

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Бізнес-планування підприємницької ідеї
(на прикладі ТОВ «ФАРТ», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності

Спеціалізація Бізнес-адміністрування
Назва

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Назва

Шифр ДРБА. 21087.ПЗ

Виконав студент <u>2</u> курсу, група <u>БАмз-21-1</u>	_____	<u>Олег РОМАНОВСЬКИЙ</u>
<small>Шифр</small>	<small>Підпис</small>	<small>Ім'я, ПРІЗВИЩЕ</small>
Керівник <u>к.е.н..професор</u>	_____	<u>Ніла ТЮРІНА</u>
<small>Науковий ступінь, звання</small>	<small>Підпис</small>	<small>Ім'я, ПРІЗВИЩЕ</small>
Нормоконтролер _____	_____	<u>Ірина ГРАБОВСЬКА</u>
	<small>Підпис</small>	<small>Ім'я, ПРІЗВИЩЕ</small>
До захисту допускаю:		
Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування _____	_____	<u>Ніла ТЮРІНА</u>
	<small>Підпис</small>	<small>Ім'я, ПРІЗВИЩЕ</small>
_____ 202__р.		

Хмельницький 2022

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
шифр і назва

Спеціальність 073 Менеджмент
шифр і назва

Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри

“_____” _____ 202
__р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Романовського Олега Романовича

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема. Бізнес-планування підприємницької ідеї (на прикладі ТОВ «ФАРТ», м. Хмельницький)

керівник роботи Тюріна Ніла Марківна, проф., зав. кафедри МА
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 01 липня 2022р. № 83 дод. 17з

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 грудня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Бізнес-планування як інструмент розвитку підприємницької діяльності. 2. Аналіз діяльності ТОВ «Фарт» 3. Обґрунтування бізнес-плану реалізації підприємницької ідеї диверсифікації діяльності ТОВ «Фарт».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Методологія складання бізнес-плану. 2. Роль бізнес-плану для різних стейкхолдерів. 3. Основні техніко-економічні та фінансові показники діяльності ТОВ «Фарт». 4. Матриця SWOT- аналізу ТОВ «Фарт» 5. Порівняльний аналіз конкурентів. 6. Потреба в матеріально-технічній базі для відкриття пекарні ТОВ «Фарт». 7. Прогноз продажу продукції підприємницького проекту міні пекарні ТОВ «Фарт» 8. Прогноз фінансових результатів 9. План руху грошових коштів. 10. Показники оцінки ефективності проекту.

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Тюріна Н.М., зав. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Тюріна Н.М., зав. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Тюріна Н.М., зав. каф. МА		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., ст. викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 2 вересня 2022р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	вересень 2022	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2022	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	вересень 2022	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2022	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2022	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2022	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2022	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2022	
9.	Підготовка висновків	листопад 2022	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2022	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2022	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2022	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	грудень 2022	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2022	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2022	
16.	Захист дипломної роботи	грудень 2022	

Студент

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Романовський О. Р. Бізнес-планування підприємницької ідеї (на прикладі ТОВ «ФАРТ», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., професор кафедри МА Тюріна Н.М. Дипломна робота магістра: 70 с., 6 рисунків, 20 таблиць, 30 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: БІЗНЕС-ПЛАН, БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ, ПІДПРИЄМСТВО, ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ ПРОЕКТ.

Досліджено теоретико-методичні аспекти бізнес-планування в системі управління стратегічним розвитком підприємства, розглянуто роль бізнес-плану для різних зацікавлених осіб, визначено цілі бізнес-планування, технологію, особливості і специфіку розробки різних видів бізнес-плану, а також принципів і методів бізнес-планування.

Проведено аналіз показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Фарт», а також системи управління компанією. Визначено основні позитивні і негативні тенденції розвитку підприємства за останні три роки. Проведено стратегічний аналіз діяльності досліджуваного підприємства із використанням методів PEST та SWOT аналізів, результати якого показали основні сильні та слабкі сторони діяльності, а також можливості і загрози зі сторони зовнішнього середовища.

З метою диверсифікації діяльності та для підвищення рівня прибутковості ТОВ «Фарт» запропоновано реалізацію нової підприємницької ідеї – відкриття пекарні з виробництва хлібобулочних виробів. Розроблено відповідний бізнес-план, за результатами якого зроблено висновки про доцільність реалізації підприємницького проекту.

підпис та П.І.Б.

« _____ » _____ 202 ____ р.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	5
1 БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	7
1.1 Концепція та основні цілі бізнес-планування	7
1.2 Принципи та методи бізнес-планування	13
1.3 Особливості розробки різних видів бізнес-плану	18
Висновки до першого розділу	25
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФАРТ»	26
2.1 Загальна характеристика підприємства	26
2.2 Аналіз системи управління підприємством	28
2.3 Аналіз основних показників діяльності підприємства	31
2.4 Стратегічний аналіз діяльності підприємства	36
Висновки до другого розділу	41
3 ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ІДЕЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФАРТ»	43
3.1 Загальна характеристика проекту	43
3.2 Дослідження ринку та основних конкурентів	44
3.3 Календарне планування проекту та розробка виробничого плану	46
3.4 Організація маркетингово-збутової діяльності по проекту	53
3.5 Фінансовий план реалізації проекту та оцінка його ефективності	56
3.6 Оцінка потенційних ризиків проекту	61
Висновки до третього розділу	62
ВИСНОВКИ	63
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	67
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Проблеми стратегічного розвитку вітчизняних підприємств та підвищення рівня їхньої конкурентоспроможності багато у чому залежать від наявності належної системи планування бізнесу.

Важливою складовою системи планування, яка значною мірою може передбачити наслідки реалізації підприємницьких ідей, врахувати вимоги зовнішнього середовища та визначити концепцію поведінки на ринку суб'єкта господарювання - є бізнес-планування.

До проблематики бізнес-планування часто звертаються у своїх наукових дослідженнях як зарубіжні так і вітчизняні науковці, зокрема: К. Барроу, Р. Браун, Д. Бористайн, Васильців Т. Г., Гетало В. П., Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, С.М. Макаренко, Н.М. Олійник, З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик тощо.

Найчастіше науковці, а також фахівці практики у своїх роботах досліджують методики та методичні підходи до здійснення бізнес-планування, порівнюють структуру вітчизняних і зарубіжних бізнес-планів. При цьому наголошують на необхідності складання бізнес-планів для визначення стратегії розвитку організації, а також використання його в якості оцінки життєдіяльності підприємницьких бізнес-ідей, що власне і зумовлює актуальність даної дипломної роботи.

Мета дипломної роботи – дослідження теоретико-методичних аспектів бізнес-планування в системі управління стратегічним розвитком підприємства, а також практична реалізація бізнес-планування на обраному суб'єкті підприємницької діяльності.

Задля досягнення означеної мети у дипломній роботі слід виконати такі завдання:

- дослідити методологічні основи та основні цілі бізнес-планування в системі управління організацією;
- розглянути принципи і методи бізнес-планування;

- розглянути особливості розробки різних видів бізнес-планів;
- провести аналіз фінансового стану ТОВ «ФАРТ» та оцінити потенціал і можливості для реалізації нової підприємницької ідеї;
- здійснити розробку бізнес-плану диверсифікації діяльності ТОВ «ФАРТ» та оцінити її ефективність.

Об'єкт дослідження дипломної роботи – основні методологічні підходи та процедури підготовки бізнес-плану як ключової складової стратегії управління бізнесом.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні засади бізнес-планування в системі стратегічного розвитку організацій.

1 БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Концепція та основні цілі бізнес-планування

Невизначеність та мінливість зовнішнього бізнес-середовища, які притаманні сьогоднішнім умовам ведення підприємницької діяльності, вимагають від підприємців застосовувати нові практики в управлінні задля забезпечення конкурентоспроможності компаній та підвищення ефективності бізнесу. Однією із таких практик є розробка бізнес-плану [1].

Поняття бізнес-плану вперше з'являється у науковій літературі у 1880 році. У той момент його складання тісно пов'язане із венчурним капіталом. Надалі цінність та важливість бізнес-плану зростає під час визначення ключових планових показників діяльності новостворених, а згодом й діючих компаній [2].

У 90-тих роках ХХ століття бізнес-план найчастіше використовувався як певна дорожня карта, певний алгоритм досягнення цілей. Сьгодні ж більшість науковців фокусують увагу на тому, що бізнес-план регулярно використовується як аналітично-інформаційна підтримка фінансової, інвестиційної, операційної діяльності компаній [2].

Практична реалізація будь-якого підприємницького проекту є суттєво складнішою іноді навіть неможливою без здійснення бізнес-планування. Бізнес-план є не тільки ефективним інструментом управління організацією, а й необхідною умовою отримання зовнішнього фінансування (залучення кредитних ресурсів) для відкриття нового або масштабування існуючого бізнесу.

Сьгоднішні умови господарювання вимагають від бізнесу ретельних прогнозів реалізації стратегічних та поточних планів з урахуванням загроз та можливостей зовнішнього середовища та досягнення цілей компанії [3].

Це зумовлено тим фактом, що упродовж останніх 30-ти років розвивалися методи прогнозування, є можливість використовуватись інструменти Big Data для побудови більш точних прогнозів. Тому науковці, які розглядають сутність бізнес-планування упродовж останніх років, звертають увагу, в першу чергу, на те, що це той же процес визначення мети й алгоритму дій для досягнення визначеного результату, прогнозування впливу реалізації проекту, забезпечення контролю над тим, у якому напрямку буде розвиватися компанія чи окремо взятий процес, а також процес розробки можливих сценаріїв для вибору оптимального, з точки зору інтересів зацікавлених сторін підприємницького проекту [2].

Поява будь-якої підприємницької бізнес-ідеї породжує виникнення багатьох запитань. Перш за все, хто виступає в ролі цільової аудиторії, якою є ринкова кон'юнктура та місткість ринку, які ресурси (фінансові, матеріальні, трудові, інформаційні тощо) необхідні для реалізації ідеї, а також питання фінансового обґрунтування проекту. Для відповіді на усі ці та багато інших питань розробляється бізнес-план [3].

Упродовж останніх років більшість науковців фокусує увагу на тому факті, що бізнес-планування є управлінським процесом, оскільки забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку управлінської діяльності та дає можливість моніторингу ключових індикаторів поточної, фінансової, інвестиційної діяльності, визначенні стратегічних та тактичних цілей, а також дослідженні можливостей подальшого розвитку [2].

Бізнес-план також дає оцінку сильних та слабких сторін проекту, виконує аналіз ринку, ретельно описує особливості функціонування бізнесу, визначає ключові загрози і можливості, а також визначає необхідний обсяг ресурсів для реалізації підприємницької ідеї.

Процедура бізнес-планування ґрунтується на трьох основних етапах:

- 1) перший етап пов'язаний із добором виконавців, консультантів та експертів, а також постановкою завдань окремим виконавцям;

2) другий етап стосується розроблення календарного плану (графіка) виконання робіт, збору необхідної інформації; розроблення розділів бізнес-плану;

3) третій етап – це безпосередньо презентація бізнес-плану, тобто доведення результатів основних розділів бізнес-плану до зацікавлених осіб (інвесторів, партнерів, працівників тощо (рис. 1.1).

Основна мета розробки концепції бізнесу – це первинне представлення зацікавленим сторонам представленою до реалізації проекту або стратегії розвитку підприємства. Структура концепції наближена до структури бізнес-плану, однак більше спрямована на опис принципових характеристик організації бізнесу та методів вирішення ключових завдань.

Трудомісткість та складність розробки бізнес-плану залежить від обсягів та релевантності інформаційного поля, особливостей функціонування компанії та масштабів підприємницького проекту, необхідності оцінки альтернативних варіантів реалізації проекту, а також наявності специфічних вимог до бізнес-плану.

Обов'язковими для опрацювання у бізнес-плані є питання загальної стратегії реалізації проекту, маркетингової стратегії, організації збутової діяльності, вирішення організаційних питань та юридичний супровід, а також забезпечення кадрами, опис технології виробництва та основних операційних процесів, постачання сировини, логістика й інші обов'язкові аспекти реалізації підприємницького проекту [4].

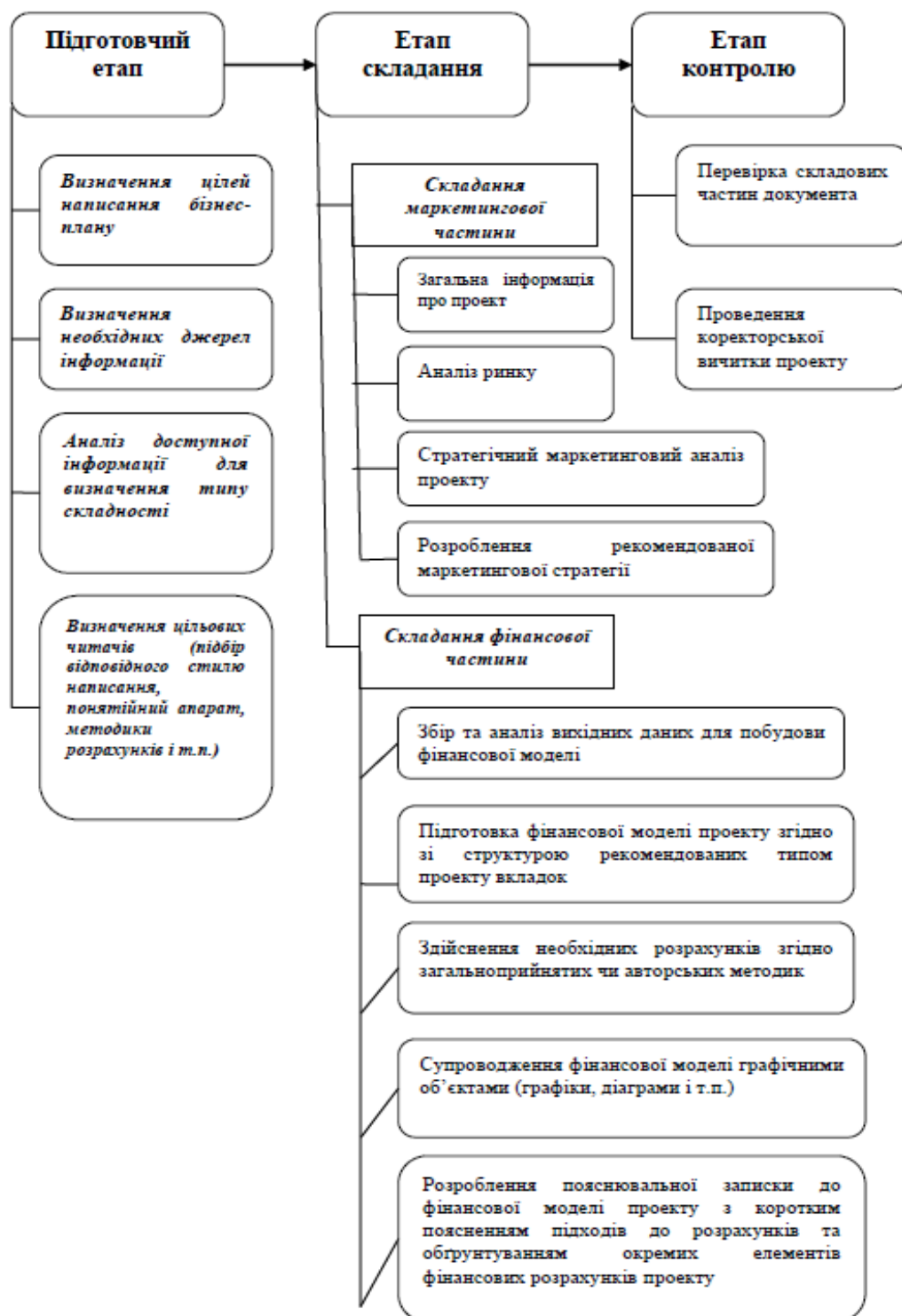


Рис. 1.1 - Методологія складання бізнес-плану [1]

Фінансово-економічне обґрунтування підприємницького проекту передбачає розробку фінансової моделі, яка містить розрахунок показників

прибутковості, рентабельності, безбиткового обороту проекту, а також терміну окупності інвестиційних витрат.

