

**Національний університет  
«Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка**

Факультет дошкільної, початкової освіти і мистецтв  
Кафедра мистецьких дисциплін

**Тема : Бізнес-планування діяльності підприємства соціокультурної  
сфери за сучасних умов**

**Кваліфікаційна робота**

Галузь знань 02 Культура і мистецтво

Спеціальність 028 Менеджмент соціокультурної діяльності

Освітній ступінь: магістр

Кваліфікація: магістр з менеджменту соціокультурної діяльності

**Виконав:** магістрант спеціальності  
Менеджмент соціокультурної діяльності  
25М гр. Воронко Андрій Олегович

**Науковий керівник:** д.е.н., професор  
Ладонько Людмила Степанівна

**Рецензент:**

Чернігів - 2023

**Міністерство освіти і науки України**  
**Національний університет**  
**«Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка**

Факультет дошкільної, початкової освіти і мистецтв  
 Кафедра мистецьких дисциплін  
 Спеціальність Менеджмент соціокультурної діяльності

*ЗАТВЕРДЖУЮ:*

Завідувач кафедри  
 д.п.н., професор Тамара СКОРИК  
 (науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали)  
 «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ**

Воронку Андрію Олеговичу.  
 (прізвище ім'я, по батькові)

Тема роботи: «Бізнес-планування діяльності підприємства соціокультурної сфери за сучасних умов»

Затверджена: протокол № 4 від «31» жовтня 2023 р.  
 на засіданні кафедри мистецьких дисциплін

Термін подання завершеної роботи на кафедру «05» січня 2023 р.

Дата захисту кваліфікаційної роботи «16» січня 2024 р.

Кваліфікаційна робота допущена до захисту рішенням кафедри мистецьких дисциплін Протокол № 7 від 19 грудня 2023 р.

|                         |        |                         |
|-------------------------|--------|-------------------------|
| Рекомендовано до захист | _____  | _____                   |
|                         | підпис | ПІБ наукового керівника |
| Результати захисту      | _____  | _____                   |
|                         | оцінка | дата захисту            |
| Голова ЕК               | _____  | _____                   |
|                         | підпис | ПІБ голови ЕК           |

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

| №  | Етапи та зміст виконання роботи дата примітка   | дата     | примітка     |
|--|---|----------|--------------|
|  | 1. Вибір теми і призначення наукового керівника магістерської роботи  | 30.09.22 | Вик.         |
|  | Затвердження теми магістерської роботи  | 29.11.22 | Вик.         |
|  | Отримання завдання на проведення наукового дослідження та підготовка календарного плану виконання магістерської роботи, затвердження його керівником              | 07.12.22 | Вик.         |
|  | Збір та узагальнення зібраного матеріалу за темою дослідження   | 20.12.22 | Вик.         |
|  | Підготовка першого розділу чорнового варіанту роботи і подання на прочитання науковим керівником. Підготовка статті та тез.                                       | 28.12.22 | Вик.         |
| Тема: Тенденції і перспективи розвитку закладів культури територіальних громад                           | Допрацювання тексту роботи з урахуванням зауважень наукового керівника, подання її на друге читання   | 25.01.23 | Вик.         |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КУЛЬТУРНО-ДОЗВІЛЛЕВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДИ | Підготовка другого розділу чорнового варіанту роботи і подання його на прочитання науковим керівником   | 08.02.23 | Вик.         |
| 1.1. Роль та функції сільських будинків культури у культурному розвитку територіальної громади           | Допрацювання тексту роботи з урахуванням зауважень наукового керівника, подання її на друге читання   | 15.05.23 | Вик.         |
| 1.2. Інновації в управлінні закладами культури територіальних громад                                     | Підготовка третього розділу чорнового варіанту роботи і подання його на прочитання науковим керівником  | 15.06.23 | Вик.         |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КУЛЬТУРНО-ДОЗВІЛЛЕВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БУДИНКУ КУЛЬТУРИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ                | Допрацювання тексту роботи з урахуванням зауважень наукового керівника, збагачення роботи додатковими дослідженнями, що проводились під час переддипломної роботи | 15.11.23 | Вик.         |
| 2.1. Аналіз діяльності   | Подання магістерської роботи для реєстрації на кафедрі дослідження загроз та можливостей розвитку БК за допомогою SWOT аналізу                                    | 10.12.23 | Вик. методом |
| 2.3. Дослідження загроз та можливостей розвитку БК за допомогою SWOT аналізу                             | Попередній захист магістерської роботи на засіданні кафедри   | 15.12.23 | Вик.         |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД                      | Публічний захист виконаної кваліфікаційної роботи   | 16.01.24 | Вик.         |

3.1. Організація участі ..... Будинку культури у вирішенні соціокультурних проблем територіальної громади.....

3.2. Шляхи оновлення кадрів у сфері культури територіальної громади .....

ВИСНОВКИ.....

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ  
Науковий керівник: \_\_\_\_\_ д.е.н.; проф. Ладонько Л.С.

ДОДАТКИ..... (Підпис)..... (Ім'я; прізвище).....

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП.....   | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ<br>БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ.....                                | 9  |
| 1.1 Зміст і структура бізнес–плану.....  | 9  |
| 1.2 Види планування.....   | 16 |
| 1.3 Характерні особливості процесу бізнес – планування у СКС.....                                      | 18 |
| Висновки до розділу 1.....   | 26 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ<br>СФЕРИ «ENJOYTHEWOOD».....                  | 27 |
| 2.1. Опис сфери діяльності.....  | 27 |
| 2.2. Опис підприємства та аналіз діяльності.....   | 40 |
| 2.3. Дослідження загроз та можливостей розвитку за допомогою<br>метода SWOT-аналізу.....               | 45 |
| Висновки до розділу 2.....   | 54 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ПОКРАЩЕННЯ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ<br>ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «ENJOY THE WOOD»..... | 56 |
| 3.1. Планування введення нового виду креативної продукції.....   | 56 |
| 3.2. Ефективність реалізації бізнес-плану.....   | 59 |
| Висновки до розділу 3.....   | 66 |
| ВИСНОВКИ.....  | 67 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....  | 69 |
| ДОДАТКИ.....   | 74 |

## ВСТУП

В умовах ринку нереально домогтися стабільного успіху в бізнесі, якщо не планувати ефективно його розвиток, не акумулювати постійно інформацію про власні перспективи і можливості, про стан цільових ринків, положення на них конкурентів тощо.

Необхідно точно представляти свої потреби на перспективу не тільки в матеріальних, трудових, інтелектуальних, але й креативних ресурсах, що особливо істотно в ринковій економіці. Особливого значення сьогодні набувають культурні і креативні індустрії (ККІ), що лежать на перехресті мистецтва, бізнесу і технологій, постійно зростає – як на національному рівні, так і в порівнянні конкурентоспроможності країн на міжнародному рівні. Вони стали стратегічним напрямом для підвищення конкурентоспроможності, продуктивності, зайнятості та стійкого економічного зростання. Виняткове зростання оборотів та створення нових робочих місць, стійкість до економічної кризи робить креативні галузі привабливою сферою інвестицій як на приватному, так і на державному рівнях, підвищує їх вплив на розвиток інших секторів економіки.

Великий досвід закордонних підприємств, що працюють у креативній сфері доводить, що недооцінка планування підприємницької діяльності в умовах ринку, його ігнорування чи некомпетентне здійснення приводять до величезних економічних втрат і в кінцевому рахунку до банкрутства.

Бізнес-планування займає усе більш істотну частку в сучасному менеджменті. Бізнес-план виступає як об'єктивна оцінка результатів ринкової діяльності компанії і, у той же час, як необхідний інструмент проектно-інвестиційних рішень відповідно до потреб ринку. У плані характеризуються основні аспекти комерційного підприємства, аналізуються проблеми, з якими воно зіштовхується, і визначаються шляхи і методи їхнього вирішення. Звідси бізнес-план виступає одночасно в якості пошукової, науково-дослідної і проектної роботи.

