



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Мельник Єлизавета Вікторівна

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ТА РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ
ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття
ступеня вищої освіти магістр
галузь знань 07 “Управління та адміністрування”
спеціальності 073 “Менеджмент”
за освітньо-професійною програмою “Менеджмент”

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент
Семенчук І. М.
Рецензент:
д-р екон. наук, професор
Кузьменко О. Б.

Миколаїв – 2022 року

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

Факультет економічних наук
Кафедра менеджменту
Ступінь вищої освіти: магістр
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту
д-р наук з держ. управл., доц. Стоян О.Ю.
“ _____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
Мельник Єлизаветі Вікторівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи магістра: Управління інноваціями та розробка бізнес-плану інноваційного проекту на підприємстві

керівник кваліфікаційної роботи магістра канд. екон. наук, доц. Семенчук І.М.
(, науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

затверджені наказом ЗВО від “ _____ ” _____

2. Строк подання _____ студентом _____ кваліфікаційної роботи магістра _____

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи магістра: статистична та фінансова звітність підприємства ТОВ «Омніленс», дані офіційних сайтів, аналітичних порталів, статистичні збірники, науково-практичні та теоретико-методичні роботи вітчизняних і зарубіжних вчених.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) узагальнити теоретичні аспекти управління інноваціями та бізнес-планування інноваційного проекту на підприємстві; обґрунтувати методологію розробки бізнес-плану інноваційного проекту на підприємстві; провести емпіричний аналіз системи управління інноваціями та забезпечення процесу бізнес-планування на підприємстві ТОВ “Омніленс”; розробити рекомендації, щодо вдосконалення управління інноваціями та бізнес-планування інноваційного проекту “Cloud Systems” на підприємстві ТОВ “Омніленс”.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Завдання бізнес-планування інноваційного проекту. Інфраструктура бізнес-планування інноваційного проекту на підприємстві. Порівняння структури бізнес-плану за міжнародними стандартами. SWOT-аналіз ТОВ “Омніленс”. Способи доступу до послуги “Cloud Systems” на ТОВ “Омніленс”. Структура інноваційних послуг “Cloud Systems” на ТОВ “Омніленс”. Характеристики послуги “Cloud Systems” на ТОВ “Омніленс”. Схема функціонування «Cloud

Systems» на ТОВ “Омніленс”. Тарифні рішення для послуги “Cloud Systems” в компанії RX-HOST на ТОВ “Омніленс”. Основне обладнання на ТОВ “Омніленс”. Постійні витрати для послуги “Cloud Systems” в місяць на ТОВ “Омніленс”. Інвестиційні витрати для послуги “Cloud Systems” на ТОВ “Омніленс”. Прогноз обсягів продажу продукції на три роки на ТОВ “Омніленс”. Динаміка витрат та чистого доходу для послуги “Cloud Systems”. Доходи та витрати на 1-ий рік впровадження послуги (помісячно). Доходи та витрати на другий і третій рік впровадження послуги (поквартально).

6.Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи магістра	Примітка
1	Затвердження теми і призначення наукового керівника	вересень	
2	Підготовка дослідницької пропозиції	вересень-жовтень	
3	Побудова плану дослідження (вступ мета та завдання дослідження)	жовтень	
4	Огляд літератури та формування методології аналізу (огляд літератури та методологія дослідження) (текст статті, тези доповіді)	жовтень-листопад	
5	Формування інформаційної бази дослідження та проведення емпіричного аналізу моделі (аналіз)	листопад	
6	Розробка та обґрунтування рекомендацій, підготовка висновків та дискусії (Результати та дискусія. Висновки.)	грудень	
7	Оформлення кваліфікаційної роботи магістра та підготовка її до захисту	січень	

Студентка _____ Мельник Є.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Семенчук І.М. .
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ТА РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Теоретичні аспекти управління інноваціями та бізнес-планування на підприємстві.....	9
1.2. Особливості розробки бізнес-плану інноваційного проєкту.....	15
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНІВ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	25
2.1. Процедура організації процесу бізнес-планування інноваційного проєкту на підприємстві.....	25
2.2. Методика розробки бізнес-плану інноваційного проєкту на підприємстві.....	29
2.3. Методологічні засади управління інноваційними проєктами.....	39
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ТОВ “ОМНІЛЕНС”.....	43
3.1. Аналіз ефективності управління інноваціями на ТОВ “Омніленс”.....	43
3.2. Аналіз забезпечення процесу бізнес-планування на підприємстві ТОВ “Омніленс”.....	47
РОЗДІЛ 4. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ТА РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЄКТУ.....	56
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми. Проблема неефективного бізнес-планування – одна з ключових в українській економіці. Від її вирішення залежить наскільки успішно буде функціонувати підприємство. Бізнес-планування поєднує виробничу, фінансову, технічну, кадрову та інші сторони діяльності організації. Від того, наскільки грамотна складений бізнес-план, залежить, як швидко підприємець зможе реагувати на мінливі, нестабільні, а деколи й непередбачувані ринкові ситуації.

Теоретичним та методологічним аспектам бізнес-планування діяльності підприємств було присвячено ряд наукових праць, зокрема таких відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, як: Бубенко П. Т., Великих К.О., Вітюк А. В., Глушенкова А. А., Данік Н. В., Жуков В. В., Заболотна І. С., Занора В. О., Ляш О. І., Кащук К. М., Кваша О.С., Князь С. В., Ковтуненко Ю. В., Кондратюк О. М., Летуновська Н. Є., Лігоненко Л., Лопатка К. А., Менчинська О. М., Павлюк Л. В., Пекна Г. Б., Різник В. В., Свідерський В. П., Сергійчук С.І., Судук О. Ю., Устенко М. О., Уткіна Ю. М., Фісуненко П. А., Шульгіна Л. М. та ін. Разом з тим, незважаючи на досить ґрунтовне дослідження цієї проблеми, питання удосконалення процесів бізнес-планування в управлінні підприємством залишаються актуальними, адже на сьогодні практичних, результативних кроків щодо їхнього втілення вкрай мало. Причиною цього, на нашу думку, є відсутність чіткого розуміння підприємцями і менеджерами своїх стратегічних потреб в матеріальних, інтелектуальних, трудових, фінансових ресурсах, також неможливість визначення фінансових джерел для отримання цих ресурсів та не достатні навички ефективного використання їх в процесі роботи підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є узагальнення теоретичних та методологічних основ управління інноваціями, проведення емпіричного аналізу та формування пропозицій щодо вдосконалення процесів управління та розробка бізнес-плану інноваційного проекту на підприємстві.

Для досягнення цієї мети були поставлені та розв'язані наступні завдання:

- узагальнення теоретичних аспектів управління інноваціями та бізнес-планування інноваційного проєкту на підприємстві;
- обґрунтування методології розробки бізнес-плану інноваційного проєкту на підприємстві;
- проведення емпіричного аналізу системи управління інноваціями та забезпечення процесу бізнес-планування на підприємстві ТОВ “Омніленс”
- розроблення рекомендацій, щодо вдосконалення управління інноваціями та бізнес-планування інноваційного проєкту “Cloud Systems” на підприємстві ТОВ “Омніленс”.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваціями та розробки бізнес-плану інноваційного проєкту на підприємстві.

Предмет дослідження є сукупність теоретичних, методичних та методологічних аспектів розвитку процесів управління інноваціями та розробки бізнес-плану інноваційного проєкту на підприємстві.

Гіпотеза дослідження. Гіпотеза кваліфікаційної роботи ґрунтується на припущенні, що запропонувавши сучасні методики для удосконалення процесів управління інноваціями та розробки бізнес-планів інноваційних проєктів, підприємство зможе більш економічно витратити матеріальні ресурси, підвищиться ефективність кадрового забезпечення, збільшиться прибуток, з'явиться можливість використання високопродуктивної техніки й інноваційних технологій та покращиться якість і конкурентоздатність послуг ТОВ “Омніленс”.

Методи дослідження: в ході проведення дослідження кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові та емпіричні методи дослідження, а саме:

- діалектичний метод пізнання (при визначенні сутності бізнес-планування на підприємстві);

- економіко-логічні методи пізнання (у процесі систематизації та узагальнення функцій і видів бізнес-планів підприємства);
- метод індукції та дедукції (при узагальненні методичних засад управління інноваціями);
- метод порівняння (у процесі порівняння різних методів розробки бізнес плану);
- метод аналізу і синтезу (в ході аналізу забезпечення процесу бізнес-планування на підприємстві на ТОВ “Омніленс”);
- метод узагальнення (при підготовці висновків до кожного розділу та всієї роботи в цілому);
- методи комп’ютерної обробки, аналізу та відображення інформації за допомогою програм Microsoft Excel (для проведення комплексного аналізу);
- методи графічного зображення і табличного відображення результатів дослідження (наочне відображення динаміки показників розвитку об’єкта дослідження).

Наукова новизна одержаних результатів. Найважливішими результатами, що містять наукову новизну, є:

удосконалено:

- методику розробки бізнес-планів інноваційних проєктів, як основного елемента системи підтримки ухвалення управлінських рішень в стратегічному управлінні ТОВ “Омніленс”, що дозволить покращити стратегічну діяльність підприємства, зведе всі стратегічні досягнення, отримані іншими підрозділами організації у певний формат інноваційних проєктних рішень та удосконалить всю роботу зі стратегічного управління інноваціями;

розроблено:

- бізнес-план інноваційного проєкту “Cloud Systems”, відносно нової технології, що пропонує на відміну від віртуального хостингу, більш популярного серед користувачів і провайдерів, можливість зберігати дані не на одній, а розподілено на безлічі фізичних машин, проєкт повністю окупить за два роки та принесе інвесторам чистого доходу у розмірі 896856,4 тис. грн.

Особистий внесок здобувача. У кваліфікаційній роботі автором сформульовані та обґрунтовані наукові положення, розробки, висновки і рекомендації, які були оприлюднені в науковій статті.

Основні результати та висновки сформовані у кваліфікаційній роботі були опубліковані у науковому журналі «Наукові праці студентів. Науковий журнал ЧНУ ім. Петра Могили. Серія «Економіка»».

Апробація матеріалів. Основні результати дослідження викладено та апробовано в науковій праці обсягом 0,48 друк. арк

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 86 сторінках комп'ютерного набору та складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел (67 найменувань), 10 таблиць, 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ТА РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Теоретичні аспекти управління інноваціями та бізнес-планування на підприємстві

В сучасних умовах побудови постіндустріального суспільства методологія управління проєктами є дієвим інструментом впровадження інновацій. Останніми десятиліттями все частіше автори багатьох публікацій використовують поняття “інноваційний проєкт”, як окремий вид проєктів (за ознакою характеру діяльності). Тому можемо сказати, що управління інноваціями набуває актуальності в наш час, а саме за рахунок підвищення темпів розробки та впровадження інноваційних ідей та проєктів на підприємствах.

Велика кількість таких проєктів, котрі реалізуються в один час, потребують концептуально нової системи управління та підходів для забезпечення належної структури менеджменту інновацій. Необхідно своєчасно відреагувати та пристосуватись до нововведень для покращення організаційного процесу на підприємстві, забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та збереження позицій лідера в галузі.

У зарубіжних країнах з розвиненою ринковою економікою бізнес-план інноваційного проєкту є невід’ємним елементом планування підприємницької діяльності. Україна тільки накопичує досвід розробки бізнес-планів, таких необхідних і для отримання фінансування, і для формулювання власних ідей в частині бізнесу, і для оцінки життєздатності пропонованого об’єкту бізнесу. Все більший інтерес до особливостей розробки бізнес-планів інноваційних проєктів проявляють керівники організацій і підприємств всіх форм власності, підприємці, банківські, страхові і інші організації.

Найбільш близьким документом до бізнес-плану є техніко-економічне обґрунтування (далі ТЕО), у якого може бути та ж орієнтація, що і у бізнес-плану, але ТЕО носить вузький і специфічний характер. Головна відмінність

ТЕО від бізнес-плану інноваційного проєкту – особливий акцент в структурі ТЕО на виробничо-технічні сторони проєкту, при цьому проєкт не розглядається як бізнес і комерційні, ринкові аспекти залишаються зовні поля зору.

Тому можна стверджувати, що бізнес-план – це форма обґрунтування підприємницького інноваційного проєкту, що гнучко поєднує виробничу, фінансову, технічну, кадрову і інші сторони діяльності організації з маркетинговою орієнтацією.

Бізнес-план інноваційного проєкту використовується в різних сферах і при різних формах підприємництва і допомагає окреслити те коло проблем, з якими стикається підприємство або підприємець в умовах мінливості, нестабільності і деколи непередбачуваності найрізноманітніших ринкових ситуацій.

Бізнес-план інноваційного проєкту служить виконанню багатьох завдань: він може допомогти визначити цілі передбачуваного бізнесу і створити сам бізнес, виявити шляхи його розвитку і передбачити проблеми ще до їх виникнення, а значить – справитися з ними ефективніше.

Ряд причин, що підтверджують необхідність бізнес-плану інноваційного проєкту, викладені у редакційній статті Business Week “Стратегічне планування повертається! Реінжиніринг? Скорочення витрат? Це вже неактуально! Стратегія знову в центрі уваги!”, присвяченою аналітичному огляду аудиторської компанії PricewaterhouseCoopers: “Дві третини компаній, що швидко розвиваються, вважають необхідними розробляти бізнес-план у письмовій формі. Саме вони демонструють найбільш високі темпи зростання об’єму продажів, велика частина яких доводиться на нові продукти і послуги. Саме їх виконавчі директори зосереджують свої основні зусилля на особливо важливих бізнес-процесах і функціях. Темпи зростання об’ємів продажів компаній з формалізованими бізнес-планами на 69% перевищують аналогічні показники фірм, що віддають перевагу неформалізованому підходу до бізнес-планування” [17].

Далі в цій статті говориться про те, що колишній досвід нагадує нам про деякі перевірені істини, пов'язані з плануванням, зокрема про те, що:

- стратегічне планування довело свою необхідність для зростання об'ємів продажів і прибутку, а також для успішної розробки і впровадження нових продуктів, розширення бізнесу і освоєння нових ринків;

- ділова стратегія є найважливішою управлінською проблемою і залишиться такою протягом як мінімум п'яти наступних років;

- стратегічне планування поступово стає справою не тільки топ-менеджерів, але і лінійних менеджерів, фахівців і навіть рядових співробітників.

Як говорив екс-президент США генерал Дуайт Ейзенхауер: “План – ніщо, планування – все. Ваші плани застаріють, щойно вийдете з кімнати. Але під час планування ваша команда згуртується і, якщо ви зіткнетеся із несподіваними труднощами, ваші люди знатимуть, як їх подолати”.

З вищевикладеного можна зробити два основних висновка:

По-перше, формалізований бізнес-план інноваційного проєкту, так або інакше, повинен містити місію компанії, цілі і стратегію їх реалізації, описувати продукти і послуги, пропоновані споживачам. Крім того, значну його частину повинні складати конкретні заходи по залученню споживачів на географічно видалених і різних в культурному відношенні ринках, зокрема з використанням безмежних можливостей Інтернету.

По-друге, вислів Ейзенхауера як не можна краще відображає той факт, що планування – це, перш за все інтелектуальний процес, в якому з'єднуються досвід, навички і інтуїція для передбачення майбутнього. Це якнайкраща можливість оцінити пріоритетність поставлених завдань, чітко сформулювати ділову стратегію, знайти найбільш ефективні способи використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, розподілити завдання і сфери відповідальності серед топ-менеджерів.

Але для реалізації всього цього на практиці потрібне ще дещо – дух лідерства, що надихає маси рядових співробітників на боротьбу у

висококонкурентному діловому середовищі. Дуже часто саме від його наявності або відсутності залежить успіх або провал бізнес-плану.

Таким чином, стратегічний бізнес-план інноваційного проєкту потрібний для того, щоб зв'язати воедино всі висловлені міркування в якесь узгоджене і кероване ціле, здатне перетворити безладні дії в строгу логіку і послідовність.

Термін “стратегічний бізнес-план” має стратегічну складову, тобто фокусування на довготривалу перспективу, і одночасно – бізнесову складову, тобто комплекс прагматичних, конкретних заходів для всіх бізнес-функцій і підрозділів компанії, здатний забезпечити її фінансове здоров'я і конкурентоспроможність на ринку [48, с. 408].

Стратегічний бізнес-план – це не що інше, як ряд питань або перелік напрямів розвитку. Саме процедура або методика планування дозволяє достовірно передбачати майбутнє, аналізувати статистичні дані і економічні події, робити висновки, формулювати ідеї та втілювати їх на практиці.

З цієї точки зору, планування включає процедури розробки ідей і плану дій, що відповідають на наступні питання:

– Як контролювати діяльність підрозділів і топ-менеджерів у видалених підрозділах, коли директиви штаб-квартири часто не відповідають місцевій обстановці?

– Як об'єднати в єдиний колектив здатних і не дуже здатних співробітників, як спонукати їх працювати погоджено в критичній обстановці, коли ситуація на ринку вимагає негайних дій?

– Як досягти балансу індивідуальних темпераментів і стилів співробітників, щоб напористі діяли жорстко, а стримані прагнули вперед і не відступали передчасно навіть під сильним тиском конкурентів?

– Яка ділова стратегія принесе компанії перемогу і як найкращим чином використовувати наявні ресурси для її реалізації?

Ще один важливий аргумент на користь стратегічного бізнес-плану інноваційного проєкту полягає в тому, що чимала праця по його розробці підвищить компетентність управлінського апарату і поліпшить якість поточних

управлінських рішень. Надасть можливість ще раз, і, можливо, з нової точки зору, оцінити сильні і слабкі сторони компанії. Допоможе також зробити обґрунтовані висновки про внесок тих або інших співробітників в загальну справу і переваги управлінських стилів топ-менеджерів. Одночасно ця робота дозволить керівнику визначити, які навички і компетенція необхідні для досягнення поставленої мети, а потім розробити план по підвищенню кваліфікації співробітників. Уточнить, яка саме ринкова інформація допоможе ухвалювати більш зважені рішення.

Завершений стратегічний бізнес-план інноваційного проєкту має шанси стати найбільш ефективним засобом комунікації зі всіх можливих. Адже в нім викладено ведення і місію компанії, її цілі і стратегію – все те, що легко спотворити при усній передачі або в електронних посланнях з їх телеграфним стилем. Уважно прочитавши цей документ, співробітники напевно зроблять висновки про те, як і в якій формі вони можуть прийняти участь в реалізації поставлених завдань.

Бізнес-план інноваційного проєкту безперечно впливає і на організаційну структуру, систему внутрішнього контролю, угруповання співробітників залежно від навичок і знань.

Якість, а значить, і ефективність плану багато в чому залежать від готовності персоналу прикласти зусилля до його розробки, ступеня підтримки цього починання з боку топ-менеджерів і досвіду відповідальних за розробку плану співробітників. Але найголовніше умова успіху – уміння абстрагуватися від невідкладних поточних проблем і заглянути в майбутнє. Для цього потрібно уміти стратегічно мислити, адже в майбутньому ваше підприємство чекають нові ділові можливості, нові ринки, революційні технології.

Але якщо топ-менеджери та відповідні за розробку стратегічного бізнес-плану інноваційного проєкту цілком поглинені сьогоденними проблемами і необхідністю забезпечити заданий рівень рентабельності за підсумками кварталу, навряд чи їм вдасться розробити амбіційний план на майбутнє, навіть якщо майбутнє, з вашої точки зору, – це 12, 24 або 36 наступних місяців.