Бізнес-планування як складова функції планування в системі менеджменту організації забезпечує виконання таких цілей [3]:

- регламентація діяльності організації. Це вкрай важливо для компаній, які тільки створилися. На наступних етапах життєвого циклу організацій регламенти стосуються здебільшого основних та допоміжних бізнес-процесів підприємства, які фіксують порядок виконання робіт й визначають порядок взаємодії окремих працівників і підрозділів;

- управління компанією з використанням процесного підходу, який дозволяє визначити для кожного бізнес-процесу власника, відповідального за його результат, що має відповідні ресурси та повноваження для закріплення відповідальності за управління процесом. За процесним підходом управління бізнес-процесами здійснюється за циклом PDCA (плануй – роби – перевіряй – корегуй). Для кожного бізнес-процесу визначаються ключові результативні показники, за якими відбувається оцінювання проходження процесу та його результати;

- оптимізація діяльності організації. З цією метою у бізнес-плані виділяють: цілі, об'єкт оптимізації та результативні показники. Аналіз бізнес-процесів – це дуже зручний інструмент для проведення змін в організації, оскільки вони мають чітко означені межі, показники й результати діяльності, на підставі яких буде здійснюватися оптимізація;

- масштабування бізнесу. Для розширення або диверсифікації діяльності розробляють відповідний корпоративний бізнес-план розширення/диверсифікації діяльності. Основна складова цього бізнесу – це опис сильних та слабких сторін діяльності, а також її можливостей для розширення бізнесу.

З урахуванням вище наведеного бізнес-плани найчастіше розробляються задля:

- залучення кредитних ресурсів. Для прийняття позитивного рішення про кредитування в пакет документів, який вимагає банківська (фінансова) установа, обов'язково входить бізнес-план, який за змістом і структурою має відповідати вимогам та стандартам оформлення відповідної кредитної установи;

- залучення приватних інвесторів. У такому випадку розробляється інвестиційний меморандум, який надається інвесторам для ухвалення позитивного рішення про фінансування. У випадку залучення іноземних інвесторів, бізнес-план має бути розроблений з урахуванням рекомендацій UNIDO;

- стратегічного та поточного планування, масштабування, диверсифікації діяльності діючої компанії. У діючих компаніях бізнес-плани розробляються з метою досягнення відповідних стратегічних і поточних планів та завдань, які пов'язаних із подальшим розвитком, реструктуризацією, диверсифікацією, розширенням компанії тощо. За умов стабільної та фінансово стійкої діяльності бізнес-план може бути націлений на оновлення основних фондів й впровадження нових технологій. У випадку падіння темпів зростання компанії бізнес-план повинен містити обґрунтування доцільності виходу на нові ринки, розширення збутової діяльності тощо;

- обґрунтування інноваційно-інвестиційних проектів. В такому випадку бізнес-план повинен містити техніко-економічне обґрунтування їх доцільності, а також розрахунок необхідних капітальних інвестицій з визначенням терміну окупності цих витрат.

Роль бізнес-плану також є різною для різних груп стейкхолдерів (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 - Роль бізнес-плану для різних стейкхолдерів

Зацікавлені особи	Цілі бізнес-планування
Менеджери компанії	Інструмент оцінки практичності ідей, формування команди, проведення критичного аналізу діяльності компанії, а також визначення можливостей додаткового фінансування розвитку організації
Акціонери	Оцінка можливостей підприємства, відстеженням виконання цілей та завдань, визначенням потреби у фінансових ресурсах
Кредитори	Оцінка фінансової ліквідності та платоспроможності організації, а також ризику реалізації підприємницького проекту
Партнери	Оцінка надійності та привабливості розвитку партнерства та його ефективності

1.2 Принципи та методи бізнес-планування

Методологія формулювання бізнес-плану передбачає використання певних правил (принципів), які дозволяють підвищити його обґрунтованість.

Частина цих принципів стосується вимог до ключових елементів, а інша частина за своїм визначенням збігається з функціями управління.

Під час розробки бізнес-плану рекомендується враховувати низку таких принципів [3]:

- таргетування – забезпечує цільовий фокус на вимогах зацікавлених груп;
- доцільність – вимагає чіткого формулювання цілей і завдань, спрямовання зусиль виконавців на реалізацію бізнес-плану та досягнення позитивних фінансових результатів;
- перспективність – орієнтація на виконавців бізнес-плану у процесі проектування та реалізації для досягнення бажаного стану бізнесу;

- систематичність – передбачає розгляд бізнес-плану як певної системи, яка ефективно забезпечує взаємозв'язки та взаємоузгодженість його структурних складових, а з іншої сторони, органічно вписується в систему другого (вищого рівня), яка забезпечує розвиток бізнес-структури;

- відповідність – враховує чинні умови зовнішнього та внутрішнього середовища, під час розробки та реалізації бізнес-плану;

- реальність – передбачає, що усі плановані цілі і завдання мають бути досяжними і реалістичними;

- обґрунтованість – вимагає належного обґрунтування запланованих заходів, цілей і завдань, визначених у бізнес-плані;

- комплексність – визначає, що усі складові та показники бізнес-плану враховуються комплексно як на стадії їхньої розробки, так і у процесі реалізації;

- зацікавленість у реалізації усіх запланованих дій та бізнес-процесів, які забезпечують реалізацію бізнес-проекту, повинні супроводжуватися відповідною мотивацією;

- можливість контролю, який передбачає можливість забезпечення систематичного аналізу та контролю показників та індикаторів, визначених у бізнес-плані;

- економічна безпека – передбачає обґрунтування та урахування всіх ризиків бізнес-плану на етапі його розроблення, створення певних страхових резервів для запобігання та усунення загроз невиконання цілей та індикаторів, визначених у бізнес-плані;

- ефективність – передбачає досягнення запланованих фінансових результатів, за яких доходи від реалізації продукції чи надання послуг перевищуватимуть витрати.

Розробка бізнес-плану є доволі складним процесом, який вимагає використання різних методів.

Методи бізнес планування застосовуються до розрахункової частини розділів виробничого та фінансового плану. Вони ґрунтуються на

економічному аналізу та передбачають використання різних математичних моделей. Основні методи використовуються для побудови планових балансових показників.

Найчастіше у практиці бізнес-планування використовують такі методи: метод економічного аналізу; балансовий метод; нормативний метод; економіко-математичний метод; метод прогнозування; метод експертних оцінок; метод екстраполяції [18].

Розглянемо коротко характеристику наведених вище методів бізнес-планування.

Метод економічного аналізу. Сутність методу економічного аналізу полягає у аналізі причинно-наслідкових взаємозв'язків і впливу різних показників один на інший, а також на розвиток бізнесу в цілому.

У процесі проведення економічного аналізу використовують такі прийоми: порівняльна характеристика, групування, індексна методика. Проводяться балансові розрахунки, використовуючи нормативні та економіко-математичні методи [13].

Метод групування полягає в об'єднанні різних об'єктів економічного аналізу у декілька якісно однорідних груп задля вивчення впливу окремих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які характеризують загальну динаміку й тенденції розвитку ринку.

Індексну методику використовують під час аналізу темпів зростання економічних показників на основі використання макроекономічних індикаторів. Використання цього методу дозволяє отримати реальна картину економічного і соціального розвитку бізнес-проекту.

Балансовий метод. Балансові методи – являються однією із базових методик у бізнес-плануванні. Баланс – це одна із самих розповсюджених форм представлення плану фінансово-економічної діяльності. Він представляє систему показників, які характеризують співвідношення дохідної і розхідної частини фінансування бізнес-проекту [7].

Використовуючи цей метод, можна здійснювати порівняння здійснених витрат та отриманих фінансових результатів. Досягаючи балансу між цілями і використаними ресурсами, можливо виявити резерви і джерела необхідних ресурсів. Результати цього процесу дають можливість встановити матеріально-речовинні, вартісні і трудові пропорції, які відповідають цілям і задачам розвитку компанії. Використання цього методу дає можливість отримати збалансовану структуру дохідної і розхідної складових та уникнути майбутніх касових розривів.

Нормативний метод. Нормативний метод бізнес-планування ґрунтується на використанні при розробці бізнес-плану відповідної нормативної бази. Нормативна база – це встановлені, науково обґрунтовані й прийняті на підприємстві (чи законодавчо затверджені) обмеження щодо різноманітних показників та характеристик в його процесі здійснення фінансово-господарської діяльності.

Кожна норма чи норматив розробляються відповідно до проведених раніше досліджень, аналізу фактів, тенденцій розвитку ринкової кон'юнктури та діяльності компанії, а також нормативно-правової бази.

Сутність нормативної методики полягає у тому, що базуючись на раніше встановлених нормах і техніко-економічних нормативах здійснюються розрахунок планових показників ресурсного забезпечення та використання ресурсів для забезпечення реалізації господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Найбільш важливими є такі норми і нормативи [14] :

- норми часу: робочий час, затрачений на одиницю товару, виробництво товару за визначену проміжок часу;
- норми використання ресурсів: норми витрат матеріальних ресурсів, паливних ресурсів, електроенергії тощо;
- нормативи використання виробничих потужностей: скільки часу займає виробничий цикл, обсяг незавершеного виробництва, сировинні запаси, матеріали, паливо тощо;

- фінансові нормативи: відсотки за кредитами, ставки оподаткування тощо;
- нормативи, що стосуються маркетингових витрат (ємність ринку, коефіцієнти еластичності попиту, норми витрат на рекламні послуги і розподіл продукції).

Економіко-математичні методи. Найчастіше серед економіко-математичних методів використовують [23]:

- методи елементарної математики, застосування яких обмежене тільки звичайними традиційними економічними розрахунками потреби компанії в ресурсній базі, витратах на виробництво, розробці моделей балансових розрахунків тощо;

- економетричні методи. Основою для цього методу є економічні моделі, які відбивають схематичне представлення економічних явищ чи процесів. Найчастіше під час аналізу використовується метод аналізу «витрати-виробництво»;

- евристичний метод. Сутність методу полягає у неформалізованій методиці рішення економічних задач, які пов'язані із певною господарською ситуацією, базуючись на досвіді, інтуїції та експертних оцінках фахівців;

- методи математичної статистики. Такі методи використовують у випадку, коли зміну досліджуваних показників, можливо представити у вигляді випадкових процесів. На основі вказаного метода аналізуються процеси і явища, що мають властивість часто повторюватись.

- методи математичного програмування використовуються для вирішення проблем, пов'язаних із оптимізацією виробничо-господарських процесів та функцій компанії. Найчастіше вони застосовуються для планування основних і додаткових бізнес-процесів.

Методи прогнозування. На сьогодні успішно використовуються два основних методи прогнозування – метод екстраполяції і метод експертних оцінок [19].

Основною ідеєю методу експертних оцінок є побудова раціональної процедури інтуїтивно-логічного мислення людини у поєднанні із кількісними методиками оцінки і обробки результатів. У цьому випадку прогноз ґрунтується на тому, що головною у процесі прогнозування є думка експерта або команди експертів на підставі професійного, наукового та практичного досвіду фахового експерта.

Метод екстраполяції полягає у наближенні прогнозованого результату до реального стану справ. При цьому використовується вивчення стійких тенденцій розвитку подій і явищ, які мали місце раніше і у даний період. Ці тенденції переносяться на період, для якого розробляється прогноз. Екстраполяції можуть бути формальними і прогнозними. Формальні ґрунтуються на припущеннях щодо збереження минулих та теперішніх тенденцій розвитку компанії, що замовили певний прогноз. При використанні прогнозної екстраполяції, усі фактично отримані дані стосовно тенденцій розвитку компанії, необхідно об'єднати із гіпотезами про те, якою буде динаміка розвитку діяльності із урахуванням змін впливу різноманітних чинників в майбутньому. Методи екстраполяції найчастіше використовуються на початку прогнозування, для того щоб виявити тенденції зміни базових показників [19].

1.3 Особливості розробки різних видів бізнес-плану

Потреба в розробці бізнес-плану виникає у тих випадках, коли необхідно отримати додаткові фінансові ресурси – залучити кредити чи інвестиції, профінансувати нову підприємницьку бізнес-ідею чи доходний інвестиційний проект. Бізнес-план вимагають комерційні банки та кредитні установи, приватні інвестори, інші фінансові компанії. Для отримання бюджетних кредитних ресурсів чи фінансування в рамках конкретних державних програм також потрібен бізнес-план. Але найбільше бізнес-план необхідний керівникам та власникам компаній, щоб детально аналізувати свої ідеї та

плани, оцінювати їх реалістичність та перспективність, визначати сильні та слабкі сторони діяльності, знайти способи перетворення загроз із зовнішнього середовища у можливості.

