та заходи щодо їх зниження. 6.Додатки.
Міжнародний стандарт складання бізнес-плану KPMG – швейцарська асоціація, міжнародна мережа компаній (KPMG International Cooperative), займається консультаційними, аудиторськими та іншими видами послуг	1.Резюме. 2.Продукція та послуги. 3.Аналіз ринку і галузі. 4.Цільові ринки. 5.Стратегії реклами і просування. 6.Управління; 7.Фінансовий аналіз. 8.Додатки.
Міжнародний стандарт складання бізнес-плану ТАСІС - технічна допомога Співдружності Незалежних Держав (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States) – програми, розробленої ЄС для країн СНД для надання технічної допомоги, для розвитку міцних економічних і політичних зв'язків між країнами СНД та Західною Європою, надання допомоги у веденні та організації бізнесу; відрізняється від стандартної структури та може використовуватися як орієнтир під час розроблення бізнес-плану	1.Сторінка, присвячена регламентуванню авторських прав на даний документ. 2.Система управління бізнесом. 3.Опис кадрового ланцюжка. 4. Процес узгодження і прийняття рішень. 5.Опис керівного складу з послужним списком.

До методик бізнес-планування, які забезпечують уніфікацію та полегшення процесів і процедур розроблення бізнес-планів, які прийнято в Україні, слід віднести (табл. 1.5):

Таблиця 1.5 – Основні розділи бізнес-плану за вітчизняними стандартами

Методичні підходи	Основні розділи бізнес-плану
Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів (МЕРТ) [52] – Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (узагальнююча світова та вітчизняна методика) – методична допомога підприємствам під час складання річних та довгострокових планів їх розвитку на основі інвестицій	Резюме. 1.Характеристика підприємства. 2.Характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством. 3.Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг). 4.Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги. 5. План маркетингової діяльності. 6. План виробничої діяльності підприємства. 7. Організаційний план. 8.План охорони навколишнього середовища. 9.Фінансовий план та програма інвестицій. 10. Аналіз потенційних ризиків. 11.Бюджетна та економічна ефективність інвестиційного бізнес-плану. 12.Соціально-економічні наслідки реалізації інвестиційного бізнес-плану.
Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів за стандартами BFM Group– української інвестиційно-проектної компанії (адапована до вітчизняної методики) – працює на ринку бізнес-планування, інвестиційного консалтингу, оцінки інвестиційної привабливості підприємств, має найбільш розгалужену структуру, містить унікальні розділи, такі як: аналіз ланцюжка створення вартості (Value Chain), матриця Boston Consulting Group, PESTаналіз, галузеве оточення в середовищі для бізнесу, SWOT-аналіз галузі	1.Меморандум про конфіденційність. 2.Резюме бізнес-плану. 3.Загальні положення (інформація про підприємство, інформація про проект). 4.Маркетинговий план (галузеве середовище бізнесу, характеристика продуктів (послуг), аналіз ринків збуту, конкуренція і конкурентні переваги, організація зовнішньоекономічної діяльності компанії, стратегія плану маркетингу, план продажів, витрати на маркетинг). 5.Організаційний план і менеджмент; 6.Інвестиційний план. 7.Виробничий план. 8.Фінансовий план. 9.Оцінка ризиків проекту. 10.Додатки до бізнес-плану.
Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів [53] – Державне агентство України з інвестицій та розвитку (вітчизняна методика) – забезпечення єдиного підходу до розроблення суб'єктами господарювання бізнес-планів інвестиційних проектів. Структура та методики написання бізнес-плану ґрунтуються на стандартах ЮНІДО	Меморандум про конфіденційність. Резюме. 1.Опис суб'єкта господарювання та сфера його діяльності. 2.Загальна інформація про інвестиційний проект. 3.Опис продукції суб'єкта господарювання. 4. Маркетинг і збут продукції. 5.Виробничий план. 6.Організаційний план. 7. Фінансовий план. 8.Оцінка ефективності реалізації інвестиційного проекту. 9. Ризики. 10.Додатки.

Основна стадія бізнес-плану являє собою безпосередній процес написання бізнес-плану. При цьому, сформульовані на підготовчій стадії місія, цілі та стратегія майбутнього підприємства чи підприємницької ідеї формують основу бізнес-плану, визначають його направленість та формують логіку його побудови.

Дослідники зазначають, що залежно від типу організації, складності завдань, які ставлять перед собою керівники, структура бізнес-плану може змінюватись [54].

В.А.Чичун, В.Д.Паламарчук [55] зазначають, що в практиці бізнес-планування прийнято систему загальних правил стосовно визначення структури та відповідного оформлення бізнес-плану як документа, що рекомендовані до практичного застосування. Основні складові процесу розробки бізнес-плану наведено в табл.1.6.

Таблиця 1.6 – Процес розробки бізнес-плану

1. Стисла характеристика галузі, до якої належить підприємство (сучасний стан; тенденції розвитку; нові види продукції; чинники, що сприяють або обмежують розвиток)
2. Розкриття концепції поведінки підприємства в галузі (стратегічні і тактичні цілі діяльності; опис продукції підприємства; привабливість продукції; перспективи розвитку підприємства)
3. Загальна характеристика ринку продукції підприємства (потенціал та тенденції розвитку ринку; цільовий ринок; обґрунтування розміщення підприємства; оцінка впливу конкуренції )
4. Визначення орієнтирів та цілей маркетингової діяльності підприємства (частка ринку; розгалуженість системи збуту; застосування знижок тощо)
5. Обґрунтування стратегії маркетингу та програм, що її забезпечують (засоби і канали збуту; політика ціноутворення; рекламна компанія; політика підтримки продукту )
6. Прогнозування обсягів продажу (за часовими інтервалами; за видами продукції; за споживачами; консервативні прогнози; найбільш вірогідні прогнози; оптимістичні прогнози)
7. Визначення виробничих параметрів діяльності (основні технологічні операції; машини та устаткування; сировина і матеріали; виробничі та невиробничі приміщення)
8. Обґрунтування вибору організаційних параметрів підприємства (організаційна форма; потреби в персоналі; власники підприємства, ключові менеджери, зовнішні консультанти; організаційна схема; кадрова політика)
9. Опис потенційних загроз бізнесу і способів їх мінімізації (типи можливих ризиків; найбільш імовірні ризики; способи реакції на загрози бізнесу)
10. Характеристика фінансових потреб підприємства (складання плану доходів і витрат; плану грошових надходжень і виплат; планового балансу; розрахунки фінансових коефіцієнтів; аналіз чутливості; пропозиції щодо форми отримання та термінів повернення позичених коштів )
11. Написання висновків з основних положень бізнес-плану (складання резюме)

З іншого боку, особливості структури бізнес-плану залежать від цільової аудиторії, на яку розрахований цей документ (банк, інвестор, пайовик тощо). Слід зазначити, що склад та зміст бізнес-плану залежать також від сфери діяльності, розмірів бізнесу та величини ресурсів, необхідних для його організації; конкретних характеристик продукції, яка буде виготовлятися та стадії її життєвого циклу тощо [54].

Залежно від ситуації і фінансових можливостей підприємства бізнес-план може розроблятися з різним ступенем деталізації розрахунків у часі.

Отже, зазначимо, що структура бізнес-плану може різнитися залежно від: виду бізнесу; галузі функціонування підприємства; розмірів бізнесу та суми фінансування. При цьому дослідники наголошують, що сформулювати єдині вимоги до складання бізнес-плану, як і відпрацювати якийсь єдиний, придатний на всі випадки життя його універсальний варіант є досить важко, хоча у більшості випадків основні розділи бізнес-плану є схожими.

Наведемо приблизну структуру бізнес-планування та проаналізуємо схему розроблення: зважаючи на те, що для написання бізнес-плану розроблені різні методики (стандарти), всі вони мають загальну основу. В загальному вигляді бізнес-план включає наступні розділи [55-62].

1. Титульний лист: назва і адреса підприємства, імена засновників, суть пропонованого проекту, вартість проекту.

2. Резюме (короткий опис), в якому повинні бути вказані основні параметри проекту і його коротка характеристика. В обов'язковому порядку резюме повинно містити коротку інформацію про суть проекту, фінансові показники і показники ефективності (сума інвестицій, співвідношення позикових і власних коштів, термін окупності проекту (простий і дисконтований), рентабельність проекту), структуру продукту (послуги), обсяг випуску, гарантії проекту.

Резюме рекомендується готувати після того, як виконана вся робота по складанню бізнес-плану, в останню чергу. Тільки після того як бізнес-план написаний і продуманий, можна в стислій формі викласти його основний зміст.

Основні вимоги до резюме – простота і лаконічність викладу, мінімум спеціальних термінів. Обсяг резюме не повинен перевищувати 1 – 2 сторінки.

В ідеалі, резюме може виступати як окремий документ, який охоплює основні моменти вашого детального плану. Насправді, часто інвестори просять надати тільки резюме, коли оцінюють бізнес-проект. Якщо їм сподобається те, що бачать у резюме, то вимагатимуть подальшого повного плану, презентації та більш детальних фінансових даних.

3. Опис підприємства і галузі: поточна ситуація та тенденції розвитку галузі, потенційні конкуренти, очікувані споживачі, положення підприємства в галузі.

4. Дослідження ринку: характеристика ринків, на яких планується збут товарів, оцінка зовнішніх чинників, що впливають на зміну ринків, основні вимоги споживачів до товарів, оцінка продукції конкурентів та їх можливостей.

5. Аналіз ринку та план маркетингу. В даному розділі, як правило, наводять опис продукту, ємності ринку, а також існуючі тенденції розвитку ринку. В даному блоці також вказуються основні конкуренти, їх обсяги і ціновий сегмент, наводиться характеристика споживачів продукції, розробляється стратегія просування продукції на ринок, формується план продажів. Закінчується розділ формулюванням місії і цілей діяльності підприємства і визначенням стратегії бізнесу.

6. Виробничий план. В даному розділі дається характеристика виробничого процесу, здійснюється розрахунок виробничих витрат і розробляється план виробництва. Цей розділ повинен докладним чином описувати шлях, за допомогою якого підприємство планує ефективно проводити продукцію або послуги і поставляти їх споживачеві.

Виробничі фактори являють собою основу для фінансових розрахунків. Істотно важливо перерахувати всі витрати, необхідні для запуску виробничого процесу, а також отримання супутньої продукції, що утворюється в процесі основного виробництва, оскільки вона могла б мати певну комерційну цінність.

7. Організаційний план. Організаційний план повинен визначити такі елементи: керівництво компанії (права і обов'язки керівників, досвід роботи, кваліфікація і інтереси); обґрунтування необхідної кількості фахівців, витрати на персонал; організаційна структура підприємства.

Слід відзначити, що інвестори віддають перевагу сформованій команді керівників і ключових фахівців, поєднанню технічних, управлінських, комерційних та ділових навичок, їх утворення і досвіду роботи, наявними досягненням

9. Фінансовий план. Він призначений для визначення ефективності та фінансової спроможності проекту. Розділ повинен містити:

- інформацію про витрати проекту;
- інформацію про інвестиційні витрати;
- інформацію про плановані доходи проекту;
- відповідальність позичальників;
- основні показники фінансово-господарської діяльності

підприємства.

Фінансовий план повинен відповідати даним, зазначеним в інших розділах: опис підприємства і галузі, план маркетингу.

Якщо підприємство потребує зовнішнього фінансування, то в цьому розділі можна навести пояснення та обґрунтування потреби в засобах, пояснення того, як фінансування допоможе бізнесу розвиватися, та як планується досягнення мети.

Якщо залучаються кошти від інвесторів, то слід включити в бізнес-план короткий розділ, де навести детальний опис того, як саме підприємство планує використовувати гроші інвесторів, але не потрібно вдаватися в подробиці, натомість необхідно показати основні області, на які будуть витрачені кошти інвесторів.

10. Оцінка ризику: слабкі сторони підприємства, імовірність появи нових технологій, альтернативні стратегії, надійність партнерів і постачальників.

11. Додатки: перелік основних документів.



Після розробки бізнес-плану, його оцінюють розробники, які займають позиції інвестора, які перш за все перевіряють обмежуючі фактори: документацію на продукцію; виробничі площі; обладнання; трудові ресурси; необхідну суму фінансування тощо. При виявленні прорахунків відкориговують достовірність бізнес-плану до подання його інвесторам.

Перед складанням бізнес-плану потрібно переконатись в перспективності бізнес-ідеї. Розробка навіть невеликого локального бізнес-плану, збір необхідних документів, оформлення займають близько 2 тижнів напруженої роботи, а середній та великий бізнес-план – місяць і більше.

Типова послідовність розробки розділів бізнес-плану представлена в табл.1.6 [63-65]:

Таблиця 1.6 – Послідовність розробки бізнес-плану

Номер та зміст етапу	Назва розділу бізнес-плану
1. Збір і аналіз інформації про продукцію	Опис продукції (послуги)
2. Збір і аналіз інформації з ринку збуту	Маркетинг-план
3. Аналіз стану і можливостей підприємства і перспективності галузі	Опис підприємства і галузі
4. Визначення потреби і шляхів забезпечення площами, обладнанням, кадрами і іншими ресурсами	Виробничий план
5. Розрахунок потрібного капіталу і джерел фінансування (щомісячні/щоквартальні звіти про прибутки і збитки; звіти про рух коштів; прогнозні баланси; нараховані податки; фінансові результати)	Фінансовий план
6. Визначення спрямованості і масштабності проекту, розрахунок ефективності (термін окупності; індекс прибутковості; внутрішня норма рентабельності; чистий приведенний дохід; аналіз чутливості проекту)	Фінансові потреби та повернення інвестицій
7. Розробка організаційної структури, правового забезпечення і графіка реалізації проекту	Організаційний план
8. Вирішення питання ризиків і гарантій	Ризики та гарантії
9. Підбір матеріалів і складання додатків	Додатки
10. Складання стислого змісту проекту	Резюме
11. Складання анотації на проект	Анотація
12. Оформлення титульного листа	Титульний лист

В методичних документах щодо складання бізнес-планів [60-62] визначено ті вимоги та правила оформлення, яким бізнес-план повинен відповідати:

1. Бізнес-план повинен бути коротким та простим, але адекватно розкривати суть пропонованого проекту і його цілі;

2. Бізнес-план повинен бути функціональним, тобто в нього повинна бути включена лише та інформація, яка цікавить чи може зацікавити його читача;

3. Бізнес-план повинен бути легким у сприйнятті, тобто складений так, щоб в ньому легко можна було б відшукати інформацію, яка цікавить читача, тобто документ повинен бути розділений на розділи, параграфи та мати сторінку зі змістом;

4. Бізнес-план повинен бути складений так, щоб забезпечити збереженість конфіденційної інформації про підприємство.

Так, висвітлено основні підходи та правила до формування бізнес-плану, розглянуто методологію розробки бізнес-плану, його структуру. Все це дає можливість уявити загальну картину формування бізнес-плану, обрати оптимальний підхід для розробки бізнес-плану у відповідності до специфіки діяльності підприємства та правильно оформити бізнес-план.

Для кожного конкретного випадку структура бізнес-плану може бути уточнена – укрупнені, чи, навпаки, деталізовані основні розділи. Але в будь-якому випадку план має бути добре структурованим, тобто поданий матеріал має бути розділений на розділи та невеликі за обсягом параграфи, чітко виділені основні положення, ілюстровані наглядними схемами та таблицями.

## Висновки до розділу 1

Визначено суть бізнес-планування в системі управління підприємством.

Зазначено, що механізм управління діяльністю підприємства повинен передбачати наявність економічно обґрунтованого бізнес-плану його розвитку, при розробці якого враховані стратегія розвитку підприємства, його ресурсний потенціал та можливості реалізації.

Бізнес-планування – це систематизований розрахунок показників господарсько-фінансової діяльності на оперативний (поточний) плановий період та вибір оптимальних відповідей до критеріїв оптимальності (максимізація: товарообороту, максимізація прибутку; ефективності використання ресурсного потенціалу; мінімізація витрат).

Інструментом здійснення бізнес-планування є бізнес-план, що являє собою документ, який містить систему ув'язаних в часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку, внаслідок реалізації підприємницького проекту».

Метою бізнес-плану є формування концепції розвитку організації, яка б забезпечила аналіз, оцінку, позиціонування, контроль та регулювання діяльності в умовах невизначеності та динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Завданням бізнес-плану є обґрунтування можливості комерційного успіху. Бізнес-план розробляється в процесі обґрунтування економічної діяльності економічного проекту, повного або часткового репрофілювання підприємства, а також при створенні малих підприємств. Розробка бізнес-плану дозволяє визначати необхідні фінансові затрати, очікуваний прибуток та ефективність, а також термін окупності затрат.

Розрізняють такі види бізнес-планів за ознакою суб'єкта бізнес-планування: бізнес-план діючого підприємства; бізнес-план нового підприємства; бізнес-план для підприємства, що реорганізовується; бізнес-план для змішаних підприємств; бізнес-план для інвестування. Додаткові ознаки класифікації: функціонально-галузева (бізнес-план виробництва; бізнес-план торгівлі); розмір бізнес-результату (великі, середні, малі); призначення (внутрішнє управління, зовнішнє). Отже, призначення різних бізнес-планів обумовлено різними цілями їх розробки, сферами діяльності та розмірами підприємств та іншим

Обґрунтовано, що бізнес-план є одночасно управлінським інструментом підготовки до дії та до виконання.

## 2 АНАЛІЗ ПРАКТИКИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ЗАПОРІЖАБРАЗИВ»

### 2.1 Організаційно-економічна та функціональна характеристика діяльності ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» як об'єкта бізнес-планування

Приватне акціонерне товариство ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» - найбільший виробник шліфувальних матеріалів в Україні та один з найбільших виробників абразивів у Східній Європі [66,67].

«Запорізький Абразивний Комбінат» – підприємство машинобудівної та хімічної галузей промисловості (підпорядковується Міністерству промислової політики України).

Нині у структурі підприємства ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» – цехи агломерації, плавки електроко- рунду та карбїду кремнію, з виробництва нітриду та карбїду бору, абразивного інструменту, мікропорошків електрокорунду, інструменту на бакелітовій зв'язці, шліфувальної шкурки, мікропорошків та шліфувального зерна карбїду кремнію, продукції зі шліфувальної шкурки, а також допоміжні цехи. Крім того, діє цех з виробництва зв'язок у м. Пологи Запорізької області.

Комбінат є монополістом в Україні з виготовлення абразивних матеріалів та інструменту і щорічно випускає понад 45 тис. т електрокорунду, близько 25 тис. т. карбїду кремнію, 300 т карбїду бору, 6 тис. т вогнетривних фракцій, понад 6 тис. т абразивного інструменту, понад 6 млн шт. відрізних кругів та близько 1,5 тис. т товарів народного вжитку. Близько 70 % продукції комбінат експортує у понад 30 країн світу, зокрема в Польщу, Італію, Японію, Францію, США.

ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» володіє потужним виробничим потенціалом і виробляє продукцію на основі сучасних технологій. Продукція підприємства:

- шліфувальні матеріали з електрокорунду нормального у вигляді зерна, порошків, мікропорошків;
- шліфувальні матеріали з карбїду кремнію чорного у вигляді зерна, порошків, мікропорошків і спеціальних вогнетривких фракцій;
- карбїд кремнію металургійної якості у вигляді фракцій;
- тугоплавкі матеріали: карбїд бору, в тому числі для атомної промисловості; нітрид бору;
- відрізні та зачисні армовані круги на бакелітовій зв'язці;
- абразивний інструмент на керамічній і бакелітовій зв'язці, в тому числі спеціальні круги для шліфування куль шарикопідшипників, спеціальні круги на бакелітовій зв'язці для торцевого шліфування типів ПН і ПНР;
- шліфувальна шкурка і вироби з неї, в тому числі круги шліфувальні пелюсткові радіальні типу КШП; круги шліфувальні пелюсткові торцеві типу КПТ (Флеп-диски);
- керамічні зв'язки для абразивного інструменту.

Так, абразивну продукцію виготовляє не дуже багато компаній, оскільки виробництво є складним і специфічним з точки зору технічних умов. Більшість з них знаходиться в Китаї, а в Західній Європі їх не багато. При цьому саме в Європі розташовані найбільші підприємства з виробництва автомобілів, літаків, абразивного інструменту. Перевагами підприємства як постачальника сировини та партнера для країн ЄС є: повний виробничий цикл підприємстві (від сировини до матеріалів та виробів з них), близьке розташування до споживача, що скорочує час на доставку, широкий асортимент продукції, помірні ціни, швидке реагування на потреби споживачів, стабільна та надійна якість.

Найбільші інвестиції ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» 2020-2021 рік були спрямовані на модернізацію виробництва шліфматеріалів електрокорунду нормального, впровадження автоматизованого керування плавильних печей, модернізацію виробництва абразивного інструменту з встановленням новітньої печі. Всі ці заходи забезпечені встановленням енерго- та ресурсозберігаючих технологій та обладнання. Також проведена

реконструкція газоочисної споруди від плавильного виробництва, впроваджена система управління SAP [67].

Впродовж 2022-2023 рр. на підприємстві проведено реконструкції системи гарячого водопостачання та опалення з встановленням електродкотлів, ділянки дроблення шліфматеріалів карбїду кремнію, системи дозування та змішування сировини плавильного виробництва карбїду кремнію, аспіраційних установок основних виробництв.

Планується модернізація виробництва відрізних кругів, планується встановити європейське обладнання, збільшити потужності та зменшити енерговитрати, також планується модернізація виробництва плавки електрокорунду нормального та встановлення новітньої печі закритого типу. Також в планах проектування та впровадження двох ліній сухого подрібнення електрокорунду нормального та реконструкція системи охолодження компресорів та організація нового виду виробництва – це термообробка електрокорунду нормального.

ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» завжди намагається впроваджувати заходи, які направлені на зменшення викидів у навколишнє середовище. Найбільшим та найдорожчим проектом, реалізованим в останні роки, була модернізація газоочисної споруди в цеху плавки електрокорунду нормального. Також модернізовано аспіраційні установки в цехах виробництва шліфматеріалів, що дозволяє вловлювати більше пилу та газів [68].

ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» системно допомагає ЗСУ, Теробороні та Нацполіції. Так з початку повномасштабного вторгнення підприємство, включно з допомогою військовослужбовцям та їхнім сім'ям, витратило понад сім мільйонів гривень на різнопланову допомогу: надання продукції власного виробництва, ремонту автомобілів, оплата дизпалива, спецобладнання [69].