Нинішнє ділове середовище не гарантує успіху нікому, у т.ч. і компаніям, що ретельно розробили бізнес-план інноваційного проєкту і що послідовно реалізують передбачені ним заходи. В кращому разі можна сподіватися на вдалий збіг обставин і сприятливий розвиток подій на ринку. Проте, якщо керуватися лише усними вказівками топ-менеджера і приймати рішення під впливом емоцій, то навряд чи успіх опиниться на вашому боці.

Таким чином, бізнес-план інноваційного проєкту повинен містити і довгострокові цілі діяльності компанії, і тактичні заходи їх реалізації. Але не менш важливі й тактичні заходи: вони додають плану необхідну реальність, їх можна швидко переглянути у разі виникнення непередбачених обставин і нових принадних можливостей, одночасно зіставити знов виникаючі можливості з довгостроковими цілями і вирішити, чи варто намагатися їх використовувати.

З вищевикладеного ясно, що уміло складений бізнес-план дає компанії, що склала його, безліч переваг. Приведемо їх узагальнений перелік. Отже, стратегічне бізнес-планування інноваційного проєкту допоможе підприємству:

- оцінити місткість і динаміку ринку, а, отже, свої шанси на успіх;
- ідентифікувати стратегію своїх конкурентів і перешкодити її здійсненню;
- визначити потреби своїх покупців і їх купівельну поведінку, на основі чого можна розробити нові продукти або маркетингові акції;
- розробити стратегію і тактику, що дозволяють досягти стійкої конкурентної переваги;
- зосередитися на розвитку сильних сторін вашої компанії, замість того щоб шукати слабкі сторони конкурента;
- ефективніше керувати своїми співробітниками;
- оцінити готовність компанії і окремих співробітників до перетворень;
- вибрати перспективні ринки і зосередити на них свої зусилля;
- ухвалювати більш обґрунтовані стратегічні рішення;
- мобілізувати своїх підлеглих або компанію в цілому на пошук і використання внутрішніх резервів ефективності.

З наведеного вище видно, що бізнес-планування (ділове планування) – самостійний вид планової діяльності, яка безпосередньо пов'язана з підприємництвом. Це впорядкована сукупність стадій і дій, пов'язаних з ситуативним аналізом навколишнього середовища, постановкою цілей бізнес-планування, здійсненням планування (розробкою бізнес-плану інноваційного проєкту), просуванням бізнес-плану на ринок інтелектуальної власності, реалізацією бізнес-плану, контролем за його виконанням.

1.2. Особливості розробки бізнес-плану інноваційного проєкту

На думку Глушенкова А. А.; “Бізнес-план – це економічно обґрунтований аналітичний документ, який показує реальність планованої справи (проєкту). З іншого боку, бізнес-план виступає як засіб дієвої реклами для майбутніх інвесторів, партнерів. Тому він повинен бути написаний діловою мовою, зрозумілою фінансистам, банкірам, партнерам по бізнесу. Кількісна інформація, що характеризує розділи бізнес-плану повинна бути чіткою, емною, але в той же час стосовно короткої” [8, с. 49].

Основною метою бізнес-плану інноваційного проєкту, є обґрунтування передбачуваного бізнесу і оцінка результатів за певний період часу. В зв'язку з цим бізнес-план може розглядатися як індикатор ступеня досягнення успіху.

Підтримуємо думку Варналій З. С.: “Додаткова мета розробки бізнес-плану – сформулювати або уточнити основну концепцію розвитку фірми, тобто спланувати виробничу, господарську, збутову, економічну, фінансову, інвестиційну, соціальну і екологічну (точніше, природоохоронну) діяльність на найближчий і достатньо віддалений періоди часу в строгій відповідності з потребами цільового ринку і реальними можливостями набуття необхідного вигляду ресурсів” [60, с. 11].

Важливо розглядати бізнес-план інноваційного проєкту як сам процес планування і інструмент внутрішньофірмового управління. Тому бізнес-план представляється як документ, що постійно оновлюється, документ, який робить

організацію сприйнятливою до різного роду нововведенням – технічним, технологічним, інформаційним, організаційним, економічним і др.

Бізнес-план інноваційного проєкту – це інструмент самонавчання. У цьому аспекті розробка бізнес-плану – це безперервний процес пізнання і самопізнання.

Таким чином, можна стверджувати, що бізнес-планування інноваційного проєкту – це творчий процес, що вимагає професіоналізму і мистецтва при його складанні і реалізації.

До вищевикладених цілей можна додати наступні:

- отримання узагальненої фінансової оцінки попереднього етапу розвитку фірми, а також оцінка її сучасного виробничого і економічного потенціалу;

- розробка або уточнення колишньої стратегії розвитку фірми або окремих напрямів її діяльності, а також визначення способів реалізації стратегічних цілей і завдань;

- внутрішньофірмове планування, контроль, аналіз, регулювання і оперативний облік;

- залучення інвесторів для реалізації внутрішньофірмових планів, програм, комерційних проєктів;

- розробка і здійснення проєктів створення нової продукції;

- оцінка науково-технічного, виробничого і комерційного потенціалу окремої фірми і компанії в цілому.

Зовнішні функції:

- при пошуках партнерів, інвесторів і кредиторів бізнесменові (підприємцеві) доведеться незліченне число разів повторювати одне і те ж про свій проєкт і підприємство. Добре оформлений лаконічний бізнес-план інноваційного проєкту – краща візитна картка для бізнесмена. З його допомогою бізнесмен стандартизує процес ознайомлення з своїм проєктом, економить свій час, упорядковує контакти;

– на певному етапі економічного розвитку та становлення ринку, ринкових відносин та цивілізованого підприємництва відсутність бізнес-плану сприймається учасниками інвестиційного проєкту як щось абсурдне і може викликати насторожене відношення з боку партнерів, кредиторів, клієнтів. Наявність бізнес-плану інноваційного проєкту – обов’язкова вимога з боку цивілізованого ринку;

– залучення грошей для розвитку комерційної справи (партнерство, інвестування, кредитування) неможливе без того матеріалу, який міститься в бізнес-плані. Ґрунтовно складений бізнес-план інноваційного проєкту може бути швидко перетворений в заявку на фінансування, в усякому разі він міститиме всю необхідну для складання заявки інформацію;

– наявність бізнес-плану інноваційного проєкту чиста психологічно викликає відчуття ґрунтовності, солідності підприємницького почину.

До внутрішніх чинників відносяться: характеристики використовуваних технологій, устаткування, визначення якості продукції і послуг як товару і витрачання виробництва.

За допомогою бізнес-плану інноваційного проєкту можна виявити в початковому стані ті вимоги розвитку підприємства, які в майбутньому загрожують перерости в серйозні перешкоди і істотно ускладнять роботу.

Бізнес-план інноваційного проєкту додає конкретному бізнесу цілеспрямованість. Є маса підприємців, енергії яких можна б позаздрити; коли б не одне “але”: їм все одно, де “копати”. Їх дії досить масштабні, але неефективні із-за відсутності чітко визначених кінцевих і проміжних цілей.

Складаючи бізнес-план інноваційного проєкту, підприємець набуває інструменту контролю і управління, що дозволяє забезпечити планомірне просування свого підприємства до поставлених цілей.

В процесі складання бізнес-плану інноваційного проєкту є могутнім інструментом самонавчання, а після реалізації передбачених їх дій – основою для зіставлення з фактичними досягненнями.

Бізнес-план інноваційного проєкту оцінює перспективну ситуацію як усередині фірми, так і поза нею. Саме за допомогою бізнес-плану у керівництва фірми з'являється, наприклад, можливість ухвалювати рішення, яка частина прибутку може бути залишена для накопичення, а яку можна розподілити у формі дивідендів між акціонерами. Бізнес-план використовується при обґрунтуванні заходів щодо вдосконалення і розвитку організаційно-виробничої структури фірми, зокрема для обґрунтування рівня централізації і відповідальності. Найактивніше бізнес-план використовується при пошуку інвесторів: нових акціонерів, кредиторів і ін.

Розрізняють декілька типів бізнес-планів, вибір яких залежить від кола задач, що визначені на майбутнє. Розглянемо основні із них [61, с.25-26]:

1. Комерційно-виробничий бізнес-план. Він необхідний для розв'язання проблем комерційної і виробничої діяльності в процесі досягнення цілей розвитку підприємства. Для такого типу бізнес-плану характерне обґрунтування шляхів досягнення цілей розвитку з найменшими витратами. В даному випадку можна говорити і про бізнес-план розвитку підприємства, який передбачає викладення перспектив діяльності підприємства на майбутній плановий період для презентації раді директорів або зібранню акціонерів із зазначенням основних бюджетних витрат і числових значень економічних та фінансових показників, для обґрунтування залучення необхідних інвестицій і ресурсів.

2. Інвестиційний бізнес-план. Він є інструментом заохочення інвесторів. Ціллю такого плану служить створення нового об'єкта або кардинальні зміни застосованої технології виробництва, тобто використання категорій, пов'язаних з поняттям капітальних вкладень. Бізнес-план такого типу передбачає посилення акценту на таких питаннях, як забезпечення повернення кредитів і своєчасної оплати процентів за їх використання. Існують певні стандарти інвестиційних бізнес-планів, розроблені банками та інвестиційними структурами.

3. Бізнес-план фінансового оздоровлення. Він складається підприємством, яке перебуває в стані неплатоспроможності. Для такого типу бізнес-плану характерна складна процедура погоджень розрахунків з кредиторами і власником підприємства, який є потенційним банкрутом.

4. Бізнес-план для отримання кредиту. Він розробляється з метою збільшення оборотного капіталу для здійснення широкомасштабних цілей діяльності, які можуть бути не пов'язані з основним виробництвом, а направлені на диверсифікацію роботи.

На думку Македова В.В.: “в Україні такий бізнес-план часто розробляється підприємствами, які починають свій бізнес. Закордонні фірми переважно складають їх на окрему угоду. Такий підхід близький до поняття класичної ролі бізнес-плану, який зазвичай відображає розвиток одного напрямку в діяльності підприємства. Хоча, якщо у підприємства є декілька напрямків, то воно може мати декілька бізнес-планів одночасно” [61, с.26].

5. Бізнес-план структурного підрозділу викладення вищому керівництву підприємства розробленого плану розвитку господарської діяльності підрозділу, ціллю якого є обґрунтування обсягів і ступеня пріоритетності централізованого виділення ресурсів або величини прибутку, що залишається в розпорядженні кожного окремого підрозділу. Такий бізнес-план особливо важливий для підприємства, яке входить до складу холдингової компанії.

6. Бізнес-план заявки на грант – складаються з метою отримання фінансових коштів з державного бюджету або благодійних фондів для розв'язання соціально-політичних та наукових проблем. Він супроводжується обґрунтуванням прямих та непрямих економічних і соціальних вигод для регіону або для суспільства в результаті виділення коштів або ресурсів під запропонований бізнес-проект.

7. Бізнес-план розвитку регіону – обґрунтування перспектив соціально-економічного розвитку регіону і обсягів фінансування відповідних програм для органів, наділених необхідними бюджетними повноваженнями.

8. Бізнес-план освітньої установи – обґрунтування перспектив соціального, економічного розвитку освітньої установи (наприклад, державного вищого навчального закладу або недержавної освітньої установи) і визначення потреби в обсягах фінансових ресурсів за плановими періодами (наприклад, за навчальними роками п'ятирічного плану) для здійснення на сучасній науковій основі і матеріально-технічній базі навчального і виховного процесу в умовах соціальної захищеності професорсько-викладацького складу та студентів.

9. Бізнес-план розвитку національної економіки – складається в масштабі всього народного господарства і містить основні економічні і соціальні показники розвитку на 5-10 років вперед.

“Бізнесом” називається економічна діяльність суб'єкта націлена на отримання прибутку шляхом створення і реалізації певної продукції. В умовах висококонкурентного ринку нереально добитися стабільного успіху в бізнесі, якщо не планувати ефективний його розвиток, не акумулювати постійно інформацію про власний стан і перспективи, про стан цільових ринків, положенні на них конкурентів і т.д. . Необхідно не тільки точно представляти свої потреби на перспективу в матеріальних, трудових, інтелектуальних, фінансових ресурсах, але і передбачати джерела їх отримання, уміти виявляти ефективність використання ресурсів в процесі роботи підприємства.

Сьогодні більшості комерційних фірм на Україні не мають офіційно прийнятих планів; так само як і відсутні необхідні механізми планування: різноманітні норми, нормативи, методики і т.д. Планування підміняється різного роду рішеннями власника про ті або інші напрями господарської діяльності, які, як правило, розраховані на найближчий період часу і не передбачають орієнтацію на перспективу.

Що стосується бізнес-планування інноваційного проєкту, то певних вимог або вказівок по розробці таких бізнес-планів поки немає. Частково і з цієї причини багато підприємств опиняються в складному фінансовому положенні або взагалі неплатоспроможними, включаючи підприємства торгівлі,

громадського харчування і інших видів послуг, хоча у вказаних галузях проблема неплатежів і не повинна виникати.

Таким чином, бізнес-планування інноваційного проєкту – це об’єктивна оцінка власної підприємницької діяльності підприємства, фірми і в той же час – необхідний інструмент проєктно-інвестиційних рішень відповідно до потреб ринку і ситуації господарювання, що склалася. У загальному випадку бізнес-планування інноваційного проєкту передбачає рішення стратегічних і тактичних задач, що стоять перед підприємством, приклади яких залежно від учасників процесу бізнес-планування представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Завдання бізнес-планування інноваційного проєкту

Для співробітників підприємства	Для зовнішнього менеджменту	Для інвесторів і партнерів
Інформування службовців підприємства про цілі, завдання і методи інноваційного менеджменту підприємства	Організаційно-управлінська і фінансово-економічна оцінка інноваційної діяльності підприємства	Визначення джерела фінансування реалізації інноваційної стратегії, тобто способи концентрації фінансових ресурсів
Координація дій всіх підрозділів підприємства для досягнення цілей бізнес-плану	Виявлення потенційних можливостей підприємства, аналіз сильних і слабких сторін інноваційної діяльності	Виявлення і оцінка специфічних ризиків, які можуть перешкодити виконанню бізнес-плану інноваційного проєкту
Мотивація співробітників на виконання завдань бізнес-плану інноваційного проєкту	Формування інвестиційних цілей на інноваційну діяльність підприємства	Розрахунок очікуваних фінансових результатів інноваційної діяльності
Обґрунтування загальних і специфічних деталей функціонування підприємства в умовах висококонкурентного ринку	Вироблення стратегії і тактики інноваційних переваг продукції підприємства	
	Оцінка фінансових, трудових, матеріальних ресурсів, необхідних для досягнення мети інноваційної діяльності підприємства	

Джерело: складено автором

Як вважає Бескровна Л.О. “Формальне планування, безумовно, вимагає зусиль, але воно забезпечує і чималі вигоди:

- примушує керівників мислити перспективно;
- забезпечує основу для ухвалення ефективних управлінських рішень;

- збільшує можливості в забезпеченні фірми необхідною інформацією;
- сприяє зниженню ризиків підприємницької діяльності;
- веде до чіткої координації дій всіх, учасників бізнесу;
- дозволяє передбачати очікувані зміни, підготуватися до раптової зміни ринкової обстановки” [62, с. 16].

Використання бізнес-планування інноваційного проєкту для вироблення і обґрунтування рішень по управлінню на українських підприємствах – це скоріше, виключення, ніж правило. Практика показує, що більшість керівників все ще не володіють методологією і філософією бізнес-планування і скептично відносяться до його корисності. В той же час потреба корінної зміни менеджменту назріла вже давно. Значна частина промислових підприємств “лежить”, а галузі легкої і харчової промисловості пожвавилися в основному на хвилі збільшеної кон’юнктури ринку.

Сьогоднішній ринок інтенсивно розвивається, все важче стає отримувати надприбутки. Менеджменту українських компаній доведеться вчитися працювати в умовах стабільніших, але невисоких рівнів доходів.

Як вважає Задорожко Г.И.: “Бізнес-планування організовує і координує менеджмент підприємства, забезпечує розробку програми дій від початку до її завершення. Незалежно від того, які комерційні процеси реалізуються, планування бізнесу – це систематична методологія досягнення успіху для будь-якого типу ділових операцій при збереженні прийнятних рівнів ризиків” [63, с. 109].

В роботі «Теорія економічного розвитку» австрійський вчений Й. Шумпетер стверджував, що підприємець є носієм ризику, оскільки є людиною, яка постійно перебуває у пошуку, використовує нововведення в виробництві та господарській діяльності. А «нововведення завжди пов’язано з ризиком» [65].

Підготовка корисного бізнес-плану інноваційного проєкту – трудомісткий процес, що вимагає певних матеріальних і трудових витрат багатьох фахівців підприємства, об’єднаних єдиним керівництвом і однією ідеєю. Тому багато керівників українських підприємств уникають розробляти бізнес-плани, вважаючи за краще вести управління за допомогою інтуїтивного реагування на ситуації, що складаються. Для того, щоб успішно протистояти середовищу,

швидкість і адекватність ухвалення рішень на підприємстві повинні відповідати швидкості і складності змін, що відбуваються в цьому середовищі. Таким чином, якщо керівництво фірми, не хоче підтягати управлінську систему до рівня, відповідного умовам середовища, воно повинне піти по лінії спрощення стратегічної позиції фірми, покинувши нестабільні сфери діяльності.

Багатьох проблем бізнесу можна уникнути шляхом бізнес-планування, оскільки увага менеджменту буде повернута до них перш, ніж вони стануть критичними. Тут важливо і те, що в бізнес-плані інноваційного проєкту будуть оцінені не тільки витрати на організацію таких заходів і ефекти від ухвалених рішень, але і ризики можливих втрат.

Діяльність менеджменту має справу з обмеженими ресурсами. Процес планування бізнесу допомагає обмірковувати і розподіляти по пріоритетах зусилля менеджменту між вирішуваними проблемами, раціонально виділяти необхідні ресурси і оптимізувати економічні показники роботи фірми.

Бізнес-план інноваційного проєкту спільно з моделлю розвитку фірми стає інструментом прогнозування результатів її діяльності і управління. Участь в процесі реалізації бізнес-плану управлінського персоналу різних рівнів допомагає йому визначити свою роль в бізнесі і підвищити ефективність операцій, що проводяться, і взаємну координацію, а зрештою – навчає і розвиває організаторські уміння менеджменту. Навчання менеджменту в умовах ринку украй необхідне для ефективного розвитку.

Бізнес-планування інноваційного проєкту дає можливість підприємству систематично аналізувати свій бізнес, а також представляти програму діяльності в такому структурованому вигляді, який дозволяє здійснювати безперервний моніторинг, оперативне виявлення і вирішення виникаючих проблем.

Отже, бізнес-планування (ділове-планування) – самостійний вид планової діяльності, яка безпосередньо пов'язана з підприємництвом. Це впорядкована сукупність стадій і дій, пов'язаних з ситуативним аналізом навколишнього середовища, постановкою цілей бізнес-планування, здійсненням бізнес-

планування, просуванням бізнес-плану на ринок інтелектуальної власності, реалізацією бізнес-плану, контролем за його виконанням.

