

**Хмельницький політехнічний фаховий коледж
Національного університету «Львівська політехніка»**

Кафедра менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Бізнес-планування в управлінні організацією»
(на прикладі КП УМК «Центральна»)**

Пох Сергій Миколайович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Виконав:

здобувач вищої освіти
ступеня бакалавр
спеціальності 073 Менеджмент

Пох Сергій Миколайович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник

к.е.н., доцент Власюк Ю. О.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2022

Анотація

Пох С.М. «Бізнес-планування в управлінні організацією ї (на прикладі КП УМК «Центральна») – Рукопис.

Дослідження на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент. – Хмельницький політехнічний фаховий коледж. Хмельницький 2022.

У роботі висвітлено роль і сутність бізнес-планування в організації. Здійснено аналіз діяльності та умов планування в КП УМК «Центральна». Запропоновано шляхи удосконалення процесу бізнес-планування в КП УМК «Центральна».

Ключові слова: бізнес-планування, бізнес-план, маркетинговий план, виробничий план, фінансовий план.

SUMMARY

Pokh S.M. Business Planning in the Management of an Organization (on the example of Municipal Management Company «Central» (ZhEK 1) – Manuscript.

Research for obtaining the first (bachelor's) level of higher education in the specialty 073 Management. – Khmelnytskyi Polytechnic Professional College. Khmelnytskyi 2022.

The role and essence of business planning in the organization are highlighted in the work. The activity and conditions of planning in Municipal Management Company «Central» are analyzed. Ways to improve the business planning process in Municipal Management Company «Central» are proposed.

Key words: business-planning, business-plan, marketing plan, production plan, financial plan.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ.....	8
1.1 Сутність бізнес-планування та його роль в управлінні організацією.....	8
1.2 Технології складання бізнес-плану: закордонний та вітчизняний досвід.....	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УМОВ ПЛАНУВАННЯ В КП УМК «ЦЕНТРАЛЬНА».....	25
2.1 Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності організації.....	25
2.2 Оцінювання системи планування та передумов для ефективного здійснення бізнес-планування в УМК «Центральна»	33
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УМК «ЦЕНТРАЛЬНА».....	43
3.1 Рекомендації з удосконалення підходів до бізнес-планування в КП УМК «Центральна».....	43
3.2 Розробка напрямів розширення діяльності підприємства.....	50
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Питанням бізнес-планування присвячено велику кількість зарубіжної та вітчизняної літератури, однак це не означає, що існують єдині, жорстко встановлені стандарти. Виконуючи процедури планування, спеціаліст оперує набором «сухих» даних, проте сам процес планування – опис шляху перетворення ідеї на реальність, вимагає, поряд з високою компетентністю, творчих здібностей, адже кожен проект, у своєму роді унікальний.

У розвиненій ринковій економіці бізнес-план використовується не тільки в інвестиційних проектах, а й у всіх сферах підприємництва і є робочим інструментом, що дозволяє досліджувати та оцінити будь-який конкретний напрямок та перспективи діяльності підприємства чи фірми на певному ринку в організаційно-економічних умовах, що склалися.

Високий рівень витратності житлово-комунальної галузі, зумовлений специфікою послуг, вимагає дослідження питань перспективного та стратегічного розвитку житлово-комунальної галузі та управління собівартістю житлово-комунальних послуг. Тому тема «Бізнес-планування підприємства житлово-комунальної галузі» є актуальною на даний момент часу.

Питання планування діяльності підприємств досліджували такі відомі вчені, як: Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. Макгрегор, В. Оучі, В.І. Крамаренко, Г.В. Щокін та інші. Значний внесок у розробку теоретичних та практичних засад бізнес-планування зробили такі відомі вчені, як: І. Ансофф, К. Боумен, О.С. Виханський, О.І. Наумов, В.С. Пономаренко та інші.

Мета роботи – узагальнення теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення системи бізнес-планування на підприємстві.

Для досягнення цієї мети в роботі були поставлені наступні **завдання**:

- розкрити сутність, цілі, складові та основні функції бізнес-планування;
- розглянути методи та підходи бізнес-планування;
- надати характеристику господарської діяльності КП УМК

«Центральна»;

- проаналізувати стан системи планування та передумов для ефективного здійснення бізнес-планування в УМК «Центральна»;
- запропонувати заходи, спрямовані на вдосконалення системи планування в УМК «Центральна»;
- обґрунтувати напрями з удосконалення підходів до бізнес-планування в КП УМК «Центральна».

Об’єкт дослідження – процес бізнес-планування та його роль в управлінні організацією.

Предмет дослідження – сукупність економічних і організаційних відносин, що виникають у процесі бізнес-планування в УМК «Центральна».

Методи дослідження. В процесі виконання даного дослідження використано комплекс загальнонаукових методів – аналізу та синтезу, системного та процесного підходів, застосування яких та опрацювання інформаційних джерел дали можливість забезпечити всебічне вивчення проблеми та достовірність отриманих висновків.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти України, статистична інформація Державної служби статистики України, звітність підприємства, наукові публікації, довідкова література та результати власних наукових досліджень у сфері планування діяльності підприємства.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (40 найменувань). Обсяг основного тексту кваліфікаційної роботи – 67 сторінок, у тому числі 9 таблиць і 3 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

1.1 Сутність бізнес-планування та його роль в управлінні організацією

У сучасних умовах розвитку інноваційних підходів до господарювання розпочинати новий бізнес або розширювати діюче підприємство можливо лише після визначення потреб ринку, які постійно змінюються. Динаміку ринкових тенденцій необхідно враховувати при розробці нової продукції, організації та фінансуванні її виробництва. Тобто перед початком кожного етапу вдосконалення виробництва, розширення видів діяльності або оновлення асортименту необхідно вирішити питання: чи варто вкладати кошти та витратити зусилля на реалізацію конкретного проекту? Інструментом вирішення цієї проблеми служить бізнес-план, розробка якого дозволяє узгодити інноваційні можливості з потребами ринку на визначений період часу.

Бізнес-планування – це сучасний і досить популярний термін на сьогодні в бізнес-середовищі. Але розробка бізнес-планів і ведення діяльності в руслі постійного бізнес-планування з урахуванням всіх нюансів цього поняття (постійний моніторинг ринку, стану конкурентної середовища, складання планів для впровадження будь-яких змін тощо) на вітчизняних просторах знаходяться на відчутній відстані від європейських практик розвинених країн. Багато бізнесменів, які опрацювали не одне зарубіжне видання з розробки бізнес-планів і намагаються дотримуватися рекомендацій, викладених у них, стикаються з нерозглянутими там, та й невідомими на Заході труднощами. На відміну від західних країн, ділове планування в Україні має ряд особливостей. Українське законодавство на сьогодні не закріплює обов'язковості розробки бізнес-плану. Останній є нетиповим документом для більшості українських комерційних підприємств. Незважаючи на прагнення країни приєднатися до європейської спільноти та підвищити стандарти якості продукції, послуг та принципів ведення

бізнесу, значно поширена позиція, яка заперечує доцільність розробки розгорнутого бізнес-плану і передбачає, як альтернативу, стисле техніко-економічне обґрунтування. Іноді вважається, що відсутність проробленого бізнес-плану може бути компенсована знанням "глибин" вітчизняного бізнесу й інтуїцією. Для такого стану подій в Україні існує багато передумов.

Низька конкурентоспроможність українських бізнес-планів пояснюється низкою наслідків помилкового ставлення до цього питання перш за все зі сторони замовників бізнес-планів, якими є юридичні або фізичні особи, які володіють певною бізнес-ідеєю і прагнуть до її реалізації). Для цього необхідно знайти інвестора, якого можна залучити якісним бізнес-планом. Цей документ власник ідеї може доручити розробити внутрішнім спеціалізованим підрозділам, які частіше всього у дрібному та середньому бізнесі просто відсутні, або ж замовити у стороннього підприємства, що пропонує послуги, маючи висококваліфікованих досвідчених фахівців у сфері бізнес-планування та консалтингу.

Планування діяльності вітчизняних підприємств набуває все більшого значення у зв'язку зі швидкими змінами в середовищі функціонування підприємства, яке з часом стає все більш динамічним, невизначеним та агресивним по відношенню до підприємства. Можливим інструментом протидії несприятливому впливу середовища є бізнес-планування як процес постійного і систематичного упорядкування функціонування підприємства, шляхом розробки стратегій, тактичних та оперативних дій для їх реалізації. Бізнес-план повинен визначати цілі підприємства та пояснювати, як і коли вони будуть досягнуті, які ресурси для цього будуть потрібні та чим підтверджуються зроблені припущення. Бізнес-план – старанно підготовлений документ, що розкриває усі сторони будь-якого підприємницького заходу, який розпочинається. Це документ, в якому відбиті основні шляхи вирішення проблеми внаслідок ретельного аналізу її для обґрунтування вигідності запропонованого проекту, а також для залучення можливих контрагентів, потенційних фінансових партнерів і висококваліфікованих фахівців.

Бізнес-план – це документ, в якому описується конкретна бізнес-ідея та можливі шляхи її реалізації. Бізнес-план – план, програма здійснення бізнес-операцій, дій фірми, що містить відомості про підприємство, товар, його виробництво, ринки збуту, маркетинг, організацію операцій та їх ефективність. Бізнес-план – це короткий, точний, доступний і зрозумілий опис передбачуваного бізнесу, найважливіший інструмент при дослідженні різних ситуацій, що дозволяє вибрати найбільш перспективний бажаний результат і визначити засоби його досягнення. Бізнес-план є документом, що дозволяє управляти бізнесом, тому його можна вважати невід'ємним елементом стратегічного планування і оперативного управління бізнесом

В умовах ринку неможливо досягти стабільного успіху в бізнесі, якщо не планувати ефективно його розвитку, не акумулювати постійно інформацію про власний стан і перспективи, про стан цільових ринків, становище на них конкурентів і т.д.

Необхідно як точно представляти свої потреби на перспективу в матеріальних, трудових, інтелектуальних, фінансових ресурсах, так і передбачати джерела їх отримання, так і вміння виявляти ефективність використання ресурсів у процесі роботи підприємства.

Таким чином, сутність бізнес-планування проявляється у вирішенні стратегічних і тактичних завдань, що стоять перед підприємством, в об'єктивній оцінці власної підприємницької діяльності підприємства, фірми та в тому, що бізнес-план є необхідним інструментом проектно-інвестиційних рішень відповідно до потреб ринку та існуючої ситуацією господарювання.

Основними цілями бізнес-планування можуть бути [31 с. 178]:

- переконатися у реальності здійснення проекту та отримання бажаних результатів;
- переконати колег, інвесторів і всю команду, що реалізує проект, у реальності досягнення поставлених цілей;
- підготувати громадську думку до такого сприйняття проекту, якого хочуть бачити його ініціатори;

- довести певному колу осіб доцільність проведених нововведень та змін;
- привернути увагу та посилити зацікавленість потенційних інвесторів.

У сучасній економіці спектр використання бізнес-планування дуже широкий. У його основі лежить розробка бізнес-плану. Починаючи процес складання бізнес-плану, важливо відразу ж визначитися з тим, для чого розробляється, і що вирішуватиме бізнес-план. Як правило основні завдання, що вирішуються у процесі бізнес-планування, можна сформулювати таким чином:

- підготовка заявок існуючих та новостворюваних фірм на отримання кредитів;
- обґрунтування пропозицій щодо приватизації державних підприємств;
- відкриття нової справи, визначення профілю майбутньої фірми та основних напрямів її комерційної діяльності;
- перепрофілювання існуючої фірми, вибір нових видів, напрямів та способів здійснення комерційних операцій;
- складання проспектів емісії цінних паперів (акцій та облігацій) приватизованих та приватних фірм;
- вихід на зовнішній ринок та залучення іноземних інвестицій;
- оцінка можливостей підприємства, його сильних та слабких сторін;
- формування та розробка цілей діяльності на певний період;
- вивчення ринків діяльності підприємства;
- визначення ступеня його конкурентоспроможності;
- розробка різних типів маркетингових стратегій;
- обґрунтування цінової політики і тактики;
- вибір найефективнішого варіанта реалізації проекту з усіх можливих альтернатив;
- оцінка ймовірності настання подій, здатних змінити хід реалізації проекту.

При формулюванні мети, як і при постановці завдання, не можна обмежуватися формулюванням тільки абстрактно бажаного результату плану, а

необхідно знайти відповіді на запитання:

- 1) Як має виглядати результат (кількісні характеристики результату)?
- 2) Які умови повинні враховуватися під час реалізації плану (вимоги та обмеження)?

У ході бізнес-планування під впливом змін в оточенні проекту або в залежності від науково-технічного прогресу та одержуваних проміжних результатів його цілі можуть змінюватися, тому при необхідності має здійснюватися їх коригування.

Бізнес-планування є сукупністю документів та організаційних рішень, пов'язаних з управлінням підприємством, тому воно вважається важливою частиною стратегічного планування та його необхідно розглядати в сукупності з іншими організаційними процесами. Бізнес-планування, як і будь-який інший вид планування, містить такі етапи:

- генерація загального напрямку розвитку;
- розробка стратегічних цілей відповідно до загального напрямку розвитку;
- визначення більш конкретних цілей та завдань на середній горизонт планування (2-3 роки);
- опис сукупності ресурсів та методів досягнення поставлених цілей;
- моніторинг досягнення цілей та завдань через аналіз-порівняння планових та фактичних показників.