Проаналізуємо величину активів ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» (табл. 2.1):

Таблиця 2.1 – Динаміка активів ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» за 2020-2022 рр.

Показник	2020		2021		2022		2022	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	до 2020	до 2021
<b>I. Необоротні активи</b>								
Нематеріальні активи	1160	0,13	5336	0,56	3509	0,29	4176	-1827
первісна вартість	2265	0,26	7854	0,82	7636	0,63	5589	-218
накопичена амортизація	1105	0,13	2518	0,26	4127	0,34	1413	1609
Основні засоби	133064	15,28	160534	16,70	179053	14,84	27470	18519
первісна вартість	543597	62,44	593967	61,80	639419	52,98	50370	45452
знос	410533	47,16	433433	45,10	460366	38,15	22900	26933
Довгострокові фінансові інвестиції	59967	6,89	59174	6,16	58994	4,89	-793	-180
інші фінансові інвестиції	44127	5,07	44127	4,59	44127	3,66	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	26509	3,04	26706	2,78		0,00	197	-26706
Усього за розділом I	270817	31,11	277903	28,91	321755	26,66	7086	43852
<b>II. Оборотні активи</b>								
Запаси	326 708	37,53	368743	38,37	480110	39,78	42035	111367
Виробничі запаси	166 319	19,10	162375	16,89	129285	10,71	-3944	-33090
Незавершене виробництво	65580	7,53	92100	9,58	103498	8,58	26520	11398
Готова продукція	93478	10,74	113019	11,76	245866	20,37	19541	132847
Товари	1331	0,15	1249	0,13	1461	0,12	-82	212
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари	90415	10,39	113911	11,85	100136	8,30	23496	13775
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	21372	2,45	44783	4,66	55096	4,57	23411	10313
з бюджетом	26 808	3,08	55 866	5,81	132559	10,98	29058	76693
Інша поточна дебіторська заборгованість	54 686	6,28	33 395	3,47	61 217	5,07	-21291	27822
Гроші та їх еквіваленти	77678	8,92	34443	3,58	51600	4,28	-43235	17157
Рахунки в банках	77 527	8,91	34 334	3,57	51 478	4,27	-43193	17144
Інші оборотні активи	2102	0,24	1 627	0,17	4 406	0,37	-475	2779
Усього за розділом II	599769	68,89	683237	71,09	885124	73,34	83468	201887
Баланс	870586	100,00	961140	100,00	1206879	100,00	90554	245739

Примітка: складено на основі [66]

Сума господарських засобів, що знаходяться в розпорядженні підприємства станом на 01.01.2023р. склала 1206879 тис. грн., тобто за звітний період зменшилася на 245739 тис. грн. Зміна валюти балансу відбулася в основному за рахунок наступних факторів:

- зменшення величини виробничих запасів на 33090 тис. грн.
- зменшення суми дебіторської заборгованості на 13775млн. грн.

Зауважимо, що величина необоротних активів підприємства у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. зросли на 7086 тис. грн. і на 01.01.2023 р. становила 321755 тис. грн. Можна припустити, що головним чином це відбулось за рахунок збільшення вартості основних засобів з 160534 тис. грн. у 2021 р. до 179053 тис.грн. у 2022 р.

Оборотні активи підприємства ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» за 2020-2022 рр. збільшились на 83468 тис.грн., і за станом на 01.01.2023 р. склали 885124 тис. грн. Зазначимо, що при цьому зменшились суми виробничих запасів та постійно зростала сума дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги та інші види дебіторської заборгованості.

За 2020-2022 рр. незначно зменшилась питома вага необоротних активів (з 31,11 до 26,66%), а питома вага оборотних активів відповідно зросла з 68,89% до 73,34%.

Незважаючи на значне зниження суми виробничих запасів, їх величина є більшою, ніж величина власних оборотних коштів, що свідчить про збільшення залежності від зовнішніх джерел кредитування.

В структурі пасивів відбулося значне зменшення питомої ваги власного капіталу – з 62,99% у 2020 р. до 47,27% у 2022 р. Основною причиною цього стало зростання величини кредиторської заборгованості за продукцію, товари, послуги. За три роки ця величина зросла до 525 448 тис.грн.

Динаміка окремих груп пасивів підприємства ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» за 2020-2022 рр. наведена в табл. 2.2.



Таблиця 2.2 – Динаміка пасивів ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» за 2020-2022 рр.

Показник	2020		2021		2022		2022	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	до 2020	до 2021
Зареєстрований (пайовий) капітал	6 350	0,73	6 350	0,66	6 350	0,53	0	0
Додатковий капітал	191 888	22,04	191 888	19,96	191 888	15,90	0	0
Емісійний дохід	191 888	22,04	191 888	19,96	191 888	15,90	0	0
Резервний капітал	12 175	1,40	12 175	1,27	12 175	1,01	0	0
Нерозподілений прибуток	337 953	38,82	361 188	37,58	360 102	29,84	22 149	-1 086
Усього за розділом I	548 366	62,99	571 601	59,47	570 515	47,27	22 149	-1 086
Довгострокові забезпечення	18852	2,17	22204	2,31	23430	1,94	4 578	1 226
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	7 043	0,81	10 395	1,08	11 621	0,96	4 578	1 226
Усього за розділом II	19 985	2,30	22 204	2,31	23 430	1,94	3 445	1 226
Короткострокові кредити банків	25 165	2,89	46 223	4,81		0,00	-25 165	-46 223
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	4 169	0,48	1 133	0,12		0,00	-4 169	-1 133
товари, роботи, послуги	224 409	25,78	321 853	33,49	525 448	43,54	301 039	203 595
розрахунками з бюджетом	3 753	0,43	2 141	0,22	759	0,06	-2 994	-1 382
розрахунками зі страхування	666	0,08	1 123	0,12	107	0,01	-559	-1 016
розрахунками з оплати праці	8 307	0,95	16 910	1,76	7 211	0,60	-1 096	-9 699
за одержаними авансами	4 723	0,54	10 150	1,06	4 075	0,34	-648	-6 075
Поточні забезпечення	10820	1,24	13441	1,40	10001	0,83	-819	-3 440
Інші поточні зобов'язання	20223	2,32	584	0,06	19910	1,65	-313	19 326
Усього за розділом III	302235	34,72	367335	38,22	612934	50,79	310 699	245 599
Баланс	870586	100,00	961140	100,00	1206879	100,00	336 293	245 739

Стан майна підприємства ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» характеризують показники, наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Характеристика майнового стану ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат»

Показники	2020р.	2021 р.	2022 р.	2022 рік до	
				2020 р.	2021 р.
				+, -	+, -
Сума господарських коштів, які є в розпорядженні підприємства	870586	961140	1206879	90554,00	245739,00
Питома вага активної частини основних засобів	0,74	0,72	0,65	-0,02	-0,07
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,76	0,73	0,72	-0,03	-0,01
Коефіцієнт рентабельності активів	0,004	0,058	0,004	-0,45	0,31
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,006	0,093	0,007	0,01	-0,04

Примітка: складено на основі [66]

Аналізуючи дані табл. 2.3 можна прийти до висновку, що за 2020-2022 рр. стан майна підприємства дещо покращився. Про це свідчить зростання суми господарських коштів, які є в розпорядженні підприємства з 870586 тис.грн. у 2020 р. до 1206879 тис. грн. у 2022 р. До того ж слід зауважити, що коефіцієнт зносу основних засобів зменшився у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. на 0,4 п.в.

Слід відзначити, що значення показників рентабельності активів, рентабельності поточних активів та рентабельності власного капіталу впродовж 2020-2022 рр. погіршилися.

Ділова активність підприємства за період 2020- 2022 рр. досліджувалась за допомогою показників обіговості активів та термінів тривалості обігу активів (табл.2.4).

Рівень оборотності активів дозволяє визначити рівень комерційної активності підприємства, показуючи наскільки швидко фінансові засоби, інвестовані в активи, обертаються в процесі його діяльності.

Таблиця 2.4 – Аналіз обіговості активів ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 рік до	
				2020 р.	2021 р.
				+, -	+, -
Коефіцієнт обіговості активів	1,10	1,64	0,95	-0,15	-0,69
Тривалість обігу активів	327	220	379	52	159
Коефіцієнт обіговості оборотних активів	1,33	2,33	1,65	0,32	-0,68
Тривалість обігу оборотних активів	271	155	218	-53	63

Примітка: складено на основі [66]

Дані табл. 2.4 свідчать про те, що найкращій рівень ділової активності було досягнуто у 2021 р. коли підприємство змогло забезпечити найвищі значення коефіцієнту обіговості активів та коефіцієнту обіговості оборотних активів – відповідно 1,64 та 2,33.

Найгірші показники обіговості активів спостерігались у 2022 р., що свідчить про заморожування засобів в активах підприємства і недостатньо мобільне використання активів. Слід визначити, що збільшення періоду оборотності вплинуло на результати фінансової діяльності.

Аналіз ліквідності та платоспроможності дозволяє визначити можливості підприємства вчасно розплачуватися по своїх фінансових зобов'язаннях у залежності від стану ліквідності активів. Ліквідність підприємства відображає здатність розраховуватися за поточними зобов'язаннями шляхом швидкого конвертування оборотних ресурсів у грошові кошти, а платоспроможність характеризує здатність підприємства розраховуватися за власними поточними зобов'язаннями наявними на підприємстві грошовими коштами. Для того щоб визначити ступень ліквідності підприємства необхідно порівняти статті активу, що згруповані за ознакою ліквідності та розміщені в порядку спадання ліквідності, зі статтями пасиву, що згруповані за ознакою термінів погашення і розміщені в порядку збільшення строковості зобов'язань.

Для цього слід побудувати розрахунковий агрегатний баланс підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Агрегатний баланс ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» за 2020- 2022 рр.

Показник	Активи, млн.грн.			Показник	Пасиви, млн.грн.		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.		2020 р.	2021 р.	2022 р.
Високоліквідні активи (А1)	77678	34443	51600	Термінові зобов'язання (П1)	246027	353 310	537 600
Активи, що швидко реалізуються (А2)	193281	247955	349008	Короткострокові зобов'язання (П2)	25165	46223	0
Активи, що повільно реалізуються (А3)	328810	370370	484516	Довгострокові зобов'язання (П3)	25895	32599	35051
Активи, що важко реалізуються (А4)	0	0	0	Постійні зобов'язання (П4)	548366	571601	570515
Баланс	870586	961140	1206879	Баланс	870586	961140	1206879

Примітка: складено на основі [66]

Для визначення ліквідності балансу необхідно порівняти підсумки наведених груп активів і зобов'язань. Баланс підприємства вважають абсолютно ліквідним, якщо виконуються наступні співвідношення:

$$A1 \geq P1; \quad A2 \geq P2; \quad A3 \geq P3; \quad A4 \leq P4.$$

Аналіз табл. 2.6 свідчить про те, що підприємство ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» впродовж 2020 – 2022 р.р. не мало абсолютно ліквідного балансу, оскільки для цього періоду є характерним перевищення термінових зобов'язань (група П1) над високоліквідними активами (група А1), тобто не виконується перше з співвідношень.

Аналіз ліквідності підприємства слід доповнити розрахунком фінансових коефіцієнтів ліквідності. Найбільш часто використовуються коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності ( табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Оцінка ліквідності, платоспроможності та кредитоспроможності підприємства

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020	2022/ 2021
1.Коефіцієнт поточної ліквідності	1,843	0,782	0,794	-1,049	0,12
2.Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,519	0,683	0,717	-0,802	0,34
3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,007	0,005	0,006	-0,01	0,01
4.Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,813	0,568	0,599	-0,214	0,031
5.Частка виробничих запасів в оборотних активах	0,172	0,106	0,087	-0,085	-0,019
7.Загальний показник ліквідності	2,03	2,88	9,08	7,05	6,20

Примітка: складено на основі [66]

Результати аналізу, наведені в табл. 2.7 говорять про зниження значень коефіцієнтів ліквідності в 2022 р. в порівнянні з 2022 р. До того ж фактичні значення показників абсолютної та поточної ліквідності є значно меншими за їх рекомендовані значення.

Можна зробити висновок про те, що у 2022 р. платіжна готовність підприємства погашати свої зобов'язання в порівнянні з показниками минулих періодів значно знизилася.

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є фінансова стійкість.

Фінансова стійкість характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства щодо володіння своїм майном і його використання. Цей ступінь незалежності можна оцінювати за різними критеріями:

- рівнем покриття матеріальних обігових коштів (запасів ) стабільними джерелами фінансування;
- платоспроможністю підприємства (його потенційною спроможністю покрити термінові зобов'язання мобільними активами);
- часткою власних або стабільних джерел у сукупних джерелах фінансування.

Фінансова стійкість підприємства відображає збалансованість засобів та джерел їх формування, доходів і витрат, грошових і товарних потоків, оцінюється на підставі співвідношення власного і залученого капіталу підприємства, темпів нагромадження власних засобів внаслідок господарської діяльності, співвідношення довгострокових і поточних зобов'язань, достатності забезпечення матеріальних оборотних засобів власними джерелами.

Рівень фінансової стійкості дозволяє визначити рівень господарського ризику, зв'язаного з формуванням структури джерел капіталу підприємства, а відповідно і ступінь стабільності фінансового забезпечення розвитку підприємства в майбутньому періоді. Оцінка рівня фінансової стійкості ПрАТ ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» наведена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат»

Показники	Норматив	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020	2022/ 2021
Коефіцієнт автономії	0,5	0,44	0,72	0,74	0,30	0,02
Коефіцієнт стійкості фінансування	$\geq 0,75$	0,47	0,80	0,82	0,35	0,02
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$> 0,1$	0,31	0,36	0,57	0,26	0,21
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,56	0,28	0,26	-0,30	-0,02
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$= 0,5$	0,57	0,40	0,45	-0,12	0,05
Коефіцієнт фінансової стабільності	$> 1$	0,79	2,62	2,90	2,11	0,28

Примітка: складено на основі [66]

Дані табл. 2.8 підтверджують висновок про те що підприємство має досить високий рівень фінансової стійкості. Зміни коефіцієнтів автономії, маневреності власного капіталу та фінансової стабільності вказують на позитивну динаміку. Значення майже усіх показників є кращими за рекомендовані значення або є близькими до них.

Узагальнюючим показником фінансової стійкості є надлишок або нестача джерел формування запасів, що отримується у вигляді різниці між величиною джерел формування та вартістю запасів. При цьому мається на увазі забезпеченість запасів такими джерелами, як власні оборотні засоби, довгострокові та короткострокові кредити, кредиторська заборгованість.

Забезпеченість запасів джерелами їх формування дозволяє класифікувати фінансовий стан за ступенем його стійкості. Можливе виділення чотирьох типів фінансової стійкості

Абсолютна стійкість фінансового стану характеризується тим, що сума власних оборотних засобів перевищує вартість запасів господарюючого суб'єкта. При цьому спостерігається надлишок власних оборотних засобів або рівність суми власних оборотних засобів та запасів.

Нормальна стійкість фінансового стану, при якій гарантується платоспроможність господарюючого суб'єкта, при цьому вартість запасів господарюючого суб'єкта менша або дорівнює сумі довгострокових джерел формування та власних оборотних засобів.

При абсолютній і нормальній стійкості фінансового стану спостерігається високий рівень доходності та відсутність порушень платіжної дисципліни.

Нестійкий (передкризовий) фінансовий стан характеризується тим, що зберігається можливість відновлення платоспроможності за рахунок поповнення власного капіталу та збільшення власних оборотних засобів, а також додаткового залучення довгострокових кредитів.

Характеризується нестачею власних оборотних засобів, довгострокових джерел формування, надлишком або рівністю загальної величини основних

джерел формування запасів та вартістю запасів; порушеннями фінансової дисципліни, зниженням прибутковості діяльності.

При цьому фінансова стійкість вважається допустимою, якщо виконуються наступні умови:

– вартість виробничих запасів разом із вартістю готової продукції дорівнюють або перевищують суму короткострокових кредитів та залучених засобів, що беруть участь у формуванні запасів;

– вартість незавершеного виробництва разом із витратами майбутніх періодів дорівнюють або менше суми позикових і довгострокових джерел формування запасів.

Кризовий фінансовий стан, коли грошові кошти, короткострокові цінні папери та дебіторська заборгованість не в змозі покрити навіть кредиторської заборгованості та прострочених позик. Рівновага платіжного балансу в даній ситуації забезпечується за рахунок прострочених платежів по оплаті праці, кредитам банку, постачальникам, бюджету тощо.

Визначення типу фінансового стану починається з побудови аналітичного балансу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналітичний баланс ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат»

Актив	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Пасив	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Необоротні активи (НА)	270817	277903	321755	Власний капітал (ВК)	548366	571601	570515
Запаси (З)	326 708	368743	480110	Довгострокові зобов'язання (ДЗ)	19 985	22 204	23 430
Кошти, розрахунки та інші активи (К)	599769	683237	885124	Короткострокові зобов'язання (КЗ)	302235	367335	612 934
Баланс	870 586	961140	1206879	Баланс	870586	961140	1206879

Примітка: складено на основі [66]



На підставі даних аналітичного балансу визначаємо тип фінансової стійкості підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Визначення типу фінансової стійкості ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат»

	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	Власний капітал	548366	571601	570515
2	Необоротні активи	270817	277903	321755
3	Власні обігові кошти (р.1-р.2)	277549	293698	248760
4	Довгострокові зобов'язання	19985	22204	23430
5	Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів (р.3+р.4)	297534	315902	272190
6	Короткострокові кредити та позики	302235	367335	612934
7	Загальний розмір основних джерел покриття запасів (р.5+р.6)	599769	683237	885124
8	Запаси	326708	368743	480110
9	Надлишок (+) або нестача (-) власних коштів (р.3-р.8)	-49159	-75045	-231350
10	Надлишок (+) або нестача (-) власних коштів і довгострокових кредитів і позик (р.5-р.8)	-29174	-52841	-207920
11	Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття запасів (р.7-р.8)	273061	314494	405014
12	Тип фінансової стійкості	Недостатня фінансова стійкість	Недостатня фінансова стійкість	Недостатня фінансова стійкість

Примітка: складено на основі [66]

Отже, впродовж 2020-2022 рр. на підприємстві ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» зберігається можливість відтворення рівноваги платіжних засобів та платіжних зобов'язань за рахунок поповнення джерел власних оборотних коштів, скорочення дебіторської заборгованості, прискорення оборотності запасів, але при цьому відбувається порушення платоспроможності. Це свідчить про те, що підприємство має недостатню фінансову стійкість.

Фінансові результати діяльності підприємства можна характеризувати за допомогою абсолютних (прибуток) та відносних (рентабельність) показників.

Функціонування будь-якого підприємства, незалежно від видів його діяльності та форм власності, в умовах ринку визначається його здатністю створювати необхідну суму доходу або прибутку. У зв'язку з цим, прибуток займає одне із важливих місць у системі комплексного економічного аналізу, оскільки на його основі оцінюється ступінь досягнення кінцевої мети діяльності підприємства. Прибуток є основним джерелом фінансування витрат на виробничий і соціальний розвиток підприємства, найважливішим джерелом формування державного бюджету. Тому в зростанні прибутку зацікавлені підприємства і держава. У прибутку акумулюються результати виробництва, реалізації продукції (робіт, послуг), ефективності використання виробничих і фінансових ресурсів.

Величина прибутку, рівень рентабельності залежать від виробничої, постачальницької, маркетингової, збутової, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства.

Аналіз загальної суми прибутку здійснюють шляхом порівняння фактично отриманої суми прибутку за звітний період з даними за минулий період (розраховується темп росту прибутку). При цьому детально аналізують складові частини загальної суми прибутку, вивчають напрями розвитку їх в звітному періоді, визначають структуру прибутку за звітний період (табл. 2.11).

Дані табл. 2.11 свідчать про те, що сума чистого прибутку у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. збільшилася на 40986 тис. грн., а потім, в наступному році спостерігаємо різке зниження прибутку до 3936 тис. грн.

Вважаємо, що це відбулось в основному за рахунок зниження чистого доходу від реалізації продукції (на 220883 тис. грн.).

Слід відзначити, що протягом 2020-2022 р.р. валовий прибуток підприємства зростав досяг у 2022 р. значення 371 970 тис. грн.

Отже, дані таблиці свідчать про те, що підприємство отримує прибуток головним чином від операційної діяльності, фінансові доходи та фінансові витрати є незначними.

Таблиця 2.11 – Показники діяльності ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» 2020-2022 рр.

	2020	2021	2022	2022/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 020 172	1 732 021	1 511 138	490 966	-220 883
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	846 963	1 411 819	1 139 168	292 205	-272 651
Валовий: прибуток	173 209	320 202	371 970	198 761	51 768
Інші операційні доходи	72 048	31 103	62 676	-9 372	31 573
Адміністративні витрати	73 602	101 180	95 526	21 924	-5 654
Витрати на збут	85 710	138 493	172 317	86 607	33 824
Інші операційні витрати	78 711	44 136	155 756	77 045	111 620
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	7 234	67 496	11 047	3 813	-56 449
Інші фінансові доходи	3 521	4 012	2 178	-1 343	-1 834
Фінансові витрати	5 631	3 741	2 199	-3 432	-1 542
Втрати від участі в капіталі	408	793	180	-228	-613
Інші витрати	26	18	5 941	5 915	5 923
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	4 697	66 956	4 905	208	-62 051
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-1 514	-13 816	-969	545	12 847
Чистий фінансовий результат: прибуток	3 183	53 140	3 936	753	-49 204

Примітка: складено на основі [66]

Діяльність виробничого підприємства з моменту його створення зв'язана з різноманітними витратами трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. За своїм характером ці витрати підрозділяються на два основних види – поточні і довгострокові.

Операції, зв'язані з виробництвом і реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), що є метою створення підприємства і забезпечують основну частку його доходу, являють собою основну діяльність підприємства. У свою чергу основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, що не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю, складають операційну діяльність підприємства.

Відповідно витрати підприємства, зв'язані з чи виробництвом реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг) є витратами операційної діяльності.

Поточні витрати виникають в процесі господарської діяльності під час рішення виробничим підприємством тактичних задач – закупівлі матеріалів, їхнього транспортування, збереження і реалізації; обслуговування матеріально-технічної бази; утримання персоналу і т.п. Інвестиційні витрати підприємства (довгострокові витрати) пов'язані з розв'язуваними комерційним підприємством стратегічними задачами – будівництвом чи реконструкцією, придбанням нових приміщень; покупкою нових видів машин, механізмів і устаткування; придбанням різних нематеріальних активів; формуванням довгострокового портфеля цінних паперів і т.п.