Потреба підприємств в бізнес-плануванні інноваційного проєкту очевидна: по-перше, бізнес-план необхідний, щоб допомогти підприємству досягти рівня кредитоспроможності і тим самим забезпечити сприятливі умови конкуренції за фінансові ресурси; по-друге, якщо підприємство привертає інвесторів, то їх цікавить висока прогнозована прибутковість підприємства і здатність менеджменту досягти цього рівня.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНІВ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Процедура організації процесу бізнес-планування інноваційного проєкту на підприємстві

Для успішної організації бізнес-планування інноваційного проєкту на підприємстві необхідна наявність 4 обов'язкових умов (компонентів), які тісно пов'язані між собою і складають інфраструктуру процесу бізнес-планування комерційної організації (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Інфраструктура бізнес-планування інноваційного проєкту
на підприємстві

Джерело: складено автором

По-перше, підприємство повинно мати в своєму розпорядженні відповідну методологічну і методичну базу розробки, контролю і аналізу

виконання бізнес-плану інноваційного проєкту, а працівники фінансово-економічних служб повинні бути достатньо кваліфіковані, щоб уміти застосовувати цю методологію на практиці.

Другий компонент процесу бізнес-планування “інформаційний блок” складається з:

- економічної інформації – прогноз процентних ставок, прогноз темпів інфляції і т.д.;

- облікової інформації – дані бухгалтерського обліку (баланс, звіт про прибутки і збитки, звіт про рух грошових коштів, додатки до балансу) і управлінського обліку;

- повідомлення фінансових органів, інформація установ банківської системи, інформація товарних, валютних бірж і інша фінансова інформація;

- політична інформація і т.д.

Крім того, функціонування системи бізнес-планування інноваційного проєкту здійснюється в рамках діючого нормативно-правового забезпечення, до якого відносяться: закони, укази Президента України, Верховної Ради України, накази і розпорядження галузевих міністерств, статутні документи, інструкції і ін.

По-третє: процес бізнес-планування інноваційного проєкту завжди реалізується через відповідні організаційну структуру і систему управління, що складають організаційний блок.

По-четверте, в процесі фінансового планування і контролю проходить реєстрація і обробка великих масивів інформації. Програмно-технічні засоби, використовувані в процесі фінансового планування і контролю, складають програмно-технічний блок системи бізнес-планування.

Можна виділити наступні основні стадії процесу бізнес-планування інноваційного проєкту:

- підготовча;
- власне розробка бізнес-плану;
- просування бізнес-плану;

– реалізація бізнес-плану.

Ключовими моментом підготовчої стадії бізнес-планування інноваційного проєкту є формування перспективної бізнес-ідеї. Бізнес-ідея – це ідея нового продукту або послуги, технічного, організаційного або економічного рішення і ін. Незалежно від того, яким чином отримана бізнес-ідея, важливо дуже ретельно її проаналізувати і оцінити, з тим щоб переконатися, що вона дійсно може лягти в основу успішного підприємства.

Переконавшись в перспективності бізнес-ідеї, приступають безпосередньо до розробки бізнес-проєкту і ухвалюють рішення про підготовку бізнес-плану. Формується група розробників бізнес-плану інноваційного проєкту, визначається система фінансового забезпечення бізнес-плану і відкривається фінансування його підготовки.

Просування ідеї, результатів проєкту є складним процесом передачі змістовних відомостей. Початковим етапом стадії просування бізнес-плану інноваційного проєкту виступає організація і проведення презентації бізнес-плану. Презентація бізнес-плану інноваційного проєкту – це короткий виклад основних положень, бізнес-плану на переговорах з інвесторами і потенційними партнерами.

Презентація передуює початку переговорів з потенційними інвесторами і партнерами по реалізації бізнес-проєкту. В ході переговорів відбувається узгодження умов і оформлення договірних відносин. За наслідками переговорів вносяться відповідні корективи в бізнес-план інноваційного проєкту. Початку переговорів з інвесторами передуює етап аудиту бізнес-плану. Процедура аудиту бізнес-плану інноваційного проєкту зовнішніми інвесторами проводиться по певній схемі, що включає, як правило, 6 етапів:

- оцінка характеристик компанії-заявника, аналіз галузі його діяльності;
- аналіз умов інвестиційної угоди: форма запозичення і повернення кредиту, застава, гарантія повернення кредитних засобів;

- аналіз останнього балансу: визначення ступеня фінансової стійкості і ліквідності, оцінка активів і зобов'язань; перевірка достатності власного оборотного капіталу, розрахунок рівня коефіцієнта покриття;
- оцінка керівної команди компанії-заявника;
- виявлення особливостей проєкту;
- загальний аналіз бізнес-плану інноваційного проєкту.

Тільки після завершення роботи по 5 першим етапам і отримання висновку про доцільність подальшого розгляду проєкту переходять до 6-го етапу – загального глибокого вивчення бізнес-плану. Завершується аудит бізнес-плану інноваційного проєкту ухваленням або відхиленням рішення про його інвестування.

Етап реалізації бізнес-плану охоплює період від ухвалення рішення про інвестування до початкової стадії практичної реалізації проєкту, включаючи комерційне виробництво. Реалізувати бізнес-план інноваційного проєкту – значить, виконати всі робочі завдання в компанії і поза нею, необхідні для того, щоб перевести діловий проєкт із стадії бізнес-плану в реальну виробничу стадію.

Планування реалізації бізнес-проєкту і складання бюджету припускають рішення наступних основних задач:

- визначення типу робочих завдань в компанії і поза нею;
- визначення логічної послідовності подій в робочих завданнях;
- підготовка графіка реалізації завдань;
- визначення ресурсів для вирішення завдань;
- підготовка бюджету реалізації і потоків засобів, які забезпечать фінансування бізнес-плану інноваційного проєкту;
- документування всіх даних реалізації бізнес-проєкту.

Таким чином, план реалізації містить графік, об'єднуючий послідовну схему дій на різних стадіях реалізації бізнес-плану інноваційного проєкту: фінансове планування, організаційне оформлення, придбання і передача технологій, підготовка заявочних документів, надання пропозицій, переговори і

укладення контрактів, придбання землі, будівельні роботи, установка устаткування, закупівля матеріалів і сировини, передвиробничий маркетинг, навчання і призначення на посаду, запуск і початок виробництва, підтримка і розвиток виробництва.

Головні стадії реалізації бізнес-плану інноваційного проєкту не завжди піддаються кроковому аналізу, коли одна стадія незмінно слідує за іншою. Неминуча велика кількість перетинів і одночасного планування різної діяльності. Виконання окремих робіт, що відносяться до різних стадій бізнес-планування, в часі носить паралельно-послідовний характер.

Стадія розробки бізнес-плану інноваційного проєкту здійснюється з деяким негативним тимчасовим лагом по відношенню до підготовчої стадії. Роботи з підготовки бізнес-плану інноваційного проєкту можуть проводитися паралельно із завершальними стадіями розробки бізнес-проєкту. Стадія просування бізнес-плану починається практично з самого початку роботи над бізнес-проєктом. Вже після затвердження бізнес-ідеї можуть проводитися попередні переговори і консультації з майбутніми партнерами і інвесторами. Стадія реалізації бізнес-плану інноваційного проєкту, як правило, починається відразу після завершення всіх процесів просування бізнес-плану або з деяким позитивним тимчасовим лагом. Виконання окремих робіт, що мають відношення до різних стадій бізнес-планування, у часі мають паралельно-послідовний характер.

2.2. Методика розробки бізнес-плану інноваційного проєкту на підприємстві

Найпоширенішими міжнародними стандартами у бізнес-плануванні є розроблені Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР), організацією United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), TACIS (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States) – технічна допомога Співдружності Незалежних Держав та консалтинговою компанією KPMG (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Порівняння структури бізнес-плану за міжнародними стандартами

Організація	Структура бізнес-плану
1	2
UNIDO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Резюме 2. Опис галузі й компанії 3. Опис послуг (товарів) 4. Продажі і маркетинг 5. План виробництва 6. Організаційний план 7. Фінансовий план 8. Оцінка ефективності проекту 9. Гарантії й ризики компанії
KPMG	<ol style="list-style-type: none"> 1. Меморандум про конфіденційність 2. Резюме (короткий огляд, пропонована продукція й послуги, місія, цілі й завдання), 3. Продукція й послуги (вступ, продукція й послуги, супутні товари й послуги) 4. Аналіз ринку й галузі (використання продукту й послуги, демографічний аналіз, конкуренція, SWOT-аналіз) 5. Цільові ринки (цільові споживачі, географія цільового ринку, ціноутворення) 6. Стратегії реклами й просування (стратегія просування, способи поширення реклами, прогноз продажів) 7. Управління (організація й основний персонал, постійне споживання активів, витрати на підготовку виробництва) 8. Фінансовий аналіз (собівартість реалізованої продукції, аналіз беззбитковості, кількісний аналіз, доходи й витрати, рух грошових коштів, баланси підприємства, ризики)
ЄБРР	<ol style="list-style-type: none"> 1. Меморандум про конфіденційність 2. Резюме 3. Підприємство (історія розвитку підприємства і його стан на момент створення бізнес-плану, опис поточної діяльності, власники, керівний персонал, працівники підприємства, поточна діяльність, фінансовий стан, кредити) 4. Проект (загальна інформація про проект, інвестиційний план проекту, аналіз ринку, конкурентоспроможність, опис виробничого процесу, фінансовий план, екологічна оцінка) 5. Фінансування (графіки одержання й погашення кредитних коштів, застава й порука, обладнання й роботи, які будуть фінансуватися за рахунок кредитних коштів, SWOT-аналіз, ризики й заходи щодо їх зниження)

Продовження табл. 2.1

1	2
TACIS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сторінка присвячена регламентування авторських прав на даний документ 2. Тезовий опис бізнес-плану (ведення бізнесу, короткий опис продукту, опис ринкового середовища, персонал з окремим виділенням керівного складу, розподіл грошових коштів) 3. Стратегічний опис бізнесу 4. Маркетингові заходи по просуванню продукту і аналіз збуту (вивчення даних про збут, стратегія маркетингових кроків) 5. Стратегія виробництва (плани щодо розгортання виробництва, особливості місцевої інфраструктури, тактика інтеграції виробництва, забезпечення виробничими ресурсами, розрахунок виробничого плану, технічний контроль, критичні змінні, що впливають на процес виробництва, розрахунок капітальних вкладень, облік амортизації і розрахунок фондовій вартості) 6. Система управління бізнесом (опис кадрової ланцюжка, процес узгодження і прийняття рішень, опис керівного складу з послужним списком) 7. Фінансовий складник справи (вирішення різних підготовчих питань, терміни розгортання плану, частота періоду за плановими розробкам, напрями бізнесу й аналіз одного з них, оцінка похибки фінансових звітів, собівартість продукту, розрахунок собівартості продукції або надання послуги, система підрахунку збитків і прибутків, балансова звітність, прогноз планованого і можливого фінансового потоку, підрахунок загального прибутку і рентабельності підприємства) 8. Аналіз факторів ризику (ризик обумовлені технічними факторами, фінансових ризиків, інвестиційний аналіз, аналіз можливих результатів передбачуваного бізнесу на базі математичної моделі, кредитні та інші ризики)
Державне агентство України з інвестицій та розвитку	<ol style="list-style-type: none"> 1. Меморандум про конфіденційність. 2. Резюме. 3. Опис суб'єкта господарювання та сфера його діяльності; 4. Загальна інформація про інвестиційний проєкт, у тому числі відповідність завданням і пріоритетам, визначеним Програмою діяльності Кабінету Міністрів України; 5. Опис продукції суб'єкта господарювання, у тому числі для реалізації інвестиційного проєкту. 6. Маркетинг і збут продукції, у тому числі для реалізації інвестиційного проєкту. 7. Виробничий план, у тому числі для реалізації інвестиційного проєкту 8. Організаційний план, у тому числі для реалізації інвестиційного проєкту 9. Фінансовий план, у тому числі для реалізації інвестиційного проєкту. 10. Оцінка ефективності реалізації інвестиційного проєкту. 11. Ризики.

Джерело: складено автором за [24]

Чинне українське законодавство має наявні Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проєктів (наказ № 73 Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 року), що підготовлені з метою забезпечення єдиного підходу до розроблення суб'єктами господарювання бізнес-планів інвестиційних проєктів [24, с.91].

Розглянувши різні структури бізнес-планів, викладені в опрацьованій літературі, можна запропонувати наступну, на наш погляд найоптимальнішу:

1. Концепція бізнесу (резюме).
2. Ситуація в даний час і коротка інформація про передбачуваний бізнес.
3. Характеристика об'єкту бізнесу.
4. Дослідження і аналіз ринку (ринки і конкуренція або середовище для бізнесу).
5. Організаційний план, в т.ч. правове забезпечення.
6. Персонал і управління.
7. План виробництва.
8. План маркетингових дій.
9. Потенційні ризики.
10. Фінансовий план і фінансова стратегія.

Не можна розглядати цю структуру як щось застигле, вона може змінюватися залежно від конкретних цілей, завдань і об'єкту бізнесу.

Методологія розробки бізнес-планів інноваційних проєктів по запропонованій структурі:

1. Концепція бізнесу (резюме). Концепція бізнесу – це стислий огляд інформації про намічений бізнес і цілі, які ставить перед собою підприємство або підприємець, починаючи власну справу або розвиваючи те, що є, і є гранично скороченою версією самого бізнес-плану інноваційного проєкту. Це найбільш важливий розділ, оскільки він повинен переконувати в тому, що передбачуваний бізнес цікавий з погляду підприємництва.

Необхідно відзначити, що Концепція – це не просто введення до інших розділів бізнес-плану, а важливий документ, що висловлює позицію підприємця

або підприємства. Слід врахувати, що інвестори (кредитори), що мають справу з великою кількістю бізнес-планів, можуть прочитати тільки Концепцію бізнес-плану інноваційного проєкту, що цікавить їх. І якщо цей розділ не зможе завоювати довіру і привернути увагу інвестора, план буде знехтуваний, його навіть не стануть дочитувати до кінця. Ключовими моментами можуть бути: можливості для бізнесу, їх привабливість, важливість для підприємства і для регіону, необхідні фінансові ресурси (власні або позикові), можливий термін повернення позикових засобів, очікуваний прибуток і її розподіл, умови інвестування і т.п.

2. Ситуація в даний час і коротка інформація про підприємства. У цьому розділі бажано надати базову інформацію про галузь економіки, до якої належить бізнес, а також опис нового продукту або послуги з погляду їх унікальності і цінності для споживача. Тут же доцільно відобразити:

- головні події, що вплинули на появу ідей пропонованого бізнесу;
- головні обставини і проблеми, що стоять перед підприємством, його менеджерами і підприємцями в даний час;
- перебування і перспективи ринку і положення на ринку, якого треба добитися (завоювання ринку, на ринку, його розвиток і ін.).

У стислій формі приводиться основна інформація про підприємство, указуються стратегічні переваги, пов'язані з місцезнаходженням підприємства, і його характерні особливості.

3. Характеристика об'єкту бізнесу. Відповідно до пропонованої типології бізнес-планів інноваційних проєктів, об'єктом бізнесу може бути або бізнес-лінія (продукція, послуги, технічне рішення) або підприємство (виробничий підрозділ).

Характеризуючи об'єкт бізнес-лінії, необхідно підкреслити унікальність, важливість для споживачів, можливість вибору, економічні переваги, які отримують виробник і споживачі. Бажаний перелік функціональних особливостей продукту. Завершує розділ опис можливих ключових чинників

успіху. Наприклад, новий для ринку продукт, послуга або вигреш в часі з появою продукту, послуги на ринку.

Характеризуючи підприємство як об'єкт бізнесу, бажано дати інформацію як про саме підприємство, необхідність його створення або розвитку, вироблювану продукцію і послуги, що надаються, їх достоїнства і переваги, так і стисло перерахувати інших виробників подібної продукції, послуг (конкурентів). Описати шляхи виходу підприємства на ринок і перспективи розвитку. Визначити основну групу споживачів і оцінити можливості появи нових ринків збуту, а також розширення номенклатури виробів, що випускаються, послуг. Необхідно врахувати специфіку нового підприємства, яке може бути створене в різних організаційно-правових формах і з різними формами власності. Так, Р. Бекхард вбачає в організаційному розвитку планові, формовані зверху вниз по всій організації заходи з поліпшення організаційної ефективності й здоров'я компанії [66].

4. Дослідження і аналіз ринку (ринки і конкуренція або середовище для бізнесу). В першу чергу ринкові дослідження направлені на виявлення сьогоднішніх споживачів продукції, робіт, послуг і визначення потенційних споживачів. Дуже важливо визначити пріоритети, якими керується споживач при покупці: якість, ціна, час і точність постачання, надійність постачань, сервісне обслуговування і т.п. Доцільно провести сегментацію ринку, визначити розміри і місткість ринків по продукції підприємства.

Слід проаналізувати, як швидко продукція і послуги затвердяться на ринку, і обґрунтувати можливості подальшого його розширення. Дуже важливим є оцінка конкурентів. У цьому аспекті можна виділити і проаналізувати свої і конкурента сильні і слабкі сторони і конкурентоспроможність вироблюваної продукції, послуг. Ґрунтуючись на оцінці переваг вироблюваної продукції, робіт, послуг, оцінюється можливий об'єм продажів в натуральному і грошовому виразі.

5. Організаційний план. Даний розділ розробляється тільки при створенні нового підприємства. У цьому розділі доцільно привести організаційну

структуру підприємства, бажано привести відомості про загальну потребу в робочій силі, організації набору і спеціальної підготовки, умовах праці, організації оплати праці, додаткових пільгах і т.д. Підрозділом організаційного плану може бути “Правове забезпечення діяльності підприємства”, в якому приводиться вся інформація про правові аспекти діяльності (відомості про реєстрацію, засновницькі документи, форма власності, законодавчі обмеження, особливості оподаткування, патентного захисту і т.д.).

6. Персонал і управління. У даному розділі слід відобразити характеристику головних менеджерів і основного персоналу, що відповідають за реалізацію бізнес-плану інноваційного проєкту (вік, освіта, послужний список, кваліфікація). Це повинні бути фахівці-професіонали, здатні в умовах ринку забезпечити прибуткове ведення бізнесу.

Крім того, необхідно скласти штатний розклад, відобразив в нім можливе збільшення чисельності працівників надалі при прогнозованому розширенні бізнесу. Доцільно привести структуру управління. Оскільки розділ “Організаційний план” розробляється тільки для нового підприємства, то для інших типів бізнес-планів зведення організаційно-правового характеру приводяться в даному розділі.

7. План виробництва. Якщо об’єктом бізнесу є продукція, то розділ починається з опису виробничого процесу з вказівкою операцій, що доручаються субпідрядникові (найменування фірми, місцеположення і адреса). Якщо об’єктом бізнесу є підприємство, то розділ починається з опису технологічних переділів виробництва.

Об’єм реалізації у вартісному виразі може прогнозуватися на основі виробничої програми з урахуванням лага, тобто проміжку часу з моменту початку виробництва до моменту перших надходжень грошових коштів від реалізації продукції (робіт, послуг), багато в чому обумовленого тривалістю виробничого циклу. Рекомендується також розрахувати 3 варіанти – оптимістичний, песимістичний і найбільш вірогідний.

На основі проведених розрахунків, визначається загальна потреба в інвестиціях – на придбання основних засобів і на приріст оборотного капіталу. При необхідності план потреби в інвестиціях може бути виділений в самостійний розділ.

Розділ закінчується розрахунками витрат виробництва і собівартості виробленої продукції (до розділу доцільно прикласти калькуляції продукції, що випускається, і розрахунки по всіх статтях кошторису витрат на виробництво).

