

### **ПЛАТФОРМА 3. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДТРИМКИ КЛАСТЕРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

#### **РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПРОМИСЛОВЕ РІШЕННЯ»**

*Павлов В.В. к.е.н., Биков О.В. магістр*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**Анотація.** Стаття присвячена основним поняттям бізнес-планування на підприємстві як суб'єкті господарювання. Виявлена актуальність складання бізнес-планів у сучасному мінливому світі. У статті визначена класифікація бізнес-планів та розглянута структура типового бізнес-плану.

**Ключові слова:** бізнес-план, бізнес-планування, інвестиції.

#### **РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ПРОМЫШЛЕННОЕ РЕШЕНИЕ»**

*Павлов В.В. к.э.н., Быков А.В. магистр*

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**Аннотация.** Статья посвящена основным понятиям бизнеса-планирования на предприятии как субъекте хозяйствования. Выявлена актуальность составления бизнес-планов в современном изменчивом мире. В статье определенная классификация бизнес-планов и рассмотрена структура типичного бизнес-плана.

**Ключевые слова:** бизнес-план, бизнес-планирование, инвестиции.

#### **DEVELOPMENT OF BUSINESS PLAN COMPANY LLC "INDUSTRIAL SOLUTIONS"**

*Pavlov V., Bykov A.*

*Kyiv National University of Technology and Design*

**Annotation.** The article is devoted to the basic concepts of business planning at the enterprise as a business entity. Revealed the relevance of business planning in today's changing world. The article defined the classification of business plans and consider the structure of a typical business plan.

**Keywords:** business plan, business planning, investment.

**Постановка проблеми.** На нинішньому етапі розвитку економіки України, в умовах мирової і вітчизняної фінансової кризи, зростання конкуренції на ринку товарів та послуг становиться актуальним проведення бізнес-планування роботи підприємств незалежно від форм власності. З падінням попиту на певний вид послуг гостро встає питання оптимізації існуючих бізнес-процесів і на підприємствах державної власності, де складання бізнес-планів обов'язкове.

Відомо, що підприємство в ринковій системі господарювання піддається постійним, багато в чому суперечливим змінам і впливам. На додаток до цього для українських умов характерна ще й нестійкість законодавства. Такі умови зовнішнього середовища існування компанії наводять на міркування, які зводяться до найпростішої фрази: "Може бути, не варто затрачати час і сили на складання плану, а краще постійно чуйно вловлювати зміни й тримати кермо керування в позиції щохвилиної готовності до них?"

Фахівці-господарювальники вважають, що чим більше ринку, тим важливіше план. При цьому план треба розуміти як збалансований з ресурсами комплекс заходів, що враховує виникаючі в нових умовах ризику втрати засобів і дуже обмежений

вплив держави на правила ринкової економіки. Проблема дослідження полягає в тому, що на жаль бізнес-плани у нашій країні вважаються зайвим клопотом, тому не всі керівники можуть його вірно скласти. Тому нами доведено, що розробка бізнес-плану вкрай необхідна підприємству для подальшого його розвитку.

**Аналіз останніх публікацій.** Методичні, методологічні та прикладні питання бізнес-планування діяльності залишаються об'єктом наукових досліджень. Вагомий внесок у вирішення цієї проблеми належить вітчизняним дослідникам: С.Л. Литвиненко [1], який у своїй монографії у 2010 році продовжив дослідження бізнес-планування у вантажних авіакомпаніях, Ц. Барроу [2], який поглибив дослідження бізнес-планування у повітряній галузі, Т.С. Бронніковій [3], яка у монографії поглибила дослідження бізнес-планування, О.Б. Шишової [4], яка дослідила особливості бізнес-планування у сільськогосподарських підприємствах, А.В. Гриньову [5], який у дисертації досліджував бізнес-планування у акціонерних товариствах та ін.

**Метою** статті є визначення ролі бізнес-планування для розвитку підприємства.

**Результати досліджень.** Жоден юридичний документ поки ще не закріплює обов'язковості підготовки бізнес-плану. Не завжди його вимагають навіть банки, надаючи кредити. Але зневажаючи складанням бізнес-плану, підприємець виявляється не готовим до неприємностей, що його очікують у бізнесі, і починає звичайно гарячково імпровізувати. А це найчастіше закінчується жалюгідно. Тому краще не пошкодувати часу (незважаючи на те, що для великого проекту розробка бізнес-плану може тривати до 200 і більше годин) і зайнятися бізнесом-плануванням, користь якого підтверджує й закордонний досвід.