Бізнес-план забезпечує об'єктивне представлення про можливості розвитку виробництва, способи просування товару на ринок, ціни, можливі прибутки, основні фінансово-економічні результати діяльності підприємства, виявляє зони небезпек, пропонує шляхи їхнього обмеження. Подібний план використовується незалежно від сфери діяльності, масштабів, виду власності, організаційно-правової форми компанії. У ньому знаходять своє рішення як внутрішні задачі, зв'язані з керуванням підприємства, так і зовнішні, обумовлені, зокрема, взаєминами з іншими фірмами й організаціями.

Таким чином, актуальність обраної теми полягає в застосуванні сучасних форм управління на підприємствах соціокультурної сфери.

**Метою** дипломної роботи є застосування процесу бізнес-планування підприємства що працює у соціокультурній сфері.

**Об'єктом** дослідження дипломної роботи є бізнес-планування підприємства соціокультурної сфери.

**Предметом** дослідження дипломної роботи є процес розробки та складання бізнес-плану на підприємстві соціокультурної сфери.

Задачі, які необхідно вирішити в дипломній роботі, є наступними:

- 1) розкриття сутності процесу бізнес-планування підприємств у СКС;
- 2) визначення основних особливостей сучасного бізнес-планування у СКС;
- 3) аналіз фінансово-господарської діяльності креативного підприємства;
- 4) розробка шляхів покращення господарської діяльності підприємства;
- 5) складання бізнес-плану для випуску нової креативної продукції;
- 6) оцінка ефективності запропонованих рішень.

**Методи дослідження.** Методологію досліджень в магістерській роботі склало застосування комплексу загальнонаукових методів.

До основних методів аналізу, що використовуються в магістерській роботі, відносяться внутрішній та зовнішній аналіз системи показників, які відображають фінансовий стан та його динаміку. Достовірність та

обґрунтованість дослідження забезпечило використання: методів логічного узагальнення (з'ясування кола організаційних умов ефективного бізнес-планування); методів порівняльного та статистичного аналізу (при узагальненні досвіду бізнес-планування підприємств СКС); методів наукового абстрагування (вивчення чинників впливу на бізнес-планування) та ін.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає в розвитку та поглибленні існуючих та обґрунтуванні нових підходів щодо бізнес-планування, які можуть бути застосовані для планування ресурсів малого підприємства в період впровадження стратегічних змін.

Найбільш значимі результати дослідження такі:

*одержали подальший розвиток*

- концептуальні основи теорії бізнес-планування, що враховують тип, ресурсні можливості та зовнішнє оточення підприємства у соціокультурній сфері щодо розробки та впровадження подальших напрямів розвитку;

- понятійно-категоріальний апарат з досліджуваної проблематики за рахунок поглиблення сутності таких понять, як: бізнес-план, що пропонується трактувати як специфічний плановий документ, у якому відображені організаційно-фінансові заходи для забезпечення виробництва окремих видів товарів, робіт, послуг, що дає можливість визначити перспективи розвитку майбутнього ринку збуту, оцінити витрати на виготовлення й реалізацію потрібної цьому ринку продукції чи послуг, визначити її потенційну прибутковість.

**Практичне значення отриманих результатів.** Отримані результати дослідження корисно використати в діяльності підприємств соціокультурної сфери, їх повсякденній аналітичній роботі та прийнятті управлінських рішень щодо подальшого розвитку в сучасних умовах.

**Результати роботи опубліковано у матеріалах конференцій:**

1. Ладонько Л.С., Воронко А.О. Перспективи розширення діяльності підприємства соціокультурної сфери за сучасних умов. Концепти

соціокультурної трансформації сучасного суспільства // Матеріали V Міжнародної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Концепти соціокультурної трансформації сучасного суспільства» (Одеса, 25-26 травня 2023 р.) С.139-141.

2.Ладонько Л.С., Калінько І.В., Воронко А.О. Дослідження процесів інформаційної взаємодії підприємств соціокультурної діяльності. Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку та маркетингу: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 26 жовтня 2023 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2023. С.54-56.

**Обсяг і структуру роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та 3 додатків. Загальний обсяг основної частини випускної кваліфікаційної роботи складає 69 сторінок. Список використаної літератури налічує 55 джерел.



## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

### 1.1 Зміст і структура бізнес-плану

Успіх будь-якої справи, в тому числі і виходу підприємства з новим продуктом чи послугою на ринок, неможливий без повного і чіткого уявлення про перспективи підприємницької справи, без розробки надійних попередніх орієнтирів і реального плану дій.

Нині в Україні необхідність розробки бізнес-планів тісно пов'язують з ефективністю приватизації підприємств. В економічній політиці України у найближчі роки переважатиме виважений курс на залучення іноземних інвестицій. У цих умовах бізнес-план виконуватиме функції не тільки внутрішнього документа фірми, він використовуватиметься і при встановленні контрактів із сторонніми, в тому числі і іноземними, інвесторами, що ставить відповідні вимоги щодо його оформлення і структури [1, с.104].

Отже, що бізнес – план це [2, с.52]:

- виклад системи доведень, які переконують інвестора у вигідності проекту;
- визначення ступеню життєздатності та майбутньої стійкості підприємства;
- передбачення ризиків підприємницької діяльності;
- конкретизація перспектив бізнесу у вигляді системи кількісних та якісних показників розвитку;
- розвиток перспективного (стратегічного) погляду на компанію та її робоче середовище шляхом отримання цінного досвіду планування.

Найбільш розповсюдженими галузями бізнес-планування в сучасній економічній ситуації в Україні є:

- створення бізнес – ліній (продуктових ліній, бізнес-проектів) як

сукупності прав власності, довгострокових привілеїв та конкурентних переваг, спеціального та універсального оснащення, технологій, а також контрактів (із закупівлі ресурсів, оренди майна, найма робітників та збуту продукту), які забезпечують можливість отримання визначених доходів;

- емісія нових акцій відкритими акціонерними товариствами;
- підготовка до продажу приватизованих підприємств;
- підготовка до продажу підприємств–банкротів, які виставляються на конкурс;
- викуп акцій у закритих компаній;
- обґрунтування варіантів санації підприємств-банкротів.

Як показує практика, застосування бізнес-планування на підприємстві СКС створює наступні можливості:

- робить можливою підготовку до використання майбутніх сприятливих умов,
- пояснює проблеми, що виникають;
- стимулює менеджерів до реалізації своїх рішень в подальшій роботі;
- покращує координацію дій в організації;
- створює умови для підвищення освітньої підготовки менеджерів;
- збільшує можливості в забезпеченні фірми необхідною інформацією;
- сприяє більш раціональному розподілу ресурсів.

Для підприємств СКС можна визначити дві сфери, які активно застосовують систему бізнес-планування [3, с. 18]:

1. Приватні фірми, що створюються в СКС. Бурний процес накопичення капіталу призвів до ускладнення діяльності багатьох з цих фірм. Головна проблема, яка пов'язана із застосуванням планування в цій сфері – недовір'я до формального планування, яке засновано на думці, що бізнес – це вміння крутитися, правильно орієнтуватися в поточній ситуації, а звідси - недостатня увага до майбутнього.

2. Державні та приватизовані підприємства СКС. Досвід планування

цих підприємств відноситься до періоду централізованої економіки. Тому підприємствам цього рівня необхідно засвоювати досвід ринкового бізнес-планування.

В теперішній час українське законодавство не закріплює обов'язковість розробки бізнес-плану. Для більшості підприємств СКС це новий документ. Сьогодні широко розповсюджена позиція, яка заперечує необхідність розробки розгорнутого бізнес-плану та має на увазі розробку розгорнутого бізнес-плану і пропонує в якості альтернативи коротке техніко-економічне обґрунтування.