Базовим документом бізнес-планування є бізнес-план, суть якого зводиться до відображення сукупності цілей та завдань та етапів реалізації планів. Бізнес-план допомагає підприємству визначити загальний напрямок розвитку, виявити наявні ресурси та потенціал зростання. Також він сприяє глибшому аналізу проблем та ефективному пошуку їх вирішення.

Можна виділити чотири основні функції бізнес-плану на підприємстві. Суть першої функції полягає в тому, що бізнес-план можна використовувати як основу розробки стратегії та генеральної концепції діяльності підприємства. Цей аспект є життєво важливим при виборі нових видів діяльності та в період

становлення компанії [25 с. 12].

Друга функція безпосередньо належить до планування. Бізнес-план дозволяє більш об'єктивно оцінити можливості розвитку нового напрямку чи нового підприємства, проводити моніторинг зростання та виконання планових показників.

Третя функція безпосередньо пов'язана із залученням додаткових фінансів. Великі проекти найчастіше реалізуються за рахунок позикових коштів або за рахунок власних та позикових, взятих у певній пропорції. Бізнес-план у цьому випадку покаже потенційному інвестору всі особливості проекту, термін його реалізації та можливі ризики, а також оцінити кваліфікацію управлінців, пов'язаних із проектом.

Четверта функція належить до сфери взаємодії з партнерами. Бізнес-план допоможе залучити до реалізації проекту інші зацікавлені підприємства, які зможуть надати персонал, обладнання чи технології.

Бізнес-план використовується не тільки внутрішніми, а й зовнішніми користувачами. Тому він має бути цікавим для користувачів чи потенційних інвесторів.

Бізнес-план – це документ, що описує всі основні моменти (програму дій) майбутнього комерційного проекту від розробки стратегії та тактики поведінки підприємства на ринку для досягнення бажаних цілей до визначення фінансових результатів від його здійснення.

При розробці бізнес-плану необхідно враховувати, що:

1. Він повинен бути складений гранично ясно і точно і тому потребує ретельного опрацювання.
2. Він дозволить дати уявлення у тому, як функціонуватиме підприємство, яке місце воно займе над ринком.
3. Бізнес-план міститиме всі виробничі характеристики майбутнього підприємства, детально описувати схему його функціонування і розкриватиме принципи і методи керівництва підприємством.
4. Він повинен містити програму управління фінансами, без якої

неможливо розпочати будь-яку справу та забезпечити її ефективність та показувати перспективи розвитку виробництва інвесторам та кредиторам.

Бізнес-план (рис. 1.1) повинен бути детальним. Він не обмежується обсягами, хоча лаконічність його викладання необхідна.

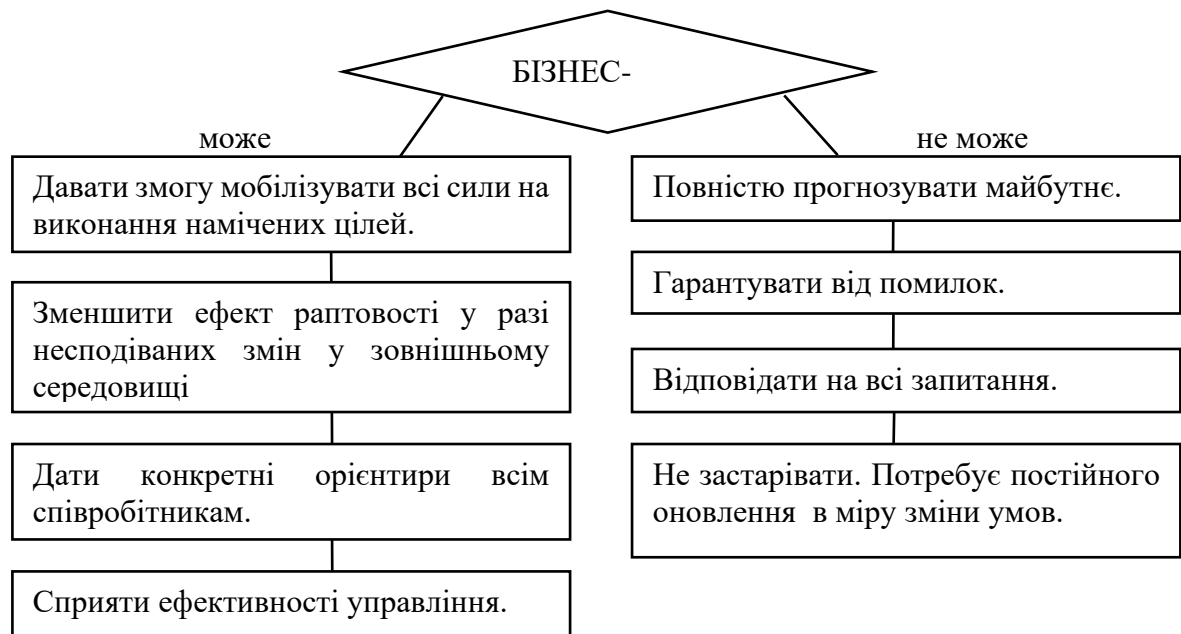


Рис. 1.1. Можливості бізнес-плану

Джерело: побудовано на основі [36]

Працюючи над бізнес-планом, необхідно забезпечити його стислість, ясність, логічність, правильність та обґрунтованість цифровими даними.

Потенційні кредитори та інвестори розглядають бізнес-план як легітимований документ, який супроводжує прохання про надання позикового капіталу, і насамперед їх цікавлять цифри, тобто конкретні виробничо-економічні дані. Бізнес-план має бути представленням у цифрах та розрахунках бачення майбутнього бізнесу. Крім того, бізнес-план є необхідним документом для обговорення питань, пов'язаних із вибором оптимальних схем оподаткування.

За допомогою бізнес-плану стандартизується ознайомлення з підприємством.

Планування бізнесу дозволяє поєднати інтереси власника та працівника з його можливостями за наявності системи обмежень, невизначеності та ризиків.

Бізнес-план оцінює перспективну ситуацію як усередині підприємства, так і поза ним. У ньому визначаються та аналізуються чинники, що впливають на діяльність підприємства в умовах конкретного ринку, проводиться вибір тактики та методів конкурентної боротьби, дається оцінка ресурсів, необхідних для досягнення цілей підприємства. Бізнес-план допомагає координувати діяльність партнерів на ринку, змушує постійно відстежувати дії конкурентів та вирішувати безліч інших зовнішніх та внутрішніх завдань. Розробка бізнес-плану допомагає попередити виникаючі труднощі, виявити їх і знайти найефективніші шляхи їх нейтралізації.

У сучасній практиці бізнес-планування виконує чотири функції:

1. Використання для розробки стратегії бізнесу (життєво необхідне в період створення підприємства, а також розробки нових напрямків діяльності).
2. Планування (дозволяє оцінити можливості розвитку нового напрямку діяльності, контролювати процеси усередині фірми).
3. Залучення коштів – позик, кредитів (вирішальним чинником при наданні кредиту банками є наявність опрацьованого бізнес-плану).
4. Залучення до реалізації планів компанії потенційних партнерів, які бажають вкласти у виробництво власний капітал або наявну в них технологію.

При розробці бізнес-плану слід враховувати певні принципи його побудови, які можуть істотно вплинути як на зовнішнє сприйняття бізнес-плану зацікавленими особами, так і на осмислення ними його змістовної сторони:

1. Розробка бізнес-плану потребує глибоких знань, уміння правильно оцінити позиції на ринку та провести економічно обґрунтовані розрахунки.
2. Бізнес-планування має наслідувати певну методику, відсутність якої перетворює розроблений бізнес-план на історичну реліквію.
3. У бізнес-плані мають бути гарантії прав власності засновників проекту та інвесторів.
4. У процесі бізнес-планування слід дотримуватися трьох правил:
 - бізнес-планування носить по відношенню до інших видів планування носить підлеглий характер, оскільки воно не повинно передбачати кардинальних

змін становища підприємства на ринку та в галузі та вирішує конкретні завдання;

- повинен бути песимістичний в оцінці умов та факторів діяльності підприємства з тим, щоб відобразити можливості досягнення поставленої мети навіть при несприятливому збігу обставин;

- може бути універсальним, тобто, відповідати інтересам усіх сторін, що беруть участь у проекті.

Послідовність складання може бути будь-якою. Головне, щоб у ньому були відображені всі необхідні розділи та моменти;

5. Бізнес-план є інструментом диверсифікації відповідальності. У ньому необхідно чітко розставити акценти і виключити можливість двоякого розуміння суті питань, що викладаються.

Правильно складений бізнес-план, зрештою, відповідає на запитання: чи варто взагалі вкладати гроші в цю справу і чи принесе вона доходи, які окуплять усі витрати сил і коштів.

1.2 Технології складання бізнес-плану: закордонний та вітчизняний досвід

Перші бізнес-плани з'явилися в Україні лише на початку 1990-х років, але з розвитком ринкової економіки та міжнародних зв'язків потреба в розробці бізнес-планів ставала очевидною. Вже у 1994-1995 рр. їхнє застосування стає масовим явищем.

Бізнес-планування в Україні має свої особливості:

- мінливі економічні відносини ставлять керівників перед необхідністю самим прораховувати свої майбутні кроки та вчитися боротися з конкурентами;
- з'являється нове покоління керівників, які були керівниками комерційних організацій, і вони погано представляють все коло економічних проблем, що очікують їх, особливо в ринковій економіці;
- підприємці повинні навчитися обґрунтовувати свої заявки, доводячи інвесторам, що вони можуть прорахувати всі аспекти використання інвестицій не гірше за бізнесменів з інших країн.

Проте, підприємці часто не мають необхідної професійної підготовки для написання бізнес-планів. Вони мають великий досвід планової та прогнозної роботи, розробок ТЕО, оцінок економічної ефективності проектів. Але сучасна ситуація потребує усунення акценту з виробничої сторони проектів на ринкову. Необхідні оцінка платоспроможного попиту продукцію, стану конкуренції, аналіз економічної та фінансової стійкості і результативність.

Економічна та соціальна ситуація, в якій працюють підприємства, зазвичай не дозволяє їм здійснювати пряме використання зарубіжних методичних розробок при складанні бізнес-планів. Необхідна їх адаптація до реальних господарських, соціальних, правових та інших умов нашої країни.

У нашій країні бізнес-плани, що подаються до органів державного управління, розробляються відповідно до Рекомендацій з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів, затверджених Постановою Міністерства економіки України від 06.09.2006 N 290 "Про затвердження Методичних рекомендацій з

розроблення бізнес-плану підприємств" [20]. Цей документ виділяє ключові етапи та послідовність проведення досліджень, систематизує найважливіші визначення та поняття, пов'язані з бізнес-плануванням, визначає єдині вимоги до структури, змісту та оформлення бізнес-планів підприємств.

Зарубіжна практика управління підприємствами, що досягли значного успіху в бізнесі, серед багатьох застосовуваних методів менеджменту використовує бізнес-планування. Керівники цих підприємств освоїли основні методологічні підходи до бізнес-планування та ефективно реалізують закладену в них системну логіку у повсякденній управлінській діяльності. За допомогою бізнес-планування вони навчилися виділяти основні пріоритети розвитку, контролювати та ефективно управляти ресурсами, передбачати можливі зміни у бізнесі, вирішувати питання фінансування. Систематично проведені дослідження діяльності зарубіжних фірм показують, що причинами більшості банкрутств компаній є прорахунки або відсутність бізнес-планування.

Однак використання бізнес-планування для вироблення та обґрунтування рішень з управління на українських підприємствах – це, швидше, виняток, ніж правило. Багато підприємців ще не мають можливості, а хтось і просто не вміє займатися бізнес-плануванням на горизонті хоча б у межах року. Практика показує, що більшість керівників все ще не володіють методологією та філософією бізнес-планування та скептично ставляться до його корисності. Водночас потреба докорінної зміни менеджменту назріла вже давно.

Сьогоднішній український ринок інтенсивно розвивається, стає все важче отримувати високі прибутки, орієнтуючись на випадок та імпровізацію. Процес планування бізнесу допомагає продумувати і розподіляти за пріоритетами зусилля менеджменту між проблемами, раціонально виділяти необхідні ресурси та оптимізувати економічні показники роботи фірми.

Отже, бізнес-план разом із моделлю є інструментом прогнозу результатів діяльності підприємства та управління. Завзята участь у процесі реалізації бізнес-плану управлінського персоналу допомагає йому визначити свою роль у бізнесі задля покращення ефективності проведених операцій та взаємну

координацію, а зрештою решт навчає та розвиває організаторські вміння менеджменту. Вивчення менеджменту за умов ринку вкрай необхідне для подальшого ефективного розвитку.

В американських компаніях для оцінки господарської діяльності застосовують своєрідну систему показників, які можна поділити на три основні групи:

- оціночні показники;
- показники витрат виробництва;
- відносні показники господарської діяльності.

Серед оціночних показників найважливіші:

- оборот (товарообіг чи обсяг продажу);
- валовий прибуток;
- умовно-чистий прибуток;
- умовно чиста продукція;
- прибуток після сплати відсотків за позиками та кредитами;
- прибуток після сплати податків;
- прибуток після виплати всіх додаткових платежів;
- ліквідність після здійснення нових капіталовкладень;
- ліквідність після сплати дивідендів.