У світовій практиці бізнес-план уже давно став загальноприйнятим способом представлення комерційної інформації та підґрунтям для ведення ділових переговорів. З розвитком ринкових відносин в Україні та розширенням міжнародних економічних зв'язків, бізнес-планування стає одним із важливих елементів забезпечення конкурентоспроможності та ефективної виробничо-фінансової діяльності підприємства. На основі бізнес-плану здійснюється розрахунок економічної ефективності бізнес-ідей та інвестиційних рішень, відбувається оцінка комерційної доцільності вкладення інвестицій на їх впровадження.

При розробці бізнес-плану слід враховувати загальноприйняту логіку, яка передбачає послідовне здійснення таких етапів: вибір продукції (робіт, послуг) для ринку; дослідження зовнішнього середовища для майбутнього бізнесу; вибір та обґрунтування місцезнаходження компанії (у випадку, якщо вона тільки починає свою діяльність); прогнозування обсягів реалізації продукції (послуг); визначення виробничих параметрів підприємницького проекту; розробка цінової та збутової політики; опис ймовірних ризиків та дій щодо їх нейтралізації; оцінка фінансових індикаторів діяльності компанії тощо [3].

Специфіка бізнес-плану полягає також у тому, що це комплексний документ, який відображає всі основні аспекти підприємницького бізнес-проекту. У бізнес-плані розглядається широке коло проблем, на які може натрапити підприємець і визначаються способи їх розв'язання. Водночас слід відмітити, що принципи управління реалізацією підприємницької ідеї передбачають необхідність урахування у процесі розробки конкретного бізнес-плану багатьох специфічних для даного підприємницького проекту чинників. Це дає можливість класифікувати бізнес-плани за певними ознаками, а саме [4]:

- бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства;

- бізнес-план реорганізації підприємства;
- бізнес-план інноваційного проекту;
- бізнес-план диверсифікації діяльності підприємства.

Розглянемо особливості кожного виду бізнес-планів.

Бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства. Процес фінансового оздоровлення компанії передбачає послідовне здійснення заходів, які потребують певних ресурсів, що надходять, як правило, із зовнішніх джерел фінансування. Як і кожний проект, що потребує залучення зовнішніх джерел фінансування, проект фінансового оздоровлення потребує складання відповідного бізнес-плану, що визначає цілі та розкриває особливості процедури проведення санації компанії боржника. Бізнес-план фінансового оздоровлення розробляється, як правило, представниками санатора, підприємства-боржника та незалежної аудиторської компанії.

Бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства, хоча й має всі ознаки, логіку побудови та загальну структуру стандартного бізнес-плану, однак, відрізняється певними особливостями, які впливають із специфічних особливостей проведення санації.

Оскільки бізнес-план санації компанії покликаний обґрунтувати потребу у коштах для фінансового оздоровлення підприємства, то найпершою та найголовнішою його особливістю є ретельна оцінка кризового стану компанії. Ці відомості подаються у першому розділі бізнес-плану (після резюме) і мають містити [6]:

- загальну характеристику компанії;
- оцінку її фінансового стану;
- опис проблемних ситуацій, що призвели до кризового стану.

Другим розділом, характерним саме для цього виду бізнес-плану, є обґрунтування основних індикаторів фінансового оздоровлення. Відповідно до цього другий розділ повинен містити такі дані:

- обґрунтування концепції та форми санації;
- обґрунтування джерел фінансування проекту;

- розрахунок потреби компанії у фінансових ресурсах;
- прогнозні результати реалізації проекту.

Обґрунтування загальної концепції санації відіграє чи не найважливішу роль під час розробки бізнес-плану, оскільки вона відображає специфічну ідеологію здійснення фінансового оздоровлення, визначаючи його майбутні напрями та сфери. На обраній концепції санації будуються всі наступні обґрунтування як напрямів діяльності, так і джерел та величини необхідних фінансових ресурсів.

Бізнес-план реорганізації підприємства. Реорганізація підприємства, яка спрямована на його фінансове оздоровлення, часто спричинює зміну структури та навіть юридичного статусу підприємства. Вона може реалізовуватися у таких формах [6]:

- реструктуризація (організаційно-правова, управлінська, технологічна, економічна, фінансова тощо);
- приватизація.

Форми реорганізації можуть бути різними за своєю сутністю, часто потребують розробки різних проектів, що відображаються у певних особливостях бізнес-планів.

У випадку реструктуризації підприємства першою такою особливістю є необхідність розробки розділу «Вибір та обґрунтування виду реструктуризації». Його розробляють з урахуванням таких даних:

- аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на фінансово-господарську діяльність компанії;
- оцінка конкурентоспроможності продукції (робіт, послуг);
- аналіз техніко-економічних показників та фінансового стану компанії;
- оцінка глибини кризи на підприємстві.

Наступним специфічним розділом бізнес-плану є «Обґрунтування вибору варіанта реструктуризації», який розробляється на основі оцінки можливостей реорганізації окремих виробничих підрозділів та створення на цій основі самостійних підприємств чи структурних підрозділів компанії.

Традиційно цьому розділі проводять аналіз: рівня проникнення на нові ринки, який визначає можливу швидкість зміни структури збуту продукції; рівня специфічних виробничих знань та технологій.

Реструктуризація може проводитися за такими варіантами [9]:

- злиття компаній;
- виділення окремих структурних підрозділів;
- перепрофілювання підприємств та організацій.

Вибір відповідного варіанту спирається на аналітичні розрахунки, наведені в попередніх розділах, та є основою для розроблення подальших прогнозів та розрахунків.

Третім етапом є розробка розділу «Обґрунтування форми проведення реструктуризації» — оперативної або стратегічної. Цей розділ повинен містити інформацію щодо: прогнозних термінів проведення реструктуризації; переліку заходів, що підтримуватимуть процеси реструктуризації.

У четвертому розділі наводяться розрахунки витрат, пов'язаних із реструктуризацією та обґрунтування джерел фінансування цих витрат.

П'ятий розділ бізнес-плану реорганізації компанії націлений на обґрунтування способів розв'язання соціальних проблем, які неминуче постають за проведення реструктуризації будь-якого виду.

Шостий розділ включає прогнозну оцінку ефективності проекту, яка базується на [4]:

- очікуваних результатах господарської діяльності компанії;
- динаміці обсягу виробництва продукції;
- підвищенні рівня конкурентоспроможності продукції;
- прискоренні оборотності основного та оборотного капіталу;
- збереженні гарантій соціального захисту працівників тощо.

Решта розділів відповідає стандартній формі бізнес-плану та містить розрахунки й обґрунтування конкретних заходів, спрямованих на реалізацію проекту реструктуризації (виробничий план, маркетинг-план, організаційний план, фінансовий план, оцінка ризиків тощо).

Якщо реорганізація підприємства має форму приватизації, то відповідний бізнес-план розробляється покупцем за загальнозживаною логікою та структурою.

Бізнес-план має обов'язково містити розділ, у якому описуються зобов'язання покупців стосовно подальшої експлуатації об'єкта, який підлягає приватизації та обґрунтування можливості їхнього виконання відповідно до вимог, затверджених Фондом державного майна України.

Такий бізнес-план має також містити відомості щодо [6]:

- відомості про юридичний статус та організаційно-правову форму підприємства, якому буде належати об'єкт приватизації;
- інформацію про фінансовий стан підприємства на дату приватизації;
- пропозиції претендента на приватизацію стосовно подальшої експлуатації об'єкта.
- інформацію щодо розмірів та форм внесків засновників у статутний фонд та відомостей про пайову участь у випадку розподілу майна;
- опис виробничо-господарської діяльності приватизованого підприємства та порядок взаємовідносин між новими засновниками.

Слід також зазначити, що процес масової приватизації в Україні наразі завершений, тому бізнес-план приватизації застосовуватиметься досить рідко.

Ще одним видом є бізнес-план інноваційного проекту. Оскільки запровадження інновацій на сьогодні є вкрай важливим процесом у будь-якій галузі, такі бізнес-плани досить часто розробляються на вимогу кредитно-фінансових установ, оскільки реалізація таких проектів є досить капіталомісткими [11].

Будь-який інноваційний проект, що потребує залучення зовнішнього фінансування, підлягає детальному обґрунтуванню у бізнес-плані. Бізнес-план інноваційного проекту здебільшого має традиційну структуру, однак специфіка як самого інноваційного проекту, так і компанії, що його реалізують, певною мірою позначається на структурних розділах бізнес-плану.

Одним з ефективних напрямів розв'язання проблем, що пов'язані із погіршенням результатів діяльності, є диверсифікація підприємства і розробка відповідного бізнес-плану.

Загалом диверсифікація діяльності підприємства дозволяє: масштабувати бізнес та підвищити його стійкість; використати потенціальні можливості підприємства і отримати додаткові конкурентні переваги; покращити результативність бізнесу за рахунок синергетичного ефекту.

У бізнес-плані диверсифікації діяльності підприємства перш за все необхідно обґрунтувати вибір виду диверсифікації (споріднена чи конгломератна). Вибір виду диверсифікації певною мірою залежить від поточного фінансового стану компанії. Відповідно у першому розділі бізнес-плану диверсифікації діяльності наводиться аналіз його фінансового стану підприємства та обґрунтування вибору виду диверсифікації [6].

У другому розділі бізнес-плану наводиться інформація щодо вид диверсифікацію. Якщо обрано споріднений вид диверсифікації наводиться інформація про галузь (її привабливість та потенційні можливості). у випадку вибору конгломератного виду диверсифікації, подається повна інформація про компанії, які планується придбати, або про нові підрозділи, які будуть створені.

У третьому розділі бізнес-плану диверсифікації наводиться інформація щодо сумісності існуючих та нових сфер бізнесу. Розробляється нова корпоративна стратегія та оцінюються капітальні витрати та додаткові вигоди, які планується отримати.

Всі наступні розділи бізнес-плану диверсифікації діяльності підприємства, що стосуються дослідження ринку, виробничого плану, маркетингового та фінансового плану мають стандартну побудову, однак у кожному із цих розділів розрахунки та прогнози мають стосуватися не тільки нових сфер бізнесу, продукції або ринків збуту, а й їхнього зв'язку із основним бізнесом компанії [4].

Висновки до першого розділу

Одним ефективних інструментів реалізації функції планування за сучасних умов господарювання є бізнес-плани, які сприяють досягненню цілей та завдань під реалізації запланованої стратегії.

Методологію бізнес-планування важливо розглядати за допомогою принципів розробки бізнес-планів, етапів та процедур виконання підприємницьких бізнес-проектів.

Розробка бізнес-плану передбачає виконання відповідних завдань, які розподіляються за певними етапами. На початковому етапі викладаються сутність підприємницької ідеї, формується команда, обирається сфера та форма діяльності. На підготовчому етапі слід проаналізувати різні сфери майбутньої діяльності компанії, а також оцінити перспективи здійснення маркетингової, виробничої, організаційної та фінансової діяльності.

На наступному етапі слід проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування організації, визначити її сильні та слабкі сторони, а також оцінити потенційні ризики і загрози реалізації підприємницького проекту.

Усі ці етапи передбачають реалізацію визначених завдань та досягнення відповідних результатів для підготовки якісного бізнес-плану.

Якісно розроблений бізнес-план, що дасть можливість розв'язати чимало управлінських завдань серед яких: обґрунтування доцільності нових напрямів розвитку; визначення джерел фінансування та розрахунок очікуваних фінансових результатів реалізації бізнес-проекту, а відбір і розстановка персоналу, спроможного реалізувати розроблений бізнес-план.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФАРТ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «ФАРТ» є невеликим сільськогосподарським підприємством, що займається вирощуванням зернових, технічних і інших культур.

За своєю організаційно-правовою формою підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю (ТОВ).

Товариство з обмеженою відповідальністю – це господарське товариство, що має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном. Учасники товариства, які повністю сплатили свої вклади, несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах своїх вкладів

Як і будь-яка організаційно-правова форма функціонування організації товариство з обмеженою відповідальністю має свої переваги та недоліки.

Переваги ТОВ:

- обмежена відповідальність (учасники ТОВ не відповідають за його зобов'язанням та несуть ризик збитків лише в межах своїх внесків);
- не має обмежень на усі види діяльності, які дозволені законодавством;
- не має обмежень кількості учасників;
- зареєструвати ТОВ може юридична або фізична особа, громадянин України або інших держав;
- немає обмежень у розмірі статутного фонду;
- є можливість використання спрощеної системи оподаткування.

Недоліки ТОВ:

- відкриття ТОВ потребує набагато більше зусиль та документів, ніж наприклад реєстрація ФОП (необхідно розробити статут, сформулювати

статутний капітал, відкрити розрахунковий рахунок, мати печатку тощо);

- для виходу зі складу засновників ТОВ необхідно отримати згоду інших учасників;
- недостатність досвіду господарювання і несумісність інтересів партнерів можуть спричинити малоефективну діяльність, а колективний менеджмент — негнучке управління товариством [13]

ТОВ «ФАРТ» має проектний тип управління, за якого усі бізнес-процеси розглядаються не з точки зору ієрархії управління, а з урахуванням пріоритетності проектів. Основними перевагами проектного управління є:

- підвищення відповідальності за кінцеві результати роботи;
- забезпечення пріоритету загальних, глобальних цілей організації над частковими, локальними цілями функціонального характеру;
- децентралізація у рішенні оперативних завдань, що дозволяє забезпечити гнучке й оперативне реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов;
- підвищення оперативності вирішення поточних питань;
- підвищується ступінь збалансованості програми робіт із ресурсним забезпеченням товариства.

Банк земельних ресурсів товариства формуються за рахунок оренди земель громадян (фізичних осіб), а також земельних ділянок, що належать земельному фонду державної власності. Угоди на оренду землі укладені терміном до десяти років. Розмір орендної плати становить 3-5 % від майнової оцінки земельної ділянки за рік.

Підприємство усім необхідним для ведення аграрної діяльності. Природно - кліматичні умови є сприятливими для вирощування багатьох сільськогосподарських культур.

Основна спеціалізація ТОВ «ФАРТ» - це вирощуванні зерна, а також зернових і технічних культур. Окрім цього підприємство здійснює оптову та

роздрібну торгівлю продуктами власного виробництва, а також переробкою сільськогосподарської продукції власного виробництва.