В сучасних умовах така позиція не є достатньою для отримання інвестицій під конкретні проекти. Умови ринку диктують необхідність використання загальноприйнятої в інших країнах практики просування підприємницьких проектів для інвестування. Але українська специфіка інвестиційного клімату навіть ускладнює процедури розробки бізнес-планів та обліку в них негативних факторів. До них відносяться рівень інфляції, який різниться в залежності від показників бізнес-плану, що оцінюються (загальна інфляція, інфляція на збут, собівартість продукції, заробітна плата, основні фонди і т.д.). Досвід закордонних країн та українських підприємств показує, що навіть в умовах перехідного періоду складати бізнес-плани змушує саме життя, яке піддається економічним та правовим впливам [4, с. 128].

Причини обмеженого застосування бізнес-планів підприємствами СКС є:

*1. Недостатні знання.* Ситуації в яких знання учасників бізнес-проекту не задовольняють професіональним вимогам, звичайні. Причина полягає в тому, що деякі сфери цієї діяльності не завжди зрозумілі та вивчені (особливо управління колективом, облік зовнішнього впливу).

*2. Непрактичні засоби.* Наприклад, програми управління проектом відносно складні. Їх засвоєння потребує великих трудових та фінансових витрат, що стримує процес бізнес-планування.

Зусилля, які необхідні для реорганізації підприємства, недооцінюються. Іноді знання, які отримані із різноманітних джерел, не повністю враховують специфіку компанії. Потрібні додаткові зусилля та витрати, які розробниками проекту часто не враховуються.

За змістом бізнес-план є повним і точним описом підприємства, починаючи від продукту і закінчуючи процесами управління, а також фінансовими потребами проекту.

У залежності від цілей можна виділити три види бізнес-планів [5-7]:

- бізнес-план форма;
- бізнес-план сутність;
- бізнес-план розуміння.

Бізнес-план форма покликана здійснити представлення бізнесу для інвесторів та акціонерів. Він складається відповідно до вимог партнерів або учасників бізнесу.

Бізнес-план сутність необхідний при відображенні процесів, що відбуваються на підприємстві, і прогнозування наслідків змін, що впроваджуються. Він відображає зміст бізнесу-процесу з метою виявлення всіх особливостей, можливостей і загроз і допомагає підприємцю приймати рішення.

Бізнес-план розуміння складається для аналізу і вивчення нової ідеї, що припускає розвиток і зміну підприємства. Він спрямований на розуміння як тих, що відбуваються, так і планованих процесів, і являє собою найбільш повне представлення результатів нових ідей.

Потенційні інвестори (ті, хто надають капітал) практично щодня одержують безліч запитів по фінансуванню ризикованих проектів, а тому підприємцю необхідно надати їм інформацію про свою фірму і її продукцію професійно, відповідно до визначеного плану (бізнес-план форма) [8, с.173].

За інших рівних умов добре підготовлений бізнес-план завжди підвищить шанси на одержання фінансової підтримки з різних джерел.

Існуючі підходи до бізнесу-планування спрямовані на здійснення

дев'яти основних функцій.

1. *Стандартне представлення підприємства, проекту.* Стандартне представлення скорочує витрати на опис підприємства і надає більше можливості для представлення унікальних можливостей проекту.

2. *Бізнес-план — одна з форм спілкування і представлення інформації на цивілізованому ринку.* Багаторічний досвід складання бізнес-планів привів до того, що він знайшов зручну форму представлення інформації. Крім того, склалася спеціальна термінологія, підкріплена дослідженнями в тій або іншій сфері.

3. *Аргументована заявка на залучення капіталу.* Якщо навіть бізнес-план не ставив метою залучення капіталу, то його зміст дозволяє скласти подібну заявку без пошуку нової інформації.

4. *Демонстрація солідного підходу до власного бізнесу.* Затрачаючи зусилля на складання бізнес-плану, підприємець тим самим підтверджує власне поважне відношення до свого бізнесу й очікує такого ж відношення від партнерів. Крім того, бізнес-план може стати складовою частиною програми формування іміджу.

5. *Зважена оцінка прийнятих рішень.* Відповідаючи на питання при складання бізнес-плану, підприємець має можливість комплексно оцінити всю ситуацію і приймати рішення в умовах достатньої інформації.

6. *Можливість виявлення проблем, загроз і невикористаних можливостей для бізнесу, що розвивається.* Технологія бізнесу-планування містить ряд методик, що представляють самостійну цінність, однією з таких методик є аналіз проблем, можливостей.

7. *Забезпечення цілеспрямованості бізнесу.* Сам факт наявності бізнес-плану говорить про наявність мети, до досягнення якої прагне підприємець, що значною мірою збільшує ефективність бізнесу.

8. *Інструмент для управління і контролю.* Бізнес-план є основою для управління проектом, насамперед, ресурсами, витратами, термінами, персоналом і т.д. Наявність плану дозволяє здійснювати контроль виконання

і приймати ефективні рішення.

*9.Засіб самонавчання.* Остання в переліку функція насправді є однією з найбільш значних, тому що підготовка бізнес-плану змусить підприємця поповнити свої знання в тих або інших розділах, навчить робити висновки з фінансової інформації і розуміти результати аналізу. Традиційне планування та управління через бізнес-планування – це різні підходи до визначення перспектив діяльності підприємства СКС (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Порівняльний аналіз систем планування

| Традиційна система планування  | Бізнес - планування  |
|--|--|
| 1  | 2  |
| <i>Цілі</i>  |  |
| Зростання виробництва товарів та послуг. Покращення організації всередині підприємства за допомогою встановлених планових показників, раціонального розподілу ресурсів, визначення планових заходів, а також встановлення відповідальності за їх виконання, оцінку та контроль за результатами | Мета бізнес-планування – забезпечити виживання та розвиток підприємства в умовах зміни зовнішнього середовища, адаптацію к ринку, використання можливостей та запобігання загрозам   |
| <i>Акценти</i>   |  |
| Увага зосереджується на проблемі найкращого використання ресурсів, а логіка дій засновується на розгляді підприємства як закритої системи, яка слабо залежить від змін зовнішнього середовища  | Для бізнес-планування головне – виграш в ринковій конкуренції  |
| <i>Організаційні засоби</i>  |  |
| Застосування нової техніки і технології, поглиблена проробка організаційних структур та механізмів, розгляд людей та організації як робочої сили.  | Маркетинг, налагодження систем інформації про зовнішнє середовище, про внутрішні можливості та стан справ на підприємстві, стимулювання нововведень та організаційних змін. Людина при цьому розглядається як головне джерело підвищення продуктивності праці, генерування ідей з розробки, виробництва та збуту продукції, які важливі для успіху.. |

| <i>Оцінка результатів</i>   |  |
|---|--|
| Оцінка ефективності за поточними фінансовими показниками, рівнем рентабельності, а також виходом продукції на одиницю ресурсів, що витрачаються або матеріали та трудоемність процесу виробництва | Ефективність діяльності фірми оцінюється з точки зору позиції підприємства в конкуренції, включаючи долю ринку, стабільність рентабельності та росту, наявність та примноження переваг перед конкурентами  |
| <i>Порівняння форматів.</i>   |  |
| <i>Загальний опис</i>   |  |
| Несистематизована робота з дослідження та аналізу зовнішнього середовища  | За складом змістом немає строгих нормативів. За необхідністю деякі розділи можуть бути включені або виключені, зжаті або розширені. Інформація постійно оновлюється.<br>Загальний зміст: обґрунтування привабливості бізнесу, продукту, маркетингове дослідження ринку продукту, постановка цілей та розробка стратегій діяльності в різноманітних предметних галузях, розмірів фінансування, типа організації та розподілу функцій, систем планування та обліку, персоналу організації. |
| <i>Заходи</i>   |  |
| Нерегламентований контроль за виконанням заходів та програм   | Управління заходами через систему управління проектами, яка дозволяє оптимізувати використання ресурсів, відслідковувати та координувати використання проектів, приймати своєчасні управлінські рішення.   |
| <i>Фінанси</i>  |  |
| Не ведеться відстежування руху грошових коштів, фінансових результатів в реальному часі, не проводиться поточний фінансовий аналіз стану, не розраховуються варіанти прогнозів.                   | Регламентація контуру управління: регламенти складання, ведення обліку та проведення контролю та корегувань прогнозних показників, відпрацьовані технології взаємодії служб та керівництва, підрозділів між собою при підготовці планових документів, обліку результатів, корекції планів.   |

Джерело: розроблено на основі [10-14].