Метою аналізу витрат операційної діяльності є оцінка їх з позиції раціональності і виявлення можливостей по їхній економії в поточному і майбутньому періодах. Раціональним є таке використання витрат, що сприяє поліпшенню кінцевих результатів – збільшенню обсягу виробництва продукції і збільшенню прибутку.

Досліджуючи витрати слід вивчити їхню динаміку, склад і структуру витрат по функціях керування й елементам витрат. Такий аналіз дає можливість виявити тенденції витрат підприємства, вивчити ланки, що вимагають найбільших витрат і виявити резерви зниження витрат підприємства (табл. 2.11).

Результати аналізу, наведені в табл. 2.11, свідчать про суттєве зростання операційних витрат у 2022 р. в порівнянні з минулими роками. Більшою мірою ці зміни стосуються таких елементів витрат, як собівартість реалізованої продукції та інші операційні витрати.

При цьому адміністративні витрати також демонстрували зростання. В порівнянні з 2020 р. у 2022 р. величина адміністративних витрат зросла на 21924 тис. грн., також слід визначити майже двократне зростання витрат на збут з 85710 тис. грн до 172317 тис. грн, що свідчить про зниження ефективності збутової діяльності підприємства в умовах військових дій, які суттєво ускладнили збутову діяльність підприємства.

Витрати підприємства характеризуються наступними основними показниками :

1) абсолютною сумою витрат. Цей показник дає представлення про обсяг поточних витрат виробничого підприємства і їхньої величини по окремих статтях і елементам витрат, але не дозволяє судити про ефективність цих витрат.

При аналізі рентабельності роботи підприємств використовуються звичайно три групи показників рентабельності: витратні, ресурсні, доходні (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» за 2020 – 2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022/ 2020	2022/ 2021
1. Рентабельність продукції	1,205	1,227	1,327	0,122	0,1
2. Рентабельність операційної діяльності	0,030	0,238	0,026	-0,004	-0,212
3. Рентабельність активів	0,004	0,058	0,004	0	-0,054
4. Рентабельність власного капіталу	0,006	0,093	0,007	0,001	-0,086
5. Рентабельність необоротних активів	0,012	0,191	0,012	0	-0,179
6. Доходні показники рентабельності	0,205	0,227	0,327	0,122	0,1
7. Валова рентабельність продажу продукції	0,003	0,031	0,003	0	-0,028
8. Чиста рентабельність продажу продукції	0,030	0,238	0,026	-0,004	-0,212
9. Рентабельність доходу від операційної діяльності	1,205	1,227	1,327	0,122	0,1

Отже, у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. показники прибутковості підприємства суттєво погіршилися. Значення більшості коефіцієнтів рентабельності зменшилися в порівнянні з 2020 р.

Також зменшилися значення коефіцієнтів покриття і навпаки, збільшилися значення коефіцієнтів окупності. Але в порівнянні з 2019 р. відбулося певне покращення показників прибутковості підприємства.

Однак, слід зауважити, що фінансові результати у 2022 р. є нижчими ніж у 2020 р. Саме тому ситуація вимагає пошуку шляхів для покращення фінансово-економічної діяльності підприємства.

Стратегічне планування на підприємстві є комплексною процедурою і включає в себе різні аспекти діяльності підприємства. Загальний вигляд процесу стратегічного планування ПрАТ «Запоріжжябразив» представлено на рис. 2.1.

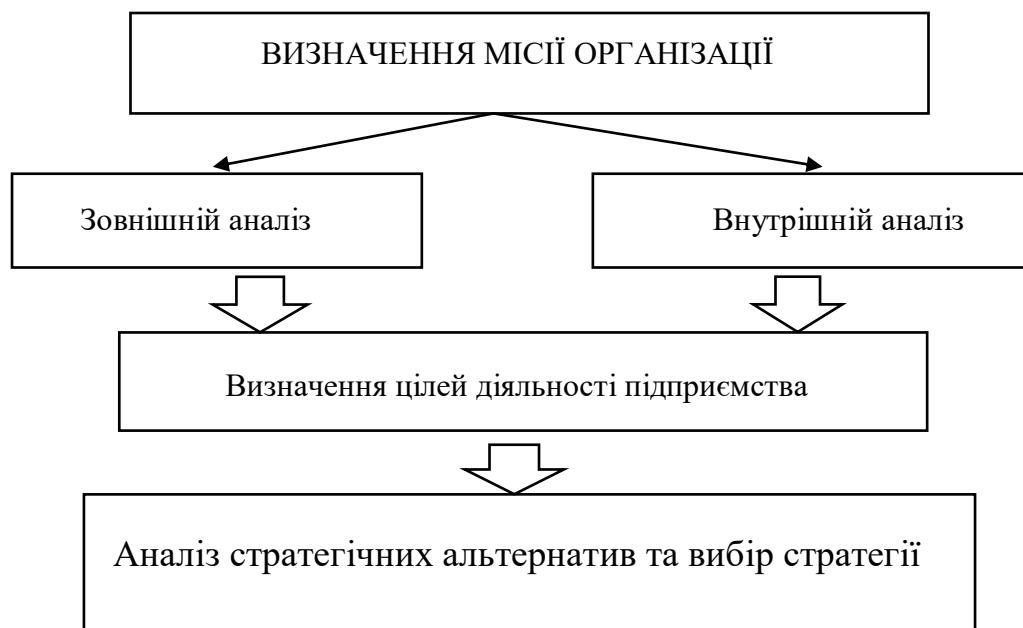


Рисунок 2.1 – Послідовність етапів стратегічного планування

На підприємстві ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» при складанні стратегічного плану було розроблено стратегічну карту діяльності (рис. 2.2).

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

1. Стратегічний аналіз: аналіз зовнішнього ділового навколишнього середовища; аналіз ресурсного потенціалу підприємства (внутрішніх можливостей).
2. Визначення політики підприємства (цілепокладання).



Рисунок 2.2 – Стратегічна карта діяльності ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат»

3. Формулювання базової стратегії і вибір альтернатив: визначення базової стратегії; вибір стратегічних альтернатив.

4. Формулювання функціональних стратегій: стратегія маркетингу; фінансова стратегія; стратегія виробництва; соціальна стратегія; стратегія організаційних змін.

5. Формування продуктової стратегії (бізнес-плани щодо виготовлення нової продукції).

Результатом діяльності за такою схемою складання стратегічного плану підприємства є – «стратегічний план підприємства» що включає наступні розділи: 1. Цілі та завдання підприємства. 2. Поточні операції та довгострокові завдання. 3. Стратегія підприємства (базова стратегія, основні стратегічні альтернативи). 4. Функціональні стратегії. 5. Найбільш значущі проекти

(програми). 6. Позаконотомічна діяльність. 7. Капіталовкладення та ресурсний розподіл. 8. Планування ризиків (формування резервних стратегій).

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

2.2 Характеристика структури бізнес-плану, його змістовного наповнення та організаційного забезпечення на підприємстві ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат»

Бізнес-планування на підприємстві ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» здійснюється у межах стратегічного плану, і саме тому зроблено акцент на аналізі процесу стратегічного планування.

Стратегічне планування на підприємстві ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» є однією з основних функцій стратегічного управління, як процесу ухвалення управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації підприємства до зовнішнього середовища, внутрішньої організації.

Стратегічне планування відрізняється від довгострокового планування наступним:

1. Довгострокове планування застосовується при відносно невисокому рівні нестабільності зовнішнього середовища. Передбачається, що майбутнє може бути передбачене шляхом екстраполяції тенденцій зростання. У стратегічному плануванні, що застосовується в умовах вищої нестабільності, вважається, що майбутнє не обов'язково буде кращим за минуле і воно не може бути вивчене методом екстраполяції. Тому крім екстраполяції здійснюється розгорнений стратегічний аналіз:



а) аналіз перспектив зростання шляхом виявлення майбутніх тенденцій, небезпек і шансів;

б) аналіз позицій в конкурентній боротьбі, завданням якого є визначення можливостей підвищення результатів роботи підприємства за рахунок посилення конкуренції;

в) порівняльний аналіз перспектив підприємства при різних стратегіях діяльності і встановлення пріоритетів в розподілі ресурсів між різними видами діяльності;

г) аналіз шляхів диверсифікації, завданням якого є оцінка недоліків існуючого набору видів діяльності підприємства і визначення нових видів.

2. У системі довгострокового планування цілі втілюються в плани, що розробляються для кожного з підрозділів, які ці плани реалізують. У системі стратегічного планування цілі втілюються в стратегію (систему стратегій) за допомогою виявлених стратегічним аналізом перспектив. Потім кожній цілі ставиться у відповідність вектор показників так, що утворюється пара сукупність завдань (завдань по досягненню цілей). Ці завдання підрозділяються на дві групи: короткострокові (поточні) і стратегічні.

Поточні завдання трансформуються в поточні програми, направлені на досягнення поточної рентабельності, і виконуються оперативними підрозділами підприємства. Поточні програми розробляються у формі бізнес-плану. Для виконання стратегічних завдань розробляються стратегічні програми за стратегічними напрямками підприємства, які закладають основи майбутньої рентабельності.

Система цілей ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» формується на основі головної мети шляхом її декомпозиції і встановлення підлеглих їй цілей.

Досягнення головної цілі забезпечується досягненням сукупності взаємозв'язаних основних цілей, що визначають області діяльності і цільову спрямованість діяльності, а саме:

1. Ритмічне виробництво і постачання продукції за обсягом, якістю, асортиментом у встановлені терміни.

2. Забезпечення постійної відповідності якості продукції суспільним потребам.

3. Підвищення інтенсивності і збалансованості використання всіх видів ресурсів, підвищення і підтримка їх якісного рівня і підвищення на цій основі ефективності використання ресурсів.

4. Вдосконалення виробничо-технічної бази відповідно до новітніх досягнень науки, техніки, технології і організації виробництва, що забезпечує стійку ефективну роботу на поточний і перспективний періоди, встановлені планом розвитку.

5. Підвищення ступеня задоволеності працею, задоволення матеріальних і духовних потреб членів колективу, поліпшення умов праці, побуту і відпочинку, підвищення соціальної активності працівників.

6. Виконання норм і вимог до впливу процесів виробництва і, власне, продукції, що випускається, на навколишнє середовище, раціональне використання природних ресурсів, їх відновлення і відтворення.

Аналіз зовнішнього середовища у бізнес-плані здійснюється з метою визначення можливостей і виявлення загроз для підприємства при реалізації кожного конкретного проекту. При цьому поставлені завдання, дано відповіді на наступні питання:

1. Визначити можливості та небезпеки, та оцінити їх значимість.
2. Визначення дій підприємства для використання найбільш значущих можливостей і уникнення сильних загроз.

Виділимо найбільш важливі чинники в кожній групі факторів для ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат». Сила чинників оцінюється працівниками підприємства в діапазоні від -5 балів (сильна небезпека) до 0 (відсутність впливу) до +5 балів (сильна можливість). Працівники визначають також значущість кожного чинника. Однорідні чинники є рівнозначними, тому визначення значущості чинників на підприємстві ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» встановлюють за групами чинників (табл 2.13):

Таблиця 2.13 –Значущість чинників на підприємстві за групами

Чинники	Зміст чинників	Експертна оцінка
Економічні	темпи інфляції і дефляції; рівень зайнятості населення; бюджетний баланс; стабільність курсу грошової одиниці; ставки по кредитах; тарифи на транспортні послуги і енергоресурси; податкові ставки.	3
Політичні	митна політика; антимонопольна політика; розділення повноважень центральних і регіональних органів влади; жорсткість державного регулювання економіки; пільги і вільні економічні зони; інвестиційна політика; політика приватизації.	2
Ринкові	форми ринку в зацікавленій сфері діяльності; життєві цикли попиту; інтенсивність конкуренції; ціни на фактори виробництва; доходи різних соціальних груп; динаміка попиту і пропозиції.	3
Чинники конкуренції:	якими мотивами керуються конкуренти: мотивами індивідуалізму, суперництва або агресії? Чи можна чекати з боку конкурентів рефлексійного впливу? На які сторони діяльності підприємства можливий такий вплив? У яких напрямках діяльності конкурент готовий йти на кооперацію? Чому? Чи задоволений конкурент своїм теперішнім становищем? Які вірогідні кроки або зміни в стратегії зробить конкурент? У чому вразливість конкурента? Що може спровокувати найбільші і найефективніші заходи з боку конкурента?	2
Виробничо-технологічні	стан виробництва на зовнішніх для підприємства ділянках технологічних ланцюгів; можливості нових технологічних розробок; рівень технології конкурентів; темпи оновлення технології; стан зовнішніх ланок системи розвитку.	4
Соціальні	соціальна напруженість в суспільстві; рівень пропозиції на ринку робочої сили; імідж підприємства в суспільстві; захист прав споживачів; активність професійних спілок щодо захисту прав працівників; умови життя різних соціальних груп.	2

Бізнес-план ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» також містить розділ, що описує внутрішні слабкі сторони, які можуть ускладнити проблеми, пов'язані із зовнішніми загрозами:

1. Стан підприємства як об'єкта управління і можливості підвищення його організаційного потенціалу: структура і організаційний потенціал підприємства, зв'язки і участь в інших компаніях; стан і динаміка факторів виробництва (основних виробничих фондів, трудових і інформаційних ресурсів); використання наявного виробничого потенціалу; стан внутрішньої частини

системи розвитку підприємства і її зв'язку із зовнішніми організаціями розвитку; стан каналів збуту і мережі післяпродажних послуг.

2. Діяльність підприємства по стадіях життєвого циклу продукції/технології і можливості її вдосконалення, зокрема: структура діяльності; дослідження суспільних потреб, можливостей і способів їх задоволення та використання; створення дослідних зразків продукції; придбання нового технологічного устаткування (або його модернізація); монтаж і наладка технологічного устаткування (або участь в цьому процесі); експлуатація технологічної системи; виготовлення продукції; обіг продукції (маркетинг); утилізація продукції (або участь в цьому процесі).

3. Механізм і організація управління, зокрема: стан і можливості підвищення ефективності економічного, мотиваційного, організаційного і правового механізмів; стан і можливості вдосконалення системи управління; якості керівних кадрів, головних і функціональних менеджерів і їх здатність справитися з вирішенням нових проблем.

У розділі бізнес-плану підприємства, що стосується маркетингу, підприємство представляє дослідження загальних областей, таких як:

1. Частка ринку і конкурентоспроможність.
2. Різноманітність і якість асортименту товарів.
3. Ринкова демографічна статистика. Важкою проблемою для вищого керівництва є контроль змін на ринках і на користь споживачів.
4. Ринкові дослідження і розробки. Ще однією проблемою для керівництва є дослідження і розробка нових товарів і вихід на нові ринки. У конкурентному середовищі бізнесу необхідними є дослідження і розробка нових і кращих товарів і послуг.
5. Ефективний збут, реклама і просування товару.
6. Прибуток. Постійний контроль за прибутком від різних товарів і послуг є важливим важелем управління при аналізі функції маркетингу. Тут також головним моментом функції маркетингу вказана ефективна доставка товарів споживачеві.

Аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат», який міститься у бізнес-плані, наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Висока якість продукції. 2. Відповідний рівень конкурентоспроможності продукції. 3. Масштаби виробництва, наявність постачальників	1. Плинність кадрів. 2. Збільшення витрат на відновлення споруд. 3. Низька купівельна спроможність населення.
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Збільшення кількості споживачів. 2. Розширення ринкового потенціалу. 3. Освоєння нових видів і способів виробництва. 4. Підвищення іміджу підприємства.	1. Зміцнення позиції наявних в галузі конкурентів. 2. Високі темпи технологічних змін в галузі 3. Функціонування в умовах наближеності до воєнних дій. 4. Нестабільні умови праці. 5. Відсутність доступу до зовнішніх ринків.

Критерій привабливості стратегічної зони господарювання (СЗГ) підприємство має використовувати у тому випадку, коли складають бізнес-план для товарів, тривалість стадій життєвих циклів попиту і технології/попиту, яких є коротшою за період внутрішньофірмового планування.

Зазначимо, що алгоритм оцінки привабливості СЗГ підприємства включає в себе наступні пункти:

- оцінку темпів зростання: для поточної стадії життєвих циклів і для подальшої стадії;
- оцінку рентабельності: короткострокову і довгострокову;
- оцінку рівня майбутньої нестабільності зовнішнього середовища фірми (можливості, – загрози).

Наведений алгоритм можна використовувати на підприємстві ПрАТ «Запоріжабразив» для оцінювання результатів реалізації бізнес-планів підприємства (рис. 2.3):

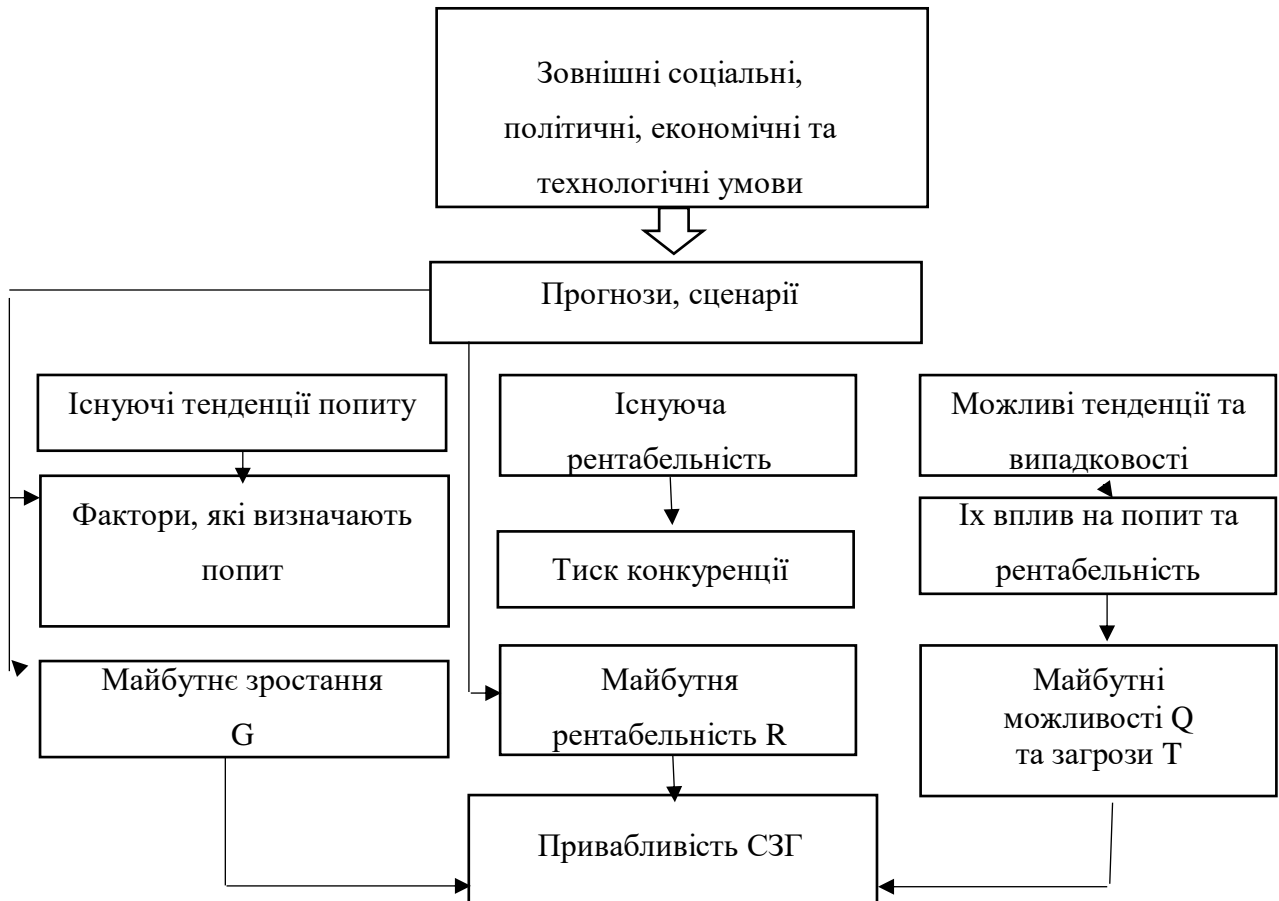


Рисунок 2.3 – Алгоритм оцінки привабливості СЗГ підприємства для оцінювання ефективності бізнес-плану ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» Наведено за [81]

Оцінка майбутньої привабливості СЗГ розраховується за формулою:

$$\text{Привабливість СЗГ} = \alpha G + \beta R + \gamma Q - \sigma \bar{T} \quad (2.3)$$

де  $\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\gamma$ ,  $\sigma$  – коефіцієнти значущості чинників, визначені експертами (керівниками СЗГ).

Нижче наведені елементи бізнес-плану, що відображають результати аналізу майбутньої динаміки стратегічної зони господарювання за бізнес-планом ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» (табл. 2.15-2.16).