Статистика показує, що в США щорічно свою справу починають 600 тисяч нових підприємців, з яких тільки половина втримується на плаву хоча б 18 місяців. Лише одному з п'яти вдається не розоритися протягом перших 10 років [6].

Основними причинами невдач, як показують дослідження, найчастіше є:

- некомпетентність (більше 40%);
- відсутність управлінського досвіду (15 - 17%);
- нестача життєвого досвіду і знань (15 - 17%);
- відсутність професійних навичок (13 - 15 %).

Вітчизняна практика показує, що засновники багатьох підприємств, що з'явилися в період перебудови, підійшли до їхнього створення зовсім неусвідомлено. Легкість, з якої з'являлися підприємства на початку 1990-х років, порозумівається, насамперед, низьким рівнем внесків у статутний капітал, що обумовило невисоку професійну відповідальність підприємців за свій бізнес.

Крім того, початок діяльності найчастіше не був забезпечений ні відповідною технологією, ні фінансами, а до вироблення концепції й стратегії її розвитку підприємці приступали звичайно на другому етапі.

У результаті 10-15 % від загального числа зареєстрованих підприємств тривалий час значилися "мертвими" (не займаються господарською діяльністю) і зрештою повідомляли про самоліквідацію.

Необхідність розробки бізнес-плану можна пояснити ще й тим, що ризик банкрутства для новостворених підприємств, особливо в перші 3-5 років, дуже великий. Про це свідчить і міжнародна практика.

Бізнес-план - це специфічний плановий документ, в якому відображено організаційно-фінансові заходи для забезпечення виробництва окремих видів товарів, робіт, послуг.

План дає можливість визначити перспективи розвитку майбутнього ринку збуту, оцінити витрати на виготовлення і реалізацію потрібної цьому ринку продукції, визначити її потенційну прибутковість. План повинен також дати відповідь: чи доцільно здійснювати інвестування виробництва з точки зору самоокупності витрат.

Основні функції бізнес-плану представлені в таблиці 1.

**Таблиця 1**

**Основні функції бізнес-плану**

<i>Внутрішні</i>	<i>Зовнішні</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• розробка стратегії (концепції) розвитку, конкретизація окремих напрямів її діяльності</li> <li>• розробка і здійснення проектів створення нових продуктів (послуг)</li> <li>• оцінка внутрішнього наукового, технічного, виробничого і комерційного потенціалу банку і виявлення резервів</li> <li>• підготовка і здійснення заходів щодо впровадження нових технологій і придбання устаткування</li> <li>• підбір нових і перенавчання власних працівників</li> <li>• контроль за фінансовими результатами діяльності</li> <li>• формування сприятливого іміджу</li> <li>• план заходів попередження банкрутства і виходу з кризових ситуацій</li> <li>• підготовка і проведення збору акціонерів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• залучення для реалізації проектів інвестицій</li> <li>• обґрунтування для включення проектів у державні (регіональні) програми й одержання коштів з централізованих джерел</li> <li>• одержання зовнішнього фінансування</li> <li>• забезпечення успішної реалізації акцій фірми на фондовому ринку</li> <li>• організаційно-фінансове обґрунтування необхідності створення спільних виробництв, підприємств із використанням іноземного капіталу та інших форм спільної діяльності</li> <li>• розробка і здійснення заходів щодо створення фінансово-промислових груп</li> </ul>

*Джерело [7]*

При розробці конкретного бізнес-плану виникає необхідність врахування багатьох специфічних для даного підприємницького проекту факторів. Розробляються різні типи бізнес-планів, які відповідають тим, чи іншим діловим потребам. Різні плани використовуються учасниками бізнесу - власниками, менеджерами, засновниками, банкірами, працівниками, постачальниками тощо. Кожний план складається з чітко виражених компонентів, але з врахуванням перерахованого вище з різним наповненням кожного. Відтак є можливість *класифікувати* бізнес-плани за певними ознаками (рис. 1.).