## 1.2 Види планування

Види планування можна кваліфікувати по ряду ознак. Ці ознаки такі [15, с.8]:

- часовий обрій;
- функціональна спрямованість;
- ієрархія планування і ряд інших.

Тривалість часу, на який складається план, називається тимчасовим обрієм. Початок плану збігається з початком реалізації плану. Кінець реалізації плану може наступити також і до закінчення плану. З урахуванням тимчасового обрію розрізняють:

- короткострокове планування (менш 1 року);
- середньострокове планування (від 1 до 5 років);
- довгострокове планування (більш 5 років).

Приведені терміни планування неоднозначні і залежать від якості прогнозів, від об'єкта планування, від планувального підприємства і від галузі. Крім того, життєвий цикл продукту, стан НДДКР, а також можливість заміни продукції також впливають на зазначені терміни [15, с. 49].

По ознаці функціональної спрямованості, з якою співвідноситься планування, можна виділити: планування збуту, планування виробництва, планування збереження, планування постачання, планування грошових потоків, інвестиційне планування.

У залежності від того, на які цілі розвитку підприємства спрямоване планування (ієрархія планування) розрізняють три рівні [16, с.104]:

- стратегічне планування;
- тактичне планування;
- оперативне планування.



Іноді ці три рівні планування прирівнюються до трьох видів планування по тимчасовому простору, що співвідноситься (довгострокове, середньострокове, короткострокове). Таке співвідношення, однак, некоректно, тому що стратегічне, тактичне й оперативне планування характеризуються поруч інших ознак. Поряд з тимчасовим простором розглядаються також такі ознаки, як ступінь диференційованості, точність використаної інформації, а також структурні недоліки проблем планування.

Таким чином, для успішного розвитку на ринку, підприємство повинне мати систему фінансового планування. У цю систему звичайно включають [17, с.104]:

- стратегічне планування;
- тактичне планування (найчастіше – бізнес-планування);
- бюджетування (поточне, оперативне планування).

Однак єдиного підходу в цьому питанні немає і різні економісти включають різні ступіні планування. Так деякими авторами пропонується наступна схема планової системи [18]:

- стратегічне рамкове планування (тільки глобальні цілі);
- довгострокове планування (конкретизує програми інвестицій);
- середньострокове планування (створення передумов для реалізації інвестиційних програм);
- бюджетне планування (розробка по деталях точного проекту);
- короткострокове планування (покриває тимчасовий простір у 21 місяць з підрозбивкою на місячні чи кварталні плани).

Таким чином, бізнес-план, будучи невід'ємною частиною системи планування на підприємстві, є її окремою ланкою і не обмежується яким-небудь одним видом планування, поза залежністю від обраної ознаки класифікації: часовий обрій, функціональна спрямованість чи ієрархія планування.

Проте, бізнес-плану все-таки властиві в достатній мері стійкі ознаки у відповідності з задачами, що стоять перед ним [19]:

- бізнес-план не може включати весь комплекс загальних цілей підприємства, а лише одну з них, ту, котра зв'язана з інвестиційним процесом (внутрішнім чи зовнішнім);
- на відміну від стратегічного і тактичного плану, бізнес-план має чітко обкреслені тимчасові рамки, після закінчення яких визначені планом мета і задачі повинні бути виконані;
- у бізнес-плані функціональні складові (план маркетингу, план виробництва і т.п.) на відміну від всіх інших видів планів, є повноправними, рівноважними частинами структури.

### **1.3. Характерні особливості процесу бізнес – планування у СКС**

#### **Етапи розробки та складання бізнес-плану підприємства СКС**

Основними елементами бізнес–плану є підприємства СКС є: титульний лист, ввідна частина (резюме), аналітичний розділ, змістовний розділ, розділи внутрішньофірмового планування. Ключові моменти бізнес-планування – це оцінка ініціаторами проекту [20] :

- можливостей, необхідності та обсягу випуску продукції (послуг);
- потенціальних споживачів;
- конкурентоспроможності продукту на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- свого сегменту ринку;
- показників ефективності;
- достатнього капіталу у ініціатора бізнес-ідеї та джерел фінансування.

Процес бізнес–планування в СКС від виникнення задуму до отримання та розподілу прибутку представлений на рисунку 1.1 [20] .

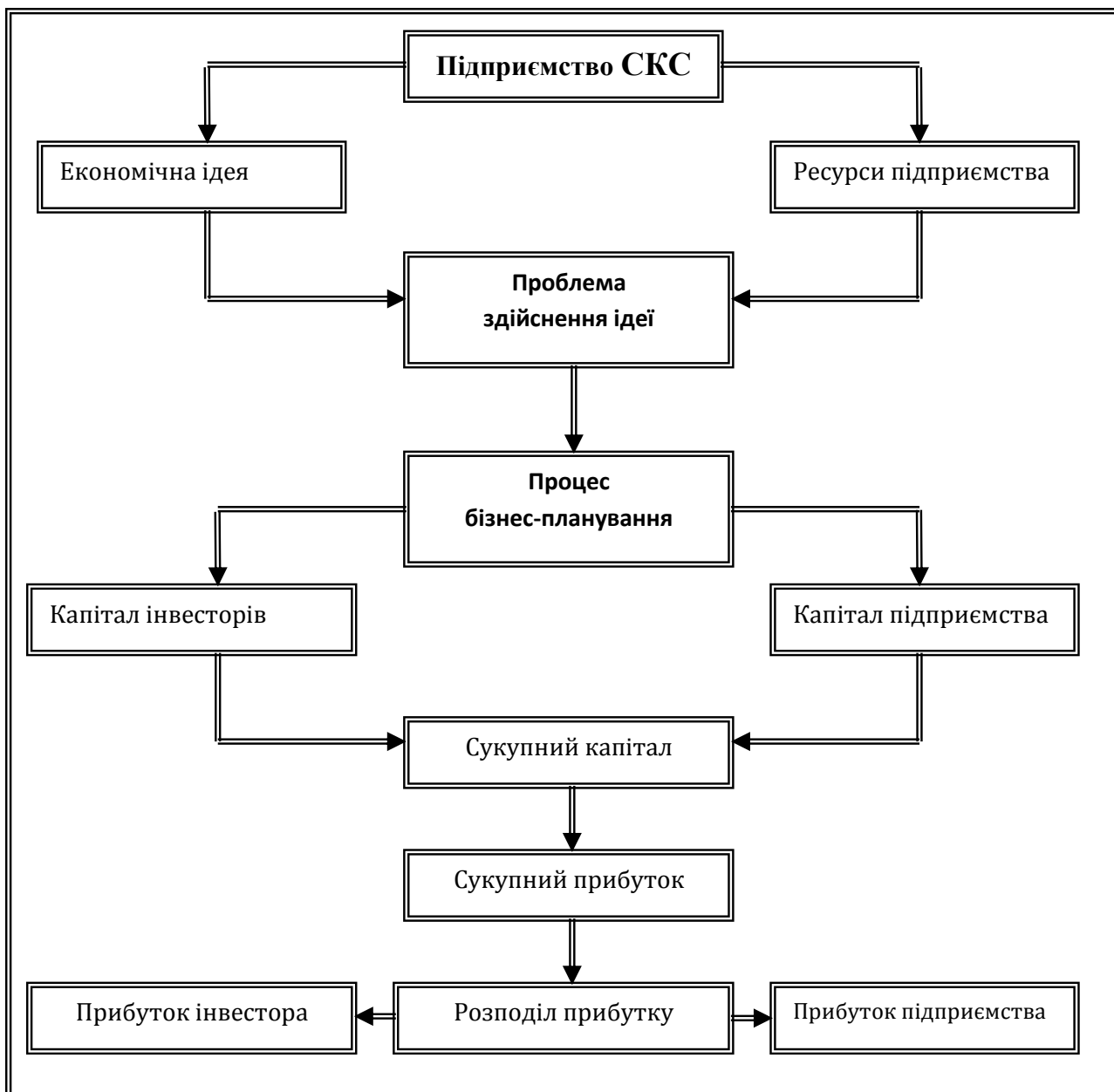


Рис. 1.1. Схематичне зображення процесу бізнес-планування підприємства СКС

Послідовність розробки бізнес – плану підприємства СКС включає наступні пункти [21]:

1. Збір та аналіз інформації про продукцію (послугу). Опис продукції (послуги).
2. Збір та аналіз інформації про ринок збуту.
3. Аналіз стану та можливостей підприємства та перспектив галузі.
4. Забезпечення потреб та шляхів забезпечення площами, обладнанням, кадрами та іншими ресурсами.