Розмір обороту окреслюється як загальний обсяг продажу, тобто, вартість товарів та послуг, реалізованих споживачам, для оперативного бухгалтерського обліку, потреб поточного планування, цей показник визначається поточними цінами. Проте визначення динаміки зміни обсягу продажу, з метою ігнорування інфляційних процесів він вимірюється у постійних цінах.

Основна проблема полягає у тому, щоб визначити розмір прибутку на вкладений капітал. Якщо з валового прибутку відняти накладні витрати та суму амортизаційних відрахувань, то отримаємо умовно-чистий прибуток підприємства. Цей показник широко використовується як оцінний для всіх сфер бізнесу в США. Умовно-чистий прибуток є основою визначення розміру преміального фонду для робітників і службовців у всіх країнах світу, а в

американських та західноєвропейських компаніях – також премії вищим керівникам.

Показник умовно-чистої продукції включає в себе величину умовно-чистого прибутку плюс витрати на заробітну плату робітників та службовців. Розмір умовно-чистої продукції можна також визначити як різницю між вартістю реалізованої продукції (оборотом) та вартістю витрачених на її виробництво ресурсів.

Сфера застосування інших оціночних показників виробничо-господарської діяльності підприємств і закупівельних організацій США обмежена, зазвичай, лише потребами бухгалтерського обліку.

До показників другої групи – витрат виробництва – можна віднести витрати на оплату праці, матеріально-технічне постачання тощо.

Важливе значення щодо оцінки виробничо-господарської діяльності підприємств і закупівельних організацій мають показники третьої групи – відносні. Це різні коефіцієнти, що характеризують ефективність використання виробничих ресурсів. Основне їх призначення – служити базою для зіставлень (міжгалузевих та міжфірмових). Основний показник – індекс віддачі (отриманого прибутку) на вкладений капітал.

Серед інших відносних показників господарської діяльності слід виділити дві основні групи: показники ефективності виробництва та показники структури витрат; продуктивність праці, капіталу, енергії, які широко застосовуються у бізнесі. Однак, як правило, це не вартісні, а змішані чи натуральні показники. У кожній сфері бізнесу вони мають свою специфіку.

Важливе значення у системі показників господарської діяльності підприємств США надається узагальнюючому показнику ефективності виробництва – індексу сукупної факторної продуктивності (СФП). Вважається, що це найточніший критерій у довгостроковому плані.

Міжнародна практика обґрунтування проектів застосовує кілька узагальнюючих показників для підготовки рішення щодо доцільності вкладення коштів. Серед них: чиста поточна вартість, рентабельність, внутрішній

коефіцієнт ефективності, період повернення капітальних вкладень, максимальний грошовий відтік, норма беззбитковості.

Іншу структуру бізнес-плану прийнято використовувати при отриманні кредитів у західних банках. У цьому випадку бізнес-план включає, як правило, такі розділи:

1. Введення та загальна інформація. У розділі вказується юридична форма, надаються короткий опис діяльності, історія підприємства, недавніх та поточних важливих подій.

2. Оцінка вкладу. Показуються окремі важливі характеристики діяльності підприємства: позиції на ринку, репутація, система продажу та інші.

3. Опис продукції та ринок її збуту.

4. Дослідження та розробки. Відображаються основні напрями досліджень, включаючи найважливіші програми та ініціативи.

5. Виробництво та виробничі потужності. Описується стан виробництва та виробничих потужностей підприємства.

6. Персонал та трудові відносини.

7. Організація та управління. Крім загальних організаційних схем наводяться короткі біографічні дані вищих посадових осіб та інших керівних працівників.

8. Юридичні матеріали. Коротко описуються найбільш значні минулі та реальні судові та арбітражні відносини у зв'язку з виробничою діяльністю.

9. Фінансова інформація Розглядаються фінансові звіти за останні п'ять років та наводиться п'ятирічний прогноз фінансового стану.

10. Ліквідність. Наводяться результати аналізу заборгованості, стану оборотних засобів, опис статей оподаткування організації, її боргів.

11. Договори. Даються описи всіх договорів чи угод, у яких бере участь підприємство.

12. Інші питання бухгалтерського обліку. Коротко характеризується незареєстроване майно (квартири, готелі, лікарні, профілакторії та ін.).

Багато західних авторів звертають увагу на оформлення бізнес-плану.

Якість паперу, друку, папки, кріплення аркушів, тобто, його зовнішній вигляд може справити на читає документи певне враження. Бездоганно написаний, надрукований без помилок документ має демонструвати впевненість у успіху та викликати довіру.

Г. Берл [23 с. 128] наводить характеристику зразкового бізнес-плану, яку схвалив підприємницький форум – мозкова довіра ділових керівників дев'яти районів різних штатів США. У тексті наведено докладні відомості про провідних працівників та інвесторів. Наводяться відгуки консультантів з бухгалтерського обліку та юрисконсульта, що особливо підтверджують прогнози розвитку. Бізнес-план, визнаний зразковим, мав ще одну особливість: кожен сторінку було надруковано лише з правого боку.

В даний час найбільш відомі такі основні західні методики розробки бізнес-планів:

- UNIDO (Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку) для країн з підготовки техніко-економічних обґрунтувань та її електронна версія COMFAR;
- WorldBank (Світовий банк реконструкції та розвитку);
- методики найбільших банківських будинків, міжнародних консультаційно-аудиторських організацій, таких як Goldman, Sachs&Co; Deloitte&Touche; Ernst&Young та ін.

Структура бізнес-плану за стандартами UNIDO представлена на рис. 1.2

Таким чином, методика UNIDO майже нічим не відрізняється від стандартної. Хіба що кожен з основних розділів розбитий на значну кількість підрозділів, завдяки чому даний стандарт є найбільш деталізованим.



всередині країн, так і з залученням іноземних інвесторів. Отже, бізнес-план, складений за даною методикою, буде орієнтований на отримання інвестицій, в тому числі і міжнародних.

Недоліками методики UNIDO є відсутність: врахування ризиків, які супроводжують здійснення інвестиційних проектів; адаптації до української податкової системи; рекомендацій щодо встановлення цін на продукцію та обсягів її виробництва, в той час як ці параметри є одними з основних при оцінці ефективності за цією методикою.

Закордонний досвід свідчить, що недооцінка планування діяльності у ринкових умовах або його некомпетентне здійснення призводять до великих, нічим не виправданих економічних втрат і, зрештою, до банкрутства організацій. Тому грамотна економічна політика полягає не у запереченні, а у використанні принципів планування.

Американська специфіка бізнес-планування включає 3 аспекти. Для американця підприємницька діяльність асоціюється зі свободою, незалежністю та самореалізацією. Американський керівник схильний до сильного тиску конкуренції і постійно перебуває під контролем ринкових механізмів. Його діяльність визначається тим, наскільки правильно він здатний оцінити вплив ринку. Американський бізнес має особливе відношення до показника віддачі капіталу. Дохід у абсолютному вираженні перестав бути найважливішим показником. Однак якщо гроші вкладені в проект – вони обов'язково мають приносити більший дохід ніж банківський депозит.

До особливостей американської практики бізнес-планування належить також всесвітня підтримка держави з консультування та інформаційного обслуговування. У США бухгалтерський облік є інструментом для кращого розуміння свого бізнесу та пошуку шляхів збільшення його прибутковості. Для американського підприємця особливе значення має також наявність у касі вільних грошей як гарантії процвітання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УМОВ ПЛАНУВАННЯ В УМК «ЦЕНТРАЛЬНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності організації

Комунальне підприємство Управляюча муніципальна компанія «Центральна» Хмельницької міської ради, створено на базі відокремленої частини комунальної власності територіальної громади міста Хмельницького. Підприємство створено Хмельницькою міською радою і входить до сфери управління Хмельницької міської ради. Власником підприємства є територіальна громада міста Хмельницького, в особі Хмельницької міської ради. Виконавчий комітет Хмельницької міської ради є органом, який виконує функції органу управління господарською діяльністю в межах та обсягах, визначених Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні». Підприємство у своїй діяльності керується Конституцією України, Господарським кодексом України, Законом України «Про житлово-комунальні послуги», законами України та іншими нормативними актами [2].

Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банках, круглу печатку зі своїм найменуванням, штамп та фірмові бланки із своїм найменуванням. Підприємство від свого імені виступає у господарських, цивільних та адміністративних правовідносинах з юридичними та фізичними особами, набуває майнових прав та несе обов'язки, виступає позивачем та відповідачем у судах загальної юрисдикції, господарському та адміністративному судах, несе відповідальність за результати своєї господарської діяльності.

Повна назва підприємства: Комунальне підприємство Управляюча муніципальна компанія «Центральна» Хмельницької міської ради. Скорочена назва: УМК «Центральна». Юридична адреса підприємства: 29013, м.

Хмельницький, вул. Соборна, 56. Код ЄДРПОУ 02090148.

Підприємство набуває статусу юридичної особи з дня його державної реєстрації. Підприємство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями, в межах належного йому майна, у порядку, передбаченому законодавством. Підприємство не несе відповідальності за зобов'язання власника та виконавчого комітету Хмельницької міської ради. Підприємство у своїй діяльності підзвітне і підконтрольне Хмельницькій міській раді та її виконавчому комітету.

Отже, метою діяльності комунального підприємства «УМК «Центральна» є якісне та професійне управління житловим фондом міста, здійснення інвестиційних та соціальних програм міської ради, спрямованих на підвищення енерго ефективності будинків, покращення загального технічного стану будинків, здійснення комплексного благоустрою прибудинкових територій, створення єдиного інформаційного data-центру для забезпечення доступу до наявної інформаційної бази та виховання свідомого і ефективного співвласника багатоквартирного житлового будинку.

Відповідно до чинної редакції статуту підприємства створене для здійснення господарської, інвестиційної та управлінської діяльності, спрямованої на задоволення потреб територіальної громади міста, а також наймачів, орендарів та власників житлових та нежитлових приміщень (співвласників багатоквартирних будинків), в частині забезпечення сталого та ефективного функціонування житлового фонду, надання житлового-комунальних послуг, обслуговування переданих на баланс об'єктів благоустрою, а також обслуговування фізичних та юридичних осіб, незалежно від форм власності з питань інформаційно-аналітичного та консультаційного забезпечення, здійснення господарської діяльності з метою отримання прибутку.

Підприємство має власний сайт, на якому найважливіша інформація візуалізована. На сайті можна знайти кожен будинок та всю інформацію, яка стосується цього будинку: характеристики будинку, карту звернень, карту ремонтів карту запланованих робіт, карту доходів та витрат. Працює такий сервіс, як персональний кабінет споживача, через який можна не тільки

ознайомитися з власними розрахунками, виконаними роботами, але й оплатити послуги через єдину квитанцію. Запроваджується сервіс онлайн замовлень мешканцями довідок про склад сім'ї.

Основним предметом (видом) діяльності підприємства є надання житлово-комунальних послуг, згідно КВЕД 81.10, зокрема з:

- комплексного обслуговування об'єктів;
- управління будинком, спорудою, іншим нерухомим майном;
- утримання будинків, споруд і прибудинкових територій та інших житлово-комунальних послуг;
- ремонту приміщень, будинків, споруд.

Таблиця 2.1

Основні види робіт УМК «Центральна»

Тип робіт	Вид робіт
аварійний поточний ремонт	Водозливи, дах, дашки, електромережі, ліфт, підвальні стояки, центральне опалення
капітальний ремонт	Вікна, дах, електромережі, інше, ліфт, підвальні, прибудинкова територія, стояки, утеплення, центральне опалення
плановий поточний ремонт	Вікна, електромережі, інше, ліфт, підвальні, сходові
інші статутні завдання	Виготовлення проектів та експертиз утримання готелю експертне обстеження ліфтів

Джерело: сформовано на основі даних [21]

Додаткові види діяльності:

- забезпечення належного функціонування комунікацій та устаткування житлових будинків, квартир та інших приміщень;
- проведення необхідних ремонтних та профілактичних робіт, виробничих будівель, інженерних споруд і комунікацій;
- здійснення контролю за станом та порядком експлуатації інженерних споруд та комунікацій;

Для провадження успішної діяльності підприємство має бути в достатній мірі забезпечене ресурсами.

Визначальними ресурсами підприємства є трудові ресурси. Основними характеристиками персоналу підприємства є структура і чисельність персоналу.

Структура персоналу – це сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою.

Виробничий персонал, або робітники, в основному зайняті діяльністю з переважною часткою фізичної праці. До робітників відносяться особи, зайняті безпосереднім впливом на предмети праці, їх переміщенням, відходом і контролем, виконання операцій з контролю якості наданих послуг та інших видів обслуговування.

Управлінський персонал, або службовці, в основному зайняті діяльністю з переважною часткою інтелектуальної праці. До службовців відноситься сукупність адміністративно-управлінського, інженерно-технічного і обслуговуючого персоналу.

Управлінський персонал також ділиться на дві складові частини: керівники (особи, юридично забезпечені правом прийняття рішень і мають підлеглих) і фахівці.

Залежно від рівня в управлінській ієрархії можна виділити лінійних керівників, які приймають рішення з усіх функцій управління, і функціональних керівників, що реалізують окремі функції управління.

Серед фахівців виділяють функціональних фахівців управління (економісти, маркетологи); фахівців-інженерів; службовців, що виконують адміністративно-господарські, облікові, канцелярські функції.