Основними конкурентами на регіональному ринку є: ТОВ «Аграрна компанія 2004» та ТОВ «Агросвіт».

2.2 Аналіз системи управління підприємством

Аналіз системи управління ТОВ «Фарт» розпочнемо з оцінки стилю керівництва. На досліджуваному підприємстві використовується авторитарний стиль керівництва. Цей стиль характеризується високим рівнем централізації влади, домінуванням принципу єдиноначальності. Позиція керівника, зазвичай, поза групою, він надає стислі, чіткі, ділові розпорядження, його голос є вирішальним у прийнятті управлінських рішень. Дії підлеглих суворо контролюються, керівник не дає можливості виявляти їм надмірну ініціативу.

Як і будь – який сить керівництва, авторитарний має свої переваги та недоліки.

Переваги авторитарного стилю складаються з:

- успішності у повсякденних, рутинних роботах, які не вимагають творчого (креативного) підходу, а основні сили спрямовуються на зростанні обсягів виробництва;
- забезпечення чіткості управління, що дозволяє швидше приймати виробничі рішення та мінімізувати витрати;
- забезпечення у невеликих організаціях швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища;

Недоліки авторитарного стилю мають місце у придушенні ініціативи й творчого потенціалу підлеглих, слабкій мотивації, відсутності дієвих стимулів продуктивності праці. Також за такого стилю управління у підлеглих спостерігається високий рівень залежності від думки керівника про його роботу, працівник за авторитарного стилю у керівництва виконує лише те, що

скаже керівник, хоч насправді, міг зробити більше й, можливо, якісніше. Їхня робота, зазвичай, носить рутинний характер. Ціна помилок за такого стилю керівництва дуже велика, адже пов'язана як з економічними збитками, так і завдає психологічної травми у взаєминах між підлеглим й керівником. Адаптація підлеглих до змін в організації значно знижується [21].

Авторитарний стиль керівництва загалом може бути доцільним для досліджуваного підприємства, адже цей стиль успішний при діяльності, яка не вимагає творчого підходу, однак за такого стилю результативність підприємства буде повністю залежати від рішень керівника, отже він прийнятний тільки за умов наявності високої кваліфікації та професіоналізму у керівника.

Далі проаналізуємо організаційну структуру досліджуваного підприємства. ТОВ «Фарт» функціонує на основі лінійно-функціональної організаційної структури (рис. 2.1), яка являє собою комбінацію лінійної та функціональної структури. В основу такої структури управління покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень за вертикаллю. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій. Функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців.

При цьому аби усунути можливість отримання виконавцями суперечливих вказівок: або вводиться пріоритет вказівок лінійного керівника; або функціональному керівнику передається лише певна частина повноважень; або функціональному керівнику передається тільки право рекомендацій.

До переваг такої організаційної структури відносять:

- переваги лінійних та функціональних структур;
- забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності; спеціалізації функціональних керівників.

Недоліки:

- складність регулювання відносин лінійних і функціональних керівників;
- за умов реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників;
- така структура чинить опір здійсненню змін в організації.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Фарт»

Лінійно-функціональна організаційна структура застосовується при вирішенні завдань, що постійно повторюються, забезпечуючи максимальну стабільність організації. Вона ефективна для масового виробництва зі стабільним продуктивним портфелем при незначних змінах технології виробництва [23].

У ТОВ «Фарт» застосовується лінійно-функціональна організаційна структура, для якої характерним є наявність двох видів зв'язків - лінійних та функціональних. Лінійні зв'язки – це відносини, в яких керівник реалізує свої владні права, здійснює прямий вплив на підлеглих (зв'язки «зверху донизу») у

формі наказів, розпоряджень, команд, вказівок). Функціональні зв'язки – це зв'язки підпорядкування в межах реалізації певної функції управління [24].

2.3 Аналіз основних показників діяльності підприємства

Для того, щоб оцінити ефективність діяльності ТОВ «Фарт» необхідно провести аналіз основних техніко- економічних та фінансових показників його діяльності у динаміці.

Джерелом інформації для такого аналізу є матеріали оперативного бухгалтерського обліку, дані управлінського обліку, дані фінансової звітності тощо. На підставі результатів такого аналізу здійснюється прийняття управлінських рішень щодо загальних тенденцій розвитку підприємства.

Основні техніко-економічні показники, що характеризують діяльність ТОВ «Фарт» представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні та фінансові показники діяльності ТОВ «Фарт»

Показник	Од.в им.	Рік			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення, %	
		2019	2020	2021	2020 - 2019	2021- 2020	2020 /2019	2021/ 2020
		Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн	3809,64	3894,4	3865,3	84,80	-29,10
Обсяг виробництва продукції, робіт та послуг	тис. грн	3280,11	3397,2	3331,3	117,16	-65,97	3,57	-1,94
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	3778,5	3856,1	3822,2	77,57	-33,85	9,96	-3,95
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	1732,5	1605,5	1736,6	-127,00	131,10	-7,33	8,17
Середньорічна вартість оборотних коштів	тис. грн	3026,4	2754,1	1749,9	-272,30	- 1004,2	-9,00	-36,46
Чистий прибуток/ збиток	тис. грн	18,9	36,70	31,90	17,80	4,80	94,18	-13,08

Середньооблікова чисельність працівників, всього	осіб	84	80	72	-4,00	-8,00	-4,76	-10,00
в т.ч. робітників	осіб	51	43	60	-8,00	17,00	-15,69	39,53
Загальний фонд оплати праці	тис. грн	1544,9	1759,2	1504,1	1214,30	-255,10	21,90	-3,77
Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн/особу	39,64	42,46	46,26	2,82	3,8	7,11	8,94
Середньорічна продуктивність праці робітників	тис. грн/особу	64,31	79,00	55,52	14,69	-23,48	22,84	-29,72
Середньомісячна заробітна плата працівників	тис. грн	5,5	7,04	7,53	1,54	0,49	28,02	6,92
Фондоозброєність	тис. грн./особу	20,625	20,07	24,12	-0,56	4,05	-2,70	20,18
Фондовіддача	грн/грн	1,89	2,11	1,91	0,22	-0,2	11,64	-9,47
Фондомісткість	грн	2,13	1,79	2,01	-0,34	0,21	-15,73	11,80
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн	0,96	0,96	0,95	0,00	-0,01	0,00-	-0,72
Рентабельність діяльності	%	2,43	4,29	3,88	1,86	-0,41	76,54	-9,55
Рентабельність основних фондів	%	1,1	2,29	1,84	1,19	-0,45	108,18	-19,65

Провівши розрахунок основних техніко-економічних та фінансових показників діяльності ТОВ «Фарт» проаналізуємо динаміку показників та порівняємо деякі із них між собою.

Показник чистого доходу від реалізації має змінну динаміку (рис. 2.2). У 2020 році показник виріс на 10,47 % відносно 2019 року, однак уже у 2021 році знизився на 3,25 %. Це може свідчити про відносно стабільну ситуацію на підприємстві.

Обсяг виробленої продукції за досліджуваний період коливався не значно: у 2020 році він зріс на 3,57%, а у 2021 відбулося падіння 1,94 %.

Подібну тенденцію спостерігаємо і за показником собівартості реалізованої продукції.

Показник середньомісячної заробітної плати працівників у другому році збільшився на 28,02 % відносно першого року, в той же час середньорічна продуктивність праці працівників збільшилась на 15,98 % відносно першого року, з даної інформації можна зробити висновок про те, що темпи росту продуктивності праці є меншими, ніж темпи росту заробітної платні, що не є негативною тенденцією.

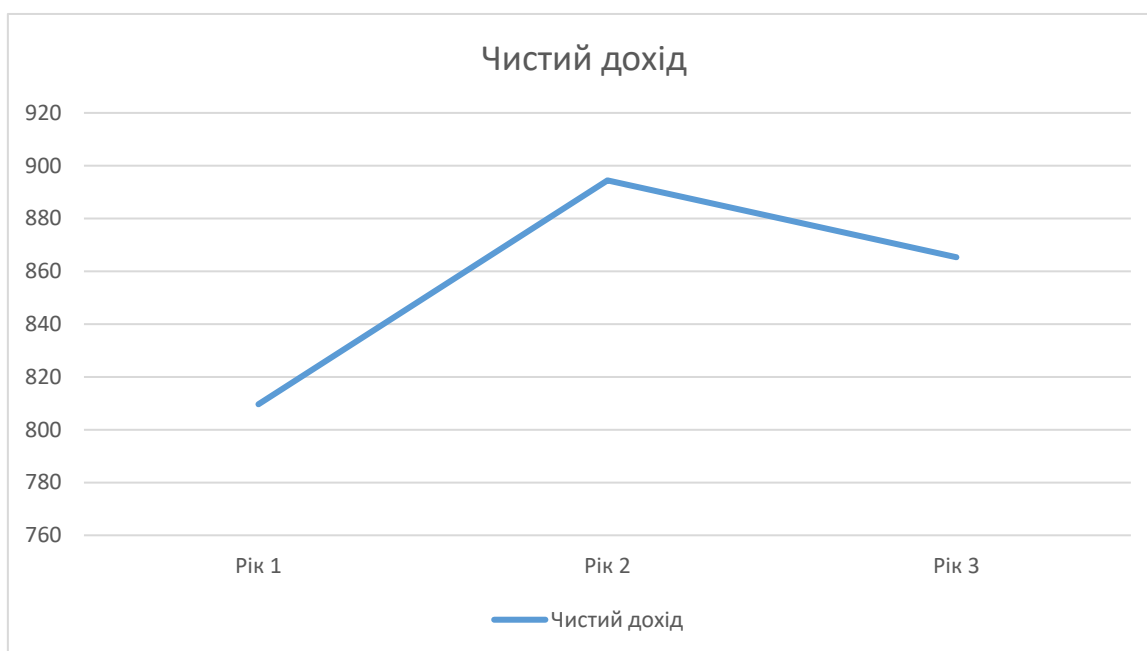


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни показника чистого доходу підприємства

Вартість основних фондів демонструвала падіння у 2020 році (-7,33%), натомість у 2021 їх величина зросла на 8,17 %.

Негативну тенденцію спостерігаємо щодо показника середньорічної вартості оборотних фондів, які демонструють падіння упродовж всього досліджуваного періоду.

Упродовж усіх трьох років спостерігаємо також скорочення середньооблікової чисельності працівників (-4,76% у 2020 році та -10,0% у 2021). Натомість кількість робітників у 2021 році збільшилась на 39,53%. За

рахунок цього позитивно зросла продуктивність праці одного робітника, хоча в загальному продуктивність праці на підприємстві знизилась.

Що стосується показників ефективності використання основних фондів, то і показник фондомісткості, і фондоозброєності демонстрували падіння у 2020 році. Показник фондovіддачі навпаки зріс у 2020 році на 11,64%, а у 2021 навпаки скоротився на 9,47%.

Що стосується фінансових результатів діяльності, то позитивним є скорочення витрат на 1 гривню реалізованої продукції, загальна рентабельність діяльності суттєво зросла у 2020 році (на 76,54 %), проте у 2021 році цей показник скоротився на 9,5%. Аналогічна тенденція спостерігається і за показником рентабельності основних фондів. Показник чистого прибутку змінювався таким чином: у 2020 році – збільшення майже у два рази у порівнянні із 2019 році, а у 2021 – падіння на 13,08%.

Спрогнозуємо показник чистого доходу від реалізації продукції, робіт та послуг, у тис.грн. на трьохрічний період (табл. 2.2) використовуючи регресійний метод прогнозування.

Таблиця 2.2 – Прогноз величини чистого доходу від реалізації товарів, робіт та послуг, у тис.грн. на трьохрічний період

Рік x	Чистий дохід від реалізації товарів у тис. грн.	X ²	xy
1	3809,64	1	3809,64
2	3894,44	4	7788,88
3	3865,34	9	11596,02
Сума:6	11569,42	14	23194,54

Рівняння регресії має такий вигляд:

$$Y = a + b \cdot x \quad (2.1)$$

Розрахуємо параметри рівняння за формулами (2.2, 2.3):

$$b = \frac{\sum XY - n\bar{X}\bar{Y}}{\sum x^2 - n\bar{x}^2} \quad (2.2)$$

$$b = (23194,54 - 3*2*3856,47)/(14-3*4) = 27,86$$

$$a = \bar{Y} - b * \bar{X} \quad (2.3)$$

$$a = 3856,47 - 27,86*2 = 3800,75$$

Рівняння регресії має такий вигляд:

$$Y = 3800,75 + 27,86*X \quad (2.4)$$

Проведемо прогнозування на наступні три роки визначеного показника:

$$Y_4 = 3800,75 + 27,86 * 4 = 3912,2 \text{ тис. грн.} \quad (2.5)$$

$$Y_5 = 3800,75 + 27,86 * 5 = 3940,1 \text{ тис. грн.} \quad (2.6)$$

$$Y_6 = 3800,75 + 27,86 * 6 = 3967,9 \text{ тис. грн.} \quad (2.7)$$

Прогноз дає нам зрозуміти, що обсяг реалізації продукції ТОВ «Фарт» буде збільшуватися у наступні три роки, однак в загальному аналізуючи дані, наведені вище, нам стає зрозумілим, що діяльність підприємства є не достатньо прибутковою, та низько рентабельною. Тому підприємству доцільно диверсифікувати свою діяльність за рахунок розширення нових видів діяльності.

2.4 Стратегічний аналіз діяльності підприємства

Будь-яке сучасне підприємство - це відкрита система, і його розвиток залежить від зовнішнього середовища (його також називають загальним оточенням, середовищем непрямого впливу або сукупністю неконтрольованих факторів), яке може мати вагомий вплив на діяльність підприємства.

Загрози та можливості зовнішнього середовища можна проаналізувати за допомогою PEST-аналізу, який передбачає аналіз політичних (P), економічних (E), соціальних (S) та технологічних факторів (T).

Політичні фактори (P). На ринок аграрного сектору сильний вплив надають законодавчі акти, а також політична стабільність в середині держави. Сільськогосподарські підприємства як і будь-які інші підприємства будуть страждати від ведення війни на території країни. Фактор війни значно впливає перш за все на логістичну діяльність ТОВ «Фарт».