8. План маркетингових дій. План маркетингу – це план заходів щодо досягнення наміченого об'єму продажів і отримання максимального прибутку шляхом задоволення ринкових потреб. У цьому розділі повинна бути дотримана чітка маркетингова орієнтація на споживача (знання його запитів, унікальність і адресність продукції, високоякісний сервіс, доступна ціна, своєчасність і надійність поставчань і т.ін.).

Якщо об'єктом бізнесу є підприємство, то рекомендується розробити стратегію його розвитку. Розробляючи стратегію розвитку підприємства, доцільно врахувати вплив зовнішнього оточення (тенденції зміни технологій, запитів і мотивації споживачів і ін.) в цілях адаптації підприємства до змінних ринкових ситуацій шляхом розробки плану маркетингових дій, що включає товарну, цінову, збутову політику, сервісне обслуговування і “паблік рілейшнз”.

Як зазначає Альбаум Джеральд: «Особлива увага повинна бути приділена товарній і ціновій політиці з відстеженням конкурентів. Розглядаючи товарну стратегію, доцільно визначити курс дій, завдяки яким забезпечується ефективно з комерційної точки зору формування асортименту товарів, гнучке пристосування наявних або створюваних ресурсів до ринкових умов. Стратегія ціноутворення ув'язується з кратко – і довгостроковими цілями і базується на витратах виробництва, попиті на продукцію і цінах конкурентів». [67]

9. Потенційні ризики. У ринкових умовах цей розділ особливо важливий, і від глибини його опрацювання в значній мірі залежить довіра потенційних інвесторів, кредиторів і партнерів по бізнесу.

Необхідно враховувати, як мінімум, наступні види ризиків:

– виробничі – пов’язані з різними порушеннями у виробничому процесі або процесі постачань сировини, матеріалів, комплектуючих виробів;

– комерційні – обумовлені реалізацією продукції на товарному ринку (зменшення розмірів і місткості ринків, зниження платоспроможного попиту, поява нових конкурентів і т.п.);

– фінансові – викликаються інфляційними процесами, загальними неплатежами, коливаннями валютних курсів і ін.;

– пов’язані з форс-мажорними обставинами – це ризики, обумовлені непередбаченими обставинами (від зміни політичного курсу країни до страйків і землетрусів).

Головне завдання даного розділу – показати можливість передбачення і контролю впливу чинників ризику.

10. Фінансовий план і фінансова стратегія. Мета фінансового плану – визначити ефективність пропонованого бізнесу. У даному розділі необхідно представити: звіт про прибутки і збитки; баланс грошових витрат і надходжень; прогнозний баланс активів і пасивів (для підприємства); аналіз беззбиткової; стратегію фінансування.

Розрахунки також доцільно проводити по трьом варіантам – оптимістичному, песимістичному, найбільш вірогідному. Відмінності в прибутках і наявності грошових коштів при переході від одного варіанту до іншого виявлять ступінь можливого ризику.

Бізнес-план інноваційного проєкту повинен виглядати професійно. Це рекламний документ, що представляє фірму. Зокрема, про компетенцію керівництва фірми судитимуть не тільки за змістом, але і за зовнішнім виглядом бізнес-плану. Це зовсім не означає, що він повинен бути ускладнений і переобтяжений великою кількістю матеріалу або дорого виданий. Бізнес-план

інноваційного проєкту повинен бути простий, функціональний, зрозумілий і легкий у використанні.

Необхідно скласти план так, щоб інвестори могли легко відшукати в нім параграфи, що цікавили їх, оскільки не кожний з них захоче читати ваш бізнес-план цілком. На першій сторінці плану слід помістити зміст.

Необхідно також передбачити яке-небудь функціональне розгалуження розділів. Використання таблиць, діаграм і графіків зазвичай сприяє повнішому сприйняттю інформації. При складанні більшості планів для представлення фінансової інформації часто використовують розвороти.

Метою будь-якого інвестора, будь то інвестор-акціонер, що бере участь в прибутку, або кредитор, що дає позики під відсотки, є отримання прибутку. Він повинен бути упевнений в тому, що вірогідну винагороду коштує той ризик, на який він йде, даючи вам позику. Добре підготовлений бізнес-план інноваційного проєкту допоможе переконати інвестора в привабливості бізнесу.

В очах потенційного інвестора найбільш важливим чинником є особисті якості всього керівного складу фірми. Потенційні кредитори хочуть побачити зацікавленість, ентузіазм, щирість, а також багато інших якостей, які свідчили б про талант керівника і компетентність і з'явилися б заставою успішного виконання планів.

Для того, щоб забезпечити бізнесу процвітання, потрібно володіти дійсним бажанням досягти своєї мети, що доходить чи не до рівня життєвої необхідності. Також потрібно бути готовим йти на ризик – але лише помірний ризик, який в змозі подолати. Енергія і ентузіазм повинні поєднуватися з сильним відчуттям реальності при оцінці положення бізнесу на ринку і його потенціалі.

Вирішальним чинником, що дозволяє кредиторіві запевнитися в тому, що всі ваші плани увінчаються успіхом, є сукупність талантів і здібностей керівного складу фірми. Вони можуть бути продемонстровані не тільки безпосередньо – наданням особистих характеристик і т.д., але і рівнем

компетентності і професіоналізму самого плану. Бізнес-план інноваційного проєкту піддається процедурі первинного відсіювання, в результаті якої потенційні кредитори вирішують, погоджуватися їм на фінансування діяльності чи ні, тому презентація бізнес-плану повинна стати засобом демонстрації всіх кращих якостей і переконання інвесторів в компетентності команди проєкту.

Запропонована методологія розробки бізнес-плану інноваційного проєкту дозволить підприємцям і підприємствам реально оцінити свої сильні і слабкі сторони, розглянути можливість альтернативи, запропонувати своєчасні заходи по запобіганню ризикам, що може забезпечити успіх задуманої справи і допоможе обійти конкурентів. Рекомендації по розробці бізнес-плану інноваційного проєкту засновані на досвіді ряду промислових підприємств і інших організацій, реальні і відображають сучасний підхід до оцінки об'єкту бізнесу.

2.3. Методологічні засади управління інноваційними проєктами

Управління проєктом (project management, PM) – це мистецтво керівництва та координації людських та матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проєкту шляхом застосування сучасних методів та техніки управління для досягнення визначених у проєкті результатів за складом й обсягом робіт: вартості, часу, якості та задоволення учасників проєкту.

Відповідно до стандарту P2M управління проєктами – це набір практичних професійних можливостей для приведення проєктного продукту до заданої місії шляхом організації спеціальної проєктної групи, яка володіє проєктним аналізом, ефективно поєднує найбільш відповідні технічні і управлінські методи та прийоми й розробляє найбільш ефективну та дієву декомпозицію робіт і шляхи впровадження.

Розглядаючи управління проєктами, особливо інноваційними, необхідно мати на увазі, що це динамічний об'єкт управління. Тому система управління інноваційними проєктами повинна бути достатньо гнучкою, щоб дозволити часті модифікації без загальних змін у робочій програмі.

Під час першого визначення проєкту, як правило, необхідно уточнити характеристики проєкту в межах імовірного характеру розвитку (рис. 2.2).

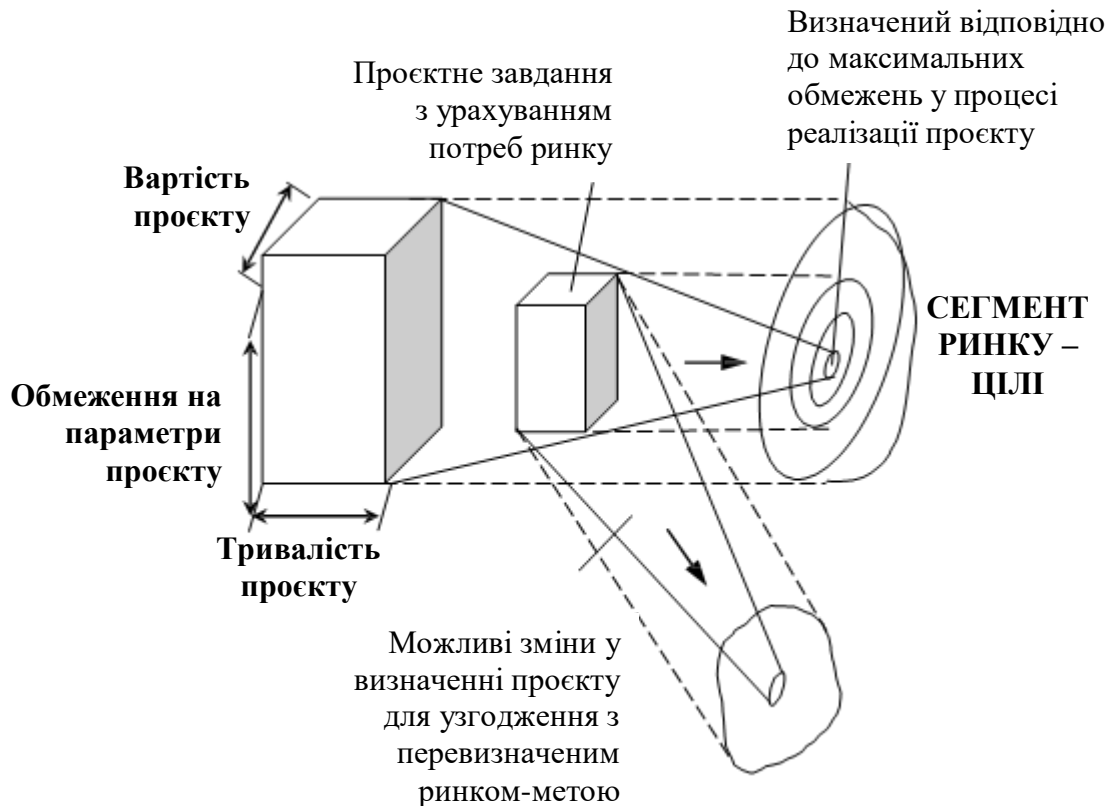


Рис. 2.2. Динамічний процес: узгодження інноваційного продукту та ринку заходами визначення проєкту [64, с.47]

Але в процесі розробки проєкту такі обмеження можуть бути зменшені і в кінцевому підсумку збігатися з очікуваними потребами обраної групи споживачів. Таким чином, визначення проєкту ще більше зосереджується на конкретних потребах ринку.

Важливим етапом в управлінні інноваційними проєктами є так званий Due Diligence (від англ. due diligence – належна добросовісність) – це виконання процедур, що допомагають отримати об'єктивну інформацію про об'єкт інвестування, включаючи оцінку інвестиційних ризиків, незалежну оцінку об'єкта інвестування, всебічне вивчення діяльності компанії, комплексний огляд її фінансових та ринкова ситуація. Такі процедури, як правило, відбуваються до укладення договору про придбання бізнесу або угоди про

злиття (приєднання), підписання контракту або рішення про співпрацю з компанією.

При управлінні інноваційними проєктами слід враховувати такі особливості:

1. Кожен інноваційний проєкт має пройти цикл «наука-виробництво-споживання». Ідея інноваційного проєкту має ґрунтуватися на наукових і маркетингових дослідженнях, як і виробництво, яке має бути орієнтованим на споживача та базуватися на наукових розробках..

2. Проблеми з прогнозуванням результатів і, як наслідок, підвищені ризики. Поява нового завжди пов'язані з високим ризиком відторгнення із боку суспільства. Імовірність отримання позитивних результатів, залежно від типу та характеру інноваційних досліджень, становить від 5 до 95%.

3. Розробка та здійснення інноваційного проєкту є творчим та унікальним завданням. Тому багато залежить від ентузіазму та особистої зацікавленості виконавців. Аналіз причин невдач інноваційних проєктів показав, що причиною цих невдач є управління проєктами з боку звичайних керівників, які мають єдину мотивацію у вигляді грошей.

4. Організація роботи учасників проєкту. Вільнодумство та висока мотивація учасників проєкту роблять звичну роботу компанії та створення трудової дисципліни недоцільною. Тому потрібен адекватний підхід до вибору керівництва.

5. Відсутність єдиних стандартів для інноваційного проєкту. Навіть найясніша концепція проєкту може зазнати серйозних змін у процесі проєктування.

Отже, управління інноваційним проєктом є складним процесом, який передбачає додавання до проєкту знань, навичок, методів та засобів для задоволення вимог та очікувань учасників проєкту. Щоб задовольнити ці вимоги та очікування, необхідно знайти найкраще поєднання між цілями, часом, вартістю, якістю та іншими складовими проєкту, що є філософією управління проєктом.

При розгляді планування реалізації бізнес-проєкту і складання бюджету припускають рішення наступних основних задач: визначення типу робочих завдань в компанії і поза нею; визначення логічної послідовності подій в робочих завданнях; підготовка графіка реалізації завдань; визначення ресурсів для вирішення завдань; підготовка бюджету реалізації і потоків засобів, які забезпечать фінансування бізнес-плану; документування всіх даних реалізації бізнес-проєкту.

Розглянувши різні методики розробки бізнес-плану інноваційного проєкту на підприємстві, викладені в опрацьованій літературі, можна запропонувати наступну структуру бізнес-плану, на наш погляд найоптимальнішу: концепція бізнесу (резюме); ситуація в даний час і коротка інформація про передбачуваний бізнес; характеристика об'єкту бізнесу; дослідження і аналіз ринку (ринки і конкуренція або середовище для бізнесу); організаційний план, в т.ч. правове забезпечення; персонал і управління; план виробництва; план маркетингових дій; потенційні ризики; фінансовий план і фінансова стратегія.

Дослідивши методологічні засади управління інноваційними проєктами пропонуємо враховувати такі особливості: кожен інноваційний проєкт має пройти цикл «наука-виробництво-споживання»; проблеми з прогнозуванням результатів і, як наслідок, підвищені ризики; розробка та здійснення інноваційного проєкту є творчим та унікальним завданням; вільнодумство та висока мотивація учасників проєкту роблять звичну роботу компанії та створення трудової дисципліни недоцільною, тому потрібен адекватний підхід до вибору керівництва; відсутність єдиних стандартів для інноваційного проєкту.

РОЗДІЛ 3 ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ТОВ “ОМНІЛЕНС”

3.1. Аналіз ефективності управління інноваціями на ТОВ “Омніленс”

Управління інноваціями – це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їхнього виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства. Управління інноваційними проектами охоплює систему довго-, середньо – та короткострокових планів, проєктів і програм, але головний змістовий акцент при цьому робиться на інноваційній діяльності.

В управлінні інноваціями на підприємстві важливе місце займає технологія розробки інноваційних проєктів, яка допомагає менеджменту вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та всередині підприємства.

Цінність і якість бізнес-плану інноваційного проєкту визначаються тим, наскільки тісно він пов’язаний з іншими планами підприємства. У бізнес-плані повинні поєднуватися всі внутрішні і зовнішні ресурси, потенційні можливості підприємства, з урахуванням наявних обмежень по ризику, місткості ринку, конкуренції. При цьому бізнес-план повинен мати песимістичний характер. Іншими словами, в нім слід закласти не максимально можливі значення результативних показників, а ті, які підприємство може гарантовано отримати при виникненні несприятливих обставин. Це робить бізнес-план реальним, а отримання результатів, зверху закладених в плані, відкриває перед підприємством нові можливості.

Основною сферою діяльності хостингової компанії RX-HOST (ТОВ “Омніленс”) є розміщення сайтів у мережі Інтернет (хостинг) та реєстрація доменів (назв сайтів).

Інформаційні технології з кожним роком розвиваються все швидше і займають все важливіше місце в житті сучасного бізнесу. В останні роки галузь надання послуг хостингу стрімко зростає.

Компанія RX-HOST є вже відомою компанією, яка заснована і діє більш ніж 20 років у місті Миколаєві та Києві на базі команди досвідчених, сертифікованих програмістів, адміністраторів та менеджерів. Позиція компанії спрямована на динамічний розвиток за рахунок використання передових технологій, високої якості послуг, ефективної стратегії розвитку та захоплення частки постійно зростаючого ринку.

Компанія RX-HOST була організована в 2001 році, як ТОВ "Реалон Сервіс", на ринку глобальних комп'ютерних мереж і є першою фірмою, яка почала надавати послуги розміщення веб-сайтів а також реєстрацію доменів в мережі Інтернет.

У 2002 компанія зробила перші кроки на Український ринок, а також почала надавати послуги веб-серверів для великих веб-проектів. За час роботи компанія виросла, зміцніла і зайняла міцні позиції на вітчизняному ринку якісних Інтернет-послуг.

У 2005 році були зроблені перші кроки з будівництва власного Дата – центру. Був розроблений технічний проект Дата-центру, а також закуплено нове обладнання для забезпечення стабільної роботи серверів. Основою інфраструктури є використання серверів Dell PowerEdge на базі двох 4-х ядерних процесорів Intel Xeon, а також будову мережі, засноване на використанні новітнього обладнання Cisco System з урахуванням вимог до сучасних центрів зберігання та передачі даних. Все обладнання повністю дубльовано з метою мінімізації часу можливого простою.

У Дата-центрі SERVER.UA створені найкращі умови для роботи серверів в режимі 24 x 7 x 365. Технологічний майданчик Дата-центру обладнаний відповідно до всіх вимог, що висуваються до сучасних Дата-центрів:

- підключення в DE-CIX – найбільша точка обміну трафіком в Європі.
- підключення в AMS-IX – міжнародна точка обміну трафіком у Амстердамі.
- підключення в UA-IX – українська точка обміну трафіком в Києві.
- підключення в МК-IX – українська точка обміну трафіком в Миколаєві.

- провайдери: Datagroup, Level3, LINX, Cogentco, Sprintlink.
- поточна ємність прокладених каналів складає 300 Гбіт.
- гарантоване електроживлення 1-ої категорії, 220V, 50Hz.

У 2009 році було повністю оновлено та впроваджено нове програмне забезпечення для обслуговування клієнтів та управління послугами, яке забезпечує швидку роботу, а також простоту в управлінні.

У 2010 році була організована компанія ТОВ “Омніленс”, яка має свою юридичну адресу, розрахунковий рахунок і ОКПО тощо.

За час роботи, завдяки принципу надавати особливу увагу обслуговуванню не тільки корпоративних представництв бізнес-центрів, що спеціалізуються на електронній комерції, але й приватних осіб, компанія завоювала довіру більш ніж 5000 постійних клієнтів і увійшла в першу десятку найбільших Дата-центрів українського і російського Інтернету .

Компанія постійно розвивається: фахівці стежать за новими технологічними рішеннями, проводяться аналітичні дослідження ринку Інтернет-послуг, вивчаються переваги і побажання користувачів Інтернету. Компанія завжди задовольняє вимоги своїх клієнтів.

В першу чергу, хостинг компанія орієнтована на різне коло клієнтів. Технічні фахівці та менеджери, які працюють в компанії, завжди готові обговорити реалізацію проекту клієнта, запропонувати індивідуальне рішення завдання, яке виникло перед ним. Це і є основними принципами компанії.

Серед клієнтів компанії можна знайти відомі і великі компанії, що надають свої послуги на ринку України, Росії та інших країн.

На сьогодні Українська хостингова компанія надає наступний спектр інноваційних послуг:

1. Віртуальний хостинг (Shared Hosting). Це послуга з надання дискового простору для фізичного розміщення інформації на сервері, що постійно знаходиться у мережі Інтернет. Це розміщення веб-сайту на одному з фізичних серверів з сайтами інших клієнтів. Ця послуга має широкі можливості, а також невисокою вартістю обслуговування. Хостинг є оптимальним рішенням для

індивідуальних і корпоративних сайтів з відвідуваністю до 3000 чоловік на добу. Якщо ж відвідуваність перевищує цю кількість, то рекомендується використовувати більш потужні ресурси, такі як: віртуальні та виділені сервери.