5. Розрахунок капіталу та джерел фінансування.
6. Визначення напрямків та масштабності проекту, розрахунок ефективності.
7. Розробка організаційної структури, правового забезпечення та графіка реалізації проекту.
8. Розв'язання питання ризиків та гарантій.
9. Підбір матеріалу та складання додатків.
10. Складання резюме.
11. Складання анотації на проект.
12. Оформлення титульного листа.

Перед складанням бізнес-плану необхідно переконатися в перспективності бізнес-ідеї.

Починати роботу над бізнес-планом потрібно з опису продукції (послуги), при цьому звертаючи увагу на конкурентоздатність та питання ліцензування. Потім проробляються розділи маркетингу та продаж з визначенням ринку та обсягів збуту. Ці розділи є ключовими – без розв'язання питання збуту продукції розробка інших розділів не має сенсу [23, с. 49].

Особливу увагу треба приділяти ефективності реалізації проекту, можливим ризикам та гарантіям повернення інвестицій.

Головна вимога до резюме – простота та лаконічність, мінімум спеціальних термінів. Обсяг не повинен перевищувати 2-3 машинописних листи. Можна розмістити також фото або рисунок запропонованого виробу.

Бізнес-план підприємства СКС призначений для потенціальних інвесторів, через яких, як правило, щоденно проходить не один бізнес-план. Резюме повинно дати відповідь на наступні питання: в чому сутність проекту та його потенціальна ефективність; хто і як буде реалізовувати проект; скільки грошей потрібно та джерело фінансування; як повертати гроші; яке забезпечення займу.

Інвестори повинні бути впевнені в економічній ефективності та

реалізуємості проекту.

Складання бізнес – планів підприємства СКС переслідує як внутрішні, так і зовнішні цілі. Головна зовнішня ціль в тому, щоб впевнити в максимальній мірі можливих майбутніх партнерів і кредиторів в успіху справи. Головна внутрішня ціль бізнес–плану – стати основою управління підприємницькою діяльністю, забезпечити стабільність бізнесу [24-26] .

В розділі “Описання галузі” необхідно показати картину сучасного стану та перспектив розвитку соціокультурної сфери, в якій збирається діяти підприємець. Необхідно розглянути її структури, коротко описати ємність ринку збуту, тенденції його росту та своїх основних конкурентів. Дати оцінку вірогідності появи нових споживачів вашого продукту, законів та інструкцій, конкурентів, тобто факторів, які можуть негативно чи позитивно вплинути на бізнес.

Створення бізнесу має на увазі його тривале функціонування, тому треба звернути увагу на те, як швидко буде рости бізнес, вказати плани подальшого розвитку бізнесу з точки зору перспективних продуктів та послуг.

Дуже важливий аспект – наглядне зображення товару або виробів, отриманих за допомогою технології. Дуже важко буває отримати гроші під ідею, яка ще не призвела до появи хоча б одного екземпляра нового товару. Також необхідно вказати приблизну ціну товару та вартість витрат, які підуть на його виробництво. З цього орієнтовно можна визначити і розмір прибутку, який буде приносити кожна одиниця товару.

Дуже важливо вказати основні якості культурного/креативного продукту чи послуги, переваги дизайну та особливості упаковки, в якій він буде продаватися. Все це має особливе значення для товару, призначеного для продажу на світовому ринку. В цьому ж розділі описується і організація сервісу товару. Але не слід робити акцент на виключних перевагах товару. Краще зосередитись на максимальному задоволенні ринку, унікальних споживчих якостях.

Щоб досягти стійкого зростання обсягу продаж, необхідно досконало вивчити ринок. Необхідно тримати під контролем коло споживачів. Спочатку треба визначити свій цільовий ринок. Необхідно постійно слідкувати за тим, щоб на зміну покупцям, яких ви втрачаєте з тих чи інших причин, приходили нові. Потенціальні споживачі повинні бути класифіковані за відносно однорідними групами у відповідності із загальними характеристиками.

При аналізі конкурентів оцінку треба проводити максимально точно. Необхідно вказати ті пробіли в їх стратегії або якісних характеристиках товарів, які відкривають реальний шанс в досягненні успіху. Це гарантує повагу інвесторів та дає можливість підвищити шанси на отримання коштів.

План маркетингу як частина бізнес-плану необхідний для внутрішньої організації діяльності фірми та служить основою контактів як з партнерами, так і інвесторами. При обговоренні бізнес-плану з майбутніми партнерами необхідно мати чітку уяву про принципову схему розповсюдження товару, методи визначення ціни, рівень рентабельності та інші питання маркетингової політики.

При розробці цінової стратегії важливо визначити не тільки рівень цін, а і стратегічну лінію цінової поведінки фірми на ринку за кожним видом товару. Треба дати оцінку прибутку та показати, чи буде вона достатньою для покриття витрат.

Особливу увагу треба приділити розробці питань якості продукції. Саме вона на відповідних цільових ринках може забезпечити перемогу в конкурентній боротьбі. Важливим є опис ринкової філософії, місії та стратегії компанії, виходячи із особливостей продукту та каналів реалізації, виявлення сезонних коливань, указівка, як буде реалізовуватися продукт на початковому етапі. Потрібно також вказати на політику післяпродажного обслуговування та надання гарантій.

Важливим питанням є реклама та просування товару на ринок. Виробники обладнання в цьому розділі повинні розповісти про свої плани щодо участі у торгових ярмарках та виставках, розміщення реклами в газетах

та журналах, підготовку рекламних буклетів та листівок.

Прогнозування продаж є початковою точкою фінансового плану. Правильно визначений прогноз продажу повинен бути ув'язаний із загальним плановим періодом. Як правило, прогнози продаж складаються на 1 рік та 5 років. Річні прогнози продаж розбиваються на кварталні та місячні. Чим коротші прогнози продаж, тим точніше та конкретніше повинна бути інформація, що міститься в них. Прогнози продаж можуть бути виражені як в грошових, так і фізичних одиницях. Правильно визначений обсяг продаж служить основою для [27, с. 36]:

- організації виробничого процесу;
- ефективного розподілення коштів;
- контролю над запасами.

Головна мета цього розділу – довести потенціальним партнерам, що підприємство в змозі реально виробляти необхідну кількість товарів в задані строки та потрібної якості. Структура цього розділу має наступний вигляд (рис. 1.2).