Економічні чинники (E). Для цієї групи факторів важлива купівельна спроможність населення, яка залежить від рівня поточних цін, доходів, заощаджень тощо. Макроекономічна ситуація в країні характеризується високою інфляцією, зниженням рівня виробництва товарів і послуг, реальних грошових доходів населення та інвестицій в основний капітал. Зовнішньоекономічні і внутрішні умови, що характеризуються зниженням споживчого та інвестиційного попиту, сприяють економічному спаду.

У таблиці 2.3 наведено зміни соціально-економічних показників в Україні за період 2019-2021 років.

Як видно з наведеної таблиці тенденцію до збільшення має рівень інфляції, яка у 2022 році становить більше 20%. Звісно, війна справляє негативний ефект на доходи населення, рівень безробіття та загальний добробут громадян.

Соціальні чинники (S). Зростання цін на усі товари, інфляція вище 20%, обесцінення гривні, відсутність індексацій пенсій та заробітних плат, високе безробіття у зв'язку із закриттям безлічі підприємств, усе це негативно

впливає на життя населення України. Важливо відзначити, що індекс споживчих цін, що виключає короткострокові нерівномірні зміни цін під впливом окремих факторів, які носять адміністративний, а також сезонний характер, в 2022 році склав 121,8% відносно 2021 року.

Таблиця 2.3 - Соціально-економічні показники 2019-2021р. в Україні

Показники	2019	2020	2021
Рівень інфляції (у%)	4,1	5	10
ВВП (у%)	3,2	- 4	3,4
Заг. рівень безробіття (у%)	8,6	9,9	10,3
Реальні доходи населення (у%)	106-107	101-102	107-109
Среднемес. зар. плата (грн.)	10503	11596	14017

Також варто згадати про чисельність економічно активного населення в країні, які можуть бути потенційними покупцями продукції нашого підприємства. За даними системи моніторингу чисельності населення, що спирається на дані мобільних операторів, станом на 25 вересня 2022 року за кордом України перебувало 3,2 млн. українців працездатного віку, це говорить про демографічну проблему України, адже кожного року з нашої країни виїжджають тисячі українців, а смертність уже давно переважає народжуваність.

Технологічні фактори (Т). Науково-технічні інновації впливають на ефективність діяльності підприємства. Більша частина техніки «морально» застаріла, але «фізично» ще цілком працездатна. Вона потребує докорінної модернізації та заміни. Сьогодні для збереження конкурентоспроможності компанія повинна збільшувати асигнування на переобладнання. Запровадження нових технологій у виробництво дозволяє визначити технологічний процес оптимально з точки зору економії ресурсів, якості продукції тощо.

Таким чином, можна зробити висновок, що негативний вплив на ТОВ «Фарт» надають соціальні фактори зовнішнього середовища, серед яких особливо можна виділити: збільшення рівня безробіття, зниження купівельної спроможності населення, старіння населення, зменшення його чисельності, політичні, економічні та технологічні чинники.

Далі проведемо SWOT-аналіз діяльності досліджуваного підприємства з метою визначення його сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз із зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз — це один зі способів аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на роботу та розвиток компанії. SWOT аналіз підприємства дає розуміння ситуації та вказує напрямок для розвитку. Він також використовується для розробки ефективної стратегії компанії, використовуючи сильні сторони та знаючи про її слабкості.

Використовуючи таблицю 2.4 проведемо SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Фарт».

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу ТОВ «Фарт» доцільно виділити такі основні проблеми його розвитку:

- використання земель проводиться не найефективнішим чином;
- низький рівень забезпечення сільськогосподарською технікою та недостатній рівень упровадження досягнень науково-технічного прогресу, поширення прогресивних технологій;
- сільське господарство характеризується сезонністю й значною мірою залежить від природно-кліматичних умов, а наявний банк земельних територій наразі не є гарантом стабільної прибуткової діяльності. Сьогодні доцільно не тільки здійснювати модернізацію виробництва, а й використовувати точні технології при посіві й обробці, нових стійких до хвороб і погодних умов гібридів посівного матеріалу. Це дозволяє бути менш залежними від кліматичних факторів;

Таблиця 2.4 - Матриця SWOT- аналізу ТОВ «Фарт»

Стан зовнішнього середовища:			
Стан внутрішнього середовища	<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Диверсифікація діяльності (переробка сільськогосподарської продукції; впровадження нових видів діяльності тощо) 2. Залучення інвесторів. 3. Підвищення продуктивності праці. 4. Розширення збутової діяльності. 5. Збільшення місткості ринку 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Продовження військових дій (мінування територій) 2. Збільшення тиску конкурентів 3. Зниження попиту на продукцію 4. Погіршення кліматичних умов 5. Зниження цін на вироблену продукцію. 	
	<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Достатньо великий банк земельних ресурсів 2. Потенціальні можливості для розширення видів діяльності 3. Бажання у власників компанії до розвитку і масштабування діяльності 	<p>Підвищення рівня продовольчої безпеки шляхом запровадження виробництва продуктів харчування належної якості</p>	<p>Сприятливі умови залученню інвестицій для диверсифікації та розширення видів діяльності</p>
	<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Використання земель проводиться не найефективнішим чином 2. Відсутність переробки 3. Недостатній рівень упровадження досягнень науково-технічного прогресу, поширення прогресивних технологій 4. Висока залежність від імпортованих паливно-енергетичних ресурсів 	<p>Переведення сільського господарства на інноваційні засади розвитку та здійснити модернізацію виробничих потужностей і устаткування, які безпосередньо впливають на виробництво продукції, а також зменшити енергозатратність виробництва, використовувати альтернативні джерела палива та енергії, що дасть змогу знизити собівартість виробленої продукції</p>	<p>Використовувати більш точні технології при посіві і обробці нових видів посівного матеріалу, що дозволить підвищити ефективність використання земельних ресурсів</p>

- сьогодні накопичилося багато проблем, пов'язаних із нераціональним використанням земельних ресурсів, зокрема, зниження родючості ґрунтів; забруднення; непродумана меліорація; виснаження через недотримання сівозмін та вирощування монокультур; недостатнє внесення органічних добрив тощо;

- висока енергозатратність та залежність сільськогосподарського виробництва від імпортованих паливно-енергетичних ресурсів.

Для вирішення проблем розвитку ТОВ «Фарт», на наш погляд, доцільно:

- підвищити рівень стійкості підприємства шляхом виробництва продуктів харчування належної якості, зокрема за рахунок можливої диверсифікації та впровадження нових видів діяльності, пов'язаних із виробництвом продукції переробки;

- здійснити модернізацію виробничих потужностей й устаткування, які безпосередньо впливають на виробництво продукції, а також зменшити енергозатратність виробництва, використовувати альтернативні джерела палива та енергії, що дасть змогу знизити собівартість виробленої продукції;

- сприяти залученню інвестицій та використовувати високоврожайні сорти рослин;

- запобігати процесам деградації, забруднення та виснаження земель сільськогосподарського призначення, зниження їх якісних показників та збільшити внесення органічних добрив та сприяти виробництву безпечної та якісної продукції.

Висновки до другого розділу

Об'єктом дослідження у дипломній роботі було обрано ТОВ «Фарт», основними видами діяльності якого є: вирощуванні зерна, а також зернових і технічних культур. Окрім цього підприємство здійснює оптову та роздрібну торгівлю продуктами власного виробництва, а також переробкою сільськогосподарської продукції власного виробництва.

Аналіз системи управління досліджуваного підприємства показав, що на підприємстві використовується авторитарний стиль керівництва. Цей стиль може бути доцільним для ТОВ «Фарт», адже він успішний при діяльності, яка не вимагає творчого підходу, однак за такого стилю результативність підприємства буде повністю залежати від рішень керівника, отже він прийнятний тільки за умови високої кваліфікації та професіоналізму у керівника.

Проведений аналіз господарської діяльності підприємства засвідчив, що в загальному діяльність підприємства за останні три роки була відносно стабільною. Коливання основних показників було в межах від 3% до 10%.

Негативним є співвідношення між темпами росту заробітної плати та продуктивності праці. Показник середньомісячної заробітної плати працівників у 2020 збільшився на 28,02 % відносно 2019 року, в той же час середньорічна продуктивність праці працівників збільшилась лише на 15,98 % відносно 2019 (а це майже у 2 рази менше). З наведеного можна зробити висновок про те, що темпи росту продуктивності праці є меншими, ніж темпи росту заробітної платні, що є негативною тенденцією.

Негативну тенденцію спостерігаємо щодо показника середньорічної вартості оборотних фондів, які демонструють падіння упродовж всього досліджуваного періоду.

Що стосується фінансових результатів діяльності, то позитивним є скорочення витрат на 1 гривню реалізованої продукції, загальна рентабельність діяльності суттєво зросла у 2020 році (на 76,54 %), проте у 2021

році цей показник скоротився на 9,5%. Аналогічна тенденція спостерігається і за показником рентабельності основних фондів. Показник чистого прибутку змінювався таким чином: у 2020 році – збільшення майже у два рази у порівнянні із 2019 році, а у 2021 – падіння на 13,08%.

Стратегічний аналіз діяльності, проведений із використанням методів PEST та SWOT аналізів, дозволи зробити висновки, що найбільшими загрозами на сьогодні для ТОВ «Фарт» є: продовження військових дій (мінування територій); збільшення тиску конкурентів (особливо великих агро холдингів); зниження попиту на продукцію (через неможливість реалізовувати продукцію на зовнішніх ринках), а також зниження цін на вироблену продукцію.

А основними можливостями для досліджуваного підприємства, на наш погляд, є такі: диверсифікація діяльності шляхом переробки сільськогосподарської продукції та впровадження нових видів діяльності; залучення інвесторів для розширення продуктового портфелю підприємства; розширення збутової діяльності та збільшення місткості ринку; підвищення продуктивності праці як обов'язкової умови підвищення результативності діяльності.

З огляду на наведене вище у третьому розділі нами буде запропоновано реалізацію нової підприємницької для розширення та диверсифікації видів діяльності.

3 ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ІДЕЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФАРТ»

3.1 Загальна характеристика проекту

Основна ідея проекту диверсифікації діяльності – виробництво хлібобулочних виробів.

Хлібопекарський бізнес характеризується широким та стабільним попитом. Незалежно від пори року та економічної кризи, люди однаково будуть купувати цю продукцію. Причому, як свідчить статистика, кількість приватних пекарень, постійно збільшується, проте місткість ринку й досі росте.

Реалізація цього проекту передбачає залучення фінансових ресурсів для реконструкції виробничого приміщення для виробництва хлібобулочних виробів.

Мета проекту - забезпечити потреби мешканців Хмельницького у виготовленні високоякісних хлібобулочних виробів із натуральних і екологічно чистих продуктів, шляхом відкриття та організації роботи міні-пекарні.

Концепція проекту - виробництво високоякісних хлібобулочних виробів натуральних та екологічно чистих продуктів. Вся випічка готується на основі борошна найвищого сорту із власного зерна та продуктів високої якості.

Місцем реалізації проекту передбачається м. Хмельницький. Розташовуватися буде на першому поверсі будівлі житлового будинку. Конкурентна перевага пекарні полягає в тому, що її розташування зручно для більшості жителів району й дістатися до неї зможуть навіть люди похилого віку. Цільова аудиторія - жителі цього району різного віку, які віддають перевагу свіжій випічці без добавок.

Загальна вартість проекту становить 629,7 тис. грн.

Джерела та умови фінансування проекту:

- кредит комерційного банку України у розмірі 629,7 тис. грн під 20% річних терміном на 5 років.

Переваги проекту:

- високий попит на продукцію;
- навіть під час кризи (військових дій) пекарня буде приносити стабільний дохід;
- технологічне обладнання дозволяє швидку зміну асортименту з урахуванням зміни уподобань споживачів;
- значна економія виробничих площ, невелика потреба у персоналі.
- економне споживання енергії та невеликий обсяг робіт з ремонту та обслуговування обладнання.

3.2 Дослідження ринку та основних конкурентів

Цільова аудиторія пекарні – це різновікова група, адже хліб та випічку споживають практично всі люди. Але різні групи людей люблять різний хліб і різну випічку, тому необхідно здійснити аналіз споживчих переваг, щоб розуміти, скільки і якого хліба та випічки необхідно випікати, щоб забезпечити отримання позитивного фінансового результату

Цільовою аудиторією закладу є населення району м. Хмельницького, де буде розташована пекарня. У таблиці 3.1 наведена характеристика потенційних споживачів пекарні ТОВ «Фарт».

Виробництво хліба та хлібобулочних виробів є однією із найважливіших галузей харчової промисловості, яка має великий потенціал та забезпечує населення основними продуктами харчування. Ринок України представлений великою кількістю вітчизняних підприємств, що виробляють хліб та хлібобулочні вироби.

Таблиця 3.1 - Характеристика потенційних споживачів пекарні ТОВ «Фарт»

Потреба, яку формує ринок	Цільова аудиторія (цільові сегменти ринку)	Відмінності у поведінці різних потенційних цільових груп клієнтів	Вимоги споживачів до товару
Потреба у якісних хлібобулочних виробах із натуральних та екологічно чистих продуктів	Цільова аудиторія пекарні - жителі сусідніх будинків, а також люди, які стежать за своїм здоров'ям та віддають перевагу хлібу без штучних добавок	Рівень доходів, стиль життя, вік, соціальна належність, цінова політика, асортиментна політика, репутація підприємства	Належна якість, доступні ціни, асортимент продукції, якісне обслуговування

У Хмельницькому також є досить велика кількість конкурентів у галузі. З поміж яких нами було виділено три основних конкуренти:

1. Пекарня «Айкаган» —компанія, де кращі пекарські традиції поєднують з якісним сервісом для клієнтів. Ексклюзивна пекарня, яка випікає різноманітні види хліба, а також вірменський лаваш за традиційним рецептом.

2. «Modern Bakery» – крафтова пекарня міста Хмельницького. Вся продукція у Modern Bakery виготовляється вручну. В склад хліба входить лише борошно, сіль, вода та жива закваска.

3. Магазин-пекарня «Витребеньки від куми» - затишна домашня магазин-пекарня, яка приваблює відвідувачів апетитними кондитерськими та хлібобулочними виробами. Особливістю закладу є те, що споживачі можуть стежити за процесом випікання усієї продукції магазину-пекарні «Витребеньки від куми».