2. Хостинг 1С-Бітрікс (1С-Bitrix) – це популярне платне рішення для створення сайтів будь-якої складності – від невеликих корпоративних сайтів до великих порталів та інтернет магазинів, а також інших масштабних проєктів. Не секрет, що 1С-Бітрікс, будучи дуже потужною і функціональною системою управління контентом, пред'являє підвищені вимоги до продуктивності хостингу, і щоб показати всі свої можливості, їй потрібні особливі налаштування хостинг сервера на відміну від звичайного хостингу. Ми є сертифікованим Хостинг та Бізнес Партнером компанії 1С-Бітрікс – всі тарифні плани та налаштування перевірені співробітниками компанії.

3. Реєстрація доменних імен. Це процес внесення до реєстру запису про нове доменне ім'я, і закріплення його за фізичною або юридичною особою – власником домену.

4. Оренда віртуальних виділених серверів (VPS / VDS). Це інноваційна технологія, що дозволяє в рамках одного фізичного сервера запускати безліч віртуальних серверів, що і є основою технології VPS хостингу (VDS хостингу). Це унікальне поєднання ціни, продуктивності та потужності. За допомогою панелі управління, клієнтам надається можливість повністю керувати і контролювати свій віртуальний сервер. При придбанні віртуального сервера замовник отримує виділений ір адресу, гарантована кількість пам'яті, операційну систему, root доступ, а також кваліфіковану технічну підтримку.

5. Оренда фізичних виділених серверів (Dedicated Server). Це надання в оренду обладнання, що належить компанії, і яке налаштоване для задоволення технічних вимог клієнта (зберігання, обробка, передача специфічної інформації), а також надання сервісних послуг з адміністрування і забезпечення безпеки обладнання на базі орендної плати.

Компанія пропонує різні конфігурації виділених серверів з урахуванням 2-х, 4-х та 6-ти ядерних процесорів Intel Xeon для вирішення простих і складних завдань, що постають перед сучасним бізнесом. Також пропонує сервера на базі Dell – що є оптимальним вибором для тих випадків, коли необхідна потужність і надійність.

6. Оренда програмного забезпечення власного або сторонніх виробників.

7. Послуги адміністрування серверів або обладнання замовника.

8. Надання сховищ для зберігання архівів і файлів Замовника (FTP-backup).

9. Надання SSL-сертифікату. SSL (англ. Secure Sockets Layer – протокол захищених сокетів) – криптографічний протокол, що забезпечує безпечну передачу даних по мережі Інтернет. При його використанні створюється захищене з'єднання між клієнтом і сервером. SSL спочатку розроблений компанією Netscape Communications, в даний час прийнятий IETF як стандарт.

3.2. Аналіз забезпечення процесу бізнес-планування на підприємстві ТОВ “Омніленс”

Формування бізнес-плану – складний та трудомісткий процес. Він не лише більший за поточний (місячний) план у 12 разів, він повинен передбачати майбутні зміни та ситуацію, в якій підприємство працюватиме у наступному році.

Для того щоб одержати ясну оцінку сил підприємства і ситуації на ринку на підприємстві постійно проводиться стратегічний аналіз діяльності на основі методики SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз – це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що виходять з його найближчого оточення (зовнішнього середовища).

Застосування SWOT-аналізу дозволяє систематизувати всю наявну інформацію і, бачати ясну картину “поля бою”, приймати зважені рішення, що стосуються розвитку бізнесу.

SWOT-аналіз – це проміжна ланка між формулюванням місії підприємства і визначенням його цілей і завдань. SWOT-аналіз допоможе структурувати наявну інформацію про підприємство і ринку і по-новому поглянути на поточну ситуацію і перспективи, які відкриваються.

Крім того, результати аналізу і прийняті на його підставі рішення повинні фіксуватися і накопичуватися, тому що накопичений структурований досвід (“база знань”) є основою управлінської вартості будь-якої компанії.

Правильно і вчасно вжиті стратегічні рішення грають сьогодні ключову роль в успішній діяльності організації. У кінцевому рахунку, саме вони мають вирішальний вплив на конкурентоспроможність продукції і підприємства в цілому.

У цілому, проведення SWOT-аналізу зводиться до заповнення матриці, зображеної в табл. 3.1, так званої “матриці SWOT-аналізу”. У відповідні комірки матриці необхідно занесено сильні і слабкі сторони підприємства, а також ринкові можливості і загрози.

Даний аналіз має на увазі аналіз внутрішнього середовища компанії, а також виявлення можливостей і небезпек для компанії з боку ринку. На основі SWOT – аналізу можна виробити стратегії подальшої поведінки для подолання небезпек і посилення сильних сторін компанії.

З огляду на дані SWOT-аналізу можна зробити висновок, що збільшення фінансування розвитку бренду компанії дозволить закріпитися на ринку та захистить від нових конкурентів. Необхідно постійно розробляти нові схеми мотивації персоналу, постійно фінансувати підвищення кваліфікації спеціалістів, розвивати стратегії приваблення нових досвідчених кадрів, закуповувати нове устаткування, тим самим підвищувати репутацію та імідж компанії.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ТОВ “Омніленс”

	<p>МОЖЛИВОСТІ РИНКУ</p> <ul style="list-style-type: none"> – Наявність простору для розширення; – Стрімкий ріст популярності на послуги, що надає компанія; – Тенденція росту все більшого числа компаній, що віддають перевагу хостингу 	<p>НЕБЕЗПЕКИ РИНКУ</p> <ul style="list-style-type: none"> – Зростаюча конкуренція в даному секторі послуг; – Економічна та політична нестабільність у країні, що дискредитує Український бренд хостингу.
<p>СИЛЬНІ СТОРОНИ КОМПАНІЇ</p> <ul style="list-style-type: none"> – Висока якість наданих послуг; – Менша вартість послуг; – Надійні партнерські відносини 	<p>СИЛА І МОЖЛИВОСТІ</p> <ul style="list-style-type: none"> – Вихід на нові ринки, збільшення асортименту послуг дозволить збільшити фінансові ресурси; – Достатня відомість і добра репутація дозволить завойовувати все більше великих замовників; – Кваліфікація персоналу; – Контроль якості, невдала поведінка конкурентів, і розвиток технологій дадуть можливість встигнути за ростом ринку. – Чітка стратегія буде використовувати всі можливості. 	<p>СИЛА ТА НЕБЕЗПЕКА</p> <ul style="list-style-type: none"> – Посилення конкуренції, політика держави, інфляція і ріст податків впливають на змінення стратегії; – Поява прямих конкурентів спричинить збільшення витрат; – Відомість захистить від товаро-замінників і додасть переваги над новими конкурентами.
<p>СЛАБКІ СТОРОНИ КОМПАНІЇ</p> <ul style="list-style-type: none"> – Низька репутація, маловідомість; – Невеликі розміри компанії; – Неучасть персоналу у прийнятті управлінських рішень; 	<p>СЛАБКІ СТОРОНИ І МОЖЛИВОСТІ</p> <ul style="list-style-type: none"> – Погана рекламна політика спричиняє перешкоди виходу на нові ринки; – Неприймання участі персоналу в прийнятті рішень, недостатній контроль за виконанням та погана мотивація може привести до звільнення цінних і ключових спеціалістів; – Невеликі розміри компанії не дозволяють брати на обслуговування велику кількість проектів. 	<p>СЛАБКІ СТОРОНИ І НЕБЕЗПЕКА</p> <ul style="list-style-type: none"> – Поява сильних конкурентів, недостатньо швидкий ріст відомості компанії, може стати причиною збільшення витрат; – Політична нестабільність країни, погана державна підтримка ІТ-галузі дискредитує Україну в очах іноземних замовників і спричиняє тормозіння розвитку компанії.

Розвиток вже існуючих гарних відносин із замовниками і налагодження нових дасть можливість отримання постійних та стабільних джерел прибутку і деякою мірою захистить від політичної нестабільності країни, що підриває авторитет України і як наслідок компанії. Необхідно створити в очах замовників образ надійного і сумлінного партнера, що максимально незалежний від політичних проблем України.

Незалежно від того, що з боку держави ІТ-галузь дуже погано підтримується, ІТ-компанії постійно створюють нові форуми, об'єднання, конференції. Участь у таких заходах є необхідним для розвитку організації.

SWOT-аналіз дозволяє вибрати оптимальний шлях розвитку бізнесу, уникнути небезпек і максимально ефективно використовувати наявні в розпорядженні підприємства ресурси.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Розробка стратегії дозволяє підприємству приймати ефективні управлінські рішення в усіх сферах діяльності підприємства, пов'язаних з його розвитком на перспективний період.

Найбільш відомою маркетинговою моделлю опису конкуренції на ринку, використовуваною у вітчизняній і закордонній літературі, є модель п'яти сил конкуренції М. Портера.

Відповідно до досліджень відомого англійського вченого, авторитету в області конкуренції М. Портера, стан конкуренції на визначеному ринку можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами:

1. Суперництво серед конкуруючих компаній.

Кожна фірма впливає з своєї власної конкурентної стратегії для завоювання кращої позиції і вигод від конкурентної переваги.

2. Конкуренція з боку товарів, що є заміниками конкурентоспроможних з погляду ціни. Конкуруючі сили, що виникли внаслідок погрози з боку товарів-замінників.

3. Погроза появи нових конкурентів. Конкуруючі сили, які виникли внаслідок погрози появи нових конкурентів.

4. Економічні можливості і торговельні здібності постачальників. Конкуруючі сили, які виникли внаслідок можливостей і торговельних здібностей постачальників.

5. Економічні можливості і торговельні здібності покупців. Конкуруючі сили, що виникли внаслідок можливостей і торговельних здібностей покупців.

Конкурентна ситуація на ринку розвивається постійно, тому існує потреба у фірми у відстеженні конкурентних змін на ринку систематично. Тільки при цих умовах фірма може правильно оцінити можливості конкурентів і власні можливості і виробити оптимальну маркетингову стратегію, що завжди спрямована на створення або підтримку власної конкурентної переваги.

Розглянемо напрямок діяльності RX-HOST за допомогою п'ятифакторної моделі аналізу конкуренції М. Портера (рис. 3.1).

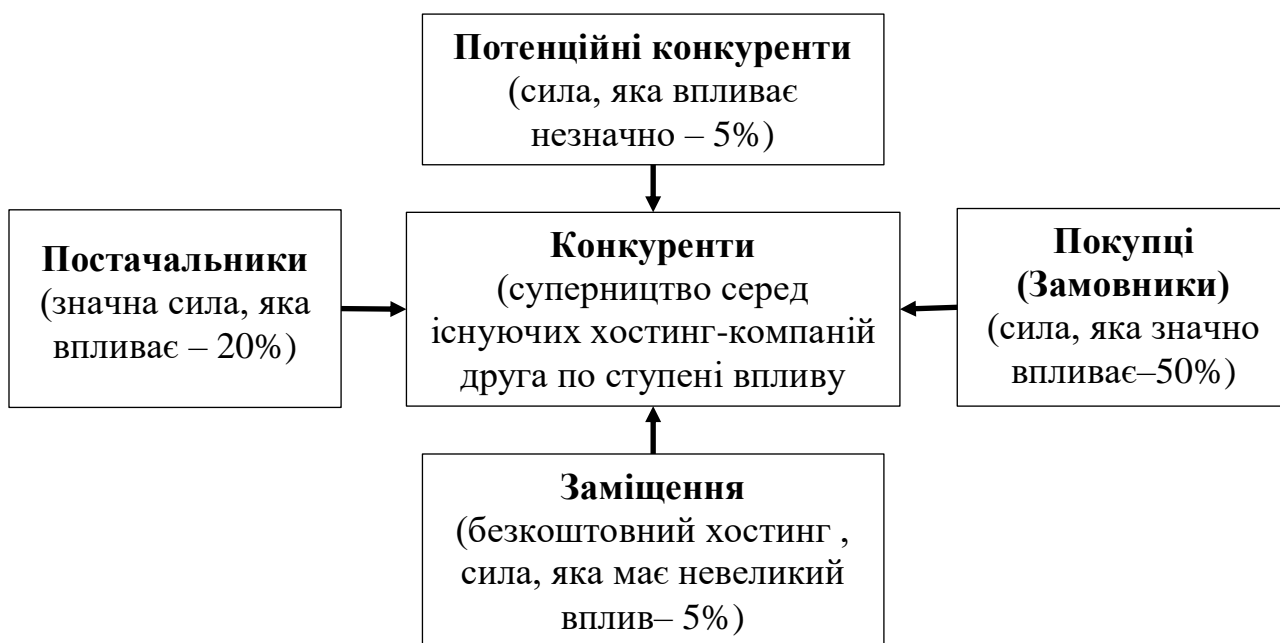


Рис. 3.1. П'ятифакторної моделі аналізу конкуренції для компанії “RX-HOST” (ТОВ “Омніленс”)

На рис. 3.1 представлені всі п'ять рушійних сил: конкуренція серед існуючих фірм, товари-замінники, погроза появи на ринку нових компаній, постачальники і покупці. Виходячи з цього, можна розподілити перераховані вище сили по ступеню домінування.

Найбільш важливою і впливаючою силою галузевої конкуренції для RX-HOST є – ринкова влада споживачів (замовників) (50% впливу). Наступною за нею по значимості йде конкуренція серед існуючих фірм (20% впливу) та обрання надійного постачальника (20%). Інші дві сили, хоч і мають вплив на конкуренцію у розглянутій галузі, але в порівнянні з перерахованими вище

двома незначні (приблизно 10%). Отже, основна стратегія маркетингу – боротьба за споживача (замовника).

Аналіз технічних та технологічних переваг бізнес-ідей

Технічний аналіз інноваційних проектів посідає проміжне місце між аналізом ринку та фінансовим аналізом. Він покликаний показати техніко-технологічну обґрунтованість проектних рішень.

Важливими елементами технічного аналізу є:

- перевірка орієнтовних інвестиційних та експлуатаційних витрат за проектом, а також забезпечення достатнього резерву на непередбачені обставини, на випадок зміни загального рівня витрат на етапі реалізації проекту, на обіговий капітал;

- визначення хронологічної відповідності оцінок графіка реалізації програми;

- оцінка матеріальних елементів проекту та встановлення вартості основних засобів (в національній та іноземній валюті) в загальній сумі витрат.

Технічний аналіз, як правило, виконується групою власних експертів підприємства. При необхідності до проведення аналітичної роботи можуть бути залучені фахівці зі сторони. Він починається з оцінки вітчизняних технологій. За стандартну технологію приймається та, яка себе раніше добре зарекомендувала. При цьому вона не повинна бути орієнтована на імпорتنу сировину та обладнання.

В разі відсутності такої технології здійснюється аналіз можливостей залучення зарубіжної технологій та обладнання за однією із схем:

- створення спільного підприємства з іноземною фірмою, яка частково інвестуватиме проект та повністю забезпечить технологіями;

- придбання обладнання, котре реалізує технологічне “ноу-хау”;

- “turn-key” – придбання обладнання, будівництво об’єкта інвестування, наладка технологічного процесу;

- “product-in-hand” або “turn-key” плюс навчання персоналу до початку випуску готової продукції;

- придбання ліцензії на виробництво;
- технічна допомога з боку зарубіжного технолога.

Всі експертні оцінки виконуються після аналізу альтернативних технологій, а відбір варіантів виконується на основі узагальнюючого критерію з врахуванням юридичних обмежень, екологічних можливостей та соціальної доцільності.

Узагальнюючий критерій визначається за формулою:

$$G = w_1G_1 + w_2G_2 + \dots + w_nG_n ,$$

де w – значущість досліджуваного фактора, G – бальна оцінка величини досліджуваного фактора. Найкращим вважається проект, який має найбільше значення узагальнюючого критерію.

Незважаючи на те, що про “хмарний” хостинг говорять вже багато, мало хто знає, що це таке та мало компаній досі впровадили цю технологію у життя. ТОВ “Омніленс” йде в ногу з часом і вже давно розробляє схеми впровадження “хмарного” хостингу.

Для початку давайте розберемося що таке “cloud” хостинг. Хмарний хостинг – це хостинг, що сильно відрізняється від таких видів послуг, як: віртуальний хостинг, виділений віртуальний сервер і виділений фізичний сервер. В такому хостингу використовуються сервіси хмарних обчислень, які розраховують в необхідний час і в необхідній кількості при відвідуваності сайту.

Звичайний хостинг, такий як віртуальний хостинг заснований на тому, що Ваш веб сайт розміщується в одному віртуальному середовищі разом з сотнями інших сайтів. У всіх сайтів, розміщених таким чином є загальні ресурси, які розподіляються між ними порівну. Відрізняються умови розміщення одного сайту від іншого лише тим, що розмір дискового простору, обсяг бази даних і місячного трафіку, а також кількість доступних FTP акаунтів у одного сайту може бути більше, ніж в іншого або навпаки – менше.

Виділений віртуальний сервер VPS коштує дорожче, ніж віртуальний хостинг, але в даному випадку ви отримуєте віртуальне середовище для

розміщення сайту. Такий хостинг має ряд переваг перед простим віртуальним хостингом. Виділена віртуальна середа, це середа з власними обмеженими ресурсами і своєю операційною системою. Ваш сайт не повинен буде ділити системні ресурси з іншими сайтами і всі ресурси буде використовувати лише в своїх цілях. Також перевагою виділеного віртуального хостингу є те, що вся операційна система належить одному сайту і можна налаштувати її саме так, як це необхідно. Можна ставити додаткові розширення та програми.

Виділений фізичний сервер (Dedicated) є найбільш відповідним рішенням для великих проектів, що вимагають великих обчислювальних потужностей. Головною відмінністю від віртуального хостингу є те, що для роботи сайту тут використовується фізичний сервер, то є комп'ютер з операційною системою і встановленими програмами, а не створена віртуальна середа, що представляє собою справжній комп'ютер.

Нарешті “Cloud” хостинг, порівнюючи з попередніми рішеннями можна сказати, що хмарний хостинг – це інноваційний продукт. Явною перевагою “Cloud” хостингу є те, що сайту даються тільки необхідні йому ресурси, а вартість при цьому залежить лише від кількості процесорного часу, який було витрачено на роботу сайту. Причому кількість ресурсів необмежено.

“Cloud” хостинг краще всього підходить для стартапів, тобто сайтів, які тільки почали своє життя в мережі, але вже планують вийти на велику аудиторію. На самому початку, при дуже маленькій кількості відвідувачів ви будете платити дуже мало і тільки при збільшенні кількості відвідувачів доведеться платити більше, в той час як на будь-якому іншому хостингу вам довелося б платити постійно одну і ту – же грошову суму. При гострій необхідності “Cloud” хостинг здатний в одну мить надати сайту стільки ресурсів, скільки потрібно для успішної відповіді абсолютно всім відвідувачам. Варто зазначити, що хмарний хостинг дуже зручний, якщо вранці на ваш сайт заходить мала кількість відвідувачів, а ввечері – навпаки дуже багато, відповідно сервер вранці даватиме сайту лише певну кількість ресурсів, а ввечері – необмежена.