Інвестиційний бізнес-план або бізнес-план інвестиційного проекту - це документально оформлений прояв інвестиційної ініціативи господарюючого суб'єкта, що передбачає вкладення капіталу в певний об'єкт. Основним джерелом капіталу при цьому виступає зовнішній інвестор, незнайомий з підприємством або із запропонованою інвестиційною ідеєю та потребує високої деталізації питань, що його цікавлять.

Не існує стандарту на розробку бізнес-плану через розходження цілей бізнесу й нескінченної безлічі варіацій середовища, у якій він діє. Отже, потрібні навички, щоб описати трьох- або п'ятирічну перспективу розвитку бізнесу, особливо у швидко мінливих економічних умовах України. Тому значною частиною будь-якого бізнес-плану будуть розділи планомірного контролю й регулювання бізнесу. Хоча бізнес-

план у цілому вважається інструментом для одержання кредиту, він служить й іншим цілям.

Мета складання					За масштабами підприємства			По галузі діяльності		
для планування діяльності		для одержання інвестицій			для малого бізнесу	для середнього бізнесу	для великого бізнесу	виробництво	сільське господарство	сфера послуг
поточне планування	стратегічне планування	партнери	інвестори	банки						
для внутрішнього користування		для зовнішнього користування								

Джерело [8]

**Рис. 1. Класифікація бізнес-планів**

Додаткові цілі приведемо так, як вони сформульовані в методичній допомозі з розробки бізнес-плану, складений Європейським союзом для нових незалежних держав:

- виявлення цілей бізнесу;
- сприяння виробленню стратегії й оперативної тактики для досягнення цілей бізнесу;
- створення системи виміру результатів діяльності;
- надання інструментарію керування бізнесом;
- надання засобів оцінки сильних і слабких сторін бізнесу, а також виявлення альтернативних стратегій виживання.

Аналізуючи існуючі методики з розробки бізнес-плану видно, що в даний час на ринку України найбільш відомі наступні основні західні методики з розробки бізнес-планів:

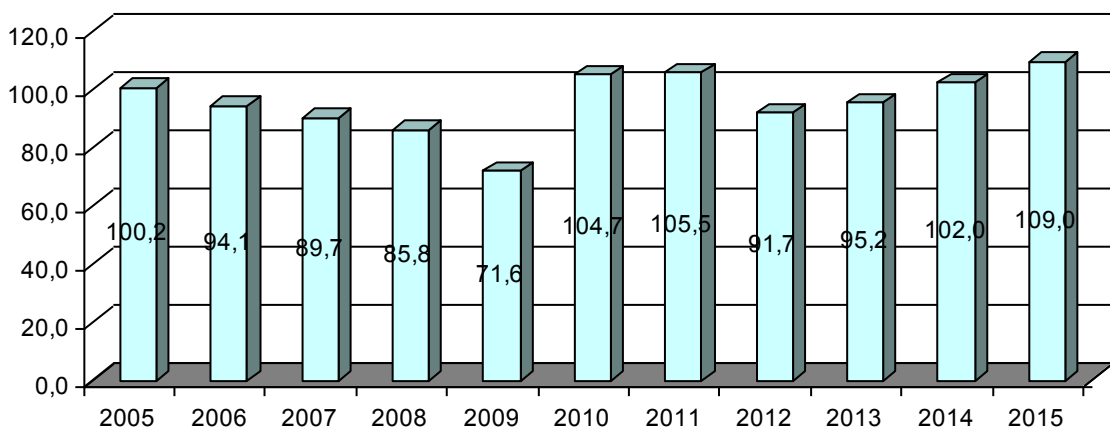
- Методика UNIDO;
- Методика Світового банку реконструкції і розвитку;
- Методика фірми «Goldman, Sachs & Co»;
- Фірми «Ernst & Young».

Для ТОВ «Промислове рішення» створення бізнес-плану доцільно для залучення інвестицій для розвитку підприємства. Саме після написання бізнес-плану можна визначити ефективність стратегії розвитку.

Перед написанням бізнес-плану, слід оцінити галузь, в якій розвивається підприємство.