За допомогою таблиці 3.2 проведемо аналіз основних конкурентів майбутньої пекарні ТОВ «Фарт».

Таблиця 3.2 – Порівняльний аналіз конкурентів

Чим приваблює продукт клієнта	Пекарня "Айкаган"	Крафтова пекарня "Modern bakery"	Магазин-пекарня «Витребеньки від куми»
Ціни	Середні	Вище середнього	Середні
Асортимент	Хліб, булочки, круасани, багети, гамбургери, основа для піци, лаваш	Хліб, багети, круасани, булочки, гамбургери	Хліб, булочки, круасани, хачапурі, печиво, напівфабрикати, піца тощо
Репутація компанії	4,8/5	4,5/5	4,2/5
Додатковий сервіс	Випічка для фаст-фудів, кафе, ресторанів	Продаж продукції в інших закладах	Випічка на замовлення
Доставка	Немає	Безкоштовно щоденно з 8:00 до 11:00	Немає
Якість роботи персоналу	4,6/5	4,3/5	4,0/5
Місце знаходження	1 пекарня в Хмельницькому	1 пекарня в Хмельницькому	6 точок в Хмельницькому

За результатами таблиці 3.2, можемо зробити висновок, що вище зазначені конкуренти мають хорошу репутацію серед споживачів, виготовляють широкий асортимент продукції та створюють додатковий сервіс для зручності покупців.

3.3 Календарне планування проекту та розробка виробничого плану

Календарне планування підприємницького проекту, яке полягає у визначенні термінів виконання всіх підготовчих робіт, ставить за мету координацію діяльності залучених до проекту виконавців для забезпечення його успішного реалізації, створення відповідних умов задля вчасного надходження доходів, що гарантує ефективність інвестицій.

При календарному плануванні обов'язково повинно враховуватись дотримання заданих обмежень (тривалість робіт, ліміти ресурсів тощо) та оптимальний розподіл ресурсів.

У таблиці 3.3 наведено календарний план виконання робіт щодо реалізації проекту відкриття пекарні ТОВ «Фарт»

Таблиця 3.3 - Календарний план виконання робіт за проектом

№ з/п	Зміст етапу	Період реалізації, номер місяця з початку виконання робіт								Вартість етапу, грн
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1.	Підготовка установчих документів та отримання банківського кредиту	X								2000
2.	Підбір місця розташування і оформлення документації		X							15 000
3.	Купівля обладнання			X						417 700
4.	Встановлення обладнання			X						10 000
5.	Пошук постачальників, купівля сировини				X					90 000
6.	Тестування продукції, отримання сертифікатів якості, проходження перевірки					X				12 000
7.	Підбір персоналу						X			-
8.	Навчання персоналу							X		8 000
10.	Проведення маркетингової компанії							X	X	45 000
Всього, грн:										629 700

Важливим етапом на шляху до відкриття пекарні, є питання про закупівлю необхідного обладнання. Розрахунок витрат на придбання необхідного обладнання для відкриття пекарні ТОВ «Фарт» наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Потреба в матеріально-технічній базі для відкриття пекарні ТОВ «Фарт»

Назва	Наявний, буде придбано чи отримано в оренду	Постачальник	Ціна, грн	К-сть	Сума, грн
Приміщення	Оренда	-	16 000	1	16 000
Устаткування цеху:					377 700
Піч пароконвекційна	Купівля	ТОВ «ГАЛПАСТ-МАШ»	150 000	1	150 000
Камера ферментації тіста			50 000	1	50 000
Тістомісильна машина			40 000	1	40 000
Просіювач борошна			15 000	1	15 000
Тісторозкаточна машина			30 000	1	30 000
Холодильна шафа			40 000	1	40 000
Стіл виробничий			2 500	2	5 000
Вагонетка з термоколесами			4 500	2	9 000
Посудомийна машина			15 000	1	15 000
Ваги порційні			2 000	2	4 000
Стелаж			1 200	2	2 400
Деко			150	25	3 750
Хлібна форма			90	35	3 150
Градусник для тіста			120	1	120
Пекарські рукавиці			140	2	280
Посуд та кухонний інвентар			10 000	1	10 000
Обладнання торгової зали:					24 000
Стелаж	Купівля	ТОВ «ГАЛПАСТ-МАШ»	6 000	2	12 000
Прилавок			4 000	1	4 000
Касовий апарат			8 000	1	8 000
Разом:					417 700

Економія на оснащенні призводить до погіршення якості продукції, що негативно впливатиме на репутації підприємства. Тому в якості основного постачальника необхідного обладнання було обрано ТОВ «ГАЛПАСТ-МАШ».

Основним джерелом відтворення основних засобів є амортизаційні відрахування. Окрім цього амортизаційні витрати є складовою собівартості

продукції. Тому у таблиці 3.5 проведемо розрахунок амортизаційних відрахувань по основних фондах, які будуть придбані.

Таблиця 3.5 – Розрахунок амортизаційних відрахувань, грн

Назва групи та виду основних засобів і нематеріальних активів	Первісна вартість, грн	Норма амортизації %	Сума амортизаційних відрахувань за періодами планування, грн		
			2023 - 2027 роки		
			щомісячно		
			1	...	12
1. Піч	160 000	20%	2 133,3	2 133,3	2 133,3
2. Камера ферм. тіста	50 000		666,7	666,7	666,7
3. Тістомісильна машина	40 000		533,3	533,3	533,3
4. Просіювач	15 000		200	200	200
5. Тісторозкаточна машина	30 000		400	400	400
6. Холодильна шафа	40 000		533,3	533,3	533,3
7. Посудомийна машина	15 000		200	200	200
8. Ваги порційні	4 000	12,50%	36,5	36,5	36,5
9. Касовий апарат	8 000		72,9	72,9	72,9
Усього:	362 000	-	4242,7	4242,7	4242,7

З розрахунків, наведених у таблиці 3.5 можемо зробити висновок, що місячна сума амортизації становить 4242,7 грн.

Від того, яка продукція буде вироблятися залежатимуть і вибір локації, і обсяги продукції, і цільова аудиторія. Безумовно: що ширший асортимент продукції, то краще — так можна охопити більшу аудиторію і вигідно виділити свій заклад на тлі конкурентів. На жаль, для невеликої пекарні це важко зреалізувати, тому краще для початку потрібно сконцентруватися на основній продукції, яку частіше всього купують споживачі. Тому, асортимент пекарні буде складатися на першому етапі з хліба, булочок, батона, здоби та круасанів.

У таблиці 3.6 наведемо планову виробничу потужність майбутньої пекарні ТОВ «Фарт».

Відповідно до розрахунків у перший рік роботи випуск продукції становитиме 169,68 тис. од. У наступні роки випуск продукції буде складати:

другий рік 194,88 тис. од, третій - 214,2 тис. од, четвертий - 217,56 тис. од, п'ятий - 225,96 тис. од.

Таблиця 3.6 – Планування обсягу виробничої потужності, тис. од.

Показники	Значення показника за періодами планування, тис. од.				
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2026 рік	2027 рік
Хліб (500 г)	82,32	88,2	93,24	94,92	96,6
Батон (450 г)	32,76	38,64	42	42	43,68
Здоба (450 г)	22,68	27,72	33,6	33,6	35,28
Булочки (90 г)	15,96	21	23,52	23,52	25,2
Круасан (120 г)	15,96	19,32	21,84	23,52	25,2
Разом, тис. од.:	169,68	194,88	214,2	217,56	225,96
Разом, тонн:	69,5	78,2	85,4	86,4	89,1

Надалі планується збільшити обсяги виробництва продукції, а також розширити асортимент продукції.

Реалізувати зазначену підприємницьку ідею без відповідного кваліфікованого персоналу не можливо. На стартовому етапі міні-пекарні достатньо буде лише 8 працівників:

- пекарі (безпосередньо займаються виготовленням продукції, контролюють складські залишки);
- продавці-касири (приймають продукцію із цеху, розкладають їх на вітринах, реалізують роздрібним покупцям та ведуть облік касових операцій);
- бухгалтер (за умови невеликої кількості операцій цей вид роботи доцільно перевести на аутсорсинг).

Розрахунок потреби в персоналі та заробітній платі наведемо у таблиці 3.7.

Продукція майбутньої пекарні має досить короткий термін зберігання. Із сировиною справи такі самі, тому у цьому бізнесі важливо налагодити контакти з постачальниками, які забезпечуватимуть високу якість сировини та доставлятимуть її своєчасно.

Таблиця 3.7 – Розрахунок потреби в персоналі та заробітній платі, грн

Працівники	К-сть	Місячна заробітна плата, грн	Нарахування на фонд оплати, грн	Всього місячний фонд оплати праці, грн
1. Пекарі	4	31200	8800	40000
2. Продавець	2	14040	3960	18000
3. Бухгалтер	1	5070	1430	6500
4. Прибиральник	1	4680	1320	6000
Разом:	8	54990	15 510	70500

Розрахунок витрат на сировину і матеріали, необхідну для виготовлення 1 т продукції наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Розрахунок витрат на сировину на 1 т продукції

Сировина	Витрати сировини на 1 т продукції	Вартість сировини, грн	Вартість сировини на 1 т продукції, грн
1. Борошно пшеничне, в/с	490	10	4 900
2. Борошно житнє	185	12	2 220
3. Борошно цілнозернове	65	14	910
4. Дріжджі	30	50	1 500
5. Цукор	20	24	480
6. Сіль	8	10	80
7. Масло вершкове	24	120	2 880
8. Рослинна олія	26	40	1 040
9. Яйця	900	3,7	1 530
10. Молоко	30	18	540
11. Шоколад	8	70	560
12. Роздинки	8	100	800
Разом:			17 440

Середня вартість сировини, яка витрачається на 1 тонну продукції пекарні становить – 17 440 грн. У табл. 3.9 здійснимо прогноз продажу продукції міні пекарні.

Таблиця 3.9 - Прогноз продажу продукції підприємницького проекту міні пекарні ТОВ «Фарт»

Показники	Значення показника за періодами планування																			
	2023 рік				2024 рік				2025 рік				2026 рік				2027 рік			
	Щоквартально				Щоквартально				Щоквартально				Щоквартально				Щоквартально			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Хліб, тис. од.	20,16	20,16	21	21	21,42	21,42	22,68	22,68	23,1	23,1	23,52	23,52	23,52	23,52	23,94	23,94	23,94	23,94	24,36	24,36
Ціна, грн	20	20	22	22	23	23	24	24	25	25	26	26	27	27	27	27	28	28	28	28
Обсяг доходу, тис. грн	403,2	403,2	462	462	492,66	492,66	544,32	544,32	577,5	577,5	611,52	611,52	635,04	635,04	646,38	646,38	670,32	670,32	682,08	682,08
Батон, тис. од.	7,98	7,98	8,4	8,4	9,24	9,24	10,08	10,08	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,92	10,92	10,92	10,92
Ціна, грн	16	16	16	17	17	18	18	19	19	20	20	20	20	20	20	20	22	22	22	22
Обсяг доходу, тис. грн	127,68	127,7	134,4	142,8	157,08	166,32	181,44	191,52	199,5	210	210	210	210	210	210	210	240,24	240,24	240,24	240,24
Здоба, тис. од.	5,46	5,46	5,88	5,88	6,3	6,3	7,56	7,56	8,4	8,4	8,4	8,4	8,4	8,4	8,4	8,4	8,82	8,82	8,82	8,82
Ціна, грн	18	18	18	20	20	20	21	21	22	22	22	23	24	24	24	24	26	26	26	26
Обсяг доходу, тис. грн	98,28	98,28	105,8	117,6	126	126	158,76	158,76	184,8	184,8	184,8	193,2	201,6	201,6	201,6	201,6	229,32	229,32	229,32	229,32
Булочки, тис. од.	3,78	3,78	4,2	4,2	5,04	5,04	5,46	5,46	5,88	5,88	5,88	5,88	5,88	5,88	5,88	5,88	6,3	6,3	6,3	6,3
Ціна, грн	11,5	11,5	11,5	11,5	12	12	12	13	13	14	14	14	15	15	15	15	15	15	15	15
Обсяг доходу, тис. грн	43,47	43,47	48,3	48,3	60,48	60,48	65,52	70,98	76,44	82,32	82,32	82,32	88,2	88,2	88,2	88,2	94,5	94,5	94,5	94,5
Круасани, тис. од.	3,78	3,78	4,2	4,2	4,62	4,62	5,04	5,04	5,46	5,46	5,46	5,46	5,88	5,88	5,88	5,88	6,3	6,3	6,3	6,3
Ціна, грн	15	15	15	15	16	16	17	17	18	18	20	20	20	20	22	22	22	22	22	22
Обсяг доходу, тис. грн	56,7	56,7	63	63	73,92	73,92	85,68	85,68	98,28	98,28	109,2	109,2	117,6	117,6	129,36	129,36	138,6	138,6	138,6	138,6
Всього:	729,33	729,33	813,5	833,7	910,14	919,38	1035,7	1051,3	1136,5	1152,9	1197,84	1206,24	1252,4	1252,4	1275,54	1275,54	1372,98	1372,98	1384,7	1384,7

Ще однією важливою складовою витрат пекарні є розрахунок електроенергії. Додаткова витрата електроенергії в пекарні розраховані у табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Розрахунок споживання електроенергії

Тип обладнання	Потужність, кВт	Цикл, година	Витрати енергії, кВт*год
1. Піч пароконвекційна	10	8	80
2. Камера ферментації тіста	1,5	6	9
3. Тістомісильна машина	0,9	3	2,7
4. Просювач борошна	0,2	1,5	0,3
5. Тісторозкаточна машина	0,3	3	0,9
6. Холодильна шафа	0,26	24	6,3
7. Посудомийна машина	0,6	4	2,4
8. Освітлення	2	6	12
Разом:	-	-	113,6
Загальна сума, грн:			В день: $113,6 * 5,76 = 540,74$ За місяць: $540,74 * 28 = 14599,98$

Згідно з середніми тарифами, що діють в Україні, щомісячні витрати на оплату електроенергії становитимуть приблизно 14599,98 грн.

Таким чином, виходячи з усіх вище наведених розрахунків, можна зробити висновок, що потреба в матеріально-технічній базі на виробничу програму становить 417 700 грн, щомісячне нарахування амортизації буде становити - 4242,7 грн. На стартовому етапі міні-пекарні достатньо буде лише 8 працівників, але у зв'язку з прогнозованим збільшенням обсягів виробництва їх кількість буде зростати, оскільки у подальшому планується розширення асортименту пекарні.