На основі емпіричного аналізу практики управління інноваційними проєктами на ТОВ “Омніленс” можна зробити такі висновки, що компанія діє більш ніж 20 років у місті Миколаєві та Києві на базі команди досвідчених, сертифікованих програмістів, адміністраторів та менеджерів. У 2005 році були зроблені перші кроки з будівництва власного Дата-центру, а також закуплено нове обладнання для забезпечення стабільної роботи серверів. Хостингова компанія надає наступний спектр інформаційних послуг: віртуальний хостинг; хостинг 1с-бітрікс; реєстрація доменних імен; оренда віртуальних виділених серверів; оренда фізичних виділених серверів; оренда програмного забезпечення власного або сторонніх виробників; послуги адміністрування серверів або обладнання замовника; надання ssl-сертифікату.

При емпіричному аналізі забезпечення процесу бізнес-планування на підприємстві на ТОВ “Омніленс” проведено SWOT-аналіз, на основі якого можна зробити висновки, що збільшення фінансування розвитку бренду компанії дозволить закріпитися на ринку та захистить від нових конкурентів. Необхідно постійно розробляти нові схеми мотивації персоналу, постійно фінансувати підвищення кваліфікації спеціалістів, розвивати стратегії приваблення нових досвідчених кадрів, закуповувати нове устаткування, тим самим підвищувати репутацію та імідж компанії.

РОЗДІЛ 4 ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ТА РОЗРОБКА БІЗНЕС- ПЛАНУ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЄКТУ

Опис діяльності хостингової компанії ТОВ “Омніленс”

В наш час на українському ринку все більш швидкими темпами розвивається сфера послуг. Будучи необхідним компонентом у будь-якій сфері діяльності, послуги, як об'єкт бізнесу привертають все більшу кількість підприємців. Будь-яке виробництво, починаючи від випуску памперсів і закінчуючи будівництвом космічних кораблів, потребує певного набору послуг. Таким чином, наше підприємство здійснює свою діяльність в самій інноваційній сфері – сфері інформаційних послуг.

Компанія ТОВ “Омніленс” є вже відомою компанією, яка заснована і діє більш ніж 20 років у місті Миколаєві та Києві на базі команди досвідчених, сертифікованих програмістів, адміністраторів та менеджерів. Позиція компанії спрямована на динамічний розвиток за рахунок використання передових технологій, високої якості послуг, ефективної стратегії розвитку та захоплення частки постійно зростаючого ринку. У 2019 році було повністю оновлено та впроваджено нове програмне забезпечення для обслуговування клієнтів та управління послугами, яке забезпечує швидку роботу, а також простоту в управлінні. На даний момент відбувається поступовий перехід на найновіше більш економічне обладнання.

У 2010 році була організована компанія ТОВ “Омніленс”, яка має свою юридичну адресу, розрахунковий рахунок і ОКПО тощо.

Компанія розробила кілька проєктів:

- RX-NAME – Офіційний реєстратор доменних імен. Веб-сайт проєкту: <http://www.rx-name.ua>
- RX-HOST – Хостинг-Провайдер, розміщення веб-сайтів в мережі Інтернет. Веб-сайт проєкту: <http://www.rx-host.net>
- SERVER UA – Дата-центр, розміщення виділених (Dedicated) серверів. Веб-сайт проєкту: <http://www.server.ua>

Відвідавши ці сайти, можна знайти різні тарифні пакети з надання послуг хостингу, конфігурації серверів, що надаються, а також різні міжнародні та українські зони, в яких клієнти можуть реєструвати назви своїх сайтів – домени.

За час роботи, завдяки принципу надавати особливу увагу обслуговуванню не тільки корпоративних представництв бізнес-центрів, що спеціалізуються на електронній комерції, але й приватних осіб, компанія завоювала довіру більш ніж 6000 постійних клієнтів і увійшла в першу десятку найбільших Дата-центрів українського Інтернету.

Компанія постійно розвивається: фахівці стежать за новими технологічними рішеннями, проводяться аналітичні дослідження ринку Інтернет-послуг, вивчаються переваги і побажання користувачів Інтернету. Компанія завжди задовольняє вимоги своїх клієнтів.

В першу чергу, хостинг компанія орієнтована на різне коло клієнтів. Технічні фахівці та менеджери, які працюють в компанії, завжди готові обговорити реалізацію проекту клієнта, запропонувати індивідуальне рішення завдання, яке виникло перед ним. Це і є основними принципами компанії.

Серед клієнтів компанії можна знайти відомі і великі компанії, що надають свої послуги на ринку України та інших країн. Компанія надає широкий спектр послуг, таких як:

1. Віртуальний хостинг (Shared Hosting).
2. Хостинг 1С-Бітрікс (1С-Bitrix)
3. Реєстрація доменних імен.
4. Оренда віртуальних виділених серверів (VPS / VDS).
5. Оренда фізичних виділених серверів (Dedicated Server).
6. Оренда програмного забезпечення власного або сторонніх виробників.
7. Послуги адміністрування серверів або обладнання замовника.
8. Надання сховищ для зберігання архівів і файлів Замовника (FTP-backup).
9. Надання SSL-сертифікату.

Також планується ввести нову інноваційну послугу “Cloud Systems” та розробити бізнес-план обґрунтування доцільності надавання цієї послуги.

Опис нової інноваційної послуги “Cloud Systems”

“Cloud Systems” в перекладі з англійської можна перекласти як “хмарні обчислення” або “обчислення в хмарі”. Незважаючи на розмиту назву, “Cloud Systems” означає спосіб надання послуг, при якому обробка інформації або її зберігання відбуваються в мережі Інтернет. Ключове слово “хмара” є по своїй суті великою групою з'єднаних по мережі Інтернет серверів і персональних комп'ютерів для вирішення будь-яких завдань.

Відмінними рисами “хмарних обчислень” є:

- доступність – всім, з будь-якої точки де є Інтернет, з будь-якого комп'ютера, де є браузер;
- дешевизна – плати стільки, скільки використовуєш, дозволь собі дорогі, потужні комп'ютери та програми;
- простота – не потрібно покупка і налаштування програм та обладнання, їх оновлення;
- гнучкість – необмеженість обчислювальних ресурсів (пам'ять, процесор, диски);
- широкий вибір – програми та сервіси без установки на локальний комп'ютер, комп'ютери будь-якої конфігурації віддалено.

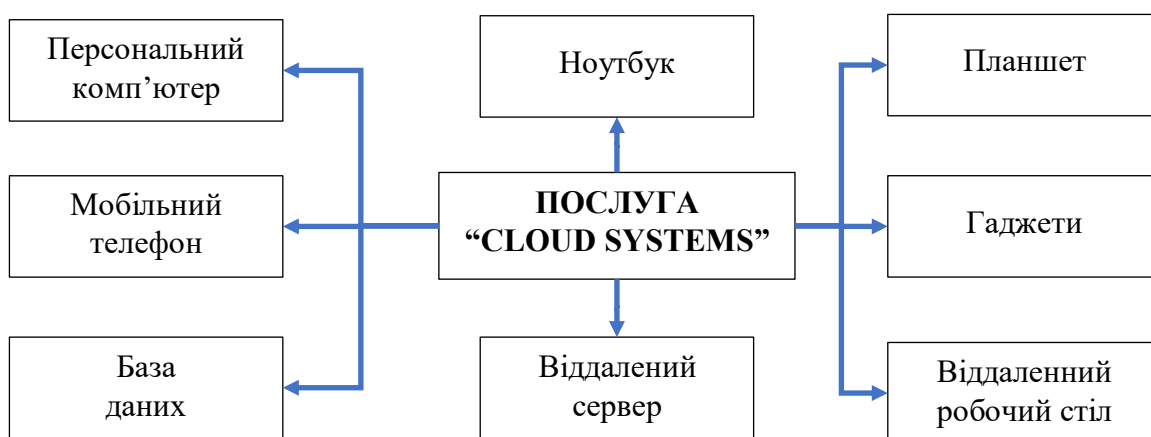


Рис. 4.1. Способи доступу до послуги “Cloud Systems”

Розроблено автором

Споживачі хмарних обчислень можуть значно зменшити витрати на інфраструктуру інформаційних технологій (в короткостроковому і середньостроковому планах) і гнучко реагувати на зміни обчислювальних потреб, використовуючи властивості обчислювальної еластичності (англ. Elastic computing) хмарних послуг.

Cloud Systems – відносно нова інноваційна технологія, що пропонує на відміну від більш популярного серед користувачів і провайдерів віртуального хостингу можливість зберігати дані не на одній, а розподілено на безлічі фізичних машин. Використання “хмарних” технологій відкриває чимало можливостей, серед яких незалежність від “заліза”, більш високий рівень надійності, наприклад, при сплесках відвідуваності, практично необмежена масштабованість і продуктивність, більш ефективне використання ресурсів та енергії. Послуга дозволяє оплачувати тільки використані обчислювальні потужності. В Україні “Cloud Systems” переважно використовується для оренди додатків (прикладних програм), що за оцінками, говорить про незрілість ринку. Тому відкриваються досить широкі перспективи для компанії.

Останнім часом у загальній концепції “Cloud Systems” стали виділяти кілька категорій (рис. 4.2):

– Інформаційні технології як послуга (IT as a service, ITaaS) – модель послуги, при якій організація або приватна особа підписує контракт з оператором зв'язку на отримання доступу до мережі та послуг, що надаються індивідуально або пакетом (наприклад, послуги мережевого резервування, аварійного відновлення, віртуальних приватних мереж, передачі голосу по протоколу VoIP, хостингу, відеоспостереження, web-конференцій).

– Програмне забезпечення як послуга (Software as a Service, SaaS) – доступ до додатка через мережу оператора зв'язку без резидентної установки програми-дodatку на комп'ютері користувача. Додаток працює на сервері постачальника послуг SaaS і видає користувачеві результати обчислень. Користувач не купує програму, а платить тільки за її тимчасове використання через інтернет-API. Термін “SaaS” замінив колишнє позначення постачальників

подібних послуг, які раніше називалися ASP (Application Service Provider – постачальник послуг доступу до додатків).



Рис. 4.2. Структура інноваційних послуг “Cloud Systems”

– Платформа як послуга (Platform as a Service, PaaS) – надання обчислювальних потужностей та дискового простору “платформи ресурсів” за допомогою “мережевої хмари”. Свіжий приклад реалізації такого підходу – Google App Engine, засіб для розробників, що дозволяє створювати масштабовані web-додатки і запускати їх в рамках інфраструктури Google (разом з цим засобом розробник отримує доступ до захищених від збоїв систем зберігання ємністю 500 мегабайт, а також до необхідної смуги пропускання і процесорним ресурсам, що забезпечують можливість п'яти мільйонів переглядів web-сторінки в місяць).

– Інфраструктура як послуга (Infrastructure as a Service, IaaS) – надання віртуальної комп'ютерної інфраструктури як послуги. Замість придбання серверів, програмного забезпечення, ресурсів ЦОД, мережевого обладнання та найму фахівців для експлуатації цих систем замовник може придбати ці ресурси як керовану послугу на правах аутсорсингу і здійснювати доступ до них через “мережеву хмару”.

Такі компанії, як Google і Amazon, вже сьогодні пропонують послуги “Cloud Systems” (послуга Google App Engine і послуги Amazon Elastic Compute

Cloud і Elastic Block Store). За цими послугами стоять центри обробки даних (ЦОД), що забезпечують створення необхідної інфраструктури та підтримують ключові технології віртуалізації і спільного використання ресурсів (Multi-Tenancy), які роблять систему “Cloud Systems” більш ефективною та економічною як для операторів, так і для користувачів.

Віртуалізація дає можливість надавати доступ до мережевих ресурсів як до віртуальних сегментів. Це означає, що пристрої або їх компоненти (наприклад, системи зберігання) надаються за запитом, незалежно від свого фізичного місцезнаходження і способу фізичного підключення до мережі.

Принцип Multi-Tenancy – архітектурний принцип, який підтримує спільне використання ресурсів (програмного забезпечення, обчислювальних потужностей і систем зберігання) і спільну оплату цих ресурсів великими групами користувачів. Віртуальний поділ ресурсів дозволяє підприємствам формувати безпечні приватні мережеві домени, що мають закриту інформацію і послуги одному або декільком відділам. Таким чином, працюючи в загальній “мережевій хмарі”, кожен замовник може забезпечити повний захист своєї конфіденційної інформації та послуг.

Наша компанія представляє таку категорію як IaaS (Infrastructure as a Service) – Інфраструктура як послуга. Обчислювальна хмара може бути розгорнута як: приватна, публічна, громадська або гібридна.

– Приватна хмара (англ. Private Cloud) – це хмарна інфраструктура, яка призначена для використання виключно однією організацією, що включає декілька користувачів (наприклад, підрозділів). Приватна хмара може перебувати у власності, керуванні та експлуатації як самої організації, так і третьої сторони (чи деякої їх комбінація). Така хмара може фізично знаходитись як в, так і поза юрисдикцією власника.

– Публічна хмара (англ. Public Cloud) – це хмарна інфраструктура, яка призначена для вільного використання широким загалом. Публічна хмара може перебувати у власності, керуванні та експлуатації комерційних, академічних

(освітніх та наукових) або державних організацій (чи будь-якої їх комбінації). Публічна хмара знаходиться в юрисдикції постачальника хмарних послуг.

– Громадська хмара (англ. Community Cloud) – це хмарна інфраструктура, яка призначена для використання конкретною спільнотою споживачів із організацій, що мають спільні цілі (наприклад, місію, вимоги щодо безпеки, політику та відповідність різноманітним вимогам). Громадська хмара може перебувати у спільній власності, керуванні та експлуатації однієї чи більше організацій зі спільноти або третьої сторони (чи деякої їх комбінації). Така хмара може фізично знаходитись як в, так і поза юрисдикцією власника.

– Гібридна хмара (англ. Hybrid Cloud) – це хмарна інфраструктура, що складається з двох або більше різних хмарних інфраструктур (приватних, громадських або публічних), які залишаються унікальними сутностями, але з'єднанні між собою стандартизованими або приватними технологіями, що уможливають переносимість даних та прикладних програм (наприклад, використання ресурсів публічної хмари для балансування навантаження між хмарами).

Характеристики послуги “Cloud Systems” схематично показані нижче на рис. 4.3.

Спеціалістами компанії ТОВ “Омніленс” була розроблена схема функціонування послуги “Cloud Systems”, яка представлена на рис. 4.4.

Основні складові системи “Cloud Systems”:

Router (маршрутизатор) – електронний пристрій, що використовується для поєднання двох або більше мереж і керує процесом маршрутизації, тобто на підставі інформації про топологію мережі та певних правил приймає рішення про пересилання пакетів мережевого рівня між різними сегментами мережі.

Control Panel (контрольна панель) – це сервер або кластер, на якому розміщено програмне забезпечення, web-панель управління віртуальними серверами – графічний користувальницький інтерфейс, який дозволяє користувачам переглядати і управляти основними настройками системи та управління за допомогою аплетів, такі як додавання обладнання, додавання та

видалення програмного забезпечення, управління обліковими записами користувачів, а також зміна доступу до опції.

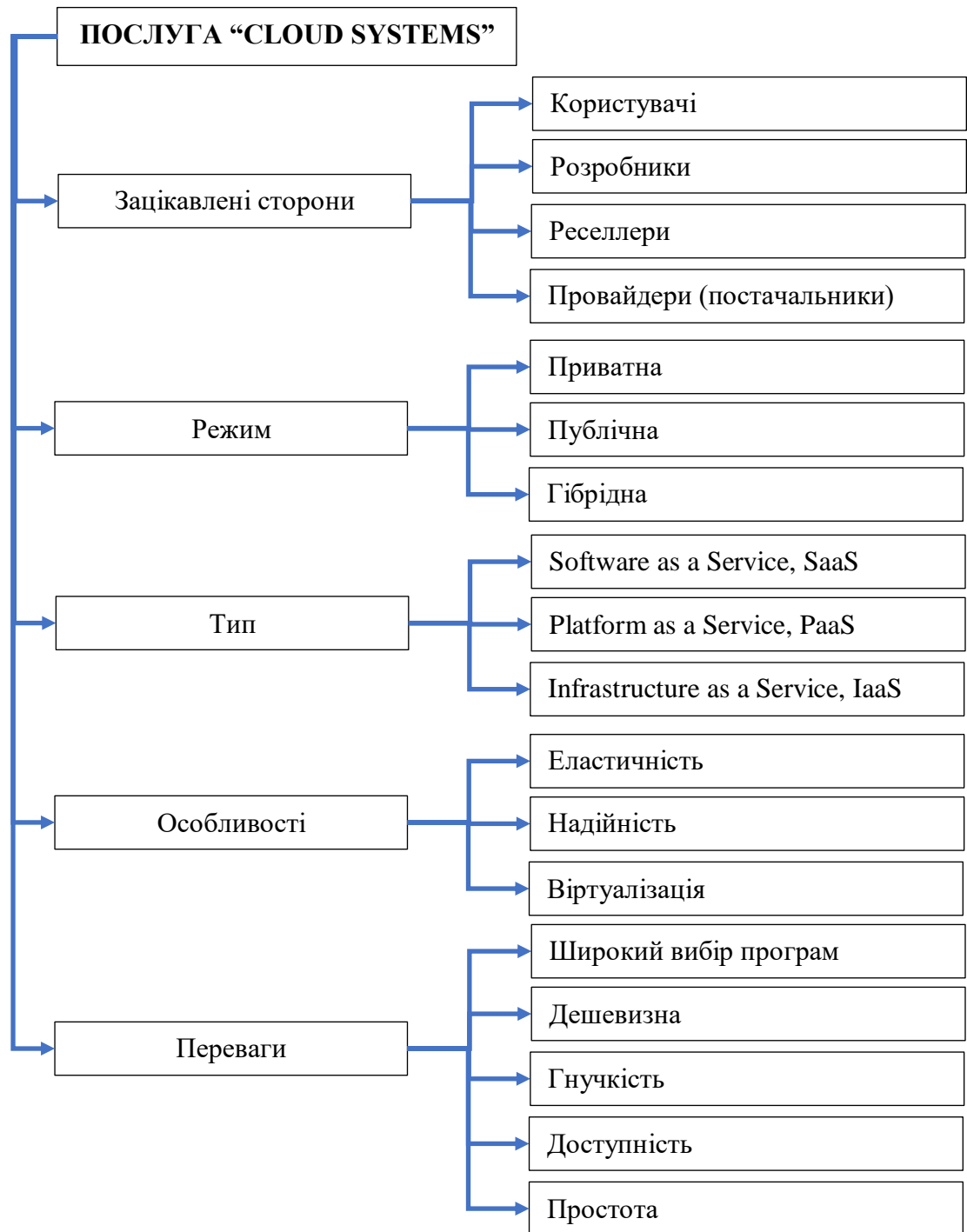


Рис. 4.3. Характеристики послуги "Cloud Systems"

Розроблено автором

Hypervisor (монітор віртуальних машин) – в комп'ютерах програма або апаратна схема, що забезпечує або дозволяє одночасне, паралельне виконання декількох або навіть багатьох операційних систем на одному і тому ж хост-

комп'ютері. Гіпервізор також забезпечує ізоляцію операційних систем один від одного, захист і безпеку, розділення ресурсів між різними запущеними ОС і керування ресурсами.