Таблиця 2.15 – Оцінка змін рентабельності стратегічних зон господарювання для бізнес-плану випуску нової продукції ПрАТ «Запоріжбразив»

Параметри	Шкала інтенсивності		
	-5	—	+5
1. Коливання рентабельності	дуже великі	—	відсутні
2. Коливання обсягу продажів	дуже великі	—	відсутні
3. Коливання цін	дуже великі	—	відсутні
4. Циклічність попиту	дуже великі	—	відсутні
5. Рівень попиту щодо потужностей	дуже низький	—	дуже високий
6. Характеристика структури ринку	рівномірний розподіл	—	висока концентрація
7. Стабільність структури ринку	низька	—	висока
8. Оновлення складу продукції	дуже часте	—	рідкісне
9. Тривалість життєвих циклів	мала	—	велика
10. Витрати на НДДКР	великі	—	невеликі
11. Витрати, необхідні для доступу конкурента на товарний ринок (відходу з нього)	низькі	—	високі
12. Агресивність провідних конкурентів	дуже висока	—	низька
13. Конкуренція зарубіжних фірм	дуже сильна	—	слабка
14. Конкуренція на ринках ресурсів	дуже сильна	—	слабка
15. Інтенсивність торгової реклами	дуже висока	—	низька
16. Післяпродажне обслуговування	значне	—	відсутнє
17. Ступінь задоволення споживачів	дуже висока	—	низька
18. Державне регулювання конкуренції	дуже жорстке	—	відсутнє
19. Державне регулювання виробництва товарів	дуже жорстке	—	відсутнє
20. Тиск споживачів	дуже сильний	—	слабкий
Загальна оцінка зрушень в перспективі рентабельності	-5	0	+5

Примітка. Розраховано за матеріалами ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат»

Таблиця 2.16 – Оцінка змін в прогнозованому зростанні стратегічної зони господарювання для бізнес-плану випуску нової продукції ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат»

Параметри	Шкала інтенсивності		
	-5	—	+5
	знизиться	—	підвищиться
2. Приріст чисельності споживачів даного сектора у складі народонаселення	знизиться	—	підвищиться
3. Ступінь оновлення продукції	знизиться	—	підвищиться
4. Ступінь оновлення технології	знизиться	—	підвищиться
5. Рівень насичення попиту	підвищиться	—	знизиться
6. Суспільна прийнятність товару (послуги)	знизиться	—	підвищиться
7. Державне регулювання витрат	посилюється	—	послаблюється
8. Державне регулювання росту	посилюється	—	послаблюється
9. Несприятливі чинники для зростання/рентабельності	зростуть	—	зменшаться
10. Сприятливі чинники для зростання/рентабельності	зменшаться	—	зростуть
11. Інші чинники, що мають значення для СЗГ		—	
<b>ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА ЗМІН В ПЕРСПЕКТИВІ ЗРОСТАННЯ</b>	<b>-5</b>	<b>0</b>	<b>+5</b>

Примітка. Розраховано за матеріалами ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат»

Конкурентна позиція підприємства ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» визначається рівнем стратегічних капіталовкладень  $K_1$ , ступенем оптимальності (майбутньою ефективністю) діючої стратегії за бізнес-планом  $K_2$  і рівнем можливостей (потенціалом) підприємства  $K_3$ :

$$\text{КСФ (майбутній конкурентний статус)} = K_1 \cdot K_2 \cdot K_3. \quad (2.4)$$

В основу оцінки майбутньої ефективності діючої стратегії, при визначенні конкурентної позиції підприємства у бізнес-плані з випуску нової продукції (табл.2.17).



Таблиця 2.17 – Визначення майбутньої ефективності діючої стратегії  
ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» для випуску нової продукції

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

Примітка: сформовано за матеріалами ПрАТ «Запоріжабразив»

Складемо таблицю конкурентів ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» (табл. 2.18):

Таблиця 2.18 – Конкуренти ПрАТ «Запоріжабразив»

Компанія-конкурент	Характеристика
Klingspor [70]	<p>Відомий у всьому світі виробник абразивного інструменту та відрізних і обдирних кіл марки KRONENFLEX.</p> <p>Заводи німецької фірми Klingspor випускають понад 50 000 найменувань товару, що використовується в найрізноманітніших областях промислової і виробничої діяльності.</p> <p>В асортименті Klingspor: насипні абразивні вироби, відрізні і шліфувальні круги, тарілчасті пелюсткові і пелюсткові насадні шліфувальні круги, алмазні відрізні круги, відрізні і обдирні круги, фіброві круги, рулони (наждачний папір), нескінченні стрічки, шліфувальні листи, пелюсткові головки, інший інструмент для обробки різних поверхонь.</p>
SUN ABRASIVES CO. LTD [71]	<p>Застосування новітніх технологій, безперервні інвестиції в наукові дослідження та розвиток виробництва, найсуворіший контроль якості та співробітництво зі світовим лідером у цій галузі компанією, дозволило компанії SUN ABRASIVES CO., LTD швидко досягти своєї мети та стати відомою у багатьох країнах світу, як виробник високоякісних абразивних матеріалів, здатних успішно конкурувати зі всіма всесвітньо відомими виробниками.</p> <p>Перелік товарів, що пропонуються компанією, включає абразивні матеріали, створені на основі: паперу, фібри, тканин, синтетичних плівок.</p>
Sia Abrasives Industries AG [72]	<p>Штат Sia Abrasives Industries нараховує більше 1300 співробітників, які працюють з всіма етапами процесу від розробок до виробництва та реалізації, консультацій в продажах.</p> <p>Абразиви Sia мають високу якість: більш 90% продукції експортується в більш ніж 80 країн світу, демонструючи клієнтоорієнтованість та конкурентоздатність.</p> <p>о експортируется более чем в 80 стран мира, демонстрируя безупречную клиентоориентированность и конкурентоспособность.</p> <p>Асортимент продукції Sia Abrasives варіюється від класичних абразивних матеріалів до нетканих абразивних матеріалів та піни-абразивів.</p> <p>Абразивні матеріали Sia Abrasives орієнтовані на обробку деревини, метала, пластика, автомобільну промисловість, композитні матеріали.</p>
China JCT Abrasives - Micro Powder [73]	<p>Продукція компанії: круги відрізні по металу, круги шліфувальні по металу, зачисні коралові круги, круги пелюсткові торцеві, круги відрізні по каменю, круги відрізні для рейок, алмазні диски, алмазні шліфувальні чашки, диски для пил циркулярних, щітки по металу, щітки по металу ручні, алмазні шліфувальні круги, губки шліфувальні, сітка шліфувальна, шліфувальна стрічка, самозачіпні шліфувальні круги, основа для самозачіпних кругів</p>
Treibacher AG [74]	<p>Продукція: витратні матеріали для виробництва керамічної плитки, штучні корунд в зернах із вмістом оксида алюмінія, електрокорунд ALODUR CORIDONE.</p>

Конкурентна стратегія ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» характеризується продуктовою диференціацією (торгова марка продукції), що визначає особливості продукції підприємства, і ринковою диференціацією, що визначає особливості становища підприємства на ринку. Третя складова конкурентної стратегії – способи забезпечення зростання обсягу продажів – є спільною з конкретною стратегією зростання.

ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» належить десята частина усього світового ринку абразивних матеріалів. Так, щороку запорізькі абразивники відвантажують своїм замовникам понад 45 тис. т. електрокорунду. В Європі ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» впевнено посідає друге місце, поступаючись, австрійській компанії Treibacher AG [75].

Бізнес-план випуску нової продукції містить також оцінку потенціалу підприємства, який показує можливості підприємства для реалізації стратегії і які чинники впливають на нього (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 – Чинники, що визначають потенціал підприємства ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат»

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

Примітка. Сформовано за матеріалами ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат»

Для аналізу можливостей поліпшення конкурентних позицій підприємства на найближчу перспективу на стадії припинення росту ( $\Gamma$ ) в життєвому циклі попиту у бізнес-плані підприємства використані тривимірні матриці «Обсяг продажів – Рентабельність» (рис. 2.4).

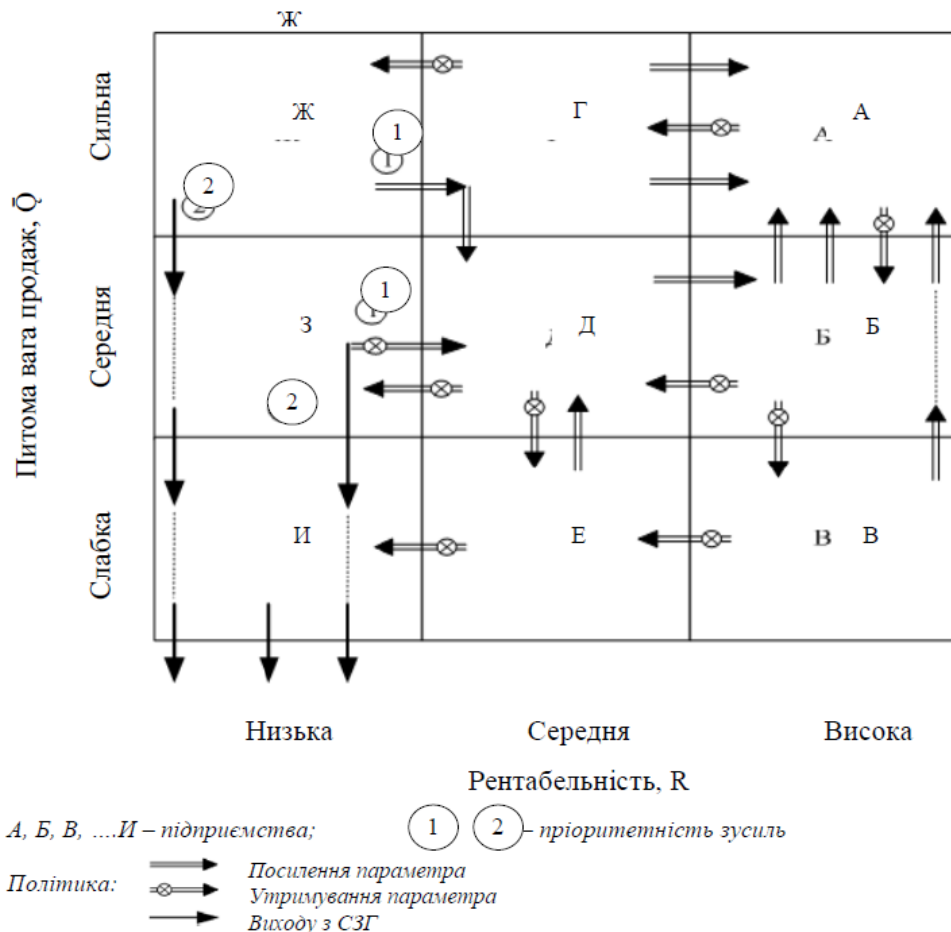


Рисунок 2.4 – Аналіз можливостей поліпшення конкурентних позицій підприємства ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат»

Примітка. Сформовано за матеріалами ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат»

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

Аналіз змістовного наповнення бізнес-планів ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» свідчить, що вони всі, як уже було зазначено раніше, базуються на стратегічному плані діяльності підприємства, мають однакову

структуру і відповідають встановленим вимогам до написання та оформлення бізнес-планів.

Всі вони включають в себе три блоки: маркетинговий, організаційний і фінансовий, при цьому перші два блоки бізнес-плану можна фактично вважати підготовкою вихідних даних для третього, фінансового. У маркетинговому блоці готуються вихідні дані для дохідної частини фінансового плану, в організаційному – для видаткової.

Процес бізнес-планування на підприємстві ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» організований з метою забезпечення якості розроблених планів та ефективності від їх виконання, при цьому роль та участь окремих категорій персоналу підприємства є різною.

Розрізняють три форми організації планової роботи на підприємстві при проведенні робіт з планування:

1. «Зверху вниз». Розробка планів відбувається на рівні керівництва, а решта підрозділів та працівників участі у плануванні не приймають, а виступають тільки як виконавці планових завдань.

2. «Знизу нагору». Початкові значення планових показників визначаються безпосередньо виконавцями або керівниками нижчих підрозділів.

3. «Зустрічне». Вище керівництво формулює цілі та основні завдання для їх реалізації. Ця інформація за ієрархічною вертикаллю доводиться до керівників нижчих підрозділів, фахівців та безпосередніх виконавців, які залучаються до формування проекту бізнес-плану, який передається «нагору» для розгляду та затвердження. В разі коригування вищим керівництвом планових показників, проект плану знов передається «вниз» для ознайомлення.

Вибір методів планування та форм організації планової роботи на підприємстві ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» здійснюється із врахуванням таких критеріїв:

- повнота планування (при розробці плану повинні бути враховані всі чинники, що можуть впливати на прийняття рішення відносно тих чи інших планових показників);
- детальність плану (достатня ступінь конкретизації всіх планованих показників та необхідних заходів для досягнення поставлених цілей);
- точність планування (максимальне наближення планових завдань до реальних можливостей підприємства, чітке визначення порядку та термінів реалізації запланованого);
- еластичність і гнучкість планування (можливість коригування планів та пристосовування до зміни умов його реалізації, що в свою чергу вимагає забезпечення певними резервами ресурсів та передбачення додаткових заходів, розробки альтернативних проектів планів та визначення механізму початку їх реалізації, а також наявності організаційної структури для коригування планів або автоматизації цієї процедури);
- економічність планування (витрати на планування повинні порівнюватися з отриманим ефектом);
- ефективність планування (передбачає ступінь його використання на практиці та можливість виконання планів в цілому).

Як вже зазначалось вище, вказані вимоги впливають на вибір методів й організацію планування, що може проявлятися в:

- 1) розподілі функцій при плануванні діяльності підприємства;
- 2) підвищенні складності планування та самого плану;
- 3) необхідності концентрації зусиль всього персоналу на чолі з керівництвом для планування діяльності;
- 4) планування стає особливою сферою господарської діяльності та необхідною умовою функціонування підприємства;

Отже, організаційне забезпечення бізнес-планування на підприємстві ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» являє собою систему, яка поєднує наступні основні елементи (рис. 2.11):

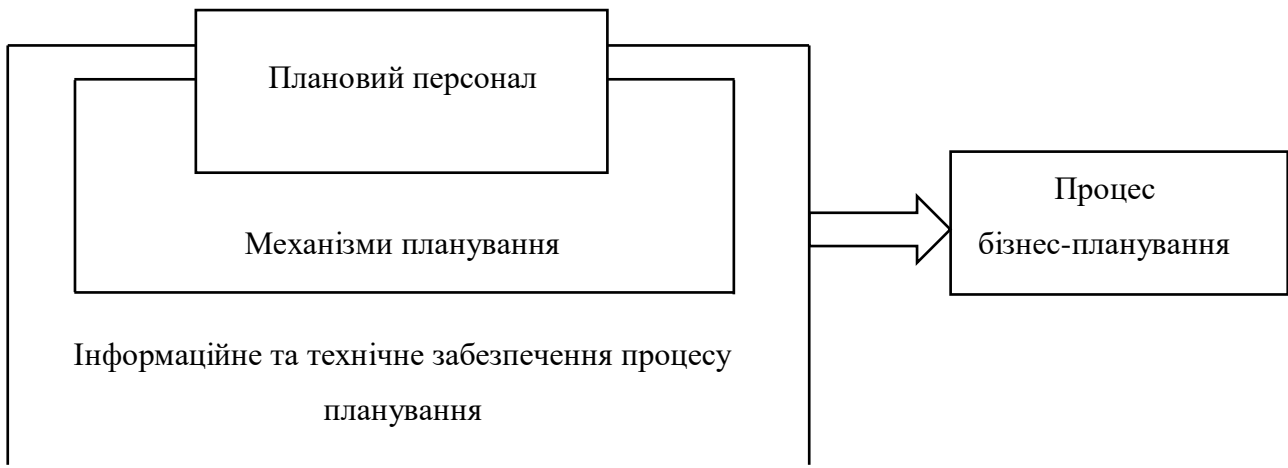


Рисунок 2.5 – Організаційне забезпечення бізнес-планування на підприємстві ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат»

До планового персоналу відносяться всі працівники підприємства, що приймають безпосередню участь в процесі планування. Зокрема, на підприємстві ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» реалізовано саме такий підхід. При цьому для однієї частини працівників – це основний вид діяльності, для іншої – це додатковий вид роботи, яку вони поєднують з основними функціональними обов'язками (персонал маркетингового відділу, окрім виконання своїх безпосередніх обов'язків працює над розробкою плану реклами або маркетингових досліджень).

Механізм планування ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» являє собою сукупність засобів і методів для розробки прийняття планових рішень та забезпечення їх реалізації та включає систему визначення (планування) цілей і завдань підприємства; функції планування; методи планування.

Процес планування також передбачає наявність на підприємстві певної системи цілей, для досягнення яких складаються плани. Система цілей складається у процесі стратегічного планування, про що йшла мова попередньо. Окремі бізнес-плани, що існують на досліджуваному підприємстві, призначені для реалізації короткотермінових цілей, зокрема випуску нової продукції і формування власної збутової мережі.

Крім загальноприйнятих принципів планування, існують і специфічні принципи планування:

1) принцип обґрунтованості цілей і завдань підприємства. Чітко визначені кінцеві цілі є вихідним пунктом планування, зокрема можна виділити групи цілей: господарсько-економічні, які забезпечують ефективність виробництва; виробничо-технологічні, які відображають функціональне призначення підприємства; науково-технічні, що забезпечують науково-технічний прогрес; соціальні, що забезпечують задоволення соціально-побутових і культурних потреб працівників підприємства; екологічні, що забезпечують виготовлення екологічно чистої продукції без шкідливого впливу на навколишнє середовище;

2) принцип системності передбачає існування планування як цілісної системи планів, яка охоплює всі сфери діяльності підприємства;

3) принцип науковості вимагає врахування перспектив науково-технічного прогресу й застосування науково обґрунтованих прогресивних норм використання всіх видів ресурсів;

4) принцип безперервності передбачає паралельне поєднання поточного й перспективного планування;

5) принцип збалансованості плану передбачає кількісну відповідність між взаємозалежними (взаємозв'язаними) розділами й показниками плану, між необхідними та наявними ресурсами;

6) принцип гнучкості передбачає можливість зміни планів відповідно до зміни внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства.

Методи планування являють собою сукупність засобів, прийомів, процедур, за допомогою яких здійснюється розроблення бізнес-планів підприємства.

Дотримання принципів планування створює передумови для ефективної роботи підприємства й зменшує ймовірність негативних результатів планування. Підприємство ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» самостійно обирає необхідні методи планування на основі положення про те, що ефективність



планових рішень багато в чому залежить від комплексного використання різних методів планування, зокрема застосовуються:

- нормативний метод (планові показники розраховуються на основі встановлених норм використання ресурсів);
- балансовий метод (цілеспрямоване узгодження напрямків використання ресурсів із джерелами їх утворення (надходження) за всією системою взаємозалежних матеріальних, фінансових і трудових балансів);
- факторний метод (на основі розрахунків впливу найважливіших чинників, що обумовлюють зміни планових показників);
- матричний метод (побудова моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами й показниками);
- метод екстраполяції (виявлення тенденції розвитку підприємства в минулому і поширення її на майбутній період).

Персонал досліджуваного підприємства, який залучений до розробки бізнес-планів, функціонує у формі певних, тимчасових організаційних структур, які створюють на час розробки і виконання бізнес-плану. Такі організаційні структури на досліджуваному підприємстві називають проектними групами бізнес-планування. Для створення проектних груп здійснюється наступне:

- визначається персональний склад і встановлюється необхідна кількість планового персоналу;
- визначаються функціональні та інформаційні зв'язки між працівниками проектної групи з бізнес-планування і підрозділами,
- встановлюються права, обов'язки та відповідальність.

Таким чином, на підприємстві ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» сформована організаційна структура з децентралізованими функціями планування, яка передбачає проведення процесу планування на трьох рівнях. Першим рівнем є вище керівництво, що займається плануванням стратегії та розробкою стратегічних планів, другим рівнем – спеціалізований (плановий) відділ, який приймає участь у розробці стратегічних планів та складає поточні плани, третім рівнем є кожен відділ підприємства, що здійснює оперативно-

календарне планування. До основних функцій учасників проектних груп на підприємстві ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» належать:

1. Організація та загальне керівництво розробкою бізнес-планів (підготовка пропозицій щодо порядку, термінів та учасників розробки проектів бізнес-планів; розробка бізнес-плану та подання його на затвердження вищому керівництву; розгляд пропозицій від структурних підрозділів підприємства щодо показників бізнес-планів; забезпечення взаємоузгодженості бізнес-планів підприємства).

2. Планування діяльності структурних підрозділів підприємства в рамках реалізації окремих бізнес-планів (доведення планових завдань до підрозділів; внесення необхідних корегувань в плани у випадку зміни виробничо-господарської ситуації; взаємоузгодження роботи всіх підрозділів при розробці плану їх діяльності).

3. Підготовка необхідних матеріалів для розробки проектів бізнес-планів.

4. Організація роботи з нормування та ціноутворення: розробка техніко-економічних норм і нормативів; складання нормативних калькуляцій;

Доведення планових норм до підрозділів підприємства; аналіз цінової політики підприємства, розробка оптових та роздрібних цін, представлення їх на затвердження; розробка заходів щодо ліквідації збитковості окремих напрямів діяльності та підприємства в цілому.

5. Організація розробки заходів для ефективного використання ресурсів підприємства.

6. Контроль за виконанням підрозділами поточних планів і завдань.

7. Організація і керівництво роботою з комплексного економічного аналізу діяльності підприємства.

8. Контроль за правильністю розрахунків економічної ефективності від впровадження нововведень.

Таким чином на підприємстві ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» сформована ефективна система організації бізнес-планування.

### 2.3 Обґрунтування заходів щодо розробки бізнес-плану інвестиційного проекту підприємства ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» на основі економіко-математичного моделювання

Застосуємо метод аналізу ієрархій (МАІ) для рішення завдань вибору альтернатив за допомогою їх багатокритеріального рейтингування. Метод аналізу ієрархій, розроблений Т. Сааті, на даний момент представляє собою великий міждисциплінарний розділ науки, що має строгі математичні й психологічні обґрунтування й численні додатки [76].

Основним застосуванням методу є підтримка прийняття рішень за допомогою ієрархічної композиції завдання й рейтингування альтернативних рішень. При цьому проблема ухвалення рішення представляється у вигляді ієрархічно впорядкованих таких елементів: мети рейтингування; критеріїв, за якими оцінюються альтернативи; альтернатив; системи зв'язків, що вказують на взаємний вплив критеріїв і рішень.

Відповідно до представленої ієрархії необхідно визначити найбільш прийнятний для підприємства ПрАТ «Запоріжабразив» інвестиційний проект [76]: модернізація виробництва плавки електрокорунду нормального та встановлення новітньої печі закритого типу (альтернатива А1) або організація нового виду виробництва – термообробка електрокорунду нормального (альтернатива А2) на базі таких критеріїв, як мінімізація фінансових ризиків підприємства (Е1), вірогідність отримання додаткового доходу для організації (Е2), досягнення фінансової незалежності ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» (Е3), забезпечення платоспроможності підприємства (Е4).

Після побудови декомпозиції задачі ієрархії визначається перевага критеріїв при виборі альтернатив на основі попарних оцінок суджень. Система попарних оцінок суджень за методом аналізу ієрархії приводить до підсумку, який може бути побудований у вигляді зворотно-симетричної матриці, наведеної на рис.2.6.