Швейна галузь, як і легка промисловість України в цілому, на сьогоднішній день перебуває у незадовільному стані, що характеризується цілою низкою серйозних проблем, зокрема це: відсутність на внутрішньому ринку товарів вітчизняного виробництва та його тотальне заповнення дешевими, низькоякісними виробами іноземного походження, значну частку серед яких, займають товари «секонд-хенд»; застосування вітчизняними підприємствами давальницьких схем виробництва; погано

розвинута інфраструктура галузі; недостатня інвестиційна та інноваційна діяльність; неконкурентоспроможність вітчизняної продукції як за ціною, так і за якістю. Зазначені проблеми вкрай негативно впливають на діяльність підприємств швейної промисловості, а головне – гальмують подальший розвиток галузі[4]. Зменшення обсягів виробництва та експорту швейної продукції негативно вплинуло на фінансові результати діяльності підприємств. Виходячи з даних Держкомстату, у 2014 р. за результатами фінансового-господарської діяльності, збитки отримали 37,1% підприємств, а їх загальний розмір становив 334,1 млн. грн., що практично дорівнює розміру прибутку (404 млн. грн.). Динаміку обсягів виробництва одягу в Україні за 2005–2015 рр. наведено на рис. 2 [9].



**Рис. 2. Динаміка обсягів виробництва одягу в Україні за 2005–2015 рр., у % до відповідного періоду попереднього року**

*\*Складено за: Статистичний щорічник України за 2005 – 2015 рр.*

Результати аналізу основних фінансових показників підприємств швейної промисловості свідчать про негативні тенденції в розвитку галузі. Головна з них полягає в тому, що поряд із незначним скороченням показників виробництва і реалізації продукції діяльність підприємств низькорентабельна.

Бізнес на жіночій білизні вважається не дуже заповненою нішею підприємництва. Справа в тому, що такі магазини або спрямовані на продаж не якісного товару за низькими цінами, або якісного по дуже завищених цінах. Тому нами запропоновано відкриття магазину жіночої білизни у ТЦ у м. Варшава що розрахований на середній клас покупців: якісний товар за помірними цінами.

Наші конкурентні переваги:

- Якісний і стильний товар
- Різноманітний асортимент
- Доступні для середнього класу ціни
- Досвідчені й увічливі продавці
- Приємний дизайн і зручна розкладка товару

Результатом проекту є створення магазину з продажу нижньої білизни.

Для нашої рекламної кампанії, ми обрали одну зі стратегій проєкційного типу – стратегію резонанс, яку найчастіше використовують для рекламування товарів, при виборі яких головними є ірраціональні мотиви. За допомогою цієї стратегії у рекламі ми асоціюємо товар з шикарним життям, світом моди, успіхом на роботі, кар’єрою, щасливим романом, важливими людьми, знаменитостями, і т.д.

## Основні параметри проекту

Бюджет проекту	1703955 грн
залучена сума	1703955 грн
Термін виконання проекту	3 роки (січень 2017-грудень 2019)
Місце проведення проекту	Варшава
Результат виконання проекту	Створення магазину з продажу нижньої білизни

Для підтримки реклами в засобах масової інформації ми пропонуємо провести і ряд рекламних заходів для стимулювання збуту використовуючи BTL рекламу, що є притаманним для індустрії моди [10]. BTL - «Bellow the line» – це безпосередня робота з споживачами, різноманітні акції, демонстрації, промо-акції, конференції та навіть PR. На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність відкриття фірмового магазину у Варшаві, що підтверджується такими показниками: ЧНВ на кінець життєвого циклу наростаючим підсумком, є величина позитивна – 5445,33 тис. грн., строк повернення інвестицій гарантований складає 0,41 року, що є прийнятним, так як значно менше терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам,  $ID = 11,29 > 0$ , що свідчить про високу ефективність проекту,  $PI = 12,29 > 1$ , що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту. Всі ці наведені показники свідчать про доцільність відкриття фірмового магазину, крім того, підприємство покращує основні показники діяльності.

**Висновки та пропозиції.** Бізнес-плани у нашій країні вважаються зайвим клопотом, тому не всі керівники можуть його вірно скласти. Бізнес-план - це аналітичний документ для планування підприємницької діяльності, у ньому описуються всі основні аспекти майбутнього комерційного підприємства, аналізуються всі проблеми, з якими воно може зіткнутися, а також визначаються способи рішення цих проблем.