3.4 Організація маркетингово-збутової діяльності по проекту

Аналіз ринку продажу хліба та хлібобулочних виробів останніми роками свідчить про те, що основним критерієм у виборі споживачем продукту є його свіжість. Основним критерієм вибору розташування міні-пекарні з магазином,

є близькість до районів проживання або/та роботи основної категорії споживачів продукції.

До основних каналів збуту хліба і хлібобулочної продукції належать: безпосередня доставка продукції споживачеві, посередники, фірмова торгівля (кіоски, магазини при пекарнях), торговельні мережі тощо. У таблиці 3.11 наведено характеристику основних каналів збуту продукції.

Таблиця 3.11 – Характеристика основних каналів збуту продукції

№ п/п	Канал збуту	Переваги	Недоліки
1.	Власна торгова мережа	Можливість змінювати асортимент продукції, гнучко реагувати на попит	Невеликий обсяг продаж
2.	Продаж продукції у магазини, заклади харчування	За рахунок оптових продаж збільшення обсягів збуту	Відсутність відпрацьованих каналів збуту
3.	Виготовлення на замовлення	Посилення пізнаваності мережі	Невелика кількість замовлень, вища собівартість

Основною перевагою міні-пекарні є мобільність її виробництва: можна легко змінювати асортимент, дотримуючись тенденцій попиту. Це означає, що завжди можна відповідати запитам ринку.

Відповідно до формату бізнесу та цільової аудиторії, далі необхідно визначити конкурентні переваги та маркетингову стратегію для пекарні. В наш час компанії мають широкий вибір каналів комунікації зі споживачами. Починаючи від найбільш традиційних — реклами на телебаченні, радіо та в періодичних друкованих виданнях, до реклами у соціальних мережах та мобільних іграх. Різниця між каналами стимулювання збуту полягає не тільки в бюджетах, охопленні чи місці розташування, але й у сприйнятті та довірі до рекламних повідомлень.

Пропонуються такі заходи з організація реклами пекарні:

- дегустація продукції, приурочена до відкриття пекарні. Акція триватиме два дні і передбачатиме безкоштовну дегустацію усіх видів хлібобулочних виробів, а також придбання продукції зі знижкою 25%. Сумарні витрати складуть 5000 гривень. Також передбачається періодичні проведення дегустації всього асортименту продукції. У зв'язку з невеликою вартістю хлібобулочних виробів, така дегустація не вимагатиме великих витрат, але дозволить покупцеві зробити свій вибір свідоміше, і, відповідно, він прийде ще не один раз;

- знижки на продукцію в кінці дня. Найчастіше міні-пекарня не встигає розпродати всі весь обсяг виробленої продукції. Тому пропонується встановлювати знижки на продукцію, яка не підлягає тривалому зберіганню або втрачає товарний вигляд чи смакові якості наступного дня. Зазвичай такі знижки встановлюються за годину-півтори до закриття пекарні. Інформацію про подібні акції будуть вказуватися на вітрині або фасаді пекарні, а також усередині неї;

- друкована реклама — роздача флаєрів з купоном на безкоштовну булочку при покупці. Витрати складуть 8000 гривень, включаючи створення макета рекламного флаєра, друк рекламного матеріалу та зарплату промоутера;

- кожен день в ранковий час будуть влаштовуватися «гарячі години», коли покупці зможуть придбати вчорашню продукцію зі знижкою.

В якості зовнішньої реклами буде використовуватися яскрава вивіска вартість якої, включаючи монтаж, становить 20000 гривень.

Реклама в соціальних мережах нині не потребує великих інвестицій, однак дуже добре підвищує пізнаваність закладу. До початку реалізації проекту будуть створені сторінки в соціальних мережах, вартість розкрутки та створення будуть становити 15 000 грн.

Реклама на транспорті також є хорошим способом повідомити жителів міста про відкриття нової пекарні.

Незважаючи на важливість реклами, опитування споживачів виявило, що реклама хлібобулочних виробів має незначний вплив на прийняття рішення про покупку даного товару. Найбільш важливий критерій, згідно з яким споживач робить вибір на користь того чи іншого виробника хліба, - це свіжість продукції. Саме тому ключовим тригером реклами виступає якість, смак та свіжість продукції, що виробляється.

Розрахунок маркетингового бюджету наведено у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Розрахунок маркетингового бюджету реалізації бізнес-проекту

Інструменти реклами	Сума до початку реалізації підприємницького проекту, тис. грн	Сума за періодами планування, тис. грн				
		2023 рік	2024 рік	2025 рік	2026 рік	2027 рік
1.Реклама в соціальних мережах	10	54	78	96	96	102
2.Дегустація продукції	5	-	-	-	-	-
3.Друкована реклама (листівки, плакати, каталоги, проспекти)	6	42	30	24	24	18
4. Зовнішня реклама	14	-	-	-	-	-
5. Реклама на транспорті	10	48	36	24	24	24
Загальна сума витрат, тис. грн	45	144	144	144	144	144

Таким чином, з таблиці 3.12 можна побачити, що маркетинговий бюджет бізнес-проекту до початку реалізації буде становити 45 тис. грн, а щорічно – 144 тис. грн.

3.5 Фінансовий план реалізації проекту та оцінка його ефективності

Фінансовий план є ключовим розділом бізнес-плану. Головна мета фінансового плану — узагальнити основні положення всіх попередніх розділів бізнес-плану, звести їх у вартісній формі та обґрунтувати фінансову

доцільність реалізації даного підприємницького проекту з економічної точки зору. Кожна підприємницька ідея має базуватися на розумінні, скільки інвестицій необхідно залучити, якою буде дохідність та рентабельність інвестицій та за який термін їх можливо повернути. У таблиці 3.13 наведено розрахунок прогнозу фінансових результатів майбутньої пекарні ТОВ «Фарт».

Таблиці 3.13 – Прогноз фінансових результатів, тис. грн

Елемент витрат	Сума за періодами планування, тис. грн				
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2026 рік	2027 рік
Обсяг продажу, усього, тис. грн	3105,9	3916,5	4693,5	5056,0	5515,44
Змінні витрати, у тому числі:	2237,2	2585,4	2904,0	3032,5	3325,72
- сировина	1211,4	1363,2	1489,0	1507,2	1554,32
- електроенергія	179,8	202,2	221,0	223,3	229,4
- фонд оплати праці	846	1020	1194,0	1302,0	1542
Валовий прибуток, тис. грн	868,7	1331,1	1789,5	2023,5	2189,72
Постійні витрати, тис. грн, у тому числі:	621,32	621,32	621,3	621,3	621,32
- витрати на оренду, тис. грн	192	192	192,0	192,0	192
- витрати на рекламу, тис. грн	144,0	144,0	144,0	144,0	144,0
- комунальні послуги, тис. грн	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0
- сплата кредиту, тис. грн	210,4	210,4	210,4	210,4	210,4
- амортизаційні відрахування, тис. грн	50,92	50,92	50,92	50,92	50,92
Операційний прибуток, тис. грн	247,4	709,8	1168,2	1402,2	1568,40
Податок на прибуток, тис. грн	44,5	127,8	210,3	252,4	282,31
Чистий прибуток, тис. грн	202,9	582,0	957,9	1149,8	1286,09

Виходячи з даних, що наведені у таблиці 3.13 можна зробити висновок, що прогнозований чистий прибуток у 2023 році буде становити 202,9 тис. грн, у 2024 році – 582,0 тис. грн, у 2025 році – 957,9 тис. грн, у 2026 році – 1149,8 тис. грн, у 2027 році – 1286,09 тис. грн відповідно.

Для реалізації проекту буде залучено кредитні ресурси у комерційному банку України в розмірі 629,7 тис. грн. під 20% річних терміном на 5 років. У таблиці, яка подана нижче поданий розрахунок по кредиту.

Таблиця 3.13 – Розрахунок по кредиту, грн

Рік	Сума кредиту	Відсотки за кредит	Ануїтет	Погашення основної суми
2023	629700	125940,0	210531,6	84591,59
2024	545108,4	109021,7	210531,6	101509,91
2025	443598,5	88719,7	210531,6	121811,90
2026	321786,6	64357,3	210531,6	146174,28
2027	175612,3	35122,5	210531,6	175409,13

Фінансовий план допомагає визначити, який обсяг фінансування знадобиться для максимально ефективного розвитку, а в деяких випадках і для виживання в умовах жорсткої конкуренції і мінливих умов ринку. У тому рахунку фінансовий план визначає, де взяти кошти, щоб забезпечити належне фінансування проекту.

План руху грошових коштів характеризує узгодження у часі грошових надходжень і виплат для забезпечення ліквідності компанії у плановому періоді, тобто забезпечити постійну наявність коштів для погашення її зобов'язань.

У таблиці 3.14 проведено розрахунок руху грошових коштів, з якого видно, що грошові надходження у першому році будуть становити 3105,9 тис. грн, грошові видатки - 1211,4 тис. грн, чистий потік готівки - 247,38 тис. грн.

Таблиця 3.14 – План руху грошових коштів

№ п/п	Показник	Місяці												Разом за рік
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1.	Грошові кошти на початок місяця	0	7,87	15,73	23,60	31,47	39,33	47,20	77,20	107,21	137,21	173,93	210,66	871,41
2.	Грошові надходження - всього у тому рахунку:	243,11	243,11	243,11	243,11	243,11	243,11	271,18	271,18	271,18	277,9	277,9	277,9	3105,9
	- виручка від реалізації	243,11	243,11	243,11	243,11	243,11	243,11	271,18	271,18	271,18	277,9	277,9	277,9	3105,9
3.	Грошові видатки - всього у тому рахунку:	235,24	235,24	235,24	235,24	235,24	235,24	241,18	241,18	241,18	241,18	241,18	241,18	2858,52
	- придбання сировини	98,37	98,37	98,37	98,37	98,37	98,37	103,53	103,53	103,53	103,53	103,53	103,53	1211,4
	- фонд оплати праці	70,5	70,5	70,5	70,5	70,5	70,5	70,5	70,5	70,5	70,5	70,5	70,5	846
	- витрати на оренду	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	192
	- платежі за електроенергію	14,6	14,6	14,6	14,6	14,6	14,6	15,37	15,37	15,37	15,37	15,37	15,37	179,8
	- комунальні послуги	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
	- витрати на рекламу	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144
	- амортизаційні відрахування	4,24	4,24	4,24	4,24	4,24	4,24	4,24	4,24	4,24	4,24	4,24	4,24	50,92
	- платежі по кредиту	17,53	17,53	17,53	17,53	17,53	17,53	17,53	17,53	17,53	17,53	17,53	17,53	210,4
4.	Чистий потік готівки (2-3)	7,87	7,87	7,87	7,87	7,87	7,87	30,00	30,00	30,00	36,72	36,72	36,72	247,38
5.	Грошові кошти на кінець місяця (1+4)	7,87	15,73	23,60	31,47	39,33	47,20	77,20	107,21	137,21	173,93	210,66	247,38	1118,79

Як вже було зазначено, для реалізації пекарні кошти будуть взяті у кредит у банку України у розмірі 629 700 грн.

Прогнозований чистий прибуток у 2023 році буде становити 202,9 тис. грн, у 2024 році – 582,0 тис. грн, у 2025 році – 957,9 тис. грн, у 2026 році – 1149,8 тис. грн, у 2027 році – 1286,09 тис. грн.

Ефективність інвестиційного проекту визначається через оцінювання співвідношення грошових потоків за проектом. Позитивний чистий грошовий потік формує економічну вигоду проекту для інвестора.

У таблиці 3.15 наведено основні показники ефективності проекту міні пекарні ТОВ «Фарт»

Таблиця 3.15 - Показники оцінки ефективності проекту

Показник	Значення
Чистий приведений дохід від реалізації інвестиції (NPV)	2051,89 тис. грн
Строк окупності інвестицій	1,9 років
Рентабельність вкладеного капіталу	44,8%
Індекс рентабельності інвестицій (RI)	1,74
Рентабельність проекту	24,31%

Чистий приведений дохід за проектом становить $NPV = 2051,89$ тис. грн. Будь-який проект з $NPV > 0$ вартий того, щоб його реалізувати.

Індекс рентабельності інвестицій $RI = 1,74$, за умови якщо, $RI > 1$, то проект приймається.

Інвестиційні капітальні вкладення за прогнозами окупляться протягом 1,9 років.

Рентабельність вкладеного капіталу становить 44,8%, рентабельність пекарні - 24,31%.

Отже, за вище поданими розрахунками можна зробити висновок, що проект є економічно ефективним і його доцільно впроваджувати в життя.

3.6 Оцінка потенційних ризиків проекту

Причинами виникнення ризиків є непередбачені події та ситуації. Для оцінки ризиків запропонованого підприємницького проекту відкриття міні пекарні було досліджено такі можливі ризики:

- підвищення цін на сировину, недобросовісні постачальники. У першому випадку виникає ризик збільшення витрат і, як наслідок, ціни, що може негативно позначитися на попиті. У другому випадку, ризик пов'язаний із перебоями у виробництві. Знизити ймовірність цих загроз можливо при обґрунтованому виборі постачальників й включенні в угоду всіх необхідних умов, які передбачають матеріальну відповідальність постачальника за їх порушення;

- зростання вартості орендної плати, або розірвання договору оренди. Ймовірність ризику є не високою, проте наслідки його настання можуть значно позначитися на витратах і виробничому процесі. Знизити цей ризик можливо при укладенні договору довгострокової оренди та виборі надійного і відповідального орендодавця;

- поломка устаткування та простої виробництва. Щоб не допустити цього ризику, необхідно регулярне проведення обслуговування обладнання з метою підтримання його працездатності;

- конкурентний тиск. Оскільки ринок хліба досить насичений і конкуренція на ньому висока, поведінка конкурентів може чинити сильний вплив. Не виключений ціновий демпінг великих учасників ринку, що негативно позначиться на обсягах продажу. Щоб мінімізувати цей ризик, необхідно формування власної клієнтської бази, постійний моніторинг ринку, розробка нових товарних пропозицій, які не представлені на ринку.