Фактор	1(j- Фактор)	...	n
1(i- Фактор)	1		
...		1	
n			1

Рисунок 2.6 – Матриця парних порівнянь суджень за методом аналізу ієрархії

Елемент матриці  $a(i,j)$  визначається шляхом порівняння важливості  $i$ -го фактора з  $j$ -м за шкалою інтенсивності від 1 до 9, де оцінки мають наступне визначення:

- 1- рівна важливість;
- 3 – помірне домінування  $i$ -го фактора над  $j$ -м;
- 5 - істотна перевага  $i$ -го фактора над  $j$ -м;
- 7 – значна перевага  $i$ -го фактора над  $j$ -м;
- 9 – дуже сильні перевага  $i$ -го фактора над  $j$ -м;
- 2, 4, 6, 8 - відповідні проміжні значення.

Матриця попарних порівнянь суджень щодо визначення пріоритетності критеріїв при виборі політики дивідендних виплат підприємства представлена на рис. 2.7.

	E1	E2	E3	E4
E1	1	1/5	1/3	1/7
E2	5	1	3	1/3
E3	3	1/5	1	1/5
E4	7	3	5	1

Рисунок 2.7 – Матриця парних порівнянь важливості критеріїв при виборі інвестиційного проекту

Відповідно до наведеної матриці, при вирішенні завдання (визначення пріоритетного інвестиційного проекту) критерій E2 має істотну перевагу над

критерієм E1 та помірно домінування над критерієм E3; критерій E3 – помірно домінування над критерієм E1; критерій E4 – значну перевагу над критерієм E1, помірно домінування над критерієм E2 та істотну перевагу над критерієм E3.

Визначення пріоритетності критеріїв при виборі альтернативи здійснюється за формулами:

$$w_i = \sqrt[N]{\prod_{I=1}^N A_{IJ}} \quad (2.1)$$

$$w_i = \frac{W_{\text{норм}}}{\sum_{I=1}^N w_I} \quad (2.2)$$

де  $w$  – компонента власного вектору матриці (середнє значення оцінок пріоритетності);  $W_{\text{норм}}$  – нормований вектор матриці попарних порівнянь (вектор пріоритетів);  $A_{ij}$  – значення елементів матриці.

Оцінка узгодженості думок експертів здійснюється за формулами (2.3–2.5):

$$\lambda = \sum_{i=1}^n a_{ij} \cdot w_{\text{норм}i} \quad (2.3)$$

$$I_c = (\lambda - n)/(n - 1) \leq 0.2 \quad (2.4)$$

$$o_c = I_c/I_{cc} \quad (2.5)$$

де  $\lambda$  – власне значення матриці;  $I_c$  – індекс узгодженості;  $I_{cc}$  – середнє значення індексу узгодженості (визначається за даними табл. 2.20);  $O_c$  – відношення узгодженості;  $n$  – кількість критеріїв (альтернатив).

Таблиця 2.20 – Середнє значення індексу узгодженості

Розмір матриці	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Середнє значення індексу узгодженості ( $I_{cc}$ )	0	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Результати розрахунку пріоритетності критеріїв вибору інвестиційного проекту підприємства представлені в табл. 2.21.

Таблиця 2.21 – Значення пріоритетності критеріїв при виборі інвестиційного проекту

Критерії	E1	E2	E3	E4
Пріоритетність критеріїв при виборі проекту	0,31	1,5	0,67	3,2

За результатами розрахунків найбільшу перевагу при виборі інвестиційного проекту для підприємства є забезпечення його платоспроможності (E4). Значення індексу узгодженості менше 0,2 та відносної узгодженості менше 0,1 свідчить про узгоженість думок експертів.

Наступним етапом є визначення пріоритетів альтернатив за кожним з критеріїв (табл. 2.22).

Таблиця 2.22 – Значення пріоритетності альтернатив інвестиційних проектів підприємства за кожним з критеріїв

	Альтернативи	
	Проект 1 (A1)	Проект 2 (A2)
E1	0,84	0,16
E2	0,12	0,88
E3	0,69	0,31
E4	0,9	0,1

Отже, можна побачити, що за критерієм E1 «мінімізація фінансових ризиків підприємства» вищий пріоритет для ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» має проект 1 (0,83), за критерієм E2 «можливість отримання додаткового доходу підприємства» – проект 2 (0,88).

Відповідно до критерію E3 «забезпечення фінансової незалежності підприємства» вищий пріоритет має проект 1 (0,75). Абсолютний пріоритет має проект 1 за критерієм E4 – «забезпечення платоспроможності підприємства».

Перевага вибору інвестиційного проекту підприємства за критеріями E1-E4 графічно представлено на рис. 2.8.

Найвищий пріоритет за більшістю із критеріїв має проект 1 (модернізація виробництва плавки електрокорунду нормального та встановлення новітньої

печі закритого типу), проте за критерієм E2 – проект 2 (організація нового виду виробництва – це термообробка електрокорунду нормального). Тому необхідно розрахувати глобальний пріоритет альтернатив з урахуванням значимості критеріїв.

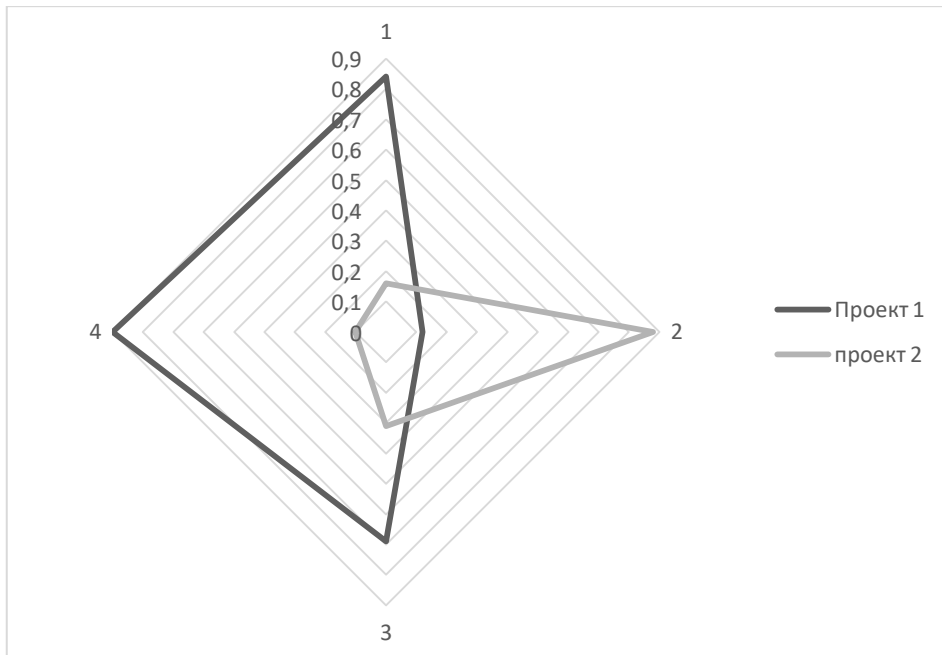


Рисунок 2.8 – Значення пріоритетів вибору інвестиційного проекту ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» за критеріями E1-E4

Найбільш пріоритетна альтернатива визначається шляхом перемноження матриці пріоритетів альтернатив за кожним критерієм на матрицю пріоритетів критеріїв. Пріоритетність вибору інвестиційного проекту ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» можна продемонструвати графічно, результати наведено на рис. 2.9.

Як видно з наведеного рис. 2.9, найбільшого пріоритету набуває проект 1 – «Модернізація виробництва плавки електрокорунду нормального та встановлення новітньої печі закритого типу», тому ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» варто звернути увагу на цей варіант, оскільки саме він сприятиме покращенню фінансового становища підприємства.

Таким чином, експертне оцінювання альтернатив методом аналізу ієрархій дає змогу визначити пріоритетність альтернатив за обраними кількісними та якісними критеріями з урахуванням «людського фактора».

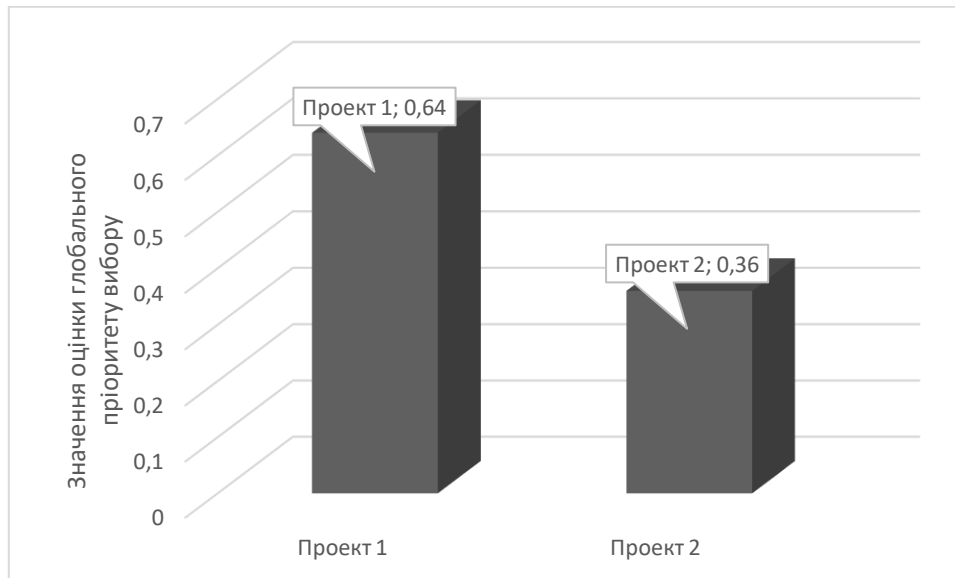


Рисунок 2.9 – Оцінка пріоритету вибору інвестиційного проекту ПрАТ «Запоріжбразив»

Метод аналізу ієрархій є ефективним методом порівняння як різних проектних пропозицій, що відповідають меті, так і оцінювання та порівняння різних за розмірністю кількісних та якісних критеріїв оцінювання проектів та дає змогу визначити ієрархію компонентів системи в цілому, детально проаналізувати критерії, їх функціональну взаємодію і вплив на систему, що досліджується, загалом.

Застосовуючи метод аналізу ієрархій, вибрано оптимальний проект ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» серед проектів в умовах багатокритеріальної невизначеності. Проведене дослідження показало, що підприємству ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» доцільно впроваджувати Проект 1 – «Модернізація виробництва плавки електрокорунду нормального та встановлення новітньої печі закритого типу».



## Висновки до розділу 2

1. Приватне акціонерне товариство ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» - найбільший виробник шліфувальних матеріалів в Україні та один з найбільших виробників абразивів у Східній Європі. ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» реалізує проекти, які направлені на модернізацію виробництва (модернізація газоочисної споруди в цеху плавки електрокорунду нормального, аспіраційні установки в цехах виробництва шліфматеріалів), впровадженням нової продукції у виробництво та зменшення викидів у навколишнє середовище.

2. По результатм оцінки фінансового стану ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» можна зробити наступні висновки:

– впродовж 2019-2021 рр. виручка від реалізації продукції ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» зростала. В той же час собівартість реалізованої продукції після незначного падіння в 2020 р. зросла в 2021 р. до 12 465 162 тис.грн. Також впродовж 2019-2020 рр. спостерігаються вищі темпи зростання чистого прибутку, які в 2020-2021 рр. уповільнились, що можна пояснити скороченням ринку збуту. В 2021 р. величина чистого прибутку становила 11 266 926 тис.грн;

– впродовж 2019-2021 рр. відбулось зростання загального розміру активів ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат», причому в 2020 р. їх зростання відбулось найшвидше. Величини оборотних та необоротних активів впродовж досліджуваного періоду постійно збільшувались;

– зменшилась питома вага необоротних активів з 92,17% у 2019 р. до 89,54% у 2021 р., та відповідно зросла частка оборотних активів, отже підприємство має «важку» структуру активів, що свідчить про значні постійні витрати й високу чутливість прибутку до зміни доходу від реалізації продукції;

– показники рентабельності активів та рентабельності власного капіталу впродовж 2019-2021 рр. мають позитивні, але дуже низькі значення. В 2020 р.

спостерігаємо досягнення відносно найвищих, але все одно незначних за розміром значень показників рентабельності, що відбулося за рахунок скорочення сум збитків. Найнижчими значеннями характеризуються значення показника рентабельності активів, що свідчить про низьку ефективність використання капіталу. Низькі значення рентабельності власного капіталу свідчать про використання власних коштів акціонерів та про зниження ступені привабливості суб'єкта господарювання для вкладень коштів акціонерів. В цілому рівень рентабельності ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» є низьким;

– коефіцієнт покриття впродовж 2019-2021 рр. має тенденцію до зростання, тобто зростає здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання не тільки на даний момент, але й у випадку надзвичайних обставин. Впродовж 2019-2021 рр. коефіцієнт швидкої ліквідності ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» відповідає нормативним значенням і має тенденцію до зростання. Тенденція зниження показника абсолютної ліквідності впродовж 2019-2021 рр. є небезпечною, оскільки підприємство втрачає здатність негайно погашати поточні зобов'язання своїми коштами.

3. Стратегічне планування на підприємстві ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» є однією з основних функцій стратегічного управління, як процесу ухвалення управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації підприємства до зовнішнього середовища, внутрішньої організації. Виділено найбільш важливі чинники, які враховуються в процесі бізнес-планування в кожній групі факторів для ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» та визначено значимість цих чинників.

4. Проведено аналіз та визначено внутрішні сильні і слабкі сторони бізнес-плану підприємства ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» та проаналізовано діяльність конкурентів ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат».

5. Критерій привабливості стратегічної зони господарювання (СЗГ) використовується для складання бізнес-плану для товарів, тривалість стадій життєвих циклів попиту і технології/попиту, яких є коротшою за період внутрішньофірмового планування. Запропоновано алгоритм оцінки привабливості СЗГ підприємства.

6. Для аналізу можливостей поліпшення конкурентних позицій підприємства на найближчу перспективу на стадії припинення росту в життєвому циклі попиту у бізнес-плані підприємства використані тривимірні матриці «Обсяг продажів – Рентабельність».

7. Застосовано метод аналізу ієрархій (МАІ) для рішення завдань вибору альтернатив за допомогою їх багатокритеріального рейтингування, визначено оптимальний проєкт ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» серед проєктів в умовах багатокритеріальної невизначеності. Проведене дослідження показало, що підприємству ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» доцільно впроваджувати Проєкт – «Модернізація виробництва плавки електрокорунду нормального та встановлення новітньої печі закритого типу».

### 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ АБРАЗИВНИЙ КОМБІНАТ» У КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ ДО ДИНАМІЧНИХ РИНКОВИХ ЗМІН

3.1 Оцінка зовнішнього середовища можливостей та загроз економічної діяльності ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» як база для удосконалення бізнес-планування

Оцінка зовнішнього середовища можливостей та загроз економічної діяльності підприємства дає змогу виявити розрив між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі. такий розрив називають стратегічними прогалинами — полями стратегічних рішень, які мають прийняти керівники підприємства для вирішення виявлених проблем з метою наближення (переведення) наявних тенденцій розвитку в бажані.

Загалом такий розрив компенсують впровадження нових видів продукції і заповнення нових ринків існуючими та новими товарами.

Такі процеси передбачають пошук нових можливостей росту; активний пошук і впровадження різних інновацій; визначення сфер і галузей діяльності, в яких підприємство є конкурентоспроможним; перерозподіл ресурсів до перспективних видів діяльності; диверсифікація напрямків діяльності та ліквідація окремих підсистем з метою досягнення синергічного ефекту [38, 53, 19].

В умовах нестабільного зовнішнього середовища підприємство проводить роботу щодо пошуку напрямків зростання в різних напрямках. Такий підхід застосовується у випадках, коли традиційні існуючі напрямки діяльності не мають потенціалу для забезпечення подальшого розвитку. Подібна модель на основі «стратегічної прогалини» для ПрАТ «Запоріжабразив» схематично представлена на рис 3.1:



Рисунок 3.1 – Модель планування на основі «стратегічної прогалини»

Базою для побудови даної моделі є оцінка зовнішнього середовища можливостей і загроз економічної діяльності підприємства.

На основі результатів SWOT-аналізу побудована модель планування діяльності підприємства, яка базується на врахуванні ринкових переваг (рис. 3.2), що орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства та базується на аналізі сильних та слабких сторін підприємства в порівнянні з конкурентами. Питання конкурентоспроможності для підприємства є надзвичайно важливим, оскільки лише ті підприємства, які забезпечують достатній рівень власної конкурентоспроможності можуть ефективно працювати тривалий час. Визначення конкурентоспроможності є складним багатоплановим процесом, який стосується різних сторін діяльності підприємства.

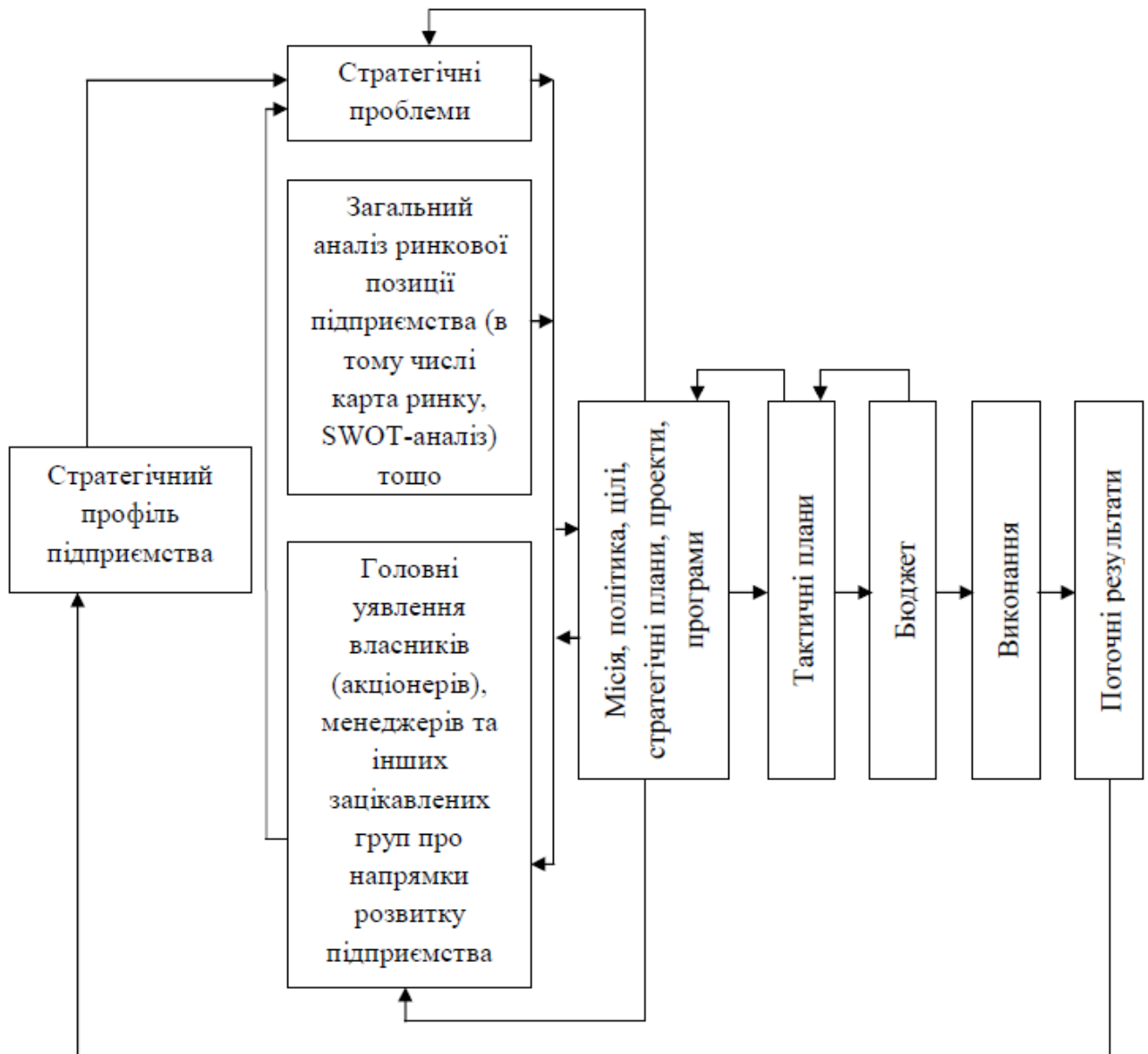


Рисунок 3.2 – Модель планування, що базується на врахуванні ринкових переваг

ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» як велике підприємство, має розвинений апарат управління, достатню кількість фінансових та інтелектуальних ресурсів і використовує планування в повному обсязі, з проходженням необхідних етапів, підетапів, процедур та операцій, створення системи планів, проектів і програм. Плани підприємства мають бути всебічно обґрунтовані, оскільки помилка в плануванні може призвести до збитків і навіть до банкрутства.

Підприємство ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» витрачає значні кошти та час на доплановий аналіз і процес планування, оформлення та узгодження великої кількості документів.

Планування діяльності підприємств на основі спрямованості на довгострокову конкурентоспроможність (рис.3.3) передбачає широкий спектр стратегічних заходів порівняно з моделлю, орієнтованою на «стратегічну прогалину, причому визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації є важливою проблемою.