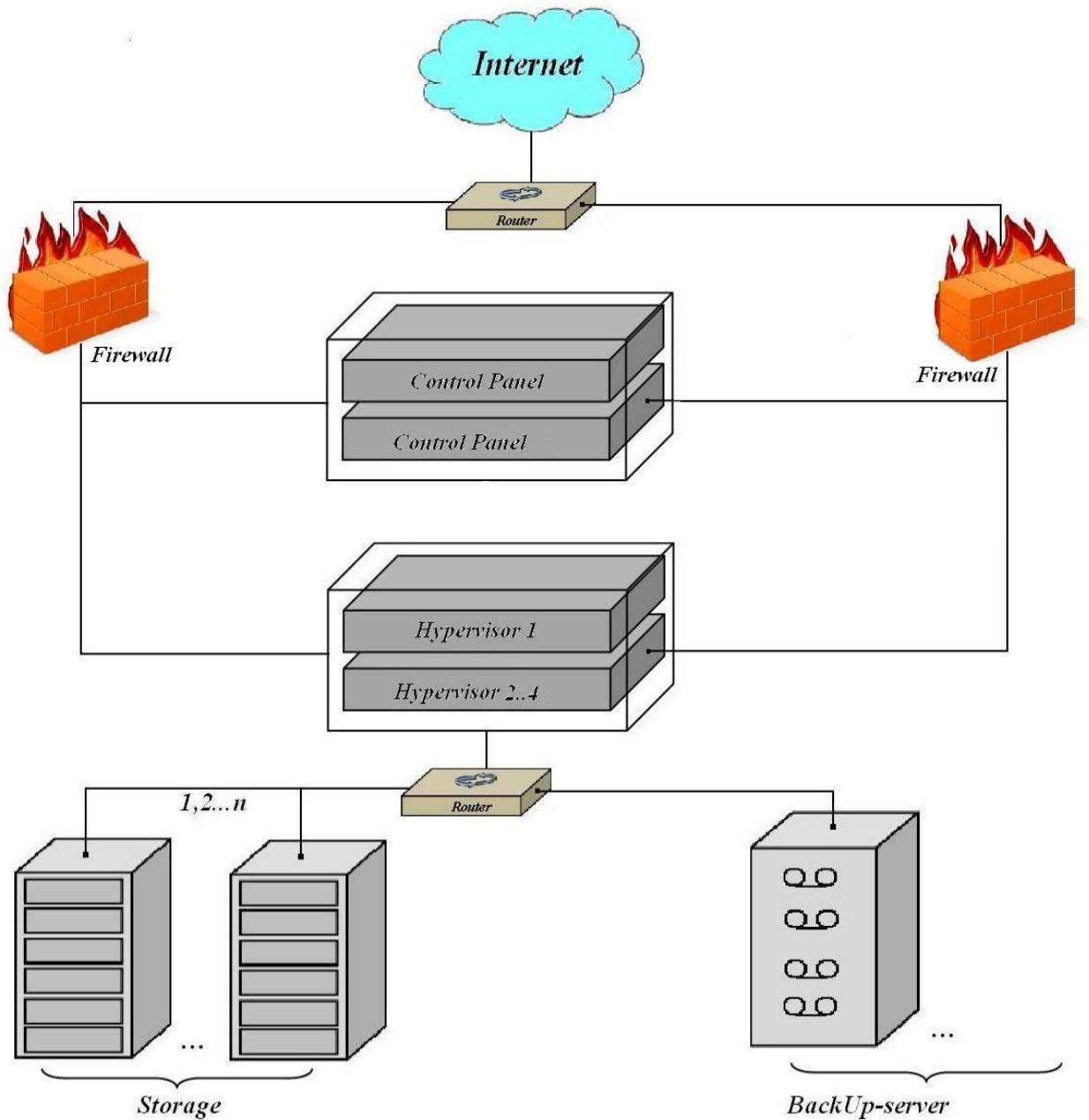


Рис. 4.4. Схема функціонування «Cloud Systems»

Розроблено спеціалістами ТОВ "Омніленс"

Network Attached Storage (NAS) – мережева система зберігання даних, являє собою комп'ютер з певним дисковим масивом, під'єднаний до мережі

Ethernet за протоколом TCP/IP. Часто диски в NAS з'єднані у RAID масиві. Кілька таких комп'ютерів можуть бути об'єднані в одну систему.

Забезпечують надійність зберігання даних, зручність доступу для багатьох користувачів, легкість в адмініструванні та масштабованість.

Backup-server – сервер, на якому створюються копії даних на носії (жорсткому диску, тощо), призначеному для відновлення даних в оригінальному місці їх розташування в разі їх пошкодження або руйнування.

Firewall (файрвол), буквально “вогняна стіна” – пристрій або набір пристроїв, сконфігурованих щоб допускати, відмовляти, шифрувати, пропускати через проксі весь комп'ютерний трафік між областями різної безпеки згідно з набором правил та інших критеріїв.

Маркетинговий план

Попередній продаж послуг були найважливішою частиною підготовчої роботи і допомогли встановленню досить широких зв'язків з основними покупцями. Компанія обслуговує як великих, так і дрібних клієнтів, як фізичних, так і юридичних осіб. Надання послуг у сфері інформатизації планується поширювати за рахунок введення у дію нового інформаційного продукту “Cloud Systems”. У зв'язку з характеристиками та можливостями даної послуги якість наданих послуг буде зростати, буде з'являтися нове коло клієнтів, які зацікавлені саме в цій послугі, та які раніше не могли нею користуватися купуючи в нашій компанії.

Клієнти можуть приходити в затишний сучасний офіс, і на місці укласти угоди. Передбачається розробка спеціальних замовлень від постійних клієнтів, відповідно до їх потреб.

Товар потребує у рекламі (інтернет, листівки, бігборди тощо), також передбачається вислати дизайн-студіям України велику кількість пропозицій на співпрацю. Цього буде досить для залучення великої кількості клієнтів. Ринок збуту в майбутньому передбачається розширити. Для цього необхідно почати надавати нову послугу. Компанія зацікавлена в стабільності та збереженні сприятливого клімату для своєї діяльності.

Стратегія ціноутворення орієнтована на уникнення спаду у виробництві та мінімізацію впливу таких зовнішніх сил, як конкуренти і учасники каналів збуту.

При вдалій рекламі ми залучимо велике коло клієнтів та запропонуємо їм дуже вигідні тарифні плани. Які будуть відрізнятися високими початковими характеристиками та порівняно низькою ціною на даний вид послуг.

В табл. 4.1 приведені початкові характеристики тарифних рішень. Після замовлення на баланс особистого рахунку клієнта нараховуються часи у.о., необхідні для 30 днів роботи хмари з вибраними ресурсами.

Таблиця 4.1

Тарифні рішення для послуги “Cloud Systems” в компанії RX-HOST

Процесор	Оперативна пам'ять	Жорсткий диск	Швидкість доступу	Ціна однієї у.о.*, грн./міс.
1 GHz	1024 MB	100 GB	1 Gbps	200
2 GHz	2048 MB	200 GB	1 Gbps	196
3 GHz	3072 MB	300 GB	1 Gbps	194,64
4 GHz	4096 MB	400 GB	1 Gbps	190
5 GHz	5120 MB	500 GB	1 Gbps	184
6 GHz	6144 MB	600 GB	1 Gbps	180
7 GHz	7168 MB	700 GB	1 Gbps	177,12
8 GHz	8192 MB	800 GB	1 Gbps	176
9GHz	9216 MB	900 GB	1 Gbps	173,36
10 GHz	10240 MB	1000 GB	1 Gbps	172
11 GHz	11264 MB	1100 GB	1 Gbps	170,16
12 GHz	12288 MB	1200 GB	1 Gbps	168
13 GHz	13312 MB	1300 GB	1 Gbps	166,16
14 GHz	14336 MB	1400 GB	1 Gbps	164
15 GHz	15360 MB	1500 GB	1 Gbps	162,16
16 GHz	16384 MB	1600 GB	1 Gbps	160

*1 у.о. – це хмара з параметрами : 1 GHz, 1024 MB RAM, 100 GB диска.

Виробничий план

Основою інфраструктури є використання серверів Dell PowerEdge на базі двох 8-х ядерних процесорів Intel Xeon, а також будову мережі, засноване на використанні новітнього обладнання Cisco System з урахуванням вимог до сучасних центрів зберігання та передачі даних.

Основне обладнання, кількість та ціна, що необхідне для реалізації конкретного проекту, представлено у табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Основне обладнання

№	Найменування	Характеристика	Ціна, грн.	Кількість, шт.	Сума, грн.
1	Router	Dell PowerConnect 8024F Switch	70792	2	141584
2	Control Panel	Сервер Dell PowerEdge R510	39488	2	78976
		Additional 2 TB, Near Line SAS 6Gbps, 3.5-in, 7.2K RPM	2336	4	9344
3	Hypervisor	Сервер Dell PowerEdge R910	67960	4	271840
		Additional 2 TB, Near Line SAS 6Gbps, 3.5-in, 7.2K RPM	2336	8	18688
4	Storage	Dell PowerVault MD3220i з інтерфейсом SAS	142400	2	284800
		Additional 2 TB, Near Line SAS 6Gbps, 3.5-in, 7.2K RPM	2336	30	70080
5	BackUp	Dell PowerVault ML6030 + 2 ML6000 EM	231200	1	231200
6	Апаратний Firewall	Cisco ASA 5520-BUN-K9	41576	2	83152
7	Шкаф серверний	42U 800x1000 Rackmount	5971	2	11942
8	Оптоволокно	FinMark T196-SM-04	37,48 грн./м	40	1499,2 грн
СУМА:					1 203 105,2 грн

Постійні витрати для забезпечення послуги “Cloud Systems” кожен місяць представлені в табл. 4.3

Канали передачі даних беруться у декількох провайдерів : Datagroup, Уарнет, LINX.

З представлених вище таблиць можна зробити висновок, що одноразові витрати на Cloud-хмару складають : 1203105,2 грн. При цьому постійні витрати на Cloud-хмару будуть складати : 33734,4 грн. Тож сума витрат на перший місяць буде складати 1 236 839,6.

Таблиця 4.3

Постійні витрати для послуги “Cloud Systems” в місяць

№	Найменування	Характеристика	Ціна, грн.	Кіль-кість, міс.	Сума, грн./міс
1	Канали передачі даних	Канали передачі даних – 10 Гбіт Резервні канали	25000 грн.	1	25000
2	Витрати на електропостачання	На роботу системи	1,7 грн/кВт	3312 кВт/міс.	3974,4
		На охолодження	1,7 грн/кВт	3300кВт/міс.	3960
3	Програмне забезпечення	OnApp*	800 грн.	1	800
Сума:				33 734,4 грн.	

*OnApp – платформа для управління хмарою.

Фінансовий план

Для реалізації нової послуги на підприємстві “RX-HOST”, необхідний стартовий капітал, який складає 1 236 839,6 грн. Для реалізації даного проекту будуть використовуватися особисті кошти.

Затрати у перший місяць діяльності представлені в табл. 4.4.

Таблиця 4.4

Інвестиційні витрати для послуги “Cloud Systems”

Види витрат	Сума
Закупка обладнання	1203105,2 грн.
Купівля каналів передачі даних	25000 грн.
Витрати на електропостачання	7934,4грн.
Витрати на купівлю ПО	800 грн.
Сума витрат:	1 236 839,6

1. Складаємо прогнози обсягів продажу даної послуги на три роки у вартісному вимірі:

Розрахуємо обсяг продажу даної послуги користуючись формулою:

$$ОП = Ц_p \cdot N;$$

де $Ц_p$ – ціна реалізації товару, грн., N – кількість товарів, які будуть реалізовані в плановому (або звітному) періоді (місяці, квартал, рік), шт.

Результати зведемо до табл. 4.5.

Таблиця 4.5

Прогноз обсягів продажу продукції на три роки, грн

Час	Кількість виробів, що будуть продані, шт.	Продажна ціна за одиницю, грн.	Обсяг продажу, грн.
1 місяць	403	200	80600
2 місяць	403	200	80600
3 місяць	403	200	80600
II квартал	1209	200	241800
III квартал	1209	200	241800
IV квартал	1209	200	241800
За 1й рік	4836	200	967200
За 2й рік	4836	200	967200
За 3й рік	4836	200	967200
Всього	14508	200	2 901 600

План грошових надходжень та витрат представлено в табл. 4.5.

Отже виходячи з вищенаведених таблиць можна зробити висновок, що проект повністю окупиться у 4-ому кварталі 2-го року. Наочно це можна побачити на рис. 4.6.

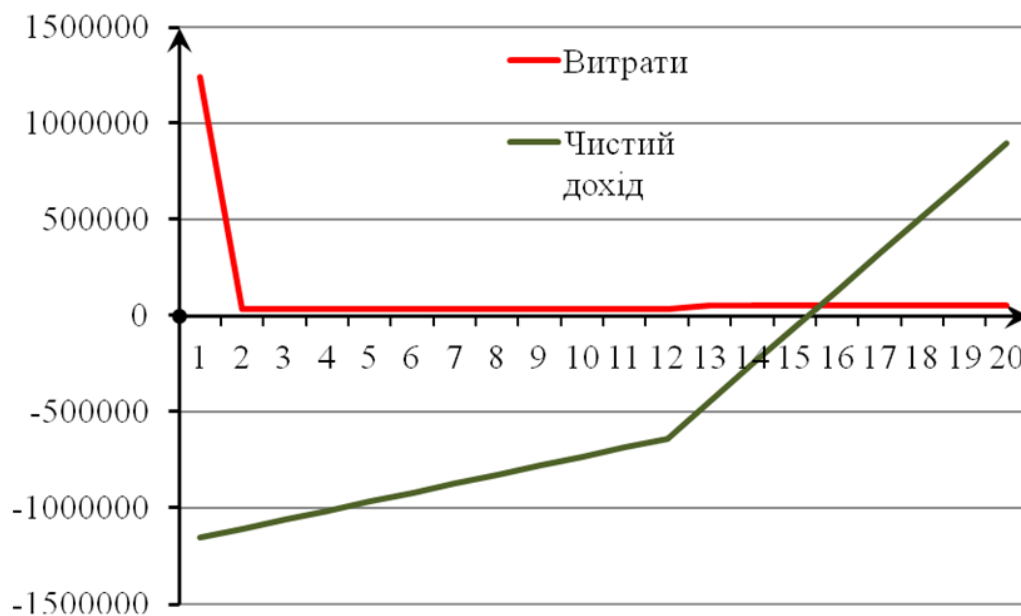


Рис. 4.5. Динаміка витрат та чистого доходу для послуги “Cloud Systems”

Аналіз ризиків

Завдяки чисельності цільового ринку, компанія RX-HOST вважає, що ризики, пов'язані з економічним спадом, майже зведені нанівець різноманітністю нашої споживчої бази.

Ризики від пожеж, ураганів, розкрадання та інших подібних обставин, включаючи землетрус, будуть покриті звичайними страховими полісами.

Можливі, однак, ризики, пов'язані з різними джерелами їх виникнення. Наприклад, комерційні ризики: ризик, пов'язаний з реалізацією послуг; ризик, пов'язаний з перевезенням серверів та устаткуванням для розміщення серверів або транспортний ризик; ризик, пов'язаний з прийманням послуг клієнтом. Або політичні ризики – ризик, пов'язаний зі страйками під час перевезення серверів та устаткуванням для розміщення серверів.

Таблиця 4.6

Доходи та витрати на 1-ий рік впровадження послуги (помісячно)

Показники	1 міс.	2 міс.	3 міс.	4 міс.	5 міс.	6 міс.	7 міс.	8 міс.	9 міс.	10 міс.	11 міс.	12 міс.
Фінансування												
Особисті кошти	1 236 839,6	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Разом	1 236 839,6	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Витрати												
Витрати на закупівлю обладнання	1203105,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Купівля каналів передачі даних	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000
Витрати на електропостачання	7934,4	7934,4	7934,4	7934,4	7934,4	7934,4	7934,4	7934,4	7934,4	7934,4	7934,4	7934,4
Витрати на закупівлю ПО	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Разом	1236839,6	33734,4	33734,4	33734,4	33734,4	33734,4	33734,4	33734,4	33734,4	33734,4	33734,4	33734,4
Валовий дохід	80600	80600	80600	80600	80600	80600	80600	80600	80600	80600	80600	80600
Чистий дохід	-1156239,6	46865,6	46865,6	46865,6	46865,6	46865,6	46865,6	46865,6	46865,6	46865,6	46865,6	46865,6
Чистий дохід з нарощанням	-1156239,6	-1109374	-1062508	-1015643	-968777	-921912	-875046	-828180	-781315	-734449	-687584	-640718

Таблиця 4.7

Доходи та витрати на другий і третій рік впровадження послуги (поквартально)

Показатели	5 квартал	6 квартал	7 квартал	8 квартал	9 квартал	10 квартал	11 квартал	12 квартал
Витрати								
Витрати на закупівлю обладнання	0	0	0	0	0	0	0	0
Купівля каналів передачі даних	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000
Витрати на електропостачання	23803,2	23803,2	23803,2	23803,2	23803,2	23803,2	23803,2	23803,2
Витрати на купівлю ПО	800	800	800	800	800	800	800	800
Разом	49603,2	49603,2	49603,2	49603,2	49603,2	49603,2	49603,2	49603,2
Валовий дохід	241800	241800	241800	241800	241800	241800	241800	241800
Чистий дохід	192196,8	192196,8	192196,8	192196,8	192196,8	192196,8	192196,8	192196,8
Чистий дохід з наростанням	-448521,2	-256324,4	-64127,6	128069,2	320266	512462,8	704659,6	896856,4

Джерела виникнення ризиків:

- недостатня інформація про попит на дані послуги;
- недостатній аналіз ринку;
- недооцінка своїх конкурентів;
- падіння попиту на дані послуги.

Дія перерахованих ризиків можна обмежити шляхом суворої перевірки фінансового стану і репутації майбутнього оптового клієнта. Можна також хоча б частково перекладати ризики на інших партнерів, постачальників (наприклад, ризик втрати чи пошкодження товару – на страхове товариство). Ми також застрахуємо наше обладнання на рік, сплативши 7% від його балансової вартості.

Інноваційний проєкт впровадження послуги “Cloud Systems” окупається протягом 3 років та приносить інвесторам додаткового капіталу на суму 896856,4 грн. Тому, вважаємо за доцільне його реалізацію.

В результаті вдосконалення управління інноваціями на ТОВ “Омніленс” розроблено бізнес-план інноваційного проєкту “Cloud Systems”. Це відносно нова інноваційна технологія, що пропонує на відміну від більш популярного серед користувачів і провайдерів віртуального хостингу можливість зберігати дані не на одній, а розподілено на безлічі фізичних машин. Використання “хмарних” технологій відкриває чимало можливостей, серед яких незалежність від “заліза”, більш високий рівень надійності, наприклад, при сплесках відвідуваності, практично необмежена масштабованість і продуктивність, більш ефективне використання ресурсів та енергії.

Таким чином, для реалізації нової послуги на підприємстві ТОВ “Омніленс”, необхідний стартовий капітал, який складає 1 236 839,6 грн. Проєкт повністю окупиться у 4-ому кварталі 2-го року. Принесе інвесторам чистого доходу у розмірі 896856,4 грн. У зв’язку з характеристиками та можливостями послуги «Cloud Systems» якість наданих послуг буде зростати та з’являвся нові клієнти, які зацікавлені саме в цій послугі. Тому, вважаємо за доцільне його реалізацію.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення розвитку управління інноваціями та розробки бізнес-планів інноваційних проєктів на підприємстві ТОВ “Омніленс”. Результати проведеного дослідження дозволили зробити наступні висновки теоретичного і практичного спрямування.

1. При розгляді сутності і змісту бізнес-планування на підприємстві виявлено, що бізнес-планування (ділове-планування) – самостійний вид планової діяльності, яка безпосередньо пов’язана з підприємництвом. Це впорядкована сукупність стадій і дій, пов’язаних з ситуативним аналізом навколишнього середовища, постановкою цілей бізнес-планування, здійсненням бізнес-планування, просуванням бізнес-плану на ринок інтелектуальної власності, реалізацією бізнес-плану, контролем за його виконанням.