Таблиця 2.4

Показники структури персоналу УМК «Центральна» за 2019-2021 рр.

Показники	Критерій	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Абсолютне відхилення до попереднього періоду			
								2020 р.		2021 р.	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середньооблікова чисельність персоналу		103	100	115	100	123	100	12	0,00	8	0,00
За гендерною ознакою	Чоловіки	68	66,02	68	59,13	75	60,98	-	-6,89	7	1,85
	Жінки	35	33,98	47	40,87	48	39,02	12	6,89	1	-1,85
За категоріями	Керівники	3	2,91	5	4,35	5	4,06	2	1,44	-	-0,29
	Спеціалісти	20	19,42	12	10,43	15	12,2	-8	-8,99	3	1,77
	Обслуговуючий персонал	80	77,67	98	85,22	103	83,74	18	7,55	5	-1,48
За рівнем освіти	З вищою освітою	65	63,11	72	62,61	75	60,98	7	-0,50	3	-1,63
	З середньою спеціальною освітою	22	21,36	26	22,61	23	18,7	4	1,25	-3	-3,91
	З середньою освітою	16	15,53	17	14,78	25	20,32	1	-0,75	8	5,54
За віком	До 21 років	2	1,94	3	2,6	4	3,25	1	0,66	1	0,65
	Від 21 до 30 років	5	4,86	7	6,1	9	7,32	2	1,24	2	1,22
	Від 31 до 55 років	46	44,66	45	39,13	40	32,52	-1	-5,53	-5	-6,61
	Понад 55 років	50	48,54	60	52,17	70	56,91	10	3,63	10	4,74
За стажем роботи	До 1 року	10	9,71	14	12,17	16	13,01	4	2,46	2	0,84
	Від 1 до 4 років	3	2,91	6	5,22	7	5,69	3	2,31	1	0,47
	Від 5 до 10 років	38	36,89	41	35,65	45	36,59	3	-1,24	4	0,94
	Понад 10 років	52	50,49	54	46,96	55	44,71	2	-3,53	1	-2,25

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

З метою отримання інформації про вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства проведемо PEST та SWOT-аналіз.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз УМК «Центральна»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Здійснюється виплата матеріальної допомоги працівникам 2. Колективний договір захищає інтереси працівників 3. Працює колектив інженерно-технічного персоналу 4. Постійне фінансування місцевого бюджету 5. Статут передбачає широкий спектр діяльності 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька заробітна плата робітників; 2. Витрати на підготовку спеціалістів не окупаються; 3. Організаційна структура не забезпечує персональну відповідальність майстрів у виконанні робіт на об'єктах; 4. Пасивна робота щодо укладання з населенням договорів на технічне обслуговування призводить до несвочасної оплати послуг; 5. Немає чіткої постановки завдання щодо розвитку організацій; 6. Слабо розвинені нові форми обслуговування будинків; 7. Система оплати праці побудована без урахування комплексної кваліфікації робітників.
Можливості (O)	Загрози (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення реформи ЖЕО покращить ситуацію; 2. Зростання середньомісячної заробітної плати населення підвищить його платоспроможність; 3. Зростання плати за послуги та поступовий перехід до стовідсоткової оплати послуги дозволить збільшити кошти на модернізацію ЖКГ; 4. Підвищиться прибутковість організації за рахунок надання платних послуг юридичним та фізичним особам; 5. Встановлення приладів обліку дасть економію ресурсів; 6. Монопольне становище підприємств ЖКГ дозволить їм не перейматися майбутнім; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Інфляція призводить до зростання цін на товари першої необхідності, в результаті у населення залишається менше коштів на оплату (ЖКГ); 2. Неплатежі населення ускладнюють фінансове становище організації та ведуть до погіршення якості наданих ЖКГ; 3. Недофінансування з бюджету є причиною кредиторської та дебіторської заборгованості (банкрутства); 4. Зростання тарифів на ЖКГ йде паралельно зниженню середньодушового доходу; 5. Погіршення демографічної ситуації веде до зниження кількості клієнтів; 6. Недостатньо продумана політика у сфері впровадження нових технологій; 7. Неповна збирання податків у бюджет тягне у себе недофінансування організацій ЖКГ 8. Активізація процесів створення ОСББ

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

SWOT-аналіз передбачає аналіз факторів, що знаходяться поза сферою постійного контролю керівництва підприємства та які можуть вплинути на його стратегію. Основне призначення зовнішнього аналізу – визначити та зрозуміти можливості та загрози, які можуть виникнути для підприємства у теперішньому та майбутньому, а також визначити стратегічні альтернативи. Зовнішній аналіз є частиною про SWOT-аналізу. Друга частина SWOT-аналізу, пов'язана з виявленням сильних і слабких сторін підприємства (табл. 2.2).

Виявлені з отриманих переліків найважливіші параметри SWOT-аналізу дозволяють скласти матрицю рішень, які мають стратегічний характер і спрямовані реалізацію основних можливостей організації з урахуванням її потенціалу.

За даними таблиці видно, що у підприємства УМК «Центральна» існують як позитивні, і негативні моменти діяльності підприємства.

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони підприємства, фактори впливу зовнішнього середовища, можливості та загрози підприємства, можна зробити висновок, що найсильнішими сторонами є: висока якість робіт та наявність різноманітних видів послуг.

Найбільш слабкими сторонами є: висока залежність від споживачів та висока ціна послуг. Основна можливість – підвищення вимог до якості продукції, а основною загрозою є нестабільність якості сировини та матеріалів. Також велику роль відіграють конкурентні ОСББ, так як багато нових будинків переходять до ОСББ, тим самим зменшують квартплату, що може негативно відобразатись на балансі.

Оскільки кількість можливих факторів макро середовища досить велика, то рекомендується обмежитися тими сферами, які істотно впливають на діяльність підприємства. Розглянемо чотири вузлові напрямки, аналіз яких отримав назву PEST-аналіз – це інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію компанії [36 с. 175].

Таблиця 2.3

PEST-аналіз УМК «Центральна»

Можливості	Питома вага	Оцінка	Залежна оцінка	Загрози	Питома вага	Оцінка	Залежна оцінка
Політичний (P)							
1. Політична стабільність	0,2	4	0,8				
2. Сприяння підприємництву з боку держави	0,17	4	0,68				
3. Зміна у законодавстві з податків і зборів	0,18	4	0,72				
Економічний (E)							
				1. Економіка переживає загальний спад	0,3	4	1,2
Соціальні (S)							
1. Природний приріст населення	0,15	3	0,45	1. Реально наявні грошові доходи населення зменшилися	0,35	3	1,05
Технічні (T)							
1. Прагнення світових стандартів	0,3	5	1,5	1. Недостатність інвестиційних ресурсів для розробки, застосування та широкого використання власних технологічних розробок	0,35	3	1,05
Разом	1		4,15	Разом	1		3,3

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Таким чином, провели PEST – аналіз, що характеризує реальний стан соціальної, правової, економічної, політичної та технологічної сфер. З отриманих даних видно, що реакція на стратегічні чинники довілля перебувають у нормальному рівні.

Відповідно до PEST-аналізу, організація УМК «Центральна» не матиме проблем із наймом персоналу, високими податками та з нечесною конкуренцією, але з іншого боку частка витрат на нове обладнання досить висока, загальний

спад економіки також негативно впливає на діяльність організації.

Проведений аналіз дозволив виділити головні проблеми діяльності підприємства.

1. Збільшення заробітної плати в зв'язку з підняттям мінімальної зарплати, прожиткових мінімумів та зменшення надходжень змусить підприємство економити кошти на проведенні поточних ремонтів житлового фонду, що вплине на недостатнє збереження житлових будинків.

2. Великою проблемою УМК «Центральна» є низька проплата населення за спожиті послуги. З іншого боку проблемою є низька активність співвласників житлових будинків у вирішенні питань з утримання житла, відсутність бажання приймати участь у програмах співфінансування по поточному та капітальному ремонту конструктивних елементів для збереження житлового фонду, більшість якого збудовано в 70-х роках. Кошти на ці види робіт в ціні послуги не передбачені.

3. Зростання витрат при незмінних доходах.

Доходи підприємства від надання послуги з управління багатоквартирними будинками залишаються на рівні червня 2018 року, при цьому відбувається зростання витрат, що пов'язано з ростом прожиткового мінімуму для працездатних осіб.

2.2. Оцінювання системи планування та передумов для ефективного здійснення бізнес-планування в УМК «Центральна»

Для здійснення бізнес-планування на підприємстві необхідна наявність таких його складових: аналітична компонента, програмно-технологічна компонента, інформаційна компонента та організаційна компонента.

Основою аналітичної компоненти процесу бізнес-планування є методологічна і методична база розроблення, контролю і виконання бізнес-плану.

В Україні найбільшого поширення набули такі західні методики з розробки

бізнес-планів:

- UNIDO (Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку) для країн, що розвиваються з підготовки промислового техніко-економічного обґрунтування і її електронна версія COMFAR ;

- WORLD Bank (Всесвітній банк реконструкції та розвитку) та інші.

Наказом Міністерства економіки України від 6 вересня 2006 р. № 290 затверджені Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств. Вони узагальнюють світовий та вітчизняний досвід розроблення бізнес-плану підприємств як основи їх інвестиційного розвитку та призначені для надання методичної допомоги підприємствам при складанні річних та довгострокових планів їх розвитку.

Технічні засоби і програмне забезпечення, які використовують в процесі фінансового планування і контролю, утворюють програмно-технологічну компоненту. В процесі бізнес-планування найбільш широко застосовують програму Comfar (UNIDO). При неможливості придбання спеціального програмного забезпечення, відповідна комп'ютерна модель бізнес-плану може бути реалізована працівниками підприємства в середовищі MS Excel, а для презентації результатів планування доцільно використати засоби пакета MS Power Paint.

Інформаційна компонента містить сукупність документів та даних облікового, планово-економічного, виробничого, фінансового, комерційного, правового, науково-технічного, політичного, соціального, екологічного характеру, які необхідні в процесі бізнес-планування.

Для розроблення бізнес-плану необхідна інформація таких видів:

- маркетингова (вид продукції, якість продукції, ціни, споживачі, конкуренти, канали реалізації, організація продажу);
- виробнича (розміри галузей, обсяги виробництва продукції, технологія, виробничі будівлі, обладнання, машини, сировина і матеріали, персонал);
- фінансова (дохідність і рентабельність, потреба в кредитах, податки, страхування);

- загальноекономічна й галузева (тенденції розвитку галузі, економічна ситуація, законодавство, політичні та соціальні умови);
- прогнозна (можливий обсяг продажу продукції, прогнозні ціни, темпи зростання бізнесу тощо).

Процес бізнес-планування здійснюється значною кількістю фахівців різних професій для виконання різних функцій. Для успішного здійснення бізнес-планування створюють певну організаційну структуру і систему управління. Вони і складають організаційну компоненту процесу бізнес-планування.

Існують два підходи до розробки бізнес-плану. При першому підході автори ідеї (проекту) самі розробляють бізнес-план, залучаючи до цієї роботи менеджерів, маркетингологів, юристів, фінансистів та інших спеціалістів, і зокрема можливих інвесторів. Цьому підходу слід надавати перевагу. Другий підхід полягає в тому, що ініціатори бізнес-плану самі його не розробляють, а залучають для цього консалтингові фірми і експертів. Досвід вітчизняних і зарубіжних підприємств свідчить, що в розробці бізнес-плану обов'язково повинен брати участь керівник підприємства.

Зазвичай розробку бізнес-планів в Управляючих Муніципальних Компаніях підприємства здійснюють планово-економічні служби із залученням головних спеціалістів і керівників підрозділів. Головний економіст підприємства здійснює методичне керівництво процесом планування, організовує підготовчу роботу та спільно з іншими спеціалістами здійснює ув'язку усіх розділів бізнес-плану.

Для розробки окремих розділів плану можуть залучатися консультанти та експерти.

В бізнес-плануванні як упорядкованій сукупності дій виділяють такі основні стадії:

- 1) початкова стадія;
- 2) підготовча стадія;
- 3) стадія розроблення бізнес-плану;

- 4) стадія просування бізнес-плану на ринок інтелектуальної власності;
- 5) стадія реалізації бізнес-плану.

Процес бізнес-планування має свої особливості у кожному конкретному випадку. Найбільш складною є процедура розроблення бізнес-плану для започаткування нового бізнесу. Вона охоплює три стадії: початкову, підготовчу та основну. При опрацюванні бізнес-плану для розширення вже наявного бізнесу необхідність у початковій стадії зникає. При обґрунтуванні проекту удосконалення діяльності підприємства можна обмежитися лише основною стадією.

На початковій стадії основним результатом бізнес-планування є формування бізнес-ідеї, яка полягає в наданні нової послуги або в прийнятті нового технічного, організаційного чи економічного рішення. На цій стадії:

- 1) здійснюється пошук підприємницької ідеї;
- 2) обирається сфера діяльності;
- 3) обґрунтовується доцільна форма організації бізнесу;
- 4) приймається рішення щодо способу започаткування бізнесу.

Найвідповідальнішим етапом на цій стадії є пошук ідеї майбутнього бізнесу.

Джерелами нових ідей є:

- незадоволений попит;
- відзиви споживачів;
- продукція, яка виробляється конкурентами;
- думки працівників відділу маркетингу і збуту, гуртової та роздрібно торгівлі;
- надлишкові ресурси;
- ініціатива підприємців тощо.