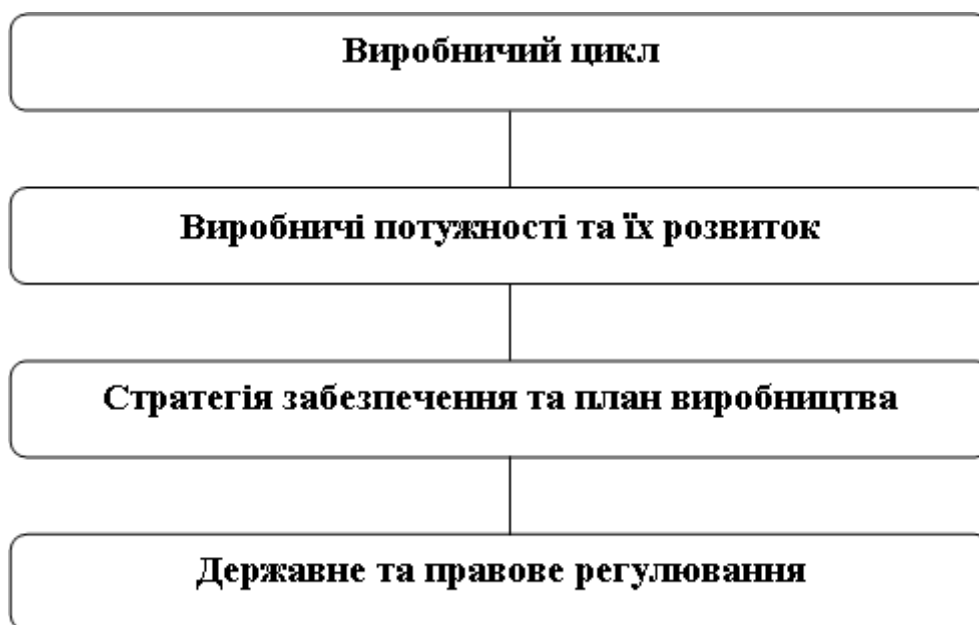


Рис. 1.2. Структура розділу “План виробництва”

Організаційний план – необхідний розділ бізнес-плану. В ньому фіксується часовий графік ключових дій (розробка продукту та процесу його

виробництва, аналіз ринку, розробка програми продаж). Перелік таких дій включає в себе:

1. Завершення дизайну.
2. Представлення продукту на виставках.
3. Заовлення сировини.
4. Початок виробництва.
5. Отримання першого замовлення.
6. Перший продаж.
7. Оплата перших рахунків.

Управління фінансовою діяльністю тісно пов'язане з управлінням виробничою та комерційною діяльністю підприємства СКС. В бізнес-плані розрізняють два види фінансового планування: довгострокове та короткострокове. Визначення потреби в капіталі – основа довгострокового фінансового планування, яка дозволяє зробити вибір та строки отримання кредитів, розділити капітал на власний та запозичений.

Мета цього розділу – виявити, якими будуть доходи від продажу та прибуток за перший та наступні роки як результат обраної фінансової стратегії.

Поняття ризику, його оцінка, прогнозування та управління ним – річ малознайома для наших підприємців, хоча їх діяльність пов'язана з таким рівнем ризику, при якому жодний західний підприємець не взявся б до справи. Для крупних проектів необхідним є досконалий розрахунок ризиків з використанням теорії ймовірностей. Для незначних проектів достатнім є аналіз ризику за допомогою експертних методів.

### **Організація процесу реалізації бізнес – плану**

Етап реалізації бізнес-плану підприємства СКС охоплює період від ухвалення рішення про інвестування до комерційного виробництва. Дуже важливо спланувати цю критичну фазу бізнес-планування, тому що відхилення від первісних проектних даних можуть наразити на небезпеку весь бізнес-план. Отже, першорядна мета полягає в тому, щоб визначити



технічну роль і фінансовий внесок різних стадій реалізації бізнес-плану з метою забезпечення достатніх фінансових засобів для підтримки проекту до і після початку виробництва. Варто приділити особливу увагу вибору джерел фінансування і виробничих затримок. Необхідно визначити одночасні і взаємозалежні дії, що відбуваються під час фази реалізації.

Реалізувати бізнес-план - значить виконати всі робочі задачі на фірмі і поза нею, необхідні для того, щоб перевести бізнес-проект зі стадії бізнес-плану в реальну виробничу стадію. Необхідно скласти реальний графік для різних стадій упровадження проекту. Такий графік повинний спочатку визначити різні стадії реалізації і тривалість кожної стадії. План реалізації повинний містити графік, що поєднує різні стадії реалізації в послідовну схему дій. Цей докладний розклад повинний охоплювати всю інвестиційну фазу, включаючи період від рішення про капіталовкладення до початкової стадії виробництва і подальшого функціонування проекту.

Планування реалізації бізнес-проекту розглядається тут також для того, щоб звернути увагу проект-менеджерів до фінансового значення складання графіка впровадження і до можливостей раннього визначення затримок впровадження і їхніх фінансових наслідків [28, с. 60].

У деяких випадках період упровадження може бути таким тривалим, що дані бізнес-плану застарівають і мають потребу в перегляді. Необхідно, щоб дані по витратах були датовані і документовані так, щоб можна було безупинно відслідковувати ціни як методом прогнозів, так і шляхом збору реальної інформації. Планування реалізації бізнесу-проекту і складання-бюджету включають наступні основні задачі [30] :

- визначення типу робочих задач по фірмі і поза нею, що необхідні для реалізації проекту;
- визначення логічної послідовності подій у робочих задачах;
- підготовку графіка впровадження, що визначає положення робочих задач, коректування в часі, що необхідний для завершення кожної індивідуальної задачі;

- визначення ресурсів, необхідних для завершення індивідуальних задач, і виявлення відповідних витрат;
- підготовка бюджету реалізації і потоків засобів, що забезпечать фінансування на всьому протязі фаз реалізації й експлуатації бізнес-проекту;
- документування всіх даних реалізації, що дозволяє коректувати плани і бюджет реалізації, так само як і прогнози, зроблені під час складання бізнес-плану. Архітектурна побудова процесу розробки бізнес-плану, його цілі та учасники представлена на рисунку 1.3.