2. В результаті дослідження функції і видів бізнес-планів підприємства виявлено, що потреба підприємств в бізнес-плануванні очевидна: по-перше, бізнес-план необхідний, щоб допомогти підприємству досягти рівня кредитоспроможності і тим самим забезпечити сприятливі умови конкуренції за фінансові ресурси; по-друге, якщо підприємство привертає інвесторів, то їх цікавить висока прогнозована прибутковість підприємства і здатність менеджменту досягти цього рівня.

3. При розгляді планування реалізації бізнес-проєкту і складанні бюджету припускають рішення наступних основних задач: визначення типу робочих завдань в компанії і поза нею; визначення логічної послідовності подій в робочих завданнях; підготовка графіка реалізації завдань; визначення ресурсів для вирішення завдань; підготовка бюджету реалізації і потоків засобів, які забезпечать фінансування бізнес-плану; документування всіх даних реалізації бізнес-проєкту.

4. На основі вивчення практики управління інноваціями на ТОВ “Омніленс” можна зробити висновок що компанія діє більш ніж 20 років у місті Миколаєві та Києві на базі команди досвідчених, сертифікованих програмістів,

адміністраторів та менеджерів. У 2005 році були зроблені перші кроки з будівництва власного Дата-центру, а також закуплено нове обладнання для забезпечення стабільної роботи серверів. Хостингова компанія надає наступний спектр інформаційних послуг: віртуальний хостинг; хостинг 1с-бітрікс; реєстрація доменних імен; оренда віртуальних виділених серверів; оренда фізичних виділених серверів; оренда програмного забезпечення власного або сторонніх виробників; послуги адміністрування серверів або обладнання замовника; надання ssl-сертифікату.

5. Проведено емпіричний аналіз системи управління інноваціями та забезпечення процесу бізнес-планування на підприємстві ТОВ “Омніленс”. В управлінні інноваціями на підприємстві важливе місце займає технологія розробки інноваційних проєктів, яка допомагає менеджменту вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та всередині підприємства. Цінність і якість бізнес-плану інноваційного проєкту визначаються тим, наскільки тісно він пов’язаний з іншими планами підприємства.

6. При аналізі забезпечення процесу бізнес-планування на підприємстві ТОВ “Омніленс” проведено SWOT-аналіз, на основі якого можна зробити висновки, що збільшення фінансування розвитку бренду компанії дозволить закріпитися на ринку та захистити від нових конкурентів. Необхідно постійно розробляти нові схеми мотивації персоналу, постійно фінансувати підвищення кваліфікації спеціалістів, розвивати стратегії приваблення нових досвідчених кадрів, закуповувати нове устаткування, тим самим підвищувати репутацію та імідж компанії.

7. Розроблено рекомендації щодо управління інноваціями та бізнес-план інноваційного проєкту “Cloud Systems”. Це відносно нова інноваційна технологія, що пропонує на відміну від більш популярного серед користувачів і провайдерів віртуального хостингу можливість зберігати дані не на одній, а розподілено на безлічі фізичних машин. Використання “хмарних” технологій відкриває чимало можливостей, серед яких незалежність від “заліза”, більш високий рівень надійності, наприклад, при сплесках відвідуваності, практично

необмежена масштабованість і продуктивність, більш ефективне використання ресурсів та енергії.

8. Для реалізації нової послуги на підприємстві ТОВ “Омніленс”, необхідний стартовий капітал, який складає 1 236 839,6 грн. Проект повністю окупиться у 4-ому кварталі 2-го року. Принесе інвесторам чистого доходу у розмірі 896856,4 грн. У зв'язку з характеристиками та можливостями послуги «Cloud Systems» якість наданих послуг буде зростати та з'являться нові клієнти, які зацікавлені саме в цій послугі. Тому, вважаємо за доцільне його реалізацію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бубенко П. Т. Стратегічне планування та управління інноваційним розвитком: теорія і практика [Електронний ресурс] / П. Т. Бубенко // Бізнес Інформ. – 2016. – № 1. – С. 77-80. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_1_14
2. Бурик З. М. Стратегічне планування сталого розвитку України – теоретичний аспект [Електронний ресурс] / З. М. Бурик // Міжнародний науковий журнал “Інтернаука” . – 2018. – № 7(2). – С. 10-13. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_7\(2\)__4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_7(2)__4)
3. Васютинська Л. Стратегічне планування в контексті проектного підходу [Електронний ресурс] / Л. Васютинська, В. Вишневська // Актуальні проблеми державного управління. – 2019. – Вип. 4. – С. 34-37. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2019_4_8
4. Великих К. О. Використання бізнес-плану та стратегічного планування в якості інструментів, які створюють конкурентну перевагу [Електронний ресурс] / К. О. Великих // Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки. – 2019. – Вип. 4. – С. 10-13. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_econ_2019_4_4
5. Вітюк А. В. Аналітичне забезпечення бізнес-планування машинобудівних підприємств [Електронний ресурс] / А. В. Вітюк, О. А. Сметанюк // Економіка та держава. – 2020. – № 10. – С. 144-149.
6. Гавриш О. М. Бізнес-планування та його роль в стратегічному розвитку підприємств зв'язку [Електронний ресурс] / О. М. Гавриш, С. А. Федюнін, М. О. Мартиненко // Економічний простір. – 2020. – № 156. – С. 120-123. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/espros_2020_156_23
7. Гарнага В. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Гарнага. // Ефективна економіка. – 2016. – № 11. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_11_67
8. Глушенкова А. А. Організація бізнес-планування на підприємстві [Електронний ресурс] / А. А. Глушенкова, К. А. Булахова // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2020. – № 4. – С. 48-52. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2020_4_12

9. Гордей О. Д. Бюджетування як основа стратегічного планування на підприємствах малого і середнього бізнесу в Україні [Електронний ресурс] / О. Д. Гордей, Н. Є. Довбуш // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економіка, управління та адміністрування. – 2019. – № 1. – С. 190-196. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2019_1_31

10. Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України [Електронний ресурс] / Н. В. Данік // Інфраструктура ринку. – 2016. – Вип. 1. – С. 129-132. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2016_1_23

11. Дзебих І. Б. Інвестиційний компонент корпоративного бізнес – планування в умовах невизначеності [Електронний ресурс] / І. Б. Дзебих. // Ефективна економіка. – 2016. – № 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_1_22

12. Жуков В. В. Напрями розвитку та вдосконалення бізнес-планування в Україні [Електронний ресурс] / В. В. Жуков // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2018. – Вип. 1. – С. 111-114. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_1_23

13. Жуков В. В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування [Електронний ресурс] / В. В. Жуков // Причорноморські економічні студії. – 2018. – Вип. 26(1). – С. 149-153. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_26\(1\)__30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_26(1)__30)

14. Заболотна І. С. Роль бізнес-планування в системі планування діяльності підприємства [Електронний ресурс] / І. С. Заболотна, О. О. Барабаш // Економіка. Фінанси. Право. – 2017. – № 6(1). – С. 10-12. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2017_6\(1\)__5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2017_6(1)__5)

15. Занора В. О. Стратегічне управління інноваційними проєктами розвитку підприємства: методологічні положення [Електронний ресурс] / В. О. Занора // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2021. – № 1. – С. 72-85. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2021_1_7

16. Іляш О. І. Теоретико-методичні засади бізнес-планування реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому ринку України [Електронний ресурс] / О. І. Іляш, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак // Підприємництво та інновації. – 2017. – Вип. 3. – С. 13-19. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2017_3_4

17. Кащук К. М. Інноваційні підходи у викладанні бізнес-планування менеджерам [Електронний ресурс] / К. М. Кащук // Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій]. – 2018. – № 2. – С. 49-50. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2018_2_32

18. Кваша О.С., Фоміна В.В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури// Електронне наукове фахове видання “ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО”. – 2017. – № 12. – 785с. – С. 268-275

19. Князь С. В. Бізнес-планування інноваційних проєктів: сутність технологій, переваги і недоліки [Електронний ресурс] / С. В. Князь, Н. Г. Георгіаді, Я. С. Богів // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 2. – С. 199-207. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2012_2_24

20. Коваль Т. О. Стратегічне планування маркетингового потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Т. О. Коваль, О. О. Пономаренко, В. П. Яхкінд // Бізнес Інформ. – 2017. – № 10. – С. 360-369. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_10_58

21. Ковтуненко Ю. В. Особливості бізнес-планування в системі проєктного менеджменту підприємств [Електронний ресурс] / Ю. В. Ковтуненко, В. О. Бадігон, В. В. Шацков // Економіка. Фінанси. Право. – 2018. – № 5(2). – С. 52-56. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_5\(2\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_5(2)_15)

22. Кондратюк О. М. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект [Електронний ресурс] / О. М. Кондратюк, В. І. Пшеничний // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2019. – Вип. 26(1). – С. 90-94. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_26\(1\)_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_26(1)_19)

23. Коптєва Г. М. Стратегічне планування як процес забезпечення економічної безпеки бізнес – процесів підприємства торгівлі [Електронний ресурс] / Г. М. Коптєва // Бізнес-навігатор. – 2020. – Вип. 3. – С. 95-100. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2020_3_17

24. Костецька Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти [Електронний ресурс] / Н. І. Костецька // Інноваційна економіка. – 2020. – № 7-8. – С. 65-71. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2020_7-8_10

25. Латишева О. В. Використання різних нотацій моделювання бізнес-процесів торговельного підприємства для планування його діяльності [Електронний ресурс] / О. В. Латишева, М. В. Недвига, Ю. В. Наконечна // Вісник економічної науки України. – 2021. – № 1. – С. 91-98. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2021_1_14

26. Латишева О. В. Сутність та процедура планування та моделювання бізнес-процесів системи кадрової безпеки в умовах вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Латишева, Є. О. Підгора, Л. М. Бохонок // Вісник економічної науки України. – 2019. – № 1. – С. 60-67. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2019_1_12

27. Летуновська Н. Є. Практичні аспекти бізнес-планування в системі реалізації інвестиційного проекту [Електронний ресурс] / Н. Є. Летуновська, О. Ю. Далечін, К. О. Беляєва // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – № 3. – С. 226-235. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2017_3_23

28. Лизунова Е. Н. Стратегічне управління потенціалом підприємства на основі підвищення його конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / Е. Н. Лизунова, А. В. Ганцура // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 9. – С. 97-100. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_9_24

29. Лігоненко Л. Сучасний стан та проблеми бізнес-планування в Україні [Електронний ресурс] / Л. Лігоненко // Економічний часопис

Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2018. – № 3. – С. 45-51. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2018_3_8

30. Лопатка К. А. Бізнес-планування як ефективний інструмент реалізації стратегії підвищення економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / К. А. Лопатка, Д. Д. Рогожина // Економічний простір. – 2020. – № 158. – С. 46-49. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_158_9

31. Махначова Н. М. Стратегічне планування розвитку територій з урахуванням цілей сталого розвитку [Електронний ресурс] / Н. М. Махначова, І. Ю. Семенюк. // Ефективна економіка. – 2019. – № 10. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_26

32. Мельник А. Багаторівневе стратегічне планування в системі інституційних механізмів управління в Україні [Електронний ресурс] / А. Мельник // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2020. – Вип. 2. – С. 7-23. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2020_2_3

33. Мельник О. Г. Система бізнес-індикаторів діагностики ефективності стратегічного планування [Електронний ресурс] / О. Г. Мельник, Н. Я. Петришин, В. Й. Жежуха // Економіка. Фінанси. Право. – 2016. – № 4(1). – С. 41-44. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2016_4\(1\)_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2016_4(1)_12)

34. Менчинська О. М. Особливості бізнес-планування міжнародних інвестиційних проектів у промислово розвинених країнах (порівняльний аналіз) [Електронний ресурс] / О. М. Менчинська, Ю. О. Кліщук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2020. – Вип. 33(1). – С. 112-118. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuimevcg_2020_33\(1\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuimevcg_2020_33(1)_22)

35. Павлюк Л. В. Важливість бізнес-планування при прийнятті управлінських рішень [Електронний ресурс] / Л. В. Павлюк // Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. – 2020. – Вип. 17. – С. 160-168. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2020_17_19

36. Пекна Г. Б. Бізнес-планування та його роль у сучасних умовах розвитку України / Г. Б. Пекна, Г. В. Білокур // Вчені записки університету “КРОК”. Серія : Економіка. – 2018. – Вип. 49. – С. 196-202. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzук_2018_49_26

37. Пятниченко Є. А. Стратегічне фінансове планування в системі завдань розвитку компанії [Електронний ресурс] / Є. А. Пятниченко, Л. А. Свистун // Молодий вчений. – 2018. – № 5(1). – С. 316-323. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_5\(1\)__79](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_5(1)__79)

38. Різник В. В. Базові процедури, методологія бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Різник, Н. А. Різник // Економічний вісник університету. – 2017. – Вип. 35(1). – С. 67-72. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2017_35\(1\)__12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2017_35(1)__12)

39. Сагер Л. Ю. Стратегічне планування діяльності промислових підприємств на прикладі ТОВ “Імпульс” [Електронний ресурс] / Л. Ю. Сагер, В. В. Зарубіна. // Ефективна економіка. – 2014. – № 6. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_6_59

40. Сакун Л. М. Стратегічне планування як основа ефективного функціонування металургійних підприємств України на зовнішньому ринку [Електронний ресурс] / Л. М. Сакун, К. О. Орлова // Економічний форум. – 2017. – № 4. – С. 54-59. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2017_4_10

41. Сало А. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства [Електронний ресурс] / А. Я. Сало, М. О. Артемчук // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2020. – № 3. – С. 39-44. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2020_3_9

42. Свідерський В. П. Бізнес-планування в сучасному підприємницькому середовищі: теоретико-прикладний аспект [Електронний ресурс] / В. П. Свідерський, М. М. Матвеєнко // Інфраструктура ринку. – 2019. – Вип. 34. – С. 174-179. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifctr_2019_34_27

43. Семенов А. Г. Маркетингове стратегічне планування діяльності підприємств [Електронний ресурс] / А. Г. Семенов // Причорноморські економічні студії. – 2020. – Вип. 49. – С. 210-219. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_49_37

44. Семенченко Ю. Важливість розробки бізнес-плану в сучасних умовах господарювання / Ю. Семенченко // Тези конференції. VIII Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція “Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання” / Луцький національний технічний університет. – Луцьк. – 2015 р. – С. 84-85.

45. Сергійчук С. І. Адаптація бізнес-планування до умов світової глобалізації при формуванні й розвитку малого бізнесу / С. І. Сергійчук // Миколаїв : Видавництво РТПП, 2014.

46. Сергійчук С.І. Розвиток бізнес-планування в сфері фінансово-кредитної підтримки малого підприємництва [Електронний ресурс] С. І. Сергійчук, О. А. Іщенко, І. І. Дубинська // Збірник наукових праць “Економічний аналіз”. – Тернопіль. – 2020. – Том 30, № 1(2). С. 140-147.

47. Соболева Т. О. Стратегічне управління інтелектуальними активами організації [Електронний ресурс] / Т. О. Соболева, К. В. Якубова // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. – 2020. – Вип. 4. – С. 375-384. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgrp_ekon_2020_4_35

48. Солоха Д. В. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю в системі бізнес-планування підприємств України [Електронний ресурс] / Д. В. Солоха, Н. Л. Сапельнікова, О. В. Белякова // Менеджер. – 2020. – № 2. – С. 127-139. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2020_2_13

49. Сталінська О. В. Стратегічне планування інноваційної діяльності в Україні [Електронний ресурс] / О. В. Сталінська, В. Є. Болгов // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. – 2014. – Вип. 9(7). – С. 128-131. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_9\(7\)__29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_9(7)__29)

50. Судук О. Ю. Особливості бізнес-планування та експертизи проєктів в аграрній сфері України [Електронний ресурс] / О. Ю. Судук // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. – 2020. – Вип. 4. – С. 401-408. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgr_ekon_2020_4_37

51. Устенко М. О. Бізнес-планування як інструмент досягнення стратегічних цілей підприємства [Електронний ресурс] / М. О. Устенко, А. Ю. Курочка, О. В. Максимова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – № 64. – С. 81-87. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_64_13

52. Уткіна Ю. М. Впровадження системи бізнес-планування господарської діяльності малого підприємства [Електронний ресурс] / Ю. М. Уткіна, В. В. Гужва // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – № 64. – С. 87-94. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_64_14

53. Уткіна Ю. М. Стратегічне планування логістичної діяльності [Електронний ресурс] / Ю. М. Уткіна, Г. О. Становихіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2017. – № 60. – С. 199-208. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_60_29

54. Фісуненко П. А. Перспективний аналіз в системі бізнес-планування діяльності підприємства [Електронний ресурс] / П. А. Фісуненко, А. А. Штипуляк // Причорноморські економічні студії. – 2017. – Вип. 18. – С. 108-111. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_18_25

55. Холява І. П. Стратегічне планування в управлінні діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / І. П. Холява, А. М. Олійник, Д. Р. Цьвок // Вісник Національного технічного університету “ХПІ”. Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами. – 2015. – № 2. – С. 107-112. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vntux_ctr_2015_2_22

56. Черкашина М. В. Планування бізнес-процесів для організації діяльності підприємства [Електронний ресурс] / М. В. Черкашина, М. О.

Науменко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2017. – Вип. 57. – С. 46-52. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_57_8

57. Швець Ю. О. Стратегічне планування економічного розвитку на промислових підприємствах: проблеми та необхідність впровадження [Електронний ресурс] / Ю. О. Швець, Л. М. Рудь // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2017. – Вип. 1-2. – С. 334-343. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2017_1-2_35

58. Шишмарьова Л. О. Стратегічне планування у системі стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] / Л. О. Шишмарьова, К. В. Шишмарьова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2014. – Вип. 8(4). – С. 135-138. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_8\(4\)__34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_8(4)__34)

59. Шульгіна Л. М. Бізнес-планування розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Л. М. Шульгіна, А. М. Нечай // Міжнародний науковий журнал “Інтернаука” . – 2018. – № 9(2). – С. 53-57. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_9\(2\)__12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_9(2)__12)

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

61. Македон В. В. Бізнес-планування: навч. пос. / В. В. Македон. – К. : Центр учбової літератури, 2019. – 236 с.

62. Бескровна Л.О. Бізнес-планування підприємства: навч.посіб. [з курсу “Бізнес-планування оператора зв'язку”] / Бескровна Л.О. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2016 – 124 с.

63. Задорожко Г.И. Вибір способу започаткування бізнесу та чинники впливу / Г.И. Задорожко. III Міжнародна науково-практична конференція “Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств”. – Одеса: Одеський національний політехнічний університет, 2017. – 205с.

64. Пойда-Носик Н.Н. Управління інноваційними проектами: навч. посібник / Уклад.: Н.Н. Пойда-Носик, І.І. Черленяк. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2017. 360 с.

65. Шумпетер Й. Теория экономического развития (исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 401 с.

66. Berndt E. R. Modelling the Simultaneous Demand for Factors of Production / Grice J. Hornstein, A. Webb (eds). The Economics of the Labor Market. – London : HMSO, 2014. – 150 p.

67. Albaum Gerald A. Adaptation of International Marketing Strategy Components, Competitive Advantage and Firm Performance : A Study of Hong Kong Exporter / Gerald A. Albaum, David. K. Tse // Journal of International Marketing, 9 (4), 2011. – pp. 59–81.