- проблеми з персоналом (низька кваліфікація, висока плинність кадрів, неможливість належної мотивації працівників). Знизити цей ризик найпростіше на етапі підбору персоналу, приймаючи на роботу працівників, які відповідають

всім вимогам (кваліфікація, досвід роботи тощо), а також вибудовуючи систему навчання і підвищення кваліфікації працівників;

- зниження репутації закладу серед цільової аудиторії за рахунок помилок в управлінні, або зниженні якості продукції. Мінімізувати ризик можливо при постійному контролі процесів управління, виробництва та якості продукції;

- законодавчі зміни, що регулюють діяльність хлібопекарської галузі. Імовірність ризику низька, однак при його настанні уникнути впливу практично неможливо.

Висновки до третього розділу

Аналіз, проведений у другому розділі дипломної роботи довів необхідність диверсифікації діяльності досліджуваного підприємства задля підвищення прибутковості його діяльності. З цією метою було запропоновано реалізацію нового підприємницького проекту – відкриття міні пекарні.

Загальна вартість проекту становить 629,7 тис. грн, для реалізації якого планується залучення кредитних ресурсів під 20% річних терміном на 5 років.

Основними перевагами проекту є стабільно високий попит на продукцію, оскільки навіть під час кризи (військових дій) пекарня буде приносити стабільний дохід. Пропонований асортимент та гнучка система ціноутворення, які роблять продукти пекарні доступним для споживачів із будь-яким рівнем доходу. Технологічне обладнання, яке буде придбане для пекарні, дозволяє швидко змінювати асортименту з урахуванням зміни уподобань цільових споживачів, а також невелика потреба у персоналі.

Завдяки реалізації проекту у першому році будуть створені 8 робочих місць, а у подальшому за рахунок збільшення обсягів виробництва продукції, кількість робочих місць буде збільшуватися. Пекарня буде платити податки, з яких формується місцевий бюджет.

ВИСНОВКИ

Значимість бізнес-планування як інструменту ефективного планування бізнесу, спрямованого на забезпечення його конкурентних переваг, постійно зростає. У системі менеджменту організації бізнес-планування виконує такі основні функції: цільове розуміння всіх учасників реалізації проекту; прогноз перспективи розвитку, а також раннє розпізнання проблем і ризиків, що супроводжуватимуть реалізацію підприємницької ідеї; координація діяльності учасників проекту; підготовка результативних управлінських рішень; створення об'єктивної бази для побудови системи контролю; інформаційне забезпечення реалізації проекту тощо. Саме тому дослідження проблем бізнес-планування не лише не втрачає своєї актуальності, а стає надзвичайно важливим за умов мінливого зовнішнього середовища.

Структура та зміст основних розділів бізнес-плану спрямовані на розкриття переваг запропонованої підприємницької бізнес-ідеї. У бізнес-плані детально описуються ринок, продукт чи послуга, цільова аудиторія споживачів, оцінка конкурентів та їхніх конкурентних переваг, розробляється маркетингово-збутова стратегія, організаційний, виробничий та фінансовий плани, у яких наводиться обґрунтування доцільності реалізації запропонованої бізнес-ідеї.

В першому розділі дипломної роботи було досліджено теоретико-методичні аспекти бізнес-планування в системі управління стратегічним розвитком підприємства, розглянуто роль бізнес-плану для різних зацікавлених осіб, визначено цілі бізнес-планування, технологію, особливості і специфіку розробки різних видів бізнес-плану, а також принципів і методів бізнес-планування.

Якісно розроблений бізнес-план дає можливість власникам компаній розв'язати багато управлінських завдань серед яких: прийняти рішення щодо доцільності нових напрямів розвитку; визначення джерел фінансування

підприємницької ідеї та очікувані фінансові результати реалізації бізнес-проекту, а також здійснити відбір персоналу необхідної кваліфікації і досвіду, спроможного реалізувати розроблений бізнес-план.

Об'єктом дослідження у дипломній роботі було обрано ТОВ «Фарт», основними видами діяльності якого вирощуванні зерна, зернових і технічних культур; переробка сільськогосподарської продукції власного виробництва, а також оптова та роздрібна торгівля продуктами власного виробництва.

Проведений аналіз господарської діяльності підприємства засвідчив, що в загальному діяльність підприємства за останні три роки була відносно стабільною. Коливання основних показників було в межах від 3% до 10%. Найвищі результати по більшості фінансових показників були зафіксовані у 2020 році. Основні негативні тенденції спостерігаються у співвідношенні між темпами зростання заробітної плати та продуктивності праці (заробітна плата має набагато більші темпи зростання, аніж продуктивність праці), а також показника середньорічної вартості оборотних фондів, який демонструє падіння упродовж всього досліджуваного періоду.

Що стосується фінансових результатів діяльності то варто зауважити, що показники чистого прибутку та рентабельності мають достатньо низькі значення.

Результати стратегічного аналізу діяльності, проведеного із використанням методів PEST та SWOT аналізів, дозволяє зробити висновки, що найбільшими загрозами на сьогодні для дослідженого підприємства є: продовження військових дій; збільшення тиску конкурентів (особливо великих агро холдингів); зниження попиту на продукцію (через неможливість реалізовувати продукцію на зовнішніх ринках), а також зниження цін на вироблену продукцію.

Щодо можливостей, то на наш погляд, вони є такими: диверсифікація діяльності шляхом збільшення переробки сільськогосподарської продукції та впровадження нових видів діяльності; залучення інвесторів для розширення продуктового портфелю підприємства; розширення збутової діяльності та

збільшення місткості ринку; підвищення продуктивності праці як обов'язкової умови підвищення результативності діяльності.

З огляду на наведене вище у третьому розділі нами було запропоновано реалізацію нової підприємницької ідеї для диверсифікації діяльності та підвищення прибутковості ТОВ «Фарт», а саме – відкриття пекарні з виробництва хлібобулочних виробів. Концепція проекту - виробництво високоякісних хлібобулочних виробів з натуральних та екологічно чистих продуктів на основі борошна найвищого сорту із власного зерна та продуктів високої якості.

Загальна вартість проекту становить 629,7 тис. грн, джерелом фінансування буде кредит комерційного банку України під 20% річних терміном на 5 років.

Для визначення конкурентних переваг проекту було здійснено аналіз основних конкурентів, а також вимог цільової аудиторії.

Проведено розрахунок потреби в матеріально-технічній базі для відкриття пекарні, а також прогнозованої виробничої потужності, на підставі якої та з урахуванням кон'юнктури ринку було здійснено прогноз продажу продукції. Основними каналами збуту буде власний магазин при пекарні, а також продаж продукції у інші магазини, заклади харчування та виготовлення продукції на замовлення. Перевагою пекарні є гнучкість у здійсненні виробничої діяльності, оскільки можна легко змінювати асортимент на вимогу запитів споживачів. Ключовим розділом бізнес-плану є фінансовий план. Головна мета фінансового плану — узагальнити основні положення всіх попередніх розділів бізнес-плану, звести їх у вартісній формі та обґрунтувати фінансову доцільність реалізації даного підприємницького проекту з економічної точки зору. Прогноз фінансових результатів доводить прибутковість проекту.

Чистий приведений дохід за новим проектом складає 2051,89 тис. грн, а будь-який проект з чистим приведеним доходом > 0 вартий того, щоб його реалізувати. Індекс рентабельності інвестицій становить 1,74; рентабельність

вкладеного капіталу 44,8%, загальна рентабельність діяльності 24,31%. Інвестиційні капітальні вкладення за прогнозами окупляться протягом 1,9 років.

Таким чином, можна зробити висновок, що проект є економічно ефективним і його доцільно реалізовувати у ТОВ «Фарт» для підвищення прибутковості діяльності.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Кваша О.С. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури / Кваша О.С, Фоміна В.В. //Економіка і суспільство, Випуск # 12, 2017. – С. 268-275.
2. Гунько, О., & Дейнега, І. (2020). Теоретико-прикладні аспекти бізнес-планування // ЛОГОС. ОНЛАЙН. <https://doi.org/10.36074/2663-4139.16.02>
3. Михайленко О.В Розробка бізнес-плану підприємства / Михайленко О.В. Годун В.В., Юхименко Є.С.// «Young Scientist» • № 6 (94) • June, 2021. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-6-94-43>
4. Рачинська Г. В. Проблемні фінансові аспекти в бізнес - плануванні /Інфраструктура ринку.-2018- №25.- с. 419-425. Режим доступу до ресурсу: DOI: [http://www. market - infr. od.ua/uk/25](http://www.market-infr.od.ua/uk/25)
5. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України / Н.В. Данік // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2014. – № 1. – С. 112-116 DOI: <http://global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf>.
6. Должанський З. І. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посіб. / З. І. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : ЦУЛ, 2019. – 384 с https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&act=8&ved=2ahUKEwiTmtDwyZb6AhV1CBAIHetrAcIQFnoECBoQAQ&url=https%3A%2F%2Fela.kpi.ua%2Fbitstream%2F123456789%2F45016%2F1%2FBiznes-plan_navch-posibnyk_RR.pdf&usg=AOvVaw2xAiIiQIQhllGpcFiVn8ZT
7. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. В. Македон. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К.: ЦНЛ, 2018. – 236 с. [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&act=8&ved=2ahUKEwjn2fOPypb6AhULtosKHfrzCdEQFnoECAcQAQ&url=https%](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&act=8&ved=2ahUKEwjn2fOPypb6AhULtosKHfrzCdEQFnoECAcQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.cnl.com.ua%2Ffiles%2Fbooks%2Fbiznes-planuvannya%2Fbiznes-planuvannya.pdf)

[3A%2F%2Fdut.edu.ua%2Fuploads%2F1_1340_36766043.pdf&usg=AOvVaw2Yb_kTTU7QMU0HFfwh7D](https://dut.edu.ua/uploads/1_1340_36766043.pdf&usg=AOvVaw2Yb_kTTU7QMU0HFfwh7D)

8. Діденко Е.О. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством / Е.О. Діденко, Б.С. Нянчур // Економіка та держава. 2016. № 12, с. 78–81.

9. Васильців Т. Г. Бізнес-планування: Навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2013. – 207 с. URL: <https://docplayer.net/64119553-Vasilciv-t-g-kachmarik-ya-d-blonska-v-i-lupak-r-l-biznes-planuvannya.html>

10. Каторжин А.Д. Розробка бізнес-плану інвестиційного проекту. Управління розвитком. 2013. № 16. С. 109.

11. Гетало В. П. Бізнес-планування: Навч. посіб. / В. П. Гетало, Г. О. Гончаров, А. В. Колісник. – К. : «Видавничий дім «Професіонал», 2018. – 240 с. URL: http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/20_20_Biznes-planuvannja_pidprijemnickoji_dijalnosti.pdf

12. Як підготувати успішний бізнес-план/ Корпорація по сприянню фермерському рухові (VOCA); Корпорація по сприянню фермерському рухові (VOCA). — К., 2014. — 106 с.

13. Макаренко С.М., Олійник Н.М. Бізнес-планування. Навчально-методичний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» рівня вищої освіти «бакалавр». Херсон: ТОВ «ВКФ»СТАР» ЛТД», 2017. – 442с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/1_729_66428052.pdf

14. Лаврів Л. А. Планування діяльності організації : Навчальний посібник / Л. А. Лаврів. – Тернопіль : Крок, 2013. – 320 с.

15. Які переваги та недоліки ТОВ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/7577589/page:9/>

16. Лаврів Л.А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи / Л.А. Лаврів // Інноваційна економіка. – 2013. – № 48. – С. 109–110.

17. Мамчин Р.О. Теоретичні засади бізнес-планування в торговельному бізнесі. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13851/1/31_203-210_Vis_720_Menegment.pdf

18. 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.

URL:https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwip1aL8yJb6AhUqmIsKHQ2HBikQFnoECAoQAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.lute.lviv.ua%2Ffileadmin%2Fwww.lac.lviv.ua%2Fdata%2Fkafedry%2FEkonomiky%2FDocs%2F2020_Biznes-planuvannja_pidprijemnickoji_dijalnosti.pdf&usg=AOvVaw1Gx2yMv81LIAIoJRGCSFQQ

19. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. / За заг. ред. В. Є. Москалюка. — К.: КНЕУ, 2015. — 384 с.

20. Планування та прогнозування в умовах ринку. – Навч. посіб./ За ред. В.Г. Воронкової. – К.: ВД «Професіонал», 2016. – 608 с.

21. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Підручник. / С. С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2004. – 712 URL: с.

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjZx77YyZb6AhXH14sKHUIND1oQFnoECAcQAQ&url=http%3A%2F%2Funiver.nuczu.edu.ua%2Ftmp_metod%2F529%2FMarketing_Garkavenko.pdf&usg=AOvVaw2EWdMvh1IIXAEBNohPDaaQ

22. Пашута М. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності / М. Пашута // Персонал. 2016, № 10. 258с, с. 66–74.

23. Тарасюк Г. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз: Навч. посібник / Г. М. Тарасюк. – К. : Каравела, 2015. – 280 с.
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiA_sHEyZb6AhWHpYsKHTGcBxMQFnoECAUQAQ&url=http%3A%2F%2Fbooks.zntu.edu.ua%2Fbook_info.pl%3Fid%3D106730&usg=AOvVaw0PcJ3dd-ywpmzZIkdcwNoz

24. Стилi керівництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hrrt.kh.ua/wpcontent/uploads/2017/05/%D0%A1%D1%82%D0%B8%D0%BBi-%D0%BA%D0%B5%D1%80i%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0-1.pdf>

25. Прохорова Т.П., Притиченко Т.І. Маркетингове обґрунтування бізнес-плану підприємства / Т.П. Прохорова, Т.І. Притиченко // Вісник НТУ «ХПІ». – 2014. – № 34. – С. 31-36

26. Характеристика лінійно-функціональної структури управління. Її переваги та недоліки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/2400919/page:25/>

27. Організаційна структура підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.frontmanagement.org/fomants-385-4.html>

28. Saks E.I. (2015) Implementation of business planning in the food industry as a way to increase their efficiency. Effective economy, vol. 7, pp. 34–39.

29. Peter, F. D. (2020). Strategic planning. White paper <http://www.ripose.com.au/ripose.org/PeterDruckerWhitePaper.pdf>

30. Amaldas, K. H. (2020). Planning in management, definition, characteristics, importance and limitations: <https://www.slideshare.net/AMALDASKH/planning-in-managementdefinition-characteristics-importance-and-limitations>