Для ТОВ «Промислове рішення» створення бізнес-плану доцільно для залучення інвестицій для розвитку підприємства. Нами розроблено бізнес план відкриття фірмового магазину у Варшаві, за результатами впровадження якого підприємство отримує прибуток та покращить показники діяльності.

**Література:** 1. Литвиненко С. Л. Теоретико-методологічні основи бізнес-планування у вітчизняних вантажних авіакомпаніях: Монографія / за заг. ред. О.В. Мартякової. — Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2010. – С. 109- 118. 2. Barrow С. The business plan workbook: the definitive guide to researching, writing up and presenting a winning plan / С. Barrow, Р. Barrow, R. Brown. –6 ed. – London: Kogan Page Publishers, 2008.– 416 р. 3. Бронникова Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: методология, практика Монографія / Т.С. Бронникова. - Ярославль-Королев: Изд-во «Канцлер», 2009. – 176 с. 4. Шишова О. Б. Бізнес-планування в умовах адаптації сільськогосподарських підприємств до ринкової економіки: Дис... канд. наук: 08.00.04./ О.Б. Шишова. - Рукопис. – 2009 5. Гриньов А.В. Бізнес-планування розвитку акціонерного товариства: Дис... канд. наук: 08.06.01 / А.В. Гриньов. — Харківський державний економічний університет, Харків, 1998. — Рукопис. 6. <https://www.inventech.ru/lib/business-plan/plan-0004/> 7. Чичун В.А., Паламарчук В.Д. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності // Соціум. Наука. Культура. – 2010. – 21(18). – 86с. – С.58-63. 8. Пашута М. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності // Персонал. – 2006. – № 10. – 258с. – С.

66-74 9. Офіційний сайт української служби статистики [Електронний ресурс]. Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua/](http://www.ukrstat.gov.ua/) 10. Информационно-аналитическое агентство (2014) «BTL как форма продвижения рекламного объекта» Режим доступа : <http://www.socreklama.ru>.

## **БЕЧМАРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

*Вергун А. М., к.е.н. доцент, Бородатова А. В. магістр  
Київський національний університет технологій та дизайну*

**Анотація.** У статті розглянуто один із найбільш дієвих інструментів удосконалення діяльності – бенчмаркінг. Розглянуто етапи та принципи конкурентно-інноваційного бенчмаркінгу. Проведено аналіз основних помилок та наслідків неправильного застосування бенчмаркінгу. Визначено основні види бенчмаркінгу, можливості їх використання на вітчизняних підприємствах.

**Ключові слова:** інноваційний бенчмаркінг, види бенчмаркінгу, етапи проведення бенчмаркінгу, принципи конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу.

## **БЕНЧМАРКИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

*Вергун А. Н., к.э.н. доцент, Бородатова А. В. магистр  
Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**Аннотация.** В статье рассмотрен один из самых действенных инструментов совершенствования деятельности – бенчмаркинг. Рассмотрены этапы и принципы конкурентно-инновационного бенчмаркинга. Проведен анализ основных ошибок и последствий неправильного применения бенчмаркинга. Определены основные виды бенчмаркинга, возможности их использования на отечественных предприятиях.

**Ключевые слова:** инновационный бенчмаркинг, виды бенчмаркинга, этапы проведения бенчмаркинга, принципы конкурентно-интеграционного бенчмаркинга.

## **BENCHMARKING AS AN INSTRUMENT OF COMPETITIVENESS ENTERPRISES OF LIGHT INDUSTRY**

*Verhun A., Borodatova A.*

*Kyiv National University of Technology and Design*

**Abstract.** In the article one of the most effective tools of improvement - benchmarking. The stages and principles of competitive and innovative benchmarking. The analysis of basic errors and the consequences of improper use of benchmarking. The main types of benchmarking their possible use in domestic enterprises.

**Keywords:** Innovation Benchmarking, benchmarking types, stages of benchmarking principles of competitive benchmarking integration.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** В умовах становлення ринкових відносин в Україні важливою умовою ефективного функціонування підприємств є постійний пошук шляхів, резервів підвищення прибутковості та конкурентоспроможності їх діяльності, оцінка результатів своєї діяльності з метою інтеграції всіх дій, спрямованих на постійне вдосконалення. Проте, однією з ключових проблем легкої промисловості залишається не повна завантаженість