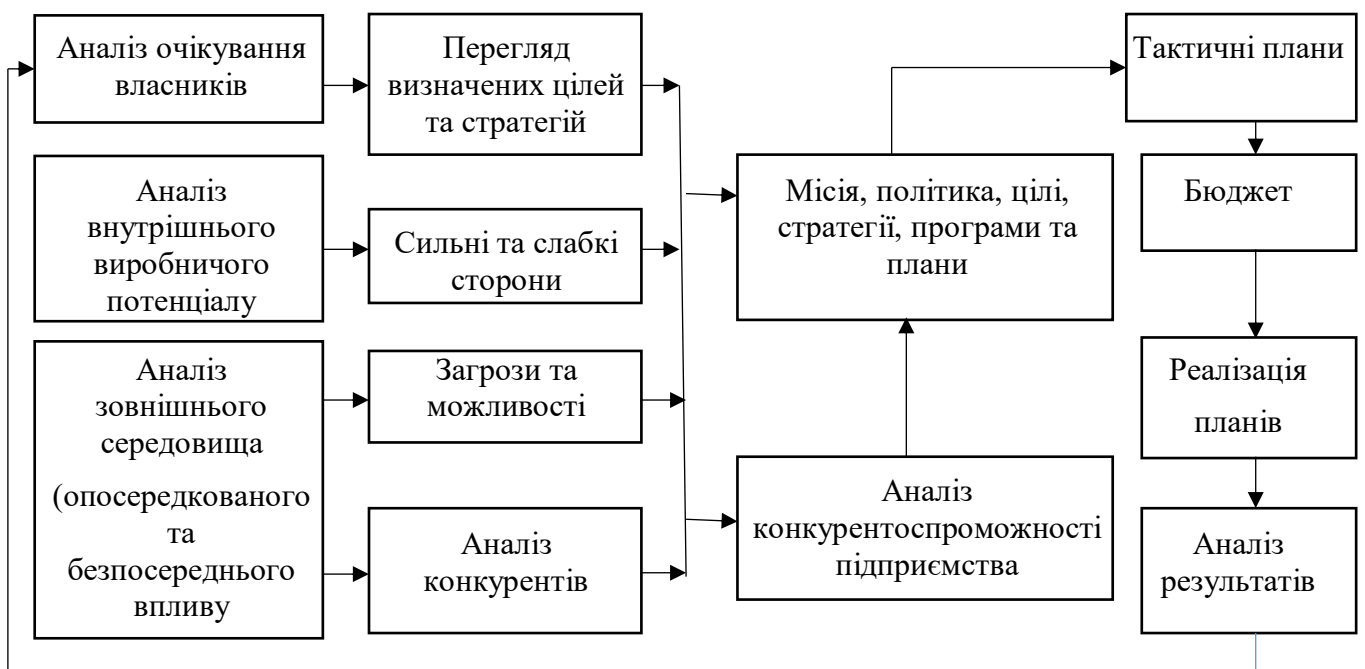


Рисунок 3.3 – Модель бізнес-планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності

Матричні методи бізнес-планування дозволяють аналізувати існуючі бізнес-процеси, тобто допомагають здійснювати портфельний аналіз, а також аналіз ситуації в корпорації в цілому. Бізнес-рівень включає матриці, які мають відношення до даної бізнес-одиниці і відносяться найчастіше до одного товару, аналізують властивості цього товару, ситуацію на ринку даного товару.

Матриці функціонального рівня досліджують фактори, що впливають на функціональні сфери підприємства на різних ієрархічних рівнях планування

діяльності підприємства Наступними етапами бізнес-планування є аналіз диференціації та аналіз якості, які виступають як складові, за допомогою яких можливе отримання необхідного результату (табл. Д.1, ДОДАТОК Д).

У групі «диференціація» знаходяться три матриці. Матриця «поліпшення конкурентної позиції» дозволяє наочно виявити закономірності і залежності диференціації від охоплення ринку. Матриця «диференціація – відносна ефективність витрат» виявляє залежність відносної ефективності витрат на даному ринку від диференціації. Матриця «продуктивність – інновації / диференціації» показує залежність між продуктивністю даної бізнес-одиниці і впровадженням інновацій.

Об'єкт дослідження групи «аналіз якості» – виявлення чинників і закономірностей, що впливають на якість виробленої продукції. Група включає Матрицю «стратегії встановлення цін», яка позиціонує продукти в залежності від якості та ціни, а Матриця «якість-ресурсомісткість» визначає співвідношення якості виробленого продукту і витрачених ресурсів.

Групи «аналіз управління» та «аналіз маркетингової стратегії» не входять в процес покрокового впровадження матричного методу у стратегічному бізнес-плануванні, та є відокремленими. Матриці даних груп можуть застосовуватися на всіх стадіях стратегічного планування і стосуються питань функціонального планування. Група «аналіз управління» складається з двох підгруп: підгрупа – «керівництво» розглядає керівництво компанії в цілому, процеси, що впливають на керівництво, менеджмент компанії; підгрупа «персонал» розглядає процеси, пов'язані із персоналом, вплив різних факторів на працездатність персоналу.

У запропонованій схемі бізнес-планування необхідно враховувати висновки, отримані з кожної матриці в групі, тобто після проведення аналізу в першій групі проводиться аналіз в наступній. Аналіз в групах «управління» і «маркетингова стратегія» здійснюється на всіх етапах аналізу в стратегічному плануванні.

Із пошвидшенням економічних і соціальних процесів, швидкими змінами кон'юнктури на внутрішньому і зовнішньому ринках зростає значення



стратегічного бізнес-планування як інструменту тактичної реалізації стратегії організації, яка являє собою сукупність головних цілей і способів реалізації місії та ґрунтується на реальних можливостях розвитку підприємства. Стратегічне планування відрізняється від довгострокового варіантністю, розробленням альтернативних варіантів розвитку майбутнього стану організації, оскільки існує значна невизначеність та обумовлений нею ризик.

Розглянемо зміст стратегічного планування на підприємстві та визначимо його основні процедури:

- стратегічне прогнозування;
- проектування (проекти стратегічних планів) різних рівнів ієрархії;
- програмування (проекти стратегічних програм).

Центральне місце в стратегічному плануванні займає процес формування цілей, які формулюються перед соціально-економічними системами у плановому періоді [80].

В стратегічному плануванні цілями є бажані стани або результати функціонування об'єкта планування на певний момент у майбутньому.

При здійсненні планування необхідно чітко розділяти систему та середовище і мати конкретне уявлення про власну систему здійснення планової діяльності, яка існує на підприємстві.

Важливим етапом є визначення етапів формулювання цілей, планування дій по їх досягненню, виконання запланованих дій, оцінку досягнення цілей, етапів повторного формулювання цілей та планування дій, які відносять до оперативного управління.

Формулювання цілей планування є складним та відповідальним етапом стратегічного планування і управління. Фахівець-аналітик повинен виділити осмислити, та перетворити в мету потреби підприємства, які можуть виникнути в зовнішньому середовищі, а також всередині системи.

Аналіз оточення дає основу для здійснення адекватних змін в системі, напрямлених впливів на середовище системи, а також прогнозування поведінки підприємства в ринковому середовищі. Однак, слід зазначити, що зміни системи

не є постійними і можуть проявлятися по-різному відносно до різних учасників конкурентного ринку. З цих позицій оточення підприємства ПрАТ «Запоріжабразив» необхідно розглядати з позицій аналізу стратегічних можливостей при розробці стратегії та оцінки поточних змін при реалізації стратегії, а також проведення аналізу оточення дає можливість визначитися з застосуванням підходів до стратегічного планування та управління. Зазначимо, що мінливість оточення ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» визначає структуру та зміст стратегічного набору, а також виявлення дії принципу динамічної рівноваги в процесі реалізації стратегій [76].

Процес формування стратегічного набору підприємства повинен формуватися під впливом чотирьох складових:

- стадія життєвого циклу підприємства (час);
- ступінь привабливості конкурентного поля та визначення конкурентної позиції підприємства (оточення);
- стадія життєвого циклу продукції (продукту);
- фактичний та прогнозний рівень потенціалу підприємства (матеріальні ресурси, працівники, фінансовий стан тощо).

Таким чином, на стадії формування цілей і завдань підприємству необхідно:

- визначити цілі планової системи і перекласти їх мовою завдань;
- передбачити чітке формування усіх завдань і розробити критерії оцінки щодо виконання кожного з них;
- опрацювати інструментарій для подолання можливих суперечностей, конфліктів між завданнями, тобто розв'язати низку проблем, визначитися відносно того, як необхідно діяти, коли виконання одного завдання суперечить вирішенню іншого, що зумовлює відповідний ступінь ризику.

Можлива комбінація вибору стратегій наведена на рис. 3.6.

Система управління ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» складається з декількох підсистем, зокрема включає систему стратегічного

планування, бізнес-планування, систему маркетингу та збуту, а також систему фінансового аналізу.

Стадія життєвого циклу продукту	Рекомендовані стратегії					
	Інноваційна стратегія					
Період розвитку						
Зростання попиту		Стратегія зростання	Стратегія зниження витрат	Стратегія диференціації продукції		
Зрілість					Стратегія насичення долі ринку	
Насичення						Стратегія диверсифікації
Дегенерація						

Рисунок 3.6 – Рекомендації щодо вибору стратегій у залежності від фаз життєвого циклу продукції (продукту) організації

Формулювання стратегії підприємства розглядається як важливий компонент системи стратегічного планування та передбачає визначення особливостей процесу створення окремих стратегій і «стратегічного набору».

Таким чином, у ході формулювання стратегій керівники підприємства встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, а також визначають компоненти процесу стратегічного управління, основою якого є стратегічне планування.

Слід зазначити, що при розробці бізнес-плану можуть виникати певні труднощі, оскільки бізнес-план є документом, який у декількох розділах має одночасно відобразити всю діяльність ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат», саме з цієї причини важливою є синхронна та стабільна співпраця різних підрозділів підприємства. У зв'язку з цим пропонуємо запровадити для здійснення бізнес-планування на підприємстві ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» комплексний проект системи управління бізнес-процесами, що базуватиметься на використанні мережевої версії спеціалізованого програмного

комп'ютерного забезпечення ProjectExpert 7Prof ( детально про це піде мова в наступному розділі).

Проте проект системи управління бізнес-процесами дає можливість керівникам та управлінцям пов'язати в одне ціле існуючі підсистеми, усунути недоліки, існуючі між підрозділами на перетині їх бізнес-процесів.

Зазначимо, що створення та впровадження системи управління бізнес-процесами у ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» повинно передбачати такі етапи:

1. Ухвалення рішення щодо впровадження системи управління бізнес-процесами ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат».

2. Проведення діагностики та моніторингу стану бізнес-процесів підприємства ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат».

3. Формування мережі бізнес-процесів ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат».

3.1. Ознайомлення управлінців із системою процесного підходу.

3.2. Визначення мережі бізнес-процесів.

3.3. Коригування схеми організаційної структури, закріплення бізнеспроцесів за власниками процесів.

4. Детальне планування та організація робіт на підприємстві ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат».

4.1. Створення робочих груп по кожному бізнес-процесу.

4.2. Детальне планування діяльності робочих груп.

4.3. Формування бюджету на виконання проекту.

5. Розробка системи управління бізнес-процесами ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат»:

5.1. Розробка політики товариства щодо управління бізнес-процесами.

5.2. Розробка задокументованих процедур.

5.3. Розробка системи документообігу системи управління бізнеспроцесами.

5.4. Розробка регламенту виконання бізнес-процесів на підприємстві.

5.5. Розробка положень про підрозділи, визначення функції підрозділів.

5.6. Розробка робочих інструкцій.

5.7. Затвердження документації системи управління бізнес-процесами:

6. Впровадження та дослідна експлуатація системи управління бізнеспроцесами на основі використання програмного забезпечення ProjectExpert 7 Prof на підприємстві ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат».

6.1. Освіта та атестація спеціалістів системи управління бізнес-процесами.

6.2. Підбір спеціалістів.

6.3. Контроль за виконанням регламентів системи. Аналіз її функціонування.

7. Проведення аудиту системи управління бізнес-процесами .

8. Коригування системи за результатами.

9. Супровід групою обраних спеціалістів.

Спеціалісти із впровадження виконують наступні види робіт із впровадження системи управління бізнес-процесами на підприємстві:

- розробка методичного забезпечення (методологія виконання проекту, типові форми документів);

- планування проекту;

- аналіз ситуації з урахуванням впливових чинників;

- здійснення наукового супровіду по впровадженню системи з урахуванням специфіки підприємства;

- здійснення контролю здійснення вимог відповідно до цілей впровадження системи управління бізнес-процесами.

Загальний обсяг робіт з розробки та впровадження системи управління бізнес-процесами робочі групи виконують згідно із затвердженими регламентуючими документами та з активною участю власників процесів і керівництва організації.

Важливим результатом пропонованого проекту є здатність керівництва ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» впроваджувати систему управління бізнес-процесами. Початковим кроком на шляху впровадження та

удосконалення мережі бізнес-процесів підприємства має бути укладання угоди між керівництвом та фахівцями, які займаються впровадженням систему управління в підприємстві.

Іншим результатом має стати проведення діагностики підприємства ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат», на основі результатів якої визначається рівень розвитку організації, передусім системи менеджменту; методика та система обізнаності керівництва з питань управління і відповідно до потреб підприємства формується методологічна база.

Крім того, формується і затверджується мережа бізнес-процесів підприємства і схема відповідної організаційної структури впровадження проекту, що, по суті означає побудову організаційної структури з акцентом на бізнес-процесах. Однак, впровадження такої системи не потребуватиме суттєвих змін в організаційній структурі, проте необхідною є затвердження змісту та виконавців конкретних процесів та їх відповідальності.

Наступним важливим питанням є організація функціонування постійно діючої системи бізнес-планування, що у свою чергу є результуючим елементом відпрацьованої системи бізнес-процесів та практичної конкретизації цілей стратегічного планування ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат».

Такий підхід буде постійно утримувати напрямок руху підприємства ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» у конкурентному середовищі поряд із адаптивними властивостями захисту від негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

Також необхідно сформулювати вимоги до керівника впровадження системи управління бізнес-процесами, до обов'язків якого можна віднести: ведення проекту; створення дієвої групи впровадження; усунення перешкод на шляху до підвищення ефективності функціонування групи; створення і коректування графіку впровадження системи; складання і подальше коректування бюджету проекту; представлення коригувань бюджету і графіку впровадження перед дирекцією ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» і

групою впровадження; допомога в ідентифікації вимог і проблем процесу впровадження.

Схематично структуру управління проекту впровадження системи управління бізнес-процесами на підприємстві ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» представлено на рис. 3.7.



Рисунок 3.7 – Примірна організаційна структура проекту впровадження системи управління бізнес-процесами у ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат»

На верхньому рівні цієї структури знаходиться керівний орган – дирекція ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат», обов'язками якої є постановка завдань розвитку діяльності підприємства; затвердження планів; призначення керівника проекту та членів груп впровадження проекту системи управління бізнес-процесами підприємства.

При впровадженні цього проекту надзвичайно важливе значення набуває призначення керівника проекту. На цю посаду доцільно призначити виконавчого директора товариства, керівника підрозділу, який має повну підтримку зі сторони вищого керівництва товариства, а до складу групи підтримки проекту

повинні залучатися спеціалісти з різних служб та відділів ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат».

Відповідальність в даному проекті розподіляється таким чином:

1. Дирекція товариства: приймає рішення, визначає основну політику, завдання та пріоритети організації.

2. Керівник проекту: складає план навчання працівників товариства, планує та координує процес впровадження системи управління бізнеспроектами, формує групу підтримки проекту та надає різноманітну допомогу.

3. Група впровадження проекту: виконує план підготовки і навчання працівників, управляє та контролює функціональні групи, надає рекомендації дирекції товариства.

4. Функціональні групи: вивчають процедури, досліджують існуючі в товаристві системи, визначають зв'язки між системами, беруть участь у підготовці пілотного проекту, навчають користувачів системи.

У зв'язку з впровадженням проекту системи управління бізнес-процесами постає необхідність вдосконалення технології роботи з інформацією та принципів здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства. Наслідком застосування ефективно побудованої інформаційної системи є якісні зміни в технології управління підприємством, і зокрема, в здійсненні стратегічного і бізнес-планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат». При наявності розвиненої інформаційної системи, керівництво оперативно одержує актуальну і достовірну інформацію щодо діяльності підприємства.

Слід зазначити, що ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» прагне до стрімкого та довгострокового стабільного розвитку і може впровадити власну, адаптовану до конкретних спеціальних умов існування модель бізнес-планування, яка визначатиме успіх існування підприємства.



### 3.2 Удосконалення організаційного та інформаційного забезпечення бізнес-планування на підприємстві ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат»

Підприємству недостатньо мати найсучасніші засоби виробництва, а необхідно володіти сучасними технологіями управління та підвищувати ефективність бізнес-планування для того, щоб виграти у конкурентній боротьбі. В сучасних умовах підприємства конкурують не тільки за способом виробництва, але й за ефективністю управління.

Розвиток бізнесу під час воєнного стану є процесом, який передбачає велику кількість невизначеностей та ризиків, тому в умовах воєнного стану підприємцям варто коригувати бізнес-плани в залежності від особливостей поточної ситуації. Перед початком створення бізнес-плану варто реально оцінити свої сили, проаналізувати поточну ситуацію, оцінити наявність власних ресурсів та оптимізувати витрати.

З таких позицій актуальним є удосконалення організаційного та інформаційного забезпечення бізнес-планування шляхом використання новітніх інформаційних продуктів, зокрема системи Project Expert – комплексної багатоплатформної інтегрованої системи, розробленої із врахуванням специфічних особливостей, етапів та структури процесів бізнес-планування, яка до того ж дозволяє створити єдину корпоративну систему бізнес-планування для всіх підрозділів підприємства.

Використання на підприємстві ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» системи Project Expert для бізнес-планування обумовлюється значними обсягами інформації, які необхідно обробити в процесі складання бізнес-плану; трудомісткістю процедур бізнес-планування; нестабільною внутрішньою ситуацією; швидкою зміною ринкової кон'юнктури та навколишнього бізнес-середовища, необхідністю швидкого, повного та своєчасного виявлення помилок у бізнес-планах.

Прогнозування показників реалізації бізнес-планів має стати основою для прийняття рішень топ-менеджментом підприємства і бути спрямоване на

формування оцінки і планування реалізації окремих проектів, що, відповідно, має включати в себе ретроспективний аналіз звітності для виявлення позитивних або негативних тенденцій у зміні фінансових показників; оцінку поточного фінансового стану для визначення управлінських заходів для оцінки можливостей реалізації бізнес-планів; прогнозування, проведене з урахуванням різних варіантів – сценаріїв досягнення найближчих і перспективних цілей підприємства на основі реалізації бізнес-планів.

Система Project Expert забезпечує зручність введення даних фінансової звітності підприємства і роботи з ними при складанні бізнес-плану та дає можливість формування консолідованої звітності для її наступного використання в аналізі і прогнозуванні показників реалізації конкретних бізнес-планів.

Зазначимо, що обробка даних підприємства ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» є відносно нескладним, але трудомістким процесом, особливо при роботі з великим обсягом вихідної звітності і необхідністю її приведення до аналітичного виду. Слід зазначити, що в систему Project Expert включений широкий спектр методик прогнозування фінансового стану, а також передбачена можливість налаштування в прогнозуванні показників реалізації конкретних бізнес-планів. Система дає можливість підготувати аналітичні звіти із включенням у них табличних форм, текстів і графіків, а також здійснити оперативну видозміну без участі ІТ-служби.

Також вважаємо обґрунтованим та доцільним впровадження підсистеми фінансового планування для процесів реалізації бізнес-планів, завданням якої є розрахунок фінансових потоків за результатами реалізації бізнес-планів на даному підприємстві шляхом використання базової системи.

Схематично алгоритм можна представити так:

- 1) планування випуску продукції на підприємстві відповідно до прийнятого бізнес-плану (за даними замовлень, продаж минулих місяців) від одного місяця до п'яти років з можливими змінами по необхідності;

2) введення норм витрат матеріалів (основних, допоміжних інших затрат) на кожен вид продукції, що виробляється згідно бізнес-плану;

3) розрахунок витрат на оплату праці основних виробничих та допоміжних робітників на випуск відповідної продукції;

4) розрахунок витрат на оплату праці адміністрації; змінні і постійні витрати;

5) визначення витрат на технічне обслуговування, ремонт та інструменти;

6) розрахунок витрат на охорону праці;

7) визначаються відрахування на амортизацію та інші витрати;

8) визначення ціни реалізації продукції.

Застосування подібного алгоритму і використання системи Project Expert дозволить здійснити автоматичний підрахунок собівартості одиниць продукції, і відповідно до ціни реалізації, розрахунок прибутку підприємства отриманий у відповідний період реалізації бізнес-плану, а також побудувати графік надходження грошових коштів на рахунок підприємства.

Також система Project Expert дозволяє ввести подвійний контроль та здійснювати ґрунтовний аналіз діяльності підприємства: здійснити розрахунок планових витрат на виготовлення продукції, що надійшла на скла; здійснити розрахунок здійснених фактичних витрат, а також виконати аналіз відхилення факту від плану та зіставити фактичні витрати з прогнозованими та проаналізувати їх відхилення.

Економічний ефект від впровадження ERP-системи проявляється в таких індикаторах:

- зростання ефективності виробничих потужностей – до 20%;
- економія оборотних засобів – до 1-6 % від суми продажів;
- зниження виробничого браку – до 35% ;
- зниження страхових запасів на складах – до 40% ;
- зниження транспортно-заготівельних витрат – до 60% ;
- скорочення витрат на адміністративно-управлінський апарат – до 30%.

Як показує практика впровадження системи Project Expert на ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат», віддачу від інвестицій в систему отримують за рахунок:

- наскрізного і вчасного оперативного-виробничого планування та обліку виробництва, що дозволяє на 20-30 % знизити втрати безпосередньо в цехах;
- зниження рівня запасів на складах – на 20-25 % (через 5–6 міс після запуску системи);
- уникнення не облікованих недостач – 3-5 % від рівня запасів;
- зниження необґрунтованої видачі матеріалів у цехи – на 10-15 %;
- зниження витрат допоміжних матеріалів на 20-30 %;
- зниження собівартості продукції за рахунок скорочення цехових та загальногосподарських витрат – на 3-5 %;
- зниження дебіторської заборгованості за рахунок її всебічного, персоніфікованого контролю – на десятки процентів;
- уникнення необґрунтованих знижок при відвантаженні товару – 3-5% відвантажень.

Розрахуємо економічну ефективність і визначимо економічну доцільність від впровадження даної ERP-системи на у підприємстві ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат». В процесі розрахунку зіставляються дані за витратами на створення системи і дані, що відображають зростання ефективності інформаційної системи.

Система буде економічно ефективною, якщо показники ефективності (термін окупності, розрахунковий коефіцієнт ефективності капітальних вкладень) відповідають галузевим нормам ефективності капіталовкладень.

Основними показниками ефективності автоматизованої обробки інформації з прогнозування показників реалізації бізнес-плану могли б стати:

- зниження витрат на обробку інформації, річний приріст прибутку (річна економія);
- річна економічна ефективність;
- термін окупності;

– розрахунковий коефіцієнт економічної ефективності.