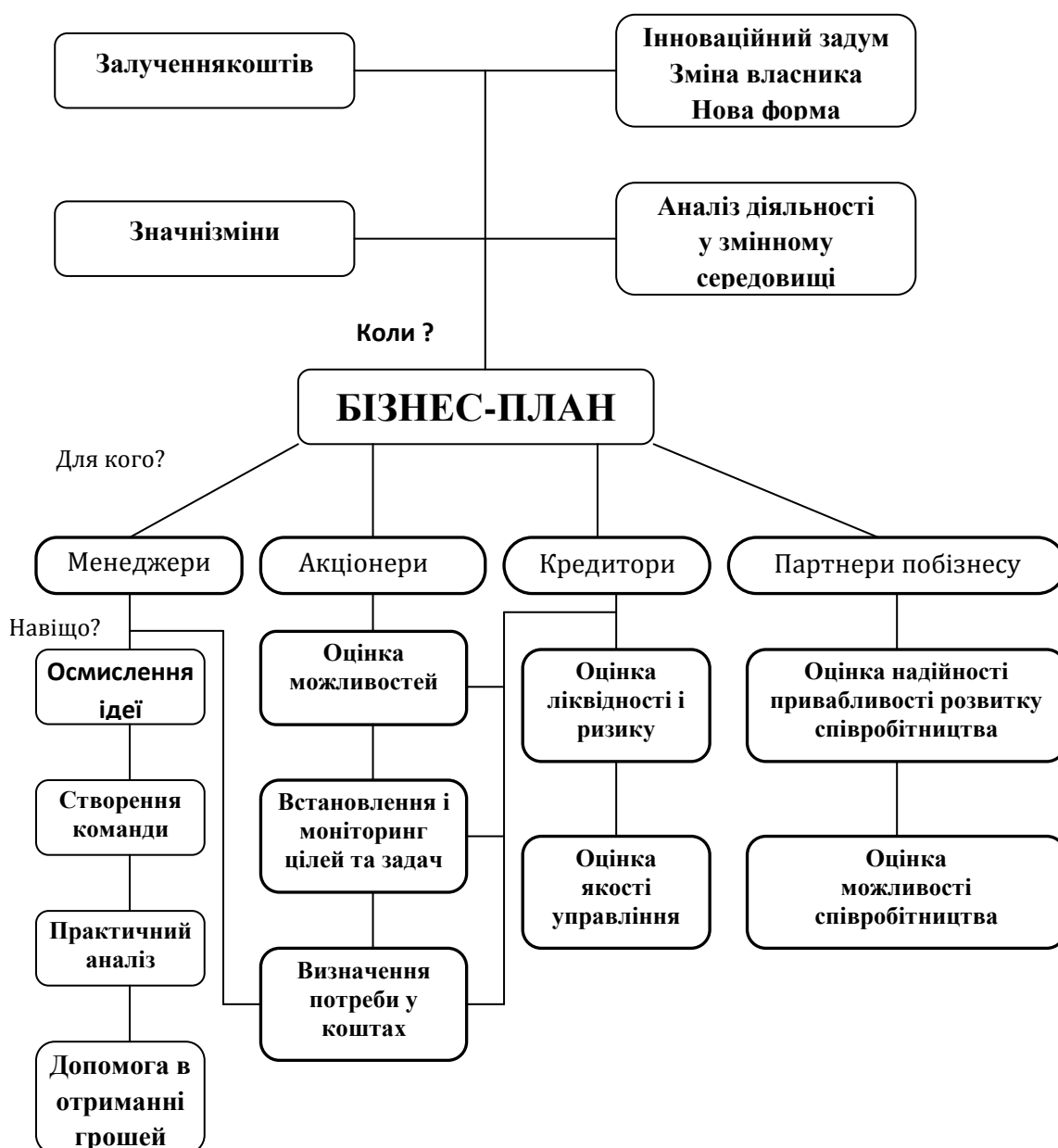


Рис. 1.3. Архітектурна побудова процесу розробки бізнес-плану, його цілі та учасники

## **Характеристика стадій реалізації бізнес-плану**

Основні стадії реалізації бізнес-плану не завжди піддаються кроковому аналізу, коли одна стадія незмінно впливає за іншою. Неминуче велике число перетинань і одночасне планування різної діяльності. Наприклад, навчання може початися дуже рано, коли головний персонал компанії довгий час навчається за кордоном, хоча навчання обслуговуючих техніків і операторів відбувається пізніше, під час завершення бізнесу-проекту і запуску виробництва. Особливо важливо зіставити соціально-економічні умови в країні або районі з заходами періоду впровадження для того, щоб оцінити їхні наслідки для складання графіка реалізації індивідуальних задач [30, с. 15].

*Призначення команди реалізації бізнес-проекту.* Реалізація бізнес-проекту звичайно покладається на команду по його здійсненню. Якщо компанія в процесі її утворення має кваліфікований персонал, то вона може призначити команду реалізації під власним управлінням. У протилежному випадку може бути обраний професійний консультант, що діє в інтересах інвестора.

Команда може здійснити або всю роботу, або її частину. Зокрема, у випадку великих проектів деякі задачі (наприклад, докладний інжиніринг або нагляд за будівництвом і роботами по установці устаткування) часто здійснюються за субконтрактом. Головна мета призначення команди проекту - дати гарантію тому, що виконання всіх робіт відповідає планам і бюджетам реалізації, і, що мається можливість проведення відповідних контрзаходів у випадку, якщо роботи з реалізації і витрати відхиляються від плану.

*Урядове санкціонування.* У багатьох випадках урядове схвалення потрібно для того, щоб імпортувати машини, устаткування і проводити заходи із забезпечення технологією. Постачання імпортованих матеріалів, включаючи виробничу сировину, частини і компоненти, також може вимагати санкцій урядових структур.

Після того як прийняте рішення про капіталовкладення і відомі повні

інвестиційні витрати і їхній розклад, необхідно почати детальні готування до фінансування бізнес-проекту відповідно до фінансових вимог його реалізації.

*Організація і менеджмент.* План і графік реалізації, підготовлені в бізнес-плані, звичайно формують основу майбутньої роботи команди впровадження. Команда повинна мати необхідну владу над підрядчиками і консультантами, щоб забезпечити ефективне і своєчасне впровадження бізнес-плану. Члени команди повинні мати достатні знання про місцеві умови. Команда має діяти не тільки під час періоду впровадження, тому варто утворити ядро з керуючого, технічного й обслуговуючого персоналу, що згодом увійде до складу управління компанією при її подальшому функціонуванні [31, с. 7].

Графік поповнення залежить від типу виробництва і наявності потрібних працівників. Навчання нових працівників може початися на дуже ранній стадії, і, можливо, буде необхідно, щоб хтось із ключових фігур навчався за кордоном. Більш того, щоб почати ефективно навчання, може виявитися необхідним використання інструкторів-емігрантів і забезпечення навчальними матеріалами і навчальним устаткуванням. Дуже часте поповнення кадрами проводиться на останній стадії. Програми по навчанню починаються тільки тоді, коли компанія готова почати виробництво, що приводить до низького використання потужностей на ранніх виробничих стадіях.

Придбання технології - ключовий елемент фази реалізації бізнес-плану. Іноді необхідно вирішувати юридичні проблеми, такі, як права на патент, експлуатаційні обмеження або обмеження на передачу технології і торговельні найменування.

*Детальний інжиніринг і висновок контрактів.* Остаточні планування підприємства і його дизайн, підготовлені в бізнес-плані, є відправною точкою для детального інжиніринга. Під час фази реалізації ретельно розробляють повну документацію підготовки площадки, замовляють машини і заводське устаткування, для чого залучають інженерів, архітекторів і плановиків,

спільна робота яких вимагає ефективної координації. Вартість цієї роботи і необхідний на неї час повинні бути оцінені в бізнес-плані. Команда реалізації бізнес-плану забезпечується повним набором технічної документації задовго до початку будівництва й етапу установки устаткування [32, с. 10].

Важливий аспект, що не одержує належної уваги, - це забезпечення детального посібника з обслуговування і ремонту устаткування. Варто домогтися, щоб текст інструкцій, графіки і діаграми могли б бути використані майбутніми операторами й обслуговуючим персоналом.

*Представлення пропозицій, переговори і висновок контрактів.* Ця стадія включає: визначення підрядчиків, консультантів і постачальників; підготовку, представлення й оцінку пропозицій; переговори і висновок контрактів. Для досягнення найкращих пропозицій необхідно відвести прийнятний час.

Проміжок часу між пропозицією ціни й остаточним висновком контракту може бути запланований без особливих труднощів. Час до постачання устаткування може бути від декількох місяців (для відносно невеликої компанії) до двох років (для більш складних установок). Варто так запланувати час постачань, щоб забезпечити появу устаткування в послідовності, що була б оптимальна як для постачань, так і для будівництва. У компанії постачальників необхідно здійснювати контроль якості, організувати навантаження і транспортні шляхи, підготувати комерційні і митні документи відповідно до місцевих законів і правил. Необхідно мати проміжні склади і приміщення, де устаткування безпечно буде зберігатися до установки на підприємстві.

Коли встановлюється як імпордне, так і місцеве устаткування, виникають проблеми з послідовністю постачань. Постачання місцевого устаткування в українських порушених кооперованих зв'язках відбуваються найчастіше значно довше, ніж постачання імпортного устаткування. Тому замовлення повинні бути заплановані значно раніше.

Тест на іспит устаткування є іноді серйозною проблемою. Ці тести,

особливо їхня тривалість і умови тестування, треба точно і докладно визначити в документах контрактів, щоб у майбутньому можна було уникнути претензій. На етапі розробки бізнес-плану необхідно вказати, які потрібні або рекомендуються іспити устаткування з розрахунком зразкових витрат. Результат перевірки устаткування є вирішальним як для постачальників, так і для покупців.

Схвалення тесту покупцем - це умова для оплати постачальникові за установку устаткування. Цей тест є вирішальним і для інвесторів. Неуспішний тест виконання або іспиту устаткування неминуче означає затримку запуску підприємства і введення його в експлуатацію. Хоча постачальники або підрядчики випускають боргове зобов'язання по платежах, однак його цінність непорівнянна з виробничими витратами. Поганий документ на тест виконання устаткування без ясних тверджень про цілі діяльності підприємства і методи перевірок, так само як і обов'язків усіх зацікавлених сторін, часто приводить до затримок і юридичних проблем.