На підготовчій стадії формується інформаційне поле бізнес-плану, виявляються сприятливі фактори та загрози з боку зовнішнього середовища, оцінюються сильні й слабкі сторони підприємства, формулюються його місія та конкретні цілі, вибирається стратегія розвитку підприємства,

виявляються можливі стратегічні альтернативи.

Переконавшись у перспективності бізнес-ідеї, переходять до розроблення бізнес-плану. На стадії розроблення формується група розробників бізнес-плану, визначається система фінансового забезпечення, відкривається фінансування підготовки бізнес-плану та здійснюється безпосереднє опрацювання бізнес-плану.

Презентація бізнес-плану може здійснюватися у різних формах. У багатьох випадках практикується розсилання бізнес-плану потенційним інвесторам з проханням ознайомитися з матеріалом та повідомити підприємство про свої враження і побажання. При усній презентації на неї запрошуються потенційні інвестори і керівник підприємства або менеджер проекту ознайомлюють їх з основними положеннями бізнес-плану. Після презентації бізнес-плану зовнішні інвестори проводять його аудит, який завершується прийняттям або відхиленням рішення про його інвестування.

Своє рішення про інвестування проекту потенційні інвестори і партнери повідомляють його замовнику на переговорах, по результатах яких можуть бути внесені відповідні корегування в бізнес-план.

Стадія реалізації бізнес-плану охоплює період від прийняття рішення про інвестування проекту до практичної його реалізації, включаючи комерційне виробництво.

Завершується реалізація бізнес-плану оцінкою і аналізом відповідності поставлених і досягнутих в процесі бізнес-планування цілей.

Проаналізуємо стан виконання основних цілей, передбачених планом, УМК «Центральна» за 2020 р. (табл. 2.4).

Порівняння економічних та виробничих показників з 2019 роком.

1. В результаті господарської діяльності в 2020 році виникло збільшення чистого прибутку на 486 тис. грн за рахунок зменшення витрат на 565,3 тис. грн. Доходи збільшились завдяки виконанню робіт по прибиранню доріг та контейнерних майданчиків, поточному ремонту зелених насаджень, капітальному ремонту покрівлі по програмі співфінансування.

Таблиця 2.4

Виконання заходів плану розвитку в 2020 році

Стратегічна ціль	Заходи/проекти	Кількісний показник	Обсяг виконання і фінансування, тис.грн		Стан виконання
			Усього	Кошти підприємства	
Ціль 1. Збереження конструктивних елементів будівель	Ремонт покрівлі	1810 м.кв.	2737 м2	564,4	Перевиконано
	Ремонт мереж	635 м.п.	617 м2	620,4	Виконано
	Заміна запірної арматури	72 шт.	58 шт.	16,4	Частково (встановлювалась за потребою)
	Ремонт під'їздів	54 шт.	60 шт.	1809,3	Перевиконано
	Ремонт стиків панельних будинків	260 м.п	713	337,6	Перевиконано
Ціль 2 Зменшення витрат електроенергії на комунальні потреби	Заміна світильників на світлодіодні	200 шт.	1027 шт.	216,0	Перевиконано
Ціль 3 Збільшення надходжень компанії	Надання транспортних послуг	20 тис.грн	4,2	4,2	Частково (мало було зимою снігу) Проводили дезінфекцію під'їздів
	Надання додаткових платних послуг населенню	22 тис.грн	19,9	19,9	
	Підвищення рівня надходження коштів від боржників: -Подання до суду заяв про видачу судових наказів -Позовних заяв -Укладання договорів про реструктуризацію боргу	300 тис.грн 75 тис.грн 700 тис.грн	110,7 тис.грн 79 тис.грн 75 тис.грн	110,7 тис.грн 79 тис.грн 75 тис.грн	Недостатньо коштів на судові витрати Виконано Неявка мешканців під час карантину

Джерело: сформовано на основі даних [21]

2. Зменшення собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на 1018,9 тис. грн. виникло за рахунок економії заробітної плати робітникам, матеріальних витрат. В зв'язку з низькою оплатою населення за спожиті послуги під час карантину, роботи з обслуговування і ремонту житлового фонду виконувались в межах отриманих доходів.

3. Сума коштів отриманих від додаткових надходжень за 2019 рік – 89,9 тис. грн., за 2020 рік – 93,3 тис. грн. З листопада 2019 року був зупинений договір сервітуту з ТОВ «Телесвіт» в зв'язку з наданням в центрі міста безкоштовного Wi-Fi.

Таблиця 2.5

Кошти отримані від додаткових надходжень

№ пп	Назва провайдера, з яким укладено договір	Сума надходжень, тис. грн.	
		2019 рік	2020 рік
1.	ТОВ «Хмельницькінфоком»	24,0	24,0
2.	ТОВ «Телесвіт»	21,9	0,3
3.	ТОВ «Київстар»	21,7	21,2
4.	ТОВ Х-СІТІ	17,0	17,0
5.	ПАТ «Укртелеком»	5,3	4,5
6.	ТОВ «Еверест»		26,3
	Всього	89,9	93,3

Джерело: сформовано на основі даних [21]

4. Підприємство отримало додаткові надходження коштів за виконання інших робіт, тис. грн. :

- платні послуги населенню – 16,5
- надання послуг технікою – 3,5
- виконання робіт по поточному ремонту зелених насаджень – 212,7
- капітальний та поточний ремонт покрівель – 191,3
- укладено договір з КП «Хмельницький міський центр первинної медико-санітарної допомоги №2 ХМР на надання послуг з утримання будівлі, санітарно-технічне обслуговування внутрішньо будинкових мереж, поточний ремонт, тощо.

5. Дебіторська заборгованість збільшилась на 18,9%, основні боржники – населення. Відсоток проплати склав 96,8%. Причиною не повної оплати стало введення з 12 березня 2020 року і продовження по даний час карантину.

Постійно вживаються заходи щодо зменшення заборгованості серед населення за спожиті житлово-комунальні послуги. Боржникам вручаються попередження особисто, проводяться телефонні дзвінки, запрошуються в УМК «Центральна» на спів розмови, заключаються договори реструктуризації боргів.

6. В результаті поганої проплати населення зросла кредиторська заборгованість за послуги. В порівнянні з 2019 роком зросла на 8%. Основні кредитори: СРБП Хмельницькліфт- 915 тис.грн, МК АТП ЖКГ – 408 тис.грн, МКП Хмельницьктеплокомуненерго – 265 тис.грн, КП Південно-західні мережі – 242 тис. грн.

7. Власними силами були виконані роботи по ремонту під'їздів, скління вікон, мереж холодного водопостачання, водовідведення та зливової каналізації, електромереж, встановлення світлодіодних світильників, відновлення покрівель, ремонт і фарбування дитячих майданчиків, встановлення вхідних дверей.

Таблиця 2.6

Витрати на проведення ремонтних робіт

Показники	2019 рік	2020 рік
Підрядний спосіб	3742,2	2811,9
в тому числі обслуговування ліфтів	2350,1	2302,1
Власними силами, всього	7749,8	7416,5
в т.ч. матеріали	1319,6	1205,8
Основна і додаткова зарплат	5297,0	5129,4
Нарахування на зарплату	1133,2	1081,3

Джерело: сформовано на основі даних [21]

8. Виконання енергозберігаючих заходів.

Закупівлю світлодіодних світильників розпочато у 2016 році. За п'ять років встановлено 3351 шт. у місцях загального користування житлових будинків. За 2020 рік закуплено 1027 шт. За 4 роки економія електроенергії склала 257 тис. кВт

9. Ведеться облік та контроль звернень, які надходять до відділу управління міським господарством міської ради (15-80).

10. За 2019 рік було 125 звернень, за 2020 рік було 127 звернень (додаток А).

10. Виконання рішення виконавчого комітету Хмельницької міської ради від 11.06.2020 року № 448 «Про підведення підсумків фінансово-господарської діяльності підприємств, що належать до комунальної власності територіальної громади м. Хмельницького.

Таблиця 2.7

Підведення підсумків фінансово-господарської діяльності

№ по протоколу	Завдання	Хід виконання
6.1.	Вжити заходи щодо розвитку управляючих муніципальних підприємств на основі Програми підвищення ефективності роботи та стратегічного розвитку на 2020-2022	Розроблено стратегію розвитку УМК «Центральна» для здійснення виробничо-господарської діяльності, спрямованої на задоволення потреб населення. Про виконання стратегічного плану за 2020 рік відзвітовано відділу стратегічного планування. Складено стратегічний план на 2021 рік.
6.2.	Здійснювати нарахування заробітної плати керівнику підприємства відповідно до розпоряджень міського голови щодо встановлення розмірів посадових окладів, показників та розмірів преміювання.	Нарахування здійснюється згідно контракту з керівником і показників, розроблених для нарахування відсотку премії. За 2020 рік премія надавалась 1 раз за підсумком роботи за 3 квартал у розмірі 121%.
6.3.	Здійснити оптимізацію штатної чисельності працівників, які займаються виконанням поточного ремонту.	Штатна чисельність цих працівників на 2021 рік оптимізована і розроблена згідно обсягів робіт, які необхідно виконати для приведення будинків до належного стану. Чисельність працівників зменшено на 9 чол. Фактична чисельність працівників з поточного ремонту менша за штатну.
6.4.	Забезпечити у 2020 році стан розрахунків населення за спожиті послуги на рівні 100%.	За 2020 р. проплата населення склала 96,8%. Низький відсоток пояснюється встановленим карантинном з березня 2020 року. Заходи щодо зменшення заборгованості: 1.Закріплення за працівниками АУП будинків з для роботи з боржниками. 2.Попередження боржників більше 6 міс. Про припинення надання послуг з управління,відносно обслуговування водопостачання та електропостачання квартир. 3.Підготовка документів до суду боржників з заборгованістю більше 1 рік. 4.Інформуємо мешканців про стан заборгованості через СМС повідомлення
6.5.	Забезпечити зростання обсягів доходів від виконання додаткових робіт/надання послуг на замовлення суб'єктів господарської діяльності.	В порівнянні з фінпланом на 2020 рік обсяги доходів збільшено на 501,7 тис.грн. Виконано роботи по договору підряду з поточного ремонту по програмі спів фінансування 229,6 тис.грн .

		Надання платних послуг населенню -19,8 тис.грн технікою 4,2 тис.грн Роботи по поточ.ремонті зелених насаджень-255,2 тис.грн
6.6.	Проводити роз'яснювальну роботу серед населення щодо можливості співфінансування проведення капітальних ремонтів багатоквартирних житлових будинків.	За 2020 р програмою спів фінансування скористались мешканці 6 будинків: 5 буд.- заміна вікон і дверей, 1 буд.- утеплення горищного покриття.
6.7.	Розміщувати тимчасово вільні кошти на вихідні та святкові дні на депозитних рахунках в державних банках	В АТ «Ощадбанк» відкрито депозитний рахунок. Надходження від депозиту склало 0,7 тис.грн
6.8.	Провести зустрічі з мешканцями будинків щодо інформування про результати діяльності за 2019 рік, визначити уповноважених осіб та підписати нові угоди відповідно до Закону України «Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку».	Станом на 31.12. 2020 року було укладено 63 договори на послуги з управління з 167 будинків.
6.9.	Створити резерв відпусток на підприємстві	Резерв відпусток не створено. Пояснення було надано листом за № 189 від 1.07.2020 р.
6.10.	Завершити роботу із встановлення енергозберігаючих світильників на всіх будинках.	Станом на 31.12.2020 р. було встановлено 1027 шт. енергозберігаючих світильників, враховуючи тих, що вийшли з ладу 368 шт., встановлених в 2016-17 рр. Гарантійний термін на них 2 роки. Потрібно ще замінити 277 шт.
6.11.	Постійно здійснювати оновлення інформації, що підлягає обов'язковому розміщенню на офіційному веб-сайті Хмельницької міської ради, оприлюднювати набори відкритих даних.	Інформація оновлюється щоквартально, після здачі фінансової звітності.

Джерело: сформовано на основі даних [21]

Потрібно підняти мінімальну заробітню плату, так як збільшується прожитковий мінімум, збільшення заробітної плати дасть змогу людям в більшій мірі сплачувати комунальні послуги. Тому що кожне зменшення надходжень змусить підприємство економити кошти на проведенні поточних ремонтів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УМК «ЦЕНТРАЛЬНА»

3.1. Рекомендації з удосконалення підходів до бізнес-планування в УМК «Центральна»

У попередньому розділі було визначено низку проблем, які здійснюють негативний вплив на результати діяльності УМК «Центральна». Пропонуємо наступні шляхи їх вирішення:

1. Збільшення надходжень від населення:

- закріплення за працівниками АУП будинків для роботи з боржниками.
- попередження боржників, які мають заборгованість більше 6 міс., про припинення надання послуг з управління, в частині обслуговування водопостачання та електропостачання квартир.
- подання до суду на боржників, що мають заборгованість більше 1 року.
- інформуємо мешканців про стан заборгованості через СМС повідомлення.

2. Надходження коштів від додаткових платних послуг населенню та іншим організаціям, надання транспортних послуг фізичним і юридичним особам (розчистка снігу, вивезення листя, сміття), виконання робіт по програмі співфінансування та капітальних і поточних ремонтах працівниками УМК.