Кількісний розрахунок показників економічної ефективності впровадження Project Expert виконується за алгоритмом, наведеним у табл. Ж.1 (ДОДАТОК Ж). Результати розрахунку показників економічної ефективності впровадження Project Expert на підприємстві ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» наведено в табл 3.2:

Таблиця 3.2 – Розрахунок економічної ефективності впровадження Project Expert на підприємстві ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат»

Показники	Розрахунок
Вартість витрат	При одноразовому рішенні задачі вартісні витрати склали: $Z_0 = 240 \cdot 7,5 \cdot (1 + 0,1 + 0,2) = 2340$ грн. Витрати за рік: $Z_{\text{рік}} = 2340 \cdot 12 = 28080$ грн.
Сукупні витрати часу на обробку інформації при рішенні задачі	Укрупнено $T_r$ можна приймати в розмірі 15% від загальної трудомісткості рішення задач на ЕОМ.
Час, необхідний для автоматичної обробки	$T_{\text{авт}} = 1750 + 8718,4 + 2175 - 1000 = 11643,4$ (маш.·с). $T_{\text{авт}} = 11643,4 / 3600 = 3,23$ (маш.·годин). Час, необхідний для виконання ручних операцій становить: $T_r = 0,15 \cdot 288000 \cdot 43200$ (с), або $43200 / 3600 = 12$ (чол.·годин). Трудові витрати при одноразовому рішенні задачі становитимуть: $T_1 = 12 + 3,23 = 15,23$ (маш.·годин). якщо облік буде вестися кожні два тижні то витрати за рік будуть дорівнювати: $T_{\text{рік}} = 24 \cdot 15,23 = 365,52$ (маш.·годин).
Кількість машинного часу для введення первинної інформації	$T_{\text{вв}} = (300 \cdot 1050) / (1,8 \cdot 102) = 315000 / 180 = 1750$ ( маш.·с).
Час на логічну й арифметичну обробку інформації	$T_{\text{обр}} = 4 \cdot 108 \cdot 4,6 \cdot 108 + 87 \cdot 102 = 18,4 + 8700 = 8718,4$ (маш.·с).
Зниження трудових витрат при обробці інформації	$T_3 \text{ рік} = 365,52 - 594,48 = +228,96$ (годин).
Вартісні витрати рішення задачі на ЕОМ	$31 = 12 \cdot 4,15 \cdot (1 + 0,3 + 0,2) + 3,23 \cdot 0,6 = 293,27$ грн. За рік = $293,27 \cdot 12 = 3519,22$ грн.
Зниження вартості обробки інформації, (показник прямої економічної ефективності )	$E_{\text{пр}} = 28800 - 3519 = 25281$ грн.

На підставі цих розрахунків можна зробити висновок, що впровадження Project Expert на ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» є економічно ефективним.

Система Project Expert дозволяє знизити трудомісткість обробки інформації. Тому річна економія (зростання прибутку) розраховується за рахунок економії праці. Інші показники ефективності (підвищення точності, оперативності) враховуються на якісному рівні.

Загальна ефективність автоматизованої системи визначається зіставленням результатів від функціонування системи і витрат усіх видів ресурсів, необхідних для її створення і розвитку.

Ефект від впровадження системи Project Expert на підприємстві ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» виявляється як в сфері управління, так і в сфері виробництва і створюється завдяки наявності на підприємстві втрат, невикористаних можливостей і недостатньої технічної оснащеності управлінського апарату.

При впровадженні системи Project Expert на підприємстві зроблено акцент на її простоту для кінцевого користувача та швидке освоєння, тому витрати, пов'язані з освоєнням програмного комплексу зводяться до мінімуму, що не призведе до призупинки бізнес-планування на підприємстві.

Використання для прогнозування показників реалізації бізнес-планів автоматично генерованих файлів зі звітністю звільняє від ручного введення інформації, даючи величезну економію часу в процесі безпосередньої експлуатації, яку вже потім можна виміряти виходячи із ціни години людської праці відповідного працівника. Крім того, для коректної роботи програмний засіб Project Expert не потребує обов'язкової наявності специфічного програмного забезпечення окрім офісного пакету MS Office, який встановлений на автоматизованих робочих місцях.

З організаційної точки зору підприємство для підвищення ефективності бізнес-планування повинно працювати і над створенням фінансової моделі цілого підприємства і окремих бізнес-планів. Плюсом є можливість створення

моделі необхідного ступеня деталізації – у припущенні «як є» і «з проектом», й інтеграції в неї додаткових даних (по ринковому оточенню, групах клієнтів, постачальників, інших контрагентів).

На додаток до прогнозування результатів реалізації бізнес-планів і показників важлива і можливість вибудовування «дерева» фінансових коефіцієнтів, аналіз їхньої стійкості до зміни ключових факторів моделі, а також порівняння фінансових показників можливих сценаріїв.

У нинішніх умовах ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» важливо побудувати таку систему управління бізнес-планами, яка дозволяє швидко та організовано виявляти ризики, вирішувати існуючі і передбачати майбутні проблеми та не допускати їх виникнення, оцінювати, прогнозувати і своєчасно використовувати нові можливості підприємства.

При роботі з системою Project Expert можна не тільки проводити аналіз показників реалізації бізнес-плану на основі розрахованих аналітичних таблиць і графіків, але й отримати автоматично підготовлений у текстовому вигляді докладний висновок щодо фінансового стану підприємства, який містить текст і графіки.

Для оцінки фінансового стану підприємства при реалізації бізнес-плану в системі застосовуються «горизонтальний» і «вертикальний» аналіз пасивів і активів аналітичного балансу (відносні і абсолютні зміни в структурі майна і джерелах його формування); прибутків і збитків (фінансові результати); притоки і відтоки грошових коштів; ефективності, що характеризує рентабельність діяльності і прибутковість вкладень; платоспроможності (коефіцієнт покриття, проміжний коефіцієнт покриття, термінова і абсолютна ліквідність, коефіцієнт Бівера, інтервал самофінансування, показник Альтмана і т.д.); фінансовій стійкості (рівень власного капіталу, співвідношення позикового і власного капіталу, коефіцієнт покриття необоротних активів власним і довгостроковим позиковим капіталом).

Система Project Expert дозволяє керувати всіма даними бізнес-плану підприємства ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат як єдиним ресурсом,

оскільки зміни, що відбулися в одній функціональній області, негайно відбиваються у всіх взаємозалежних підрозділах. Тому інтеграція усіх фінансових і виробничих програм дає в результаті єдину прикладну систему.

Зокрема використання системи Project Expert дозволяє провести дослідження чутливості і стійкості проекту до коливань кон'юнктури фінансового ринку і можливих змін макроекономічних умов оточення підприємства, а також оцінити прибутковість по різних бізнес-планах, видах господарської діяльності, і прийняти рішення по оптимізації фінансових потоків підприємства.

Використовуючи зведені результативні таблиці, можна провести аналіз беззбитковості для групи продуктів, визначати середньозважені значення коефіцієнта внеску на покриття, аналізувати значення операційного важеля і запас фінансової міцності, як по кожному продукту, так і по підприємству в цілому на визначену дату. Такий аналіз потрібен для прогнозу зміни прибутку при зміні обсягу продажів, і для введення коректувань у плани виробництва продукції підприємства ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат».

Застосування системи Project Expert дозволяє здійснювати контроль та моніторинг ходу виконання проекту із використанням актуальних даних про фактичні надходження і виплати і переглянути звіт про рух грошових коштів. При роботі із системою здійснюється контроль відповідності запланованих і фактичних значень показників, зокрема обсягу продажів, витрат, сум прибутку, податкових відрахувань тощо.

Отже, використання Project Expert у процесі бізнес-планування ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат», можна досягти того, що бізнес-планування на підприємстві набуде таких характеристик:

- інтегрованість, яка передбачає, що на ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» використовуються чітко визначені процеси і методології, що пов'язують прогнозування, планування й управлінську звітність;



- оперативність, що означає, що на ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» прогнози і плани реалізуються у відносно короткі терміни та негайно формуються звіти;

- заснований на єдиній технології – для прогнозування, планування і звітності використовується одна корпоративна система.

Отже, застосування системи Project Expert у процесі бізнес-планування ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» дозволить підвищити ефективність бізнес-планування на підприємстві.

### Висновки до розділу 3

1. Визначено та проаналізовано етапи створення та впровадження системи управління бізнес-процесами у ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат». З метою удосконалення практики бізнес-планування доцільно використати такі моделі бізнес-планування як : моделі засновані на стратегічних програмах, моделі засновані на ринкових перевагах, моделі зорієнтовані на створенні конкурентності на ринку.

2. Обгрунтовано доцільність використання матричних методів у бізнес-плануванні для підприємств. Показано, в поєднанні з іншими методами, зокрема кількісними, матричний підхід дає можливість наочно побачити закономірності в процесах, що відбуваються на підприємстві, і зробити правильні висновки.

3. З метою удосконалення інформаційного забезпечення обгрунтовано доцільність використання програмного продукту Project Expert, який передбачає автоматизовану обробку інформації з прогнозуванням показників бізнес-плану, а також понизити трудомісткість обробки інформації. Запропоновані заходи з удосконалення практики бізнес-планування відповідають потребам дослідженого підприємства щодо зміцнення його конкурентноспроможності на ринку. Проведено оцінку економічного ефекту від впровадження Project Expert.

## ВИСНОВКИ

1. Бізнес-план є документом, в якому викладено сутність, шляхи і способи реалізації підприємницької ідеї; охарактеризовані ринкові, виробничі, організаційні і фінансові аспекти майбутнього бізнесу та особливості керування ним. Бізнес-плани класифікуються за певними ознаками: сферою; масштабами бізнесу; характером продукту тощо. Загальна методологія розробки бізнес-плану охоплює певні стадії та враховує стандарти розробки та оформлення бізнес-планів.

2. Приватне акціонерне товариство ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» - найбільший виробник шліфувальних матеріалів в Україні та один з найбільших виробників абразивів у Східній Європі. ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» реалізує проекти, які направлені на модернізацію виробництва (модернізація газоочисної споруди в цеху плавки електрокорунду нормального, аспіраційні установки в цехах виробництва шліфматеріалів), впровадженням нової продукції у виробництво та зменшення викидів у навколишнє середовище.

3. По результатм оцінки фінансового стану ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» можна зробити наступні висновки:

– впродовж 2019-2021 рр. виручка від реалізації продукції ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» зростала. В той же час собівартість реалізованої продукції після незначного падіння в 2020 р. зросла в 2021 р. до 12 465 162 тис.грн. Також впродовж 2019-2020 рр. спостерігаються вищі темпи зростання чистого прибутку, які в 2020-2021 рр. уповільнились, що можна пояснити скороченням ринку збуту. В 2021 р. величина чистого прибутку становила 11 266 926 тис.грн;

– впродовж 2019-2021 рр. відбулось зростання загального розміру активів ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат», причому в 2020 р. їх

зростання відбулось найшвидше. Величина оборотних та необоротних активів впродовж досліджуваного періоду постійно збільшувались;

– зменшилась питома вага необоротних активів з 92,17% у 2019 р. до 89,54% у 2021 р., та відповідно зросла частка оборотних активів, отже підприємство має «важку» структуру активів, що свідчить про значні постійні витрати й високу чутливість прибутку до зміни доходу від реалізації продукції;

– показники рентабельності активів та рентабельності власного капіталу впродовж 2019-2021 рр. мають позитивні, але дуже низькі значення.

– У 2022 р. в порівнянні з 2020 р. відбулось зниження значень всіх коефіцієнтів ліквідності. Абсолютні значення показників абсолютної та поточної ліквідності є меншими за їх рекомендовані значення. Можна зробити висновок про те, що у 2022 р. платіжна готовність підприємства погашати свої зобов'язання в порівнянні з показниками минулих періодів знизилася.

– Впродовж 2020-2022 рр. на підприємстві зберігається можливість відтворення рівноваги платіжних засобів та платіжних зобов'язань за рахунок поповнення джерел власних оборотних коштів, скорочення дебіторської заборгованості, прискорення оборотності запасів, але при цьому відбувається порушення платоспроможності. Це свідчить про те, що підприємство має недостатню фінансову стійкість.

1. Стратегічне планування на підприємстві ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» є однією з основних функцій стратегічного управління, як процесу ухвалення управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації підприємства до зовнішнього середовища, внутрішньої організації. Виділено найбільш важливі чинники, які враховуються в процесі бізнес-планування в кожній групі факторів для ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» та визначено значимість цих чинників.

2. Проведено аналіз та визначено внутрішні сильні і слабкі сторони бізнес-плану підприємства ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» та

проаналізовано діяльність конкурентів ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат».

3. Критерій привабливості стратегічної зони господарювання (СЗГ) використовується для складання бізнес-плану для товарів, тривалість стадій життєвих циклів попиту і технології/попиту, яких є коротшою за період внутрішньофірмового планування. Запропоновано алгоритм оцінки привабливості СЗГ підприємства.

4. Для аналізу можливостей поліпшення конкурентних позицій підприємства на найближчу перспективу на стадії припинення росту в життєвому циклі попиту у бізнес-плані підприємства використані тривимірні матриці «Обсяг продажів – Рентабельність».

5. Застосовано метод аналізу ієрархій (МАІ) для рішення завдань вибору альтернатив за допомогою їх багатокритеріального рейтингування, визначено оптимальний проєкт ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» серед проєктів в умовах багатокритеріальної невизначеності. Проведене дослідження показало, що підприємству ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» доцільно впроваджувати Проєкт – «Модернізація виробництва плавки електрокорунду нормального та встановлення новітньої печі закритого типу».

4. Стратегічне планування на підприємстві ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» є однією з основних функцій стратегічного управління, як процесу ухвалення управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації підприємства до зовнішнього середовища, внутрішньої організації. Виділено найбільш важливі чинники, які враховуються в процесі бізнес-планування в кожній групі факторів для ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» та визначено значимість цих чинників.

5. Проведено аналіз та визначено внутрішні сильні і слабкі сторони бізнес-плану підприємства ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» та проаналізовано діяльність конкурентів ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат».

6. Критерій привабливості стратегічної зони господарювання (СЗГ) використовується для складання бізнес-плану для товарів, тривалість стадій життєвих циклів попиту і технології/попиту, яких є коротшою за період внутрішньофірмового планування. Запропоновано алгоритм оцінки привабливості СЗГ підприємства.

7. Для аналізу можливостей поліпшення конкурентних позицій підприємства на найближчу перспективу на стадії припинення росту в життєвому циклі попиту у бізнес-плані підприємства використані тривимірні матриці «Обсяг продажів – Рентабельність».

8. Застосовано метод аналізу ієрархій (МАІ) для рішення завдань вибору альтернатив за допомогою їх багатокритеріального рейтингування, визначено оптимальний проєкт ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат». Підприємству ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат» доцільно впроваджувати Проєкт – «Модернізація виробництва плавки електрокорунду нормального та встановлення новітньої печі закритого типу». Визначено та проаналізовано етапи створення та впровадження системи управління бізнес-процесами у ПрАТ «Запорізький Абразивний Комбінат. З метою удосконалення практики бізнес-планування доцільно використати такі моделі бізнес-планування як : моделі засновані на стратегічних програмах, моделі засновані на ринкових перевагах, моделі зорієнтовані на створенні конкурентності на ринку.

9. З метою удосконалення інформаційного забезпечення обґрунтовано доцільність використання програмного продукту Project Expert, який передбачає автоматизовану обробку інформації з прогнозуванням показників бізнес-плану, а також понизити трудомісткість обробки інформації. Запропоновані заходи з удосконалення практики бізнес-планування відповідають потребам дослідженого підприємства щодо зміцнення його конкурентноспроможності на ринку. Проведено оцінку економічного ефекту від впровадження Project Expert.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кондратюк О. М., Пшеничний В. І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 26(1). С. 90-94.
2. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навчальний посібник / С.Ф. Покропивний та ін. Київ : КНЕУ, 2002. 379 с.
3. Тарасюк Г.М. Бізнес-план : розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посібник. Київ. : Каравела, 2006. 280 с.
4. Устенко М.О., Курочка А.Ю., Максимова О.В. Бізнес-планування як інструмент досягнення стратегічних цілей підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 81-87.
5. Шацька З., Бабіна Н., Павленко М. Бізнес-планування як інструмент реалізації стратегії підприємства. URL : [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/16858/1/PIONBUG\\_2020\\_P048-049.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/16858/1/PIONBUG_2020_P048-049.pdf) . ( дата звернення 02.08.2023).
6. Фоміна Т.В. Проблеми розробки бізнес-плану на підприємствах в сучасних умовах України URL : [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19818/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%D1%81%D1%8B\\_%D0%A4%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B0%20%D0%A2.%D0%92.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19818/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%D1%81%D1%8B_%D0%A4%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B0%20%D0%A2.%D0%92.pdf) ( дата звернення 25.08.2023).
7. Селезньова Г.О., Сиров В.В. Система бізнес-планування на підприємстві та її елементи. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Випуск 4 (04). С. 228-232.
8. Ганущак-Єфіменко Л.М., Панасюк В. Бізнес-планування та його роль у малому та середньому бізнесі. URL : [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9866/1/ОІР2017\\_P027-031.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9866/1/ОІР2017_P027-031.pdf). (дата звернення 14.08.2023).

9. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. Вип. 2. С. 81-84.

10. Колісник-Гуменюк Ю., Гурська І., Федуняк І., Скурський Д. Бізнес-планування діяльності підприємств як передумова їх стратегічного розвитку *Збірник наукових праць. Київ–Львів–Бережани–Ломза*. 2022. Випуск 11. С 150-153.

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

12. Лаврів Л. А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи. *Інноваційна економіка*. 2013. № 10. С. 104-111.

13. Глущенко Л. Д., Лесько О.Й., Бальзан М.В. Теоретичні аспекти та сучасні тенденції бізнес-планування на підприємстві. *Modern Economics*. 2022. № 31(2022). С. 32-37.

14. Артюх І. С. Роль бізнес-планування у розвитку підприємництва. *Управління розвитком*. 2013. № 14. С. 117-118.

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

16. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. Одеса: ОНЕУ, 2014. 243 с.

17. Калиниченко А. В. Необхідність розробки бізнес-плану в сучасних умовах ринку. *Управління розвитком*. 2014. № 1. С. 72-74.

18. Череп А. В., Лисенко О. А. Необхідність бізнес-планування. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009 р. № 6. Т.1. С. 119-122.

19. Жуков В.В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 261. С. 150-153.
20. Кваша О.С., Фоміна В.В Бізнес планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 12 . С. 268-275.
21. Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Бізнес-планування : навч. посіб. К. : Знання, 2013. 207 с.
22. Великих К.О. Бізнес-план, як інструмент ефективного управління. *Комунальне господарство міст*. 2018. випуск 143. С. 34-37.
23. Євтушенко В. А., Ковальова В. І., Ігнатів М. Р. Роль бізнес-планування в діяльності підприємства та міжнародні стандарти щодо його складання. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. №1112 (300301). С. 89-96.
24. Ehmke C., Akridge J. The Elements of a Business Plan: First Steps for New Entrepreneurs. URL : <https://www.extension.purdue.edu/extmedia/ec/ec-735.pdf>. (date of access 15.08.2023).
25. Nunn L., McGuire B. The Importance of a Good Business Plan. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*. 2010. 8(2). URL : <https://doi.org/10.19030/jber.v8i2.677>. (date of access 15.08.2023).
26. Abdullah R. Importance and Contents of Business Plan: a Case Based Approach. *Journal Manajemen Indonesia*. 2020. No. 20. PP. 164-176.
27. Спірідонова К. О., Черкас В. О. Складання бізнес-плану в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2019. № 149. С. 77-80.
28. Михайленко О.В., Годун В.В. Розробка бізнес-плану підприємства. 2021. *Молодий вчений*. № 6 (94). С. 211-214.
29. Пекна Г. Б., Білокур Г. В. Бізнес-планування та його роль в сучасних умовах розвитку України. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2018. Вип. 49. С. 197-202.



30. Винокурова О. І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств. *Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2014. № 3. С. 54-61.

31. Михайленко О. В., Лобас А. А. Характеристика особливостей складання бізнес-планів. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2018. Т. 29(68), № 3. С. 74-77.

32. Богів Я. С. Фактори, які впливають на ефективність бізнеспланування інноваційних проектів підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2012. вип. 36. С. 145-155.

33. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.

34. Демиденко В. Методологічні проблеми бізнес-планування підприємницької діяльності в сучасних умовах. *Збірник Наукових праць черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. вип. 40(1). С. 38-46.

35. Welter C., Scrimshire A., Tolonen D., Obrimah E. The road to entrepreneurial success: business plans, lean startup, or both? / C.Welter, // *New England Journal of Entrepreneurship*. 2021. Vol. 24, No. 1. PP. 21-42.

36. Карпов В., Матінян В. Розробка бізнес-плану проекту розширення діяльності підприємства. *Науковий вісник одеського Національного економічного університету*. 2016. № 4. С.109-117.

37. Каторжин А. Д. Розробка бізнес-плану інвестиційного проекту. *Управління розвитком*. 2013. № 16. С. 157-158.

38. Князь С. В., Георгіаді Н. Г., Богів Я. С. Бізнес-планування інноваційних проектів: сутність Технологій, переваги і недоліки. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 199-207.

39. Коюда В. О., Пасько М. І. Методологічний підхід до бізнес-планування розвитку підприємства. *Бізнес інформ*. 2015. № 9. С. 394-402.

40. Основні види та типи бізнес-планів, їх класифікація, структура та застосування на практиці. URL : <https://government.com.ua/nashihroshi/osnovnividitativbiznesplanivjikhklasifikatsiyastrukturatazastosuvannyanapraktitsi.html>. (дата звернення 14.08.2023).

41. Бізнес-планування : навч. посіб. / В.Ф. Гамалій, В.А. Вишневська, О.С. Хачатурян. Кропивницький : ПП «ЕксклюзивСистем», 2017. 186с.

42. Баранова В. О. Розробка бізнес-плану впровадження нового виду продукції. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. URL : <https://www.hneu.edu.ua/naukovividannya/arhiv-vydan-molodizhnyj-visnyk/> (дата звернення 14.08.2023).

43. Македон В. В. Бізнес-планування: Навч. пос. К.: Центр учбової літератури, 2009. 236 с

44. Гаврилов А. О. Використання бізнес-планування як інструменту для прийняття інвестиційних рішень. *Економіка та держава*. 2009. № 5. С. 87-91.

45. Омельченко М. О. Розробка бізнес-плану інвестиційного проекту. *Управління розвитком*. 2014. № 9. С. 147–150.

46. Ткачук О. О. Структура фінансової частини бізнес-плану інноваційного проекту. *Управління розвитком*. 2014. № 15. С. 97–99.

47. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.