3. Збільшення ціни послуги на управління багатоквартирними будинками при перерахунку мінімальної заробітної плати. Проводити з мешканцями будинків, де не заключений новий договір, збори для обговорення питань про неможливість надавати якісні послуги при старій ціні послуги.

Пропонуємо змінити підходи до планування в УМК «Центральна». Зокрема, реалізовувати процес планування за таким алгоритмом (рис. 3.1).

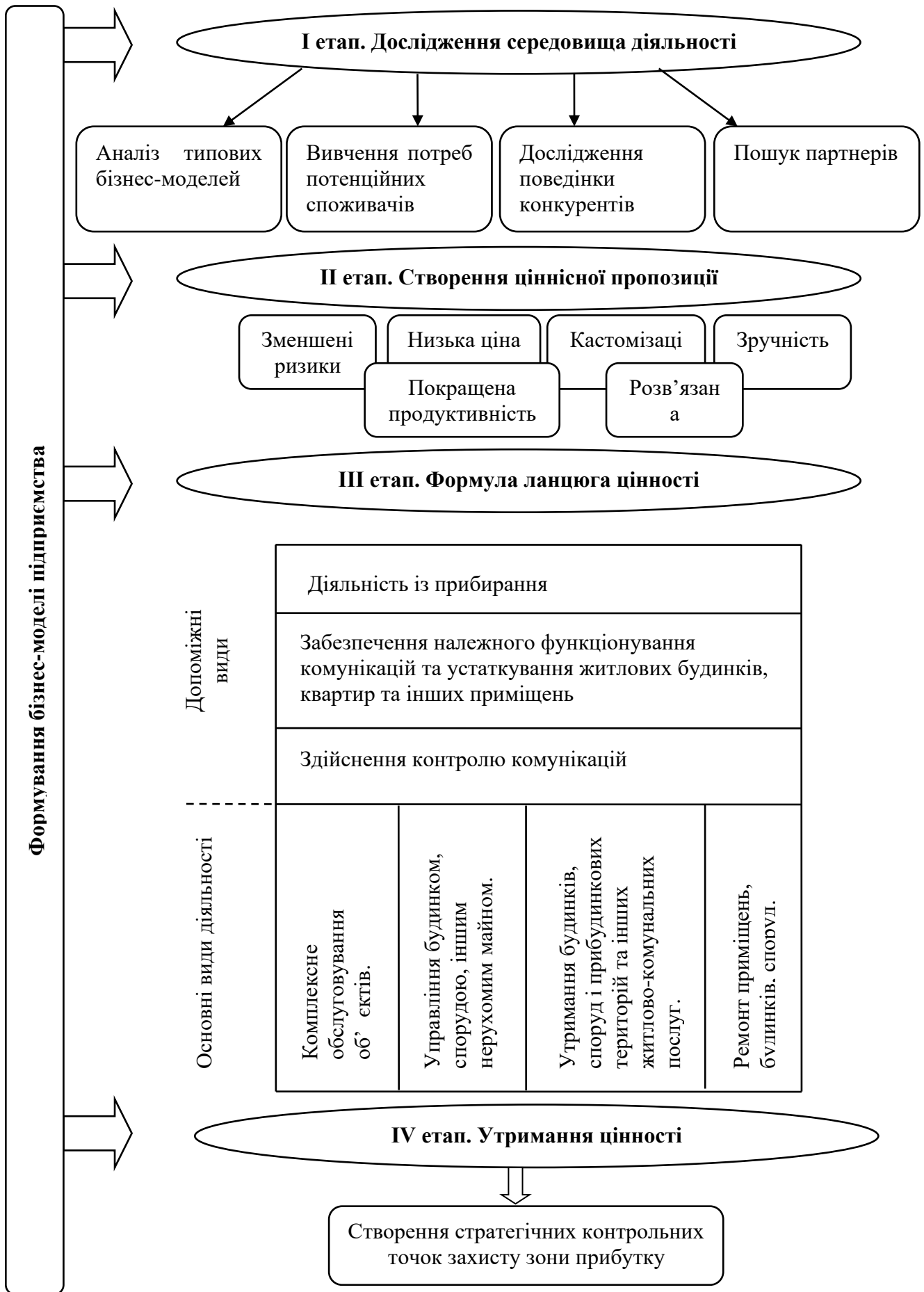


Рис. 3.1 Формування бізнес-моделі підприємства

Як видно з рисунку, формування бізнес-моделі має відбуватися у 4 етапи:

- на першому необхідно визначити, наскільки бізнес-модель відповідатиме пріоритетам споживачів, та тип ринку, на якому діятиме підприємство;
- другим важливим кроком є створення ціннісної пропозиції для споживачів, яка формується з унікального набору елементів, здатних задовольнити їх потреби;
- на третьому етапі потрібно сформувати ланцюг цінності – комплексне обслуговування об'єктів, ремонт приміщень, будинків, споруд, управління спорудами;
- четвертий етап є необхідним для захисту бізнес-моделі від конкурентів і передбачає вживання таких заходів, як виявлення стратегічних точок захисту та патентування об'єктів інтелектуальної власності.

Для поточної діяльності вважаємо за доцільне впровадження методики Kanban.

З метою планування окремих проектів доцільним буде використання моделі CANVAS.

Хоча методика Kanban зародилася понад 60 років тому, вона неймовірно популярна серед сучасних Agile- та DevOps- команд розробників. Наприкінці сорокових років XX століття компанія «Тойота» почала використовувати модель заповнення полиць у супермаркетах, щоб оптимізувати технологічний процес. Супермаркети виставляють обмежену кількість товарів, якого при цьому достатньо задоволення споживчого попиту. Таким чином оптимізується потік товарів між супермаркетом та споживачем. Якщо рівень запасів відповідає споживчому попиту, значно збільшується ефективність управління складом, адже надлишкових запасів, які теж треба десь зберігати, стає меншим. При цьому супермаркет, як і раніше, гарантує, що потрібний споживачеві товар завжди є в наявності.

Компанія «Тойота» застосувала цю систему у своїх цехах, щоб краще співвідносити значні складські запаси та матеріали, що реально використовуються у виробництві. Для відстеження обсягів виробництва у цеху

(і взаємодії з постачальниками) у режимі реального часу використовувалася спеціальна картка, або Kanban, яку робітники передавали між командами. Коли в кошику закінчувалися матеріали, що використовуються на ділянці виробництва, на склад передавали Kanban із зазначенням необхідного матеріалу, потрібної кількості тощо. На складі вже була сформована нова партія цього матеріалу: її відправляли в цех, а складські працівники відсилали постачальнику свій Kanban. У постачальника це замовлення теж було вже готове, і він відправляв його на склад. Звичайно, в сучасному світі повідомлення передаються зовсім не так, як у ті часи, але сенс залишається тим самим – усе ґрунтується на процесі «своєчасного» виробництва (JIT). (Додаток Б).

Розглянемо переваги системи Kanban.

На сьогоднішній день Kanban – одна з найпопулярніших методологій розробки програмного забезпечення, що використовуються agile-командами. На підприємствах різних галузей економіки Kanban надає командам будь-яких розмірів ряд додаткових переваг щодо планування завдань та забезпечення продуктивності.

1) Гнучкість планування.

Kanban-команда концентрується лише на поточній роботі. Після завершення робочого завдання команда забирає наступне завдання з верху беклогу. Власник продукту може змінювати пріоритет завдань у беклогу, не заважаючи роботі команди, оскільки зміни відбуваються за межами поточних робочих завдань. Якщо власник продукту стежить, щоб нагорі беклога були найважливіші робочі завдання, команда розробників гарантовано постачатиме максимально цінний продукт бізнесу. Таким чином, потреби в спринтах фіксованої тривалості, що використовуються в методиці Scrum, просто немає.

2) Скорочення часу циклу.

Тривалість циклу – ключовий показник для Kanban-команд. Під тривалістю циклу розуміється час проходження робочим завданням життєвого циклу, від початку роботи над завданням до її постачання. Оптимізувавши

тривалість циклу, у майбутньому команда зможе з упевненістю передбачати термін постачання завдань.

Якщо ті чи інші навички має кілька людей, тривалість циклу скорочується, якщо тільки один – у робочому процесі з'являється вузьке місце. Саме тому команди прагнуть ділитися знаннями та впроваджують такі практики, як наставництво. Завдяки обміну знаннями, учасники команди можуть виконувати різноманітні завдання, що ще більше оптимізує час циклу. Це також означає, що у разі виникнення вузького місця у роботі вся команда зможе взятися за нього та відновити нормальний перебіг процесу.

У методології Kanban усі члени команди відповідають за те, щоб робочі процеси протікали без помилок, без труднощів.

3) Менше вузьких місць.

Багатозадачність вбиває ефективність. Чим більше незавершених завдань, тим частіше доводиться перемикатися між ними, а це впливає на терміни їх завершення. Тому ключовий принцип Kanban полягає у обмеженні обсягу незавершеної роботи (WIP). Ліміти незавершеної роботи дозволяють швидко знаходити в роботі команди вузькі та проблемні місця, спричинені нестачею уваги, людей чи навичок.

Наприклад, виробниче підприємство типова може застосувати чотири стани процесу розробки: "Заплановано", "У роботі", "Виконання" та "Виконано". Для перевірки якості виробу можна встановити ліміт WIP. Працівники вважають, що краще виготовити власний товар(послугу), а не переробляти чужий. Короткий ліміт стимулює команду приділяти особливу увагу завданням у стані перевірки, а також перевіряти чужу роботу, перш ніж виконувати свої завдання на перевірку якості. Зрештою, це скорочує загальний час циклу.

Модель CANVAS застосовується для опису поточної та майбутньої стратегії. Для стратегії розвитку новостворених організацій, для переорієнтації стратегії розвитку діючих організації, розбору існуючої моделі керування з метою знаходження слабких місць/прогалин в діяльності організації та пошуку нових точок для зростання. Авторами, творцями бізнес-моделі CANVAS у 2008

році стали: Олександр Остервальдер – швейцарський бізнес-теоретик та Ів Пін'є – бельгійський вчений і професор інформаційних систем управління. Після чого модель стрімко поширювалась і зараз застосовується викладачами, студентами відомих бізнес-шкіл, університетів: Гарвард, Стенфорд, Колумбія, Берклі.

Бізнес-модель Canvas (табл. 3.1) допоможе керівнику зосередитися на створенні цінності проекту. Застосовування моделі CANVAS допомагає створити цінність для клієнтів підприємства, щоб покращити ступінь виконання функцій планування та проектування, здатність надавати послуги.

Таблиця 3.1

Бізнес-модель Canvas

Ефективність			Цінність	
8. Ключові партнери	7.Ключові види діяльності	2. Ціннісна пропозиція	4. Взаємовідносини з клієнтом	1. Споживчий сегмент
	6.Ключові ресурси		3. Канали збуту	
9. Структура витрат		5. Потоки надходження доходів		

Розглянемо більш докладно наведену модель.

1. Споживчий сегмент

У цьому полі необхідно вказати сегменти покупців. Хто вони? Що їм потрібне?

Також можна виділити два ключові питання: Для кого ми працюємо? Хто найважливіший клієнт для нас?

2. Ціннісна пропозиція

У цьому полі необхідно виділити те, що саме отримують наші клієнти. Потрібно не лише описати послугу, а вказати, що вона робить, яку проблему вирішує. Якщо опалювальний сезон, то це тепло, зручність, комфорт.

Окремо можна проаналізувати те, що житель хотів би отримати. Можливо, те, що він отримує, не зовсім те, що йому необхідно, і отримує дані послуги лише через відсутність альтернатив.

3. Канали збуту.

Це канали, за допомогою яких ми контактуємо із покупцем, потрібно враховувати кожен крок: перший контакт, переконання, доставка, реклама тощо. Із цього можна виділити такі питання, як: Через які канали наші клієнти хочуть отримувати наші цінності? Через які канали вони їх одержують зараз? Які з них найефективніші?

4. Взаємовідносини з клієнтом.

Це те, у що виливається наше спілкування зі споживачем і як ми працюємо з їхніми сегментами. Як вони інтегровані? Наскільки дорогі для нас?

5. Потоки надходження доходів.

У цьому блоці виділяються всі потоки доходів із поділом на типи. Наприклад, постійний дохід з фіксованою ціною, продажі, що змінюються, оренда, за групами клієнтської бази, типами продажів і т.д.

Не забуваємо відзначати характеристику та частку кожного потоку. Так ми наочно побачимо головні та побічні потоки, що створюють дохід. Це допомагає при побудові стратегії: на чому варто зосередити увагу, а що можна не помічати.

6. Ключові ресурси.

У цьому блоці виділяються всі необхідні ресурси. Не варто забувати про всі типи, наприклад, для виробництва, для побудови відносин, для каналів збуту.

Також варто розбити ресурси за групами: фінанси, людські, нематеріальні тощо.

7. Ключові види діяльності.

Цей блок слід розуміти так: які кроки необхідно пройти для етапів згаданих вище. Інакше кажучи, у цьому блоці вказуються основні кроки самих робіт бізнес-процесу.

8. Ключові партнери.

Тут потрібно вказати тих партнерів, без яких наша фірма не може існувати. Наприклад, постачальники, фрілансери, викладачі, консультанти тощо.

Також існує перелік питань для простоти, до нього входять: Хто наші ключові партнери? Хто наші ключові постачальники? Які ключові ресурси ми отримуємо від них? Які заходи вони роблять для нас?

9. Структура витрат.

У цьому блоці повинні бути виділені всі найважливіші ресурси, наприклад постійні та змінні витрати, витрати на заробітну плату, ціни ресурсів, виплати кредитів тощо. Для наочності можна вказати їхню частку витрат за проміжок часу.

3.2. Розробка напрямів розширення діяльності підприємства

Що війна змінила в діяльності КП УМК «Центральна» і які існують особливості виконання статутних обов'язків УМК «Центральна» на період воєнного стану?

Директора часто запитують, що їм робити і як діяти в умовах війни, що змінилося як їм виконувати свої статутні обов'язки. Незважаючи на те, що в Україні введений воєнний стан, законодавство, що стосується діяльності комунального підприємства, не зазнало значних та суттєвих змін.

Потрібно пам'ятати, що головною метою, УМК «Центральна» – це своєчасне здійснення робіт з утримання будинку та прибудинкової території та контроль за вчасним та якісним наданням комунальних послуг. Такі комунальні підприємства мають знаходити можливість й далі здійснювати свою роботу, забезпечуючи належне утримання будинку та прибудинкової території. Слід наголосити, що всі органи управління, також мають працювати та виконувати належним чином свої обов'язки. Воєнний стан у державі не означає, що правління не буде працювати, директора не будуть здійснювати своїх функцій, а загальні збори не ухвалюватимуть тих чи інших необхідних рішень. Якщо не

існує ніякої загрози і є можливість приймати ті чи інші рішення, таке об'єднання повинне працювати і не полишати цю роботу.

Рішення повинні бути прийняті відповідно до вимог законодавства: ми знаєте, що в кожній УМК є статут, на підставі якого воно здійснює свою роботу. У законодавстві та статуті чітко прописані процедури скликання та проведення загальних зборів, процедури, які стосуються особливостей діяльності правління. Ці процедури є чинними, й усі рішення повинні бути прийняті відповідно до вимог законодавства та статуту.

Якщо в будинках відсутнє правління, чи частина членів правління перебуває за кордоном, і вони не проводять засідання правління, не ухвалюють необхідних для будинку рішень. Тут необхідно активізуватися співвласникам: звертатися до членів правління, проводити з ними роз'яснювальну роботу і наголошувати, що наявність воєнного стану у державі не припиняє діяльності правління та його членів, тому члени правління зобов'язані виконувати всі свої обов'язки.

УМК надалі у своїй роботі зобов'язані дотримуватися фінансової діяльності: зокрема вести фінансовий облік надходжень та витрат, вчасно виплачувати зарплати, сплачувати податки та соціальні внески, а також працювати з боржниками, бо незважаючи на воєнний стан і наявні у деяких співвласників труднощі у виплаті внесків та платежів, це абсолютно не означає, що така робота не повинна проводитись.

Досить важливим на сьогодні є вживання в будинках заходів задля безпеки співвласників, це одне з найважливіших та необхідних завдань. Бо йдеться про безпеку перебування людей під час обстрілів, адже більшість областей України вже була під обстрілами й кожен будинок в Україні потенційно може бути під загрозою, зобов'язані вживати заходів для того, щоб забезпечити безпеку проживання співвласників у будинку та наявність укриттів, протипожежних засобів, тощо.

Існують ситуації, коли ведеться багато роботи, але про цю роботу співвласники не знають і не розуміють, що відбувається в їхніх об'єднаннях та

їхніх будинках – тому важливим є донесення інформації до співвласників. Адже сьогодні вони потребують докладної інформації про роботу, оскільки багато співвласників залишили свої будинки, тимчасово переїхавши в інші міста чи країни. Своєчасне інформування про те, що відбувається в будинку, є досить важливим для співвласників, адже додає впевненості в тому, що їхнє майно перебуває в безпеці, під захистом, із ним не вчиняють жодних протиправних дій.

Як війна та воєнний стан змінили ситуацію з виконанням договірних зобов'язань УМК «Центральна»?

Ключовим аспектом УМК «Центральна» є договірні зобов'язання та договори які були укладені до та під час воєнного стану. Адже будинок має бути життєздатним та забезпеченим належною кількістю якісних послуг. Це полягає також і у веденні договірної роботи та виконанні договірних зобов'язань.

Стосовно виконання договірних зобов'язань точаться дискусії, чи потрібно виконувати умови договорів, чи деякі з умов можна й не виконувати. Дійсно, у багатьох договорах є положення про існування форс-мажорних обставин – а російська агресія проти України була визнана Торговельною палатою як форс-мажорні обставини (обставини непереборної сили), які можуть впливати на виконання чи неналежне виконання певних договірних зобов'язань.

Але до цього питання треба підходити уважно та обережно, оскільки згідно з нормами Господарського та Цивільного Кодексів України, суб'єкт господарювання несе відповідальність за належне та якісне виконання правочинів. Якщо відбуваються наслідки непереборної сили, які не залежать від сторін відносин, тоді потрібно встановити ці наслідки, з'ясувати, виникли вони чи ні.

Як вже з'ясувалось, існують будинки, які перебувають безпосередньо в зоні ведення активних бойових дій чи на тимчасово окупованій території – зрозуміло, що таким об'єднанням складно виконувати договірні зобов'язання і дійсно можна говорити про надзвичайні і невідворотні обставини, які не дозволяють УМК виконувати умови договорів та вчасно виконувати свої зобов'язання. Але, значна частина будинків перебуває на території, де такі

зобов'язання виконувати можна і не існує ніяких загроз чи обставин, які заважали би виконувати зобов'язання, передбачені договорами.

Існує ряд рекомендацій, як бути в ситуаціях, пов'язаних із договірними відносинами. Це можуть бути активні бойові дії на території міст чи населених пунктів, де розташовані будинки, пошкодження самого будинку, спільного майна співвласників та інші обставини непереборної сили, які не дозволяють підприємствам належним чином виконувати свої зобов'язання.

Також потрібно звернути увагу на те, чи існує якийсь строк, коли підприємство могло би виконати свої зобов'язання: якщо їх неможливо виконати сьогодні чи завтра, але їх можна буде виконати за тиждень чи за місяць, усунувши певні обставини та відновивши свою ефективну роботу. Це потрібно з'ясувати, тому що договір підписують сторони між собою, і якщо існують обставини, які відтермінують виконання певних зобов'язань, то завжди можна шляхом переговорів спільно вирішити, як діяти задля збереження партнерських відносин та забезпечення надання будинку якісних послуг.

Чи існують якісь особливості фінансової діяльності УМК під час війни?

Забезпечення фінансової діяльності УМК – це один із основних викликів. Це необхідність виконання кошторису з утримання будинку та прибудинкової території. Адже, незважаючи на виклики, які стоять перед УМК, потрібно розуміти, що є кошторис, тобто фінансовий документ.

Багато УМК запитують, чи можливо працювати з боржниками, чи треба надавати їм якісь попередження, стягувати заборгованість – сьогодні цю роботу можливо і потрібно робити. Можуть бути різні ситуації, і робота з боржниками – це окрема велика тема, але цю роботу потрібно проводити, і якщо боржники є, то з кожним потрібно працювати індивідуально та з'ясовувати ситуацію – але роботу в цьому напрямку зупиняти не можна!

І ще одне важливе питання – здійснення банківських операцій. Є такі випадки, коли об'єднання намагається мінімізувати ті чи інші виплати, але необхідно виконувати договірні зобов'язання підприємств про необхідність здійснення певних фінансових чи банківських операцій. Це потребує особливої

уваги та особливого ставлення до проведення банківських платежів, бо ми розуміємо, що будинки і їх фінансова система мають працювати: гроші не повинні лише накопичуватися на рахунках, ці кошти повинні бути спрямовані на потреби будинку. Тому це потрібно робити там, де є така можливість, де будинки перебувають у відносній безпеці, де працюють банківські установи і де є фізична можливість проводити банківські платежі.

Потрібно проводити також фінансові звірки з контрагентами, тому що ми знаємо, що це також частина фінансової роботи, яку потрібно проводити для того, щоб переконатися, чи проведено всі належні виплати, чи є правильними всі сплачені суми й чи немає заборгованості. Це і подання фінансової звітності, бо ніхто не скасовує ведення обліку всіх надходжень у будинку, це потребує фінансової звітності, яку готують бухгалтери об'єднань, і така звітність повинна бути, незважаючи на воєнний стан в державі.

Це також стосується сплати податків та соціальних внесків – на це питання також треба звертати увагу й не закривати на це очі, сподіваючись на те, що якісь зобов'язання державою будуть списані. Потрібно продовжувати цю роботу та слідкувати за тим, щоб підприємства вчасно виплачувало податки та соціальні внески – особливо тоді, коли до роботи залучені наймані працівники. Інше важливе завдання, яке є у фінансовій сфері – це оплата праці. Слід пам'ятати що своєчасна виплата заробітної плати працівникам не лише забезпечує надходження податків до державного бюджету, але дає можливість уникнути відповідальності за порушення встановлених строків виплати заробітної плати працівникам.

Яка роль КП УМК «Центральна» у забезпеченні реалізації прав переселенців, які оселилися в їхніх багатоквартирних будинках?

Якщо говорити безпосередньо про пряму роботу з ВПО та забезпечення їхніх прав та свобод, то законодавство не містить такого обов'язку до КП УМК «Центральна». Але чимало громадян нашої держави тимчасово переміщуються на інші території, і КП УМК «Центральна» не може триматися осторонь цього процесу.

Згідно з офіційною статистикою, на Хмельничині перебуває 43,4 тис. ВПО, перебуває на території Хмельницького та околиць – ми розуміємо, що, враховуючи таку кількість переселенців, значна частина з них проживає в багатоквартирних будинках. Роль КП УМК «Центральна» в цьому процесі є активною, і ми маємо такі приклади у місті Хмельницький.

Які права КП УМК «Центральна» може допомогти реалізовувати переміщенням особам? Це, насамперед, житлові права, тому що КП УМК «Центральна» працює в житловій сфері. Сюди відноситься допомога переселенцям із пошуку житла, допомога з орендою житлових та нежитлових приміщень, оскільки багато переселенців планує продовжувати свою діяльність на новій території та шукає для цього й нежитлові приміщення.

Також КП УМК «Центральна» допомагає із реалізацією соціальних прав – коли ВПО мешкають у будинку, це стосується житлових пільг і субсидій та інших житлових допомог: КП УМК «Центральна» може проконсультувати, надати правильну інформацію, скоординувати дії громадян, які мешкають у будинку.

Це і трудові права, тому що сьогодні є успішні приклади, коли КП УМК «Центральна» чи управителі приймають на роботу переселенців, бо серед них є багато фахівців, які працювали в своїх містах і можуть виконувати свої трудові функції в комунальному підприємстві: є хороші електрики, сантехніки, бухгалтери тощо.

Також це стосується культурних прав, адже тут ідеться про інтеграцію в місцеву громаду, активне залучення до життя міст чи територій, на яких проживають внутрішньо переміщені особи.

Які можливості мають надавати міста задля інтеграції ВПО? Яку роль комунальні підприємства можуть виконувати в цьому процесі?

КП є однією з первинних ланок інтеграції ВПО в громаду. У Хмельницьких об'єднань є успішні приклади такої інтеграції – тут існує ряд особливостей, пов'язаних з інтеграційними процесами.

Інтеграція може відбуватися на кількох рівнях. Наприклад, якщо йдеться про інтеграцію у спільноту будинку, то це знайомство зі співвласниками, долучення до груп у соцмережах, участь у різних будинкових заходах, які проводяться: прибирання території, спільні пікніки, які організовують, та інші заходи, які згуртовують співвласників.

Наступне – це можливість інтеграції переселених осіб у життя не лише будинку, але й територіальної одиниці – вулиці чи кварталу. Ми знаємо багато успішних прикладів комунальних підприємств, куди входить багато будинків у певних районах чи кварталах – тож йдеться про інтеграцію переселенців у життя таких районів і кварталів.

У Хмельницькому є будинки, які перебувають поряд зі школами та закладами дошкільної освіти – це також активна співпраця та інтеграція переселенців і залучення їх до цих закладів. Також сюди відносяться і заклади охорони здоров'я, розважальні об'єкти, гуртки для дітей тощо. І, якщо аналізувати загалом, це інтеграція у міську громаду, тому що багато хто бере участь у різних міських та обласних програмах, які стосуються роботи з ВПО, залучення переселенців до діяльності різних міських волонтерських ініціатив тощо.

Наприклад, знаємо про одну з ініціатив, коли одна з асоціацій хмельницьких комунальних підприємств ініціювала створення центру для тимчасового перебування внутрішньо переміщених осіб, які приїжджають зі сходу держави, їх поселення, забезпечення харчуванням, медичними засобами, засобами особистої гігієни, влаштування дітей у гуртки, навчання української мови тощо. Таких прикладів є досить багато, і ми бачимо, що активну роль у цьому відіграють комунальні підприємства та самі співвласники.

Але також до цього процесу долучаються і управителі, бо вони мають більше можливостей, обслуговуючи багато будинків. Цей досвід може масштабуватися, що дозволяє активніше інтегрувати переселенців як у будинкові спільноти, так і в громаду міст загалом. Ключову роль тут відіграє залучення переселених осіб до роботи, і є досвід, коли управителі наймають на

роботу переселенців, забезпечують заробітною платою, що є одним із елементів інтеграції в життя міста й місцевої громади, а також елементом фінансової підтримки громадян.