48. Лактіонова О. А. Проектне фінансування : навч. посіб. Вінниця, 2018. 216 с.

49. Менчинська О. М., Кліщук Ю. О. Особливості бізнес-планування міжнародних інвестиційних проектів у промислово розвинених країнах (порівняльний аналіз). *Науковий вісник ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 33. Ч. 1. С. 112-118.

50. Методика розроблення бізнес-плану UNIDO. URL : [http:// www.unido](http://www.unido). (дата звернення 14.08.2023).

51. Методика розроблення бізнес-плану Європейського банку реконструкції та розвитку. URL :<http://www.ebrd.com/russian/pages/about.shtml>. (дата звернення 14.08.2023).

52. Методичні рекомендації з розроблення бізнесплану підприємств : Наказ Міністерства економіки України від 06.09.2006 № 290 : URL : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v029066506>. (дата звернення 14.08.2023).

53. Методичні рекомендації з розроблення бізнеспланів інвестиційних проектів : Наказ Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 № 73. URL : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0>. (дата звернення 14.08.2023).

54. Макаренко С.М., Олійник Н.М. Бізнес-планування: навч.-метод. посіб. Херсон: ТОВ ВКФ «СТАР ЛТД» 2017. 224 с.

55. Чичун В.А., Паламарчук В.Д. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. URL : <http://intkonf.org/kenchichunvapalamarchukvdbiznesplanuvannyayakfaktoruspishnoyipidpriemnitskojidiyalnosti/>. (дата звернення 14.08.2023).

56. Богів Я. С., Мирощенко Н. Ю., Паук О. Є. Інформаційне забезпечення бізнес-планування інноваційних проектів підприємств: складові елементи та особливості їхньої взаємодії. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 193-202.

57. Прохорова Т. П., Притиченко Т. І. Маркетингове обґрунтування бізнес-плану підприємства. *Вісник національного технічного Університету «ХПІ»*. Сер. : *технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2014. № 34. С. 31–40.

58. Борисенко О.С., Шевченко А.В., Нетребко М.В. Методичне забезпечення підготовки бізнес-плану як ключового складника стратегічного управління діяльністю підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Випуск № 1(75). С. 90-97.

59. Перезозова І.В., Кафка С.М., Запужляк І.Б. Експертиза бізнес-плану як ключовий елемент успіху підприємницької ідеї. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2012. вип. 8(2). С. 173-175.

60. Бізнес-план: значення, різновиди, структура та покрокова інструкція зі створення. URL : <https://sendpulse.ua/blog/the-business-plan>. (дата звернення 14.08.2023).

61. Оформлення і стиль бізнес-плану. URL : <https://buklib.net/books/29641/>. (дата звернення 14.08.2023).

62. Загальні правила складання бізнес-плану. URL : <https://gl.kr-admin.gov.ua/doc/econom/zagpravEK031018.pdf>. (дата звернення 14.08.2023).

63. Послідовність складання бізнес-плану. URL : <https://studfile.net/preview/2401244/page:3/>. (дата звернення 14.08.2023).

64. Бізнес-план як основа створення підприємства. URL : [http://e-pidruchniki.com/content/567\\_62\\_Biznes\\_plan\\_yak\\_osnova\\_stvorenniya\\_pidpriemstva.html](http://e-pidruchniki.com/content/567_62_Biznes_plan_yak_osnova_stvorenniya_pidpriemstva.html). (дата звернення 14.08.2023).

65. Попов В.М. Збірник бізнес-планів з коментарями і рекомендаціями. К.: ЦУЛ, 2003. 382 с.

66. ZAPORIZHZHIA ABRASIVE PLANT PJSC: ОФІЦІЙНИЙ САЙТ. URL : <https://www.abrasive.zp.ua/>. (date of access 15.08.2023).

67. Запорізький абразивний комбінат. Енциклопедія Сучасної України / К. : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2010. URL : <https://esu.com.ua/article15431>. (дата звернення 14.08.2023).

68. Запорізький абразивний комбінат знизив викиди вчетверо завдяки екомодернізації. URL : <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/zaporizkij-abrazivnij-kombinat-zniziv-vikidi-v-4-razi-zavdyaki-ekomodernizacii/>. (дата звернення 14.08.2023).

69. В умовах воєнного стану ПрАТ «Запоріжабразив» продовжує забезпечувати українську промисловість абразивною продукцією. URL : <https://www.cci.zp.ua/vumovahvoyennogostanupratzaporizhabrazyvprodovzhuyezabezpechuvatyukrayinskupromyslovistabrazyvnoyuprodukcziyeu/>. (дата звернення 14.08.2023).

70. Klingspor: Абразивні Технології. URL : <https://www.klingspor.ua/>. (дата звернення 14.08.2023).

71. Компанія SUN ABRASIVES CO. LTD. URL : <https://farbaua.com/sunmight#:~:text=%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20SUN%20ABRASIVES%20CO%20.%2C%20LTD> ( дата звернення 02.08.2023).

72. Sia Abrasives Industries AG: URL : <https://www.siaabrasives.com/en-ua/>. (date of access 15.08.2023).

73. China JCT Abrasives - Micro Powder. URL : [https://www.jct-abrasives.com/product-white-fused-alumina?gclid=EAIaIQobChMIht\\_FlOrUgQMViO-yCh14\\_wBBEAAAYASAAEgI3WfD\\_BwE](https://www.jct-abrasives.com/product-white-fused-alumina?gclid=EAIaIQobChMIht_FlOrUgQMViO-yCh14_wBBEAAAYASAAEgI3WfD_BwE). (date of access 15.08.2023).

74. Дубиніна С. Попри війну «ЗАПОРІЖАБРАЗІВ» залишається надійним постачальником для ЄС. URL : <https://gmk.center/ua/interview/svitlana-dubinina-popri-vijnu-zaporizhabraziv-zalishaietsya-nadijnim-postachalnikom-dlya-ies/> ( дата звернення 02.08.2023).

75. Нісфоян С.С., Сисоліна Н.П, Савеленко Г.В. Розвиток методу аналізу ієрархій як механізму вибору інвестиційного проєкту на підприємстві. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. вип. 5(38). С. 228-237.

76. Мельнікова О.М., Тульчинська С.О. Удосконалення процесу бізнес-планування. URL : [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/13810/1/2014\\_1\\_Melnikova\\_Tulchinska.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/13810/1/2014_1_Melnikova_Tulchinska.pdf). ( дата звернення 02.08.2023).

77. Давиденко М. М. Бізнес-планування в умовах нестійкої економічної ситуації. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2012. вип. 87. С. 113–122.

78. Лосева Х.Г. Реінжиніринг бізнес-планування як процес вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2012. № 2. с. 101-102.

79. ВАТ «Запоріжжабразив» є одним із найбільших у світі виробників електрокорунду нормального – синтетичного матеріалу, вкрай необхідного у багатьох галузях промисловості. URL : <https://www.radiosvoboda.org/a/891303.html>. (дата звернення 02.08.2023).

## ДОДАТОК А

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) 2020 р.

## АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	243	1 160
первісна вартість	1001	470	2 265
накопичена амортизація	1002	227	1 105
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	140 079	133 064
первісна вартість	1011	506 769	543 597
знос	1012	366 690	410 533
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	60 376	59 967
інші фінансові інвестиції	1035	44 127	44 127
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	23 055	26 509
Відстрочені податкові активи	1045	2 064	5 990
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	269 944	270 817
II. Оборотні активи Запаси	1100	343 739	326 708
Виробничі запаси	1101	157 475	166 319
Незавершене виробництво	1102	59 952	65 580
Готова продукція	1103	124 270	93 478
Товари	1104	2 042	1 331
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	38 355	90 415
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	7 497	21 372
з бюджетом	1135	30 753	26 808

## Продовження ДОДАТКУ А

1	2	3	4
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 050	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	59 766	54 686
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	97 529	77 678
Готівка	1166	38	151
Рахунки в банках	1167	97 491	77 527
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	2 098	2 102
Усього за розділом II	1195	579 737	599 769
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	849 681	870 586

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
1	2	3	4
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6 350	6 350
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	191 888	191 888
Емісійний дохід	1411	191 888	191 888
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	12 175	12 175
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	338 141	337 953
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	548 554	548 366
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	6 961	1 133

## Продовження ДОДАТКУ А

1	2	3	4
Довгострокові забезпечення	1520	13 221	18 852
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	5 788	7 043
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	20 182	19 985
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	43 114	25 165
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 783	4 169
товари, роботи, послуги	1615	175 688	224 409
розрахунками з бюджетом	1620	1 169	3 753
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	1 875
розрахунками зі страхування	1625	95	666
розрахунками з оплати праці	1630	6 175	8 307
за одержаними авансами	1635	7 939	4 723
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	7 372	10 820
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	37 610	20 223
Усього за розділом III	1695	280 945	302 235
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	849 681	870 586



## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) 2020 р.

## Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 020 172	1 291 148
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	846 963	1 091 922
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	173 209	199 226
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	72 048	63 849
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	73 602	80 489
Витрати на збут	2150	85 710	115 553
Інші операційні витрати	2180	78 711	70 519
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	7 234	0
збиток	2195	0	3 486
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0

## Продовження ДОДАТКУ А

1	2	3	4
Інші фінансові доходи	2220	3 521	3 173
Інші доходи	2240	7	34
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	5 631	8 213
Втрати від участі в капіталі	2255	408	483
Інші витрати	2270	26	222
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 697	0
збиток	2295	0	9 197
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 514	-45
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 183	0
збиток	2355	0	9 242

**Сукупний дохід**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	-3 371	-2 951
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-3 371	-2 951
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-3 371	-2 951
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-188	-12 193

**Елементи операційних витрат**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	614 559	864 472
Витрати на оплату праці	2505	177 198	203 885
Відрахування на соціальні заходи	2510	43 928	48 449
Амортизація	2515	46 925	26 293
Інші операційні витрати	2520	202 376	215 384
Разом	2550	1 084 986	1 358 483

Джерело: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАПОРІЗЬКИЙ АБРАЗИВНИЙ КОМБІНАТ" Фінансова звітність за 2020 рік [https://clarity-project.info/edr/00222226/finances?current\\_year=2020](https://clarity-project.info/edr/00222226/finances?current_year=2020)

## ДОДАТОК Б

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) 2021 р.

## АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 160	5 336
первісна вартість	1001	2 265	7 854
накопичена амортизація	1002	1 105	2 518
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	133 064	160 534
первісна вартість	1011	543 597	601 543
знос	1012	410 533	441 009
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	59 967	59 174
інші фінансові інвестиції	1035	44 127	44 127
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	26 509	0
Відстрочені податкові активи	1045	5 990	6 763
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	270 817	275 934
II. Оборотні активи Запаси	1100	326 708	368 743
Виробничі запаси	1101	166 319	162 375
Незавершене виробництво	1102	65 580	92 100
Готова продукція	1103	93 478	113 019
Товари	1104	1 331	1 249
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрашування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	30 469
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	90 415	122 351
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	21 372	44 788
з бюджетом	1135	26 808	57 748
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	1 539
з нарахованих доходів	1140	0	0

## Продовження ДОДАТКУ Б

1	2	3	4
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	54 686	50 010
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	77 678	34 443
Готівка	1166	151	109
Рахунки в банках	1167	77 527	34 334
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	2 102	1 627
Усього за розділом II	1195	599 769	710 179
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	870 586	986 113

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6 350	6 350
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	191 888	191 888
Емісійний дохід	1411	191 888	191 888
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	12 175	12 175
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	337 855	386 161
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	548 268	596 574
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 133	0
Довгострокові забезпечення	1520	18 852	22 204
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	7 043	10 395
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0

## Продовження ДОДАТКУ Б

1	2	3	4
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	19 985	22 204
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	25 165	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	4 169	1 133
товари, роботи, послуги	1615	224 500	321 853
розрахунками з бюджетом	1620	3 753	2 141
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 875	0
розрахунками зі страхування	1625	666	1 123
розрахунками з оплати праці	1630	8 307	16 910
за одержаними авансами	1635	4 723	10 257
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	10 820	13 441
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	20 230	477
Усього за розділом III	1695	302 333	367 335
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	870 586	986 113

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) 2021 р.

## Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 732 021	1 020 172
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 411 819	846 963
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	320 202	173 209
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	31 103	72 048
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	101 180	73 602
Витрати на збут	2150	138 493	85 710
Інші операційні витрати	2180	44 136	78 711
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	67 496	7 234
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	4 012	3 521

## Продовження ДОДАТКУ Б

1	2	3	4
Інші доходи	2240	0	7
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	3 741	5 631
Втрати від участі в капіталі	2255	793	408
Інші витрати	2270	18	26
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	66 956	4 697
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-13 816	-1 514
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	53 140	3 183
збиток	2355	0	0

## Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	-4 834	-3 371
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-4 834	-3 371
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-4 834	-3 371
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	48 306	-188

## Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 075 872	614 559
Витрати на оплату праці	2505	274 387	177 198
Відрахування на соціальні заходи	2510	65 360	43 928
Амортизація	2515	31 768	46 925
Інші операційні витрати	2520	248 241	202 376
Разом	2550	1 695 628	1 084 986

Джерело: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАПОРІЗЬКИЙ АБРАЗИВНИЙ КОМБІНАТ" Фінансова звітність за 2021 рік [https://clarity-project.info/edr/00222226/finances?current\\_year=2021](https://clarity-project.info/edr/00222226/finances?current_year=2021)

## ДОДАТОК В

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) 2022 р.

## АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	5 336	3 509
первісна вартість	1001	7 854	7 636
накопичена амортизація	1002	2 518	4 127
Основні засоби	1010	160 534	179 053
первісна вартість	1011	593 967	639 419
знос	1012	433 433	460 366
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	59 174	58 994
інші фінансові інвестиції	1035	44 127	44 127
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	26 706	
Відстрочені податкові активи	1045	8 732	9 366
Усього за розділом I	1095	277 903	321 755
II. Оборотні активи Запаси	1100	368 743	480 110
Виробничі запаси	1101	162 375	129 285
Незавершене виробництво	1102	92 100	103 498
Готова продукція	1103	113 019	245 866
Товари	1104	1 249	1 461
Векселі одержані	1120	30 469	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	113 911	100 136
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	44 783	55 096
з бюджетом	1135	55 866	132 559
у тому числі з податку на прибуток	1136	371	1 998
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	33 395	61 217
Гроші та їх еквіваленти	1165	34 443	51 600
Готівка	1166	109	122
Рахунки в банках	1167	34 334	51 478
Інші оборотні активи	1190	1 627	4 406
Усього за розділом II	1195	683 237	885 124
Баланс	1300	961 140	1 206 879



## Продовження ДОДАТКУ В

**Пасив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6 350	6 350
Додатковий капітал	1410	191 888	191 888
Емісійний дохід	1411	191 888	191 888
Резервний капітал	1415	12 175	12 175
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	361 188	360 102
Усього за розділом I	1495	571 601	570 515
Довгострокові забезпечення	1520	22 204	23 430
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	10 395	11 621
Усього за розділом II	1595	22 204	23 430
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	46 223	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 133	
товари, роботи, послуги	1615	321 853	525 448
розрахунками з бюджетом	1620	2 141	759
розрахунками зі страхування	1625	1 123	107
розрахунками з оплати праці	1630	16 910	7 211
за одержаними авансами	1635	10 150	4 075
Поточні забезпечення	1660	13 441	10 001
Інші поточні зобов'язання	1690	584	19 110
Усього за розділом III	1695	367 335	612 934
Баланс	1900	961 140	1 206 879

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)****Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 511 138	1 732 021
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 139 168	1 411 819
Валовий: прибуток	2090	371 970	320 202
Інші операційні доходи	2120	62 676	30 880
Адміністративні витрати	2130	95 526	101 180
Витрати на збут	2150	172 317	138 493
Інші операційні витрати	2180	155 756	54 802

## Продовження ДОДАТКУ В

1	2	3	4
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	11 047	56 607
Інші фінансові доходи	2220	2 178	3 960
Фінансові витрати	2250	2 199	3 740
Втрати від участі в капіталі	2255	180	793
Інші витрати	2270	5 941	18
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 905	56 016
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-969	-11 847
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 936	44 169

## Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід	2445	-5 021	-4 834
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-5 021	-4 834
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-5 021	-4 834
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1 085	39 335

## Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	890 215	1 075 872
Витрати на оплату праці	2505	220 311	274 387
Відрахування на соціальні заходи	2510	53 016	65 360
Амортизація	2515	24 437	31 768
Інші операційні витрати	2520	374 788	258 907
Разом	2550	1 562 767	1 706 294

Джерело: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАПОРІЗЬКИЙ АБРАЗИВНИЙ КОМБІНАТ" Фінансова звітність за 2022 рік [https://clarity-project.info/edr/00222226/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/00222226/finances?current_year=2022)

## ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 – Застосування матриць на різних рівнях планування підприємства

Рівень	Матриці
1. Корпоративний Рівень	Матриця BCG Матриця MCC(відповідність цілям, відповідність можливостям підприємства). Матриця SWOT Матриця GE Матриця Hofer / Schendel Матриця Shell / Dpm Матриця ADL(стадії життєвого циклу галузі, відносно положення на ринку) Матриця Портера Матриця стратегій бізнесу, що переживає спад Матриця основних форм об'єднань Матриця вектора економічного стану організації (основні показники господарської діяльності підприємства) Матриця Томпсона – Стрікланда
2. Бізнес-рівень матриця покращення конкурентної позиції (охоплення ринку, диференціація)	Матриця диференціація – відносна ефективність витрат Матриця еластичності конкурентної реакції на ринку (стадії розвитку галузі, стратегічне положення організації) Матриця альтернативних стратегій ціноутворення цінності (визначає якість товару в залежності від ціни) Матриця продуктивність – інновації / диференціації Матриця угруповання товару Матриця якість-ресурсомісткість Матриця вплив невизначеність
3. Функціональний Рівень	Матриця стратегії розширення марочних сімейств (відмітні переваги, сегменти цільового ринку) Матриця поінформованість-ставлення до марки товару (ступінь поінформованості, ставлення до марки) Матриця маркетингових каналів (темпи розвитку ринку, цінність додається каналом) Матриця контакт-рівень пристосування послуг (ступінь контакту персоналу з клієнтом, рівень пристосування послуг до вимог клієнтів) Матриця діагностики маркетингу (здійснення стратегії, стратегія (вірна, невірна))
3. Функціональний Рівень	Матриця типів купівельного поведінки (ступінь залучення покупців, ступінь раціональності) Матриця еволюції конкурентної стратегії (інновації, продуктивність) Матриця важливість виконання роботи Матриця Блейка-Моутона

## ДОДАТОК Ж

Таблиця Ж.1 – Алгоритм розрахунку економічної ефективності впровадження програмного засобу

Показник	Формула розрахунку	Пояснення показників
1	2	3
Вартість витрат	$Z_0 = T_0 \cdot t_2 \cdot (1 + k_1 + k_2)$	$t_2$ – середньогодинна ставка працівників, що виконують обробку інформації по задачі. $k_1$ – коефіцієнт, що визначає розмір нарахувань по заробітній платі ( $k_1 = 0,15$ ); $k_2$ – коефіцієнт, що визначає розмір накладних витрат ( $k_2 = 0,25$ ).
Сукупні витрати часу на обробку інформації при рішенні задачі	$T_1 = T_p + T_{авт}$	Визначаються за пропонованим варіантом ( $T_1$ ) підсумовуванням витрат часу на виконання ручних ( $T_p$ ) і автоматичних операцій ( $T_{авт}$ )
Час, необхідний для автоматичної обробки	$T_{авт} = T_{вв} + T_{обр} + T_{вывод} - T_{авт}$	$T_{вв}$ – кількість машинного часу для введення первинної інформації; $T_{обр}$ – час на логічну й арифметичну обробку інформації; $T_{вывод}$ – час роботи в автоматичному режимі (1000 сек.) $T_{авт}$ – машинний час для виводу інформації.
Кількість машинного часу для введення первинної інформації	$T_{вв} = S_{аввi} / V_{вви}$	$S_{аввi}$ – швидкість введення інформації для і-того пристрою; $V_{вви}$ – обсяг інформації, що вводиться через і-тий пристрій введення;
Час на логічну й арифметичну обробку інформації	$T_{обр} = Q_{пр} \times t_{пр} + \sum Q_{обi} + t_{обi}$	$Q_{пр}$ – кількість коротких операцій; $t_{пр}$ – середній час виконання однієї короткої операції в процесорі; $Q_{пр}$ – кількість звертань до і-того зовнішнього запам'ятовуючого пристрою; $t_{обi}$ – середній час звертання до і-того зовнішнього запам'ятовуючого пристрою; $p$ – кількість зовнішніх запам'ятовуючих пристроїв.
Машинний час для виводу інформації	$T_{выв} = \sum V_{вывj} \cdot Q_{вывj}$	$Q_{вывj}$ – обсяг виведеної через j-ті пристрої виводу інформації; $V_{вывj}$ – швидкодія j-того пристрою виводу інформації;

## Продовження таблиці Ж.1

1	2	3
Зниження трудових витрат при обробці інформації при рішенні задачі в залежності від особливості обробки	$T_3 = T_1 - T_0,$	$T_3$ – зміна трудових витрат; $T_1$ – витрати часу на обробку інформації; $T_0$ – одноразові трудові витрати.
Вартісні витрати рішення задачі на ЕОМ	$Z_1 = \frac{T_p \cdot t_{пр}}{(1+k_1+k_2)+T_{авт} \cdot C_{м/год}}$	$t_{пр}$ – середньогодинна ставка оператора при виконанні ручних операцій; $C_{м/год}$ - вартість машино-години роботи ЕОМ = 0,6.
Зниження вартості обробки інформації, (показник прямої економічної ефективності)	$E_{пр} = C_o - C_{1 рік}$	$C_o$ – річні вартісні витрати при рішенні задачі ручним способом; $C_{1 рік}$ – річні вартісні витрати при рішенні задачі автоматизованим способом.

**Декларація академічної доброчесності  
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Дереза Богдан Володимирович, студент 2 курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», освітньої програми «Фінанси і кредит», адреса електронної пошти: der.bv@ukr.net. підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему Бізнес-планування на ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» у сучасних умовах господарювання».

– відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомлена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден(згодна) на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата \_\_\_\_\_

Підпис \_\_\_\_\_

Дереза Б.В.

ПІБ ( студента)

Дата \_\_\_\_\_

Підпис \_\_\_\_\_

Щебликіна І.О.

ПІБ (наукового керівника)