Так як під час війни велика кількість зруйнувань, які потрібно розбирати, багато людей а саме з комунальних підприємств розбирають завали. Під наглядом КП УМК «Центральна» створити штаб опору, який буде допомагати військовим на передовій. Також надати ВПО безкоштовні кімнати для проживання. В подальшому можна буде їх прийняти на роботу безпосередньо в КП УМК «Центральна».

ВИСНОВКИ

Бізнес-планування – це сучасний і досить популярний термін на сьогодні в бізнес-середовищі. Але розробка бізнес-планів і ведення діяльності в руслі постійного бізнес-планування з урахуванням всіх нюансів цього поняття (постійний моніторинг ринку, стану конкурентної середовища, складання планів для впровадження будь-яких змін тощо) на вітчизняних просторах знаходяться на відчутній відстані від європейських практик розвинених країн. Багато бізнесменів, які опрацювали не одне зарубіжне видання з розробки бізнес-планів і намагаються дотримуватися рекомендацій, викладених у них, стикаються з нерозглянутими там, та й невідомими на Заході труднощами.

Низька конкурентоспроможність українських бізнес-планів пояснюється низкою наслідків помилкового ставлення до цього питання перш за все зі сторони замовників бізнес-планів, якими є юридичні або фізичні особи, які володіють певною бізнес-ідеєю і прагнуть до її реалізації). Для цього необхідно знайти інвестора, якого можна залучити якісним бізнес-планом. Цей документ власник ідеї може доручити розробити внутрішнім спеціалізованим підрозділам, які частіше всього у дрібному та середньому бізнесі просто відсутні, або ж замовити у стороннього підприємства, що пропонує послуги, маючи висококваліфікованих досвідчених фахівців у сфері бізнес-планування та консалтингу.

Бізнес-план – це документ, в якому описується конкретна бізнес-ідея та можливі шляхи її реалізації. Бізнес-план – план, програма здійснення бізнес-операцій, дій фірми, що містить відомості про підприємство, товар, його виробництво, ринки збуту, маркетинг, організацію операцій та їх ефективність.

Основними цілями бізнес-планування можуть бути:

- переконатися у реальності здійснення проекту та отримання бажаних результатів;
- переконати колег, інвесторів і всю команду, що реалізує проект, у реальності досягнення поставлених цілей;

- підготувати громадську думку до такого сприйняття проекту, якого хочуть бачити його ініціатори;
- довести певному колу осіб доцільність проведених нововведень та змін; привернути увагу та посилити зацікавленість потенційних інвесторів.

Як правило основні завдання, що вирішуються у процесі бізнес-планування, можна сформулювати таким чином:

- підготовка заявок існуючих та новостворюваних фірм на отримання кредитів;
- обґрунтування пропозицій щодо приватизації державних підприємств;
- відкриття нової справи, визначення профілю майбутньої фірми та основних напрямів її комерційної діяльності;
- перепрофілювання існуючої фірми, вибір нових видів, напрямів та способів здійснення комерційних операцій;
- складання проспектів емісії цінних паперів (акцій та облігацій) приватизованих та приватних фірм;

Працюючи над бізнес-планом, необхідно забезпечити його стислість, ясність, логічність, правильність та обґрунтованість цифровими даними.

Отже основними функціями бізнес-планування є:

1. Використання для розробки стратегії бізнесу (життєво необхідне в період створення підприємства, а також розробки нових напрямків діяльності).
2. Планування (дозволяє оцінити можливості розвитку нового напрямку діяльності, контролювати процеси усередині фірми).
3. Залучення коштів – позик, кредитів (вирішальним чинником при наданні кредиту банками є наявність опрацьованого бізнес-плану).

Залучення до реалізації планів компанії потенційних партнерів, які побажають вкласти у виробництво власний капітал або наявну в них технологію.

Перші бізнес-плани з'явилися в Україні лише на початку 1990-х років, але з розвитком ринкової економіки та міжнародних зв'язків потреба в розробці бізнес-планів ставала очевидною. Вже у 1994-1995 рр. їхнє застосування стає масовим явищем.

Бізнес-планування в Україні має свої особливості:

- мінливі економічні відносини ставлять керівників перед необхідністю самим прораховувати свої майбутні кроки та вчитися боротися з конкурентами;
- з'являється нове покоління керівників, які були керівниками комерційних організацій, і вони погано представляють все коло економічних проблем, що очікують їх, особливо в ринковій економіці;
- підприємці повинні навчитися обґрунтовувати свої заявки, доводячи інвесторам, що вони можуть прорахувати всі аспекти використання інвестицій не гірше за бізнесменів з інших країн.

В американських компаніях для оцінки господарської діяльності застосовують своєрідну систему показників, які можна поділити на три основні групи:

- оціночні показники;
- показники витрат виробництва;
- відносні показники господарської діяльності.

Багато західних авторів звертають увагу на оформлення бізнес-плану. Якість паперу, друку, папки, кріплення аркушів, тобто, його зовнішній вигляд може справити на читає документи певне враження. Бездоганно написаний, надрукований без помилок документ має демонструвати впевненість у успіху та викликати довіру.

Г. Берл наводить характеристику зразкового бізнес-плану, яку схвалив підприємницький форум – мозкова довіра ділових керівників дев'яти районів різних штатів США. У тексті наведено докладні відомості про провідних працівників та інвесторів. Наводяться відгуки консультантів з бухгалтерського обліку та юрисконсульта, що особливо підтверджують прогнози розвитку. Бізнес-план, визнаний зразковим, мав ще одну особливість: кожен сторінку було надруковано лише з правого боку.

В даний час найбільш відомі такі основні західні методики розробки бізнес-планів:

- UNIDO (Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку) для

країн з підготовки техніко-економічних обґрунтувань та її електронна версія COMFAR;

- WorldBank (Світовий банк реконструкції та розвитку);
- методики найбільших банківських будинків, міжнародних консультативно-аудиторських організацій, таких як Goldman, Sachs&Co; Deloitte&Touche; Ernst&Young та ін.

Одним з напрямків діяльності UNIDO є інвестиційне співробітництво як всередині країн, так і з залученням іноземних інвесторів. Отже, бізнес-план, складений за даною методикою, буде орієнтований на отримання інвестицій, в тому числі і міжнародних.

Недоліками методики UNIDO є відсутність: врахування ризиків, які супроводжують здійснення інвестиційних проєктів; адаптації до української податкової системи; рекомендацій щодо встановлення цін на продукцію та обсягів її виробництва, в той час як ці параметри є одними з основних при оцінці ефективності за цією методикою.

Пропонуємо змінити підходи до планування.

Для поточної діяльності вважаємо за доцільне впровадження методики Kanban.

У методиці Kanban усі працівники відповідають за те, щоб робочі процеси проходили без затримок, порушень технології тощо.

Візуалізація процесів. Важливо, щоб усі поставлені завдання були додані до плану. Їхній статус потрібно оновлювати у міру завершення кожного пройденого етапу.

Угруповання завдань. Це роблять на підставі статусів. Найпростіший спосіб - розділити завдання на три колонки: "Треба виконати", "Виконується", "Виконана".

Увага до незавершених завдань. Якщо завдання підвисають на якомусь етапі, слід розібратися в причинах, розподілити ресурси у разі потреби або надати потрібну підтримку для завершення роботи.

Постійне вдосконалення. Контроль над виконанням термінів виконання завдань та його переміщенням з рівня на інший у системі канбан допомагає бачити слабкі місця у процесах.

З метою планування окремих проектів доцільним буде використання моделі CANVAS.

Переваги і зручність моделі полягає в тому, що прийнявши цю методологію для всіх учасників проекту, в організації з'являється спільна мова та загальний візуальний образ результату, яким добре та зручно ділитися з іншими. Відсутність загального розуміння поточного стану проекту сильно ускладнює подальше планування та організацію робіт на проекті. Щоб використовувати максимум можливостей Lean Canvas і перейти до більш довгострокового та детального планування, необхідно розглянути концепцію “ощадливого виробництва”, на яку спирається ця та багато інших моделей.

Як повідомили у Департаменті ЖКГ, у рамках ініціативи «Відродимо Україну разом» у місті розібрали завали, розчистили територію та вивезли сміття ще з одного місця, де внаслідок обстрілів було зруйновано будівлю. У прибиранні взяли участь комунальні служби та волонтери.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Водний кодекс України [Електронний ресурс] Редакція від 17.02.2022 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/213/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
2. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] Редакція від 12.05.2022 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
3. Закон України «Про адміністративні правопорушення» [Електронний ресурс] Редакція від 14.04.2022 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text>.
4. Закон України «Про державне регулювання у сфері комунальних послуг» [Електронний ресурс] Редакція від 19.12.2019 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2479-17#Text>.
5. Закон України «Про доступ до публічної інформації» [Електронний ресурс] Редакція від 27.01.2022 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.
6. Закон України «Про житлово-комунальні послуги» [Електронний ресурс] Редакція від 03.12.2020 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text>.
7. Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» [Електронний ресурс] Редакція від 17.12.2020 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4004-12#Text>.
8. Закон України «Про захист персональних даних» [Електронний ресурс] Редакція від 16.12.2021 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>.
9. Закон України «Про захист прав споживачів» [Електронний ресурс] Редакція від 01.07.2021 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>.

10. Закон України «Про звернення громадян» [Електронний ресурс] Редакція від 16.12.2020 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

11. Закон України «Про інформацію» [Електронний ресурс] Редакція від 02.12.2010 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12/ed20110113#Text>.

12. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [Електронний ресурс] Редакція від 31.05.2022 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

13. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» [Електронний ресурс] Редакція від 03.12.2020 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>.

14. Закон України «Про питну воду, питне водопостачання та водовідведення» [Електронний ресурс] Редакція від 20.09.2019 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2918-14#Text>.

15. Закон України «Про природні монополії» [Електронний ресурс] Редакція від 03.12.2020 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-14#Text>.

16. Закон України «Про реструктуризацію заборгованості з квартирної плати, плати за житлово-комунальні послуги, спожиті газ та електроенергію» [Електронний ресурс] Редакція від 20.02.2003 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/554-15#Text>.

17. Класифікація видів економічної діяльності [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/81/KVED10_81_10.html.

18. Кодекс України «Про надра» [Електронний ресурс] Редакція від 16.12.2021 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/132/94-%D0%B2%D1%80#Text>.

19. Конституція України [Електронний ресурс] Редакція від 03.09.2019 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

20. Наказ «Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення бізнес-плану підприємств» [Електронний ресурс] Редакція від 06.09.2006 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0290665-06#Text>.
21. Офіційний сайт КП УМК «Центральна» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://khm.gov.ua/uk/komunalni-pidpriiemstva/umk-centralna-0>.
22. Рішення «Про підведення підсумків фінансово-господарської діяльності підприємств, що належать до комунальної власності територіальної громади м. Хмельницького» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://khm.gov.ua/uk/content/vid-11062020-no-448-pro-pidvedennya-pidsumkiv-finansovo-gospodarskoyi-diyalnosti>.
23. Бердинець М.Д., Сурженко А.В. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2016 – 352 с.
24. Берест М. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017 – 164 с
25. Варналій З. С. Бізнес-планування підприємницької діяльності [Текст] : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019 – 264 с
26. Волкова Н. А., Подвальна Н. Е., Семенова К. Д. Економічний аналіз: навч. посіб. Одеса: ППЦ «Белка». 2020 – 240 с.
27. Гамалій В. Ф. Бізнес-планування: навч. посіб. / В.Ф. Гамалій, В.А. Вишневська, О.С. Хачатурян. Кропивницький: ПП «Ексклюзив-Систем», 2017 – 186с.
28. Даниленко А. С. Управління дебіторською заборгованістю: фінансово-обліковий аспект: монографія / А.С. Даниленко, О.М. Варченко, І.В. Свиноус та ін.; за ред.О.М. Варченко. К.: 2019 – 288 с.
29. Козак Ю. Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2016 – 290 с.
30. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб.. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020 – 396 с.

31. Лучко М. Р. Фінансовий аналіз [Текст] : навч. посіб. / М. Р. Лучко, С. М. Жукевич, А. І. Фаріон – Тернопіль:, ТНЕУ, 2016 – 304 с.
32. Міщук Г. Ю., Джигар Т. М., Шишкіна О. О. Економічний аналіз: навч. посіб. Рівне НУВГП, 2017 – 156 с.
33. Мороз В. М., Мороз С.А. Ризик-менеджмент : навч. посіб. Публічне управління та адміністрування. Харків : НТУ «ХПІ», 2018 – 140 с.
34. Мошек Г. Є. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, Ю. В. Поканєвич, А. С. Соломко, О. В. Коваленко, Н. В. Коваленко, В. С. Ціпурина, Г. П. Сиваненко, О. І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г. Є. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017 – 528 с.
35. Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз господарської діяльності : підручник. К. : КНЕУ, 2016 – 629 с.
36. Сумець, О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021 – 208 с.
37. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник. Київ : “К.І.С.”, 2017 – 932 с.
38. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Полтава: Видавництво ПП «Астроя», 2020 – 434с.
39. Хлевицька Т. Б. Фінансове планування та бюджетування : навч. посіб. – Київ Державний університет телекомунікацій, 2021 – 130с.
40. International trade: training manual. – Edited by Yuriy Kozak, Temur Shengelia – Tbilisi : Publishing House „Universal“, 2016.