У багатьох контрактах по перевірках виконання устаткування впливає гарантійний період. У цьому випадку прийняття тесту виконання устаткування є попереднім, а остаточний сертифікат про прийняття випускається після закінчення терміну гарантії.

*Модельні форми контрактів.* Варто скласти зразкові зразки контрактів для зведення підприємств (виробничих ділянок і ліній) у наступних термінах: «під ключ на великі суми»; «майже під ключ»; «з компенсуванням витрат»; «із забезпеченням ноу-хау і прикладним сервісом». Ці зразкові зразки контрактів збалансовано розподіляють обов'язки сторін. При складанні зразків контрактів виділяють наступні питання: своєчасне завершення єдиного об'єкта (ділянки, лінії), що гарантує здатність підтримувати високу ефективність роботи і виробництва товарів визначеної якості; введення повних інвестиційних витрат замість вартості тільки контракту; терміни оплати, пов'язані з виконанням зобов'язань підрядчика; безперервність дії технічних гарантій; залучення покупця в усі стадії постачання; ефективне

використання боргових зобов'язань для того, щоб забезпечити виконання їх підрядчиком.

Для допомоги користувачам зразків контрактів у переговорах по їхньому висновку варто підготувати: огляди, що охоплюють передконтрактну практику; технічні специфікації; пояснювальні коментарі до принципів пунктів зразка контракту з описом додаткових угод, що рекомендуються, як усередині, так і поза контрактом. Це необхідно для усунення недоліків навчання місцевого персоналу, а також для недосвідчених операторів підприємства.

*Придбання землі.* Можливості для придбання землі можуть бути розглянуті на ранній стадії, але варто мати на увазі, що для кожної можливої площадки повинний бути приготовлений усебічний план використання, передбачений належний доступ на ділянку підприємства, а транспортні шляхи розроблені так, щоб витримувати навантаження інтенсивного руху під час будівництва і перевезення товарів, зроблених на підприємстві. Суворі кліматичні умови можуть перешкоджати будівельним роботам на ділянці і затримувати їх. Необхідно розглянути розширення діючих залізниць, прокладку тимчасових і постійних водних і електричних ліній. Збірка телекомунікаційних споруджень повинна бути довершена вчасно початку діяльності на площадці. При одержанні ділянки землі може знадобитися висновок місцевої влади про вплив підприємства на навколишнє середовище. Для одержання позитивного висновку, як правило, потрібно багато часу. Якщо в бізнес-плані недостатньо розглянуті місцеві правила по запобіганню стихійних лих, то виникає необхідність у додаткових роботах як на площадці, так і поза нею, що призведе до додаткових витрат [33, с. 11].

*Будівництво і монтаж устаткування.* Будь-які затримки будівництва зроблять безпосередній вплив на витрати і передбачувані доходи, заплановані на етапі складання бізнес-плану. При складанні графіка будівельних і монтажних робіт необхідно враховувати, що вони можуть початися тільки тоді, коли буде підготовлений остаточний макет

підприємства (ділянки), придбана обрана площадка й отримані всі необхідні дозволи від місцевої влади. Підготовка ділянки може бути спланована без великих проблем, але варто подбати про виконання необхідних перевірок і технічних досліджень для того, щоб передбачувані цивільні роботи були адекватними. Підготовка площадки також повинна охоплювати обмеження в будівництві й оцінку приступності наявних офісів, житлових приміщень, засобів транспорту тощо. Необхідно ретельно визначити послідовність цивільних робіт і будівельної діяльності відповідно до вимог інфраструктури, а також графіка надходження й установки різних типів устаткування. Варто уважно розглянути потік матеріалів для того, щоб розташування відкритих складів не заважало іншій діяльності на ділянці.

*Забезпечення сировиною.* Під час реалізації бізнес-плану необхідно завершити заходи щодо постачання основних виробничих матеріалів. Якщо частина товарів імпортується, то варто вивчити можливі перешкоди в ланцюжку постачальник - покупець, а також вирішити всі проблеми, що можуть виникнути під час транзиту. Хоча початкові постачання запасних частин звичайно здійснюються постачальниками устаткування, цього може виявитися недостатньо для підтримки роботи. Повинні бути утворені фонди (іноземна валюта) для забезпечення постачання запасних частин і сировини, що витрачається.

Для вирішення критичних виробничих питань обов'язкове використання контрольної системи достатньої якості. Контроль за якістю може бути виконаний агентствами, що працюють у країнах постачальників.

### **Оцінка страхування та ризику**

Оцінюючи ризик, необхідно проаналізувати та оцінити такі фактори [35 - 37]:

1. Ступінь ризику, для чого необхідно встановити, чи є діяльність підприємства добре освоєною, чи вона є новою; до якої сфери діяльності вона належить: з високим, середнім чи низьким рівнем ризику.

2. Ступінь ймовірності досягнення очікуваних результатів: ймовірність



успіху в досягненні запроєктованих обсягів виробництва, обсягів реалізації продукції.

3. Рентабельність діяльності: розрахувати розміри очікуваних доходів, витрат, прибутку з урахуванням ступеня ризику та ймовірності його досягнення. Слід розрахувати планову рентабельність у відсотках до обсягу діяльності, поточних витрат, капіталовкладень.

4. Окремі найсуттєвіші види ризику: невиконання обов'язків постачальників, коливання попиту на продукцію, зміна цін, платоспроможності споживачів, порушення проектів реконструкції підприємства, помилки у плануванні, вплив конкурентних підприємств тощо. Доцільно визначити види ризику, за якими можливе страхування.

5. Заходи щодо мінімізації збитків, пов'язаних із комерційним ризиком. Слід передбачити, до яких страхових уставів варто звернутися, на які суми планувати страхові внески.

Ризик визначається як відхилення сподіваних результатів від середньої величини. Його також можна розглядати як шанс мати збитки або одержати прибуток (доход) від інвестування коштів конкретного проекту. Шанси одержати прибуток чи зазнати збитків можуть бути високі або низькі, залежно від рівня ризику.

**Ризик можна поділити на дві категорії: за рівнем ризику і за часом ризику.**

*Рівень ризику.* Одні інвестиції забезпечують високий дохід (прибуток), інші – низький. Якщо справа (проект) цілком певна, то важко сподіватись на високі доходи. Але якщо пропонують вкласти гроші у ненадійну або ризикову справу, тоді цілком закономірно вимагати високий дохід. Тобто, інвестори мають одержувати компенсацію за ризик.

Малий ризик пов'язаний з низькими доходами, великий — з високими. Тобто у звичайних умовах діяльності низький ризик передбачає низьку віддачу. В умовах високого ризику доходи будуть вищими. Рівень ризику залежатиме від того, чи пов'язаний бізнес з добре освоєною галуззю

діяльності. Залежно від певності інвестованої справи рівень ризику може бути високим, середнім або низьким.

Визначити рівень ризику можна шляхом порівняння ризикованості тих чи інших вкладів в ту чи іншу справу (бізнес). Наприклад, звичайно менш ризиковано мати справу з відомими фірмами (підприємствами), в яких добре йдуть справи, або відкривати бізнес у добре освоєній галузі із забезпеченим ризиком збуту. Шанси повернути інвестиції, вкладені у надійні компанії, значно вищі, ніж вкладені у невідомі фірми. Значно легше прогнозувати доходи від менш ризикованих компаній (бізнесу), і навпаки, заняття ненадійним бізнесом чи співробітництво з невідомими фірмами є ризиковим, оскільки доходи від них можуть бути несталими. Таким чином, рівень доходу (ставка дисконту) нижчий у надійній справі, інвестування ризикованої справи вимагає більшої компенсації за ризик. Тому нижча ставка дисконту і доходи від менш ризикованої компанії (діяльності) цінуються більше, ніж такі самі доходи високоризикованої компанії (бізнесу) [39, с. 10].

Фактор часу також значно впливає на рівень ризику. Готівка для інвестора важить більше, ніж гроші у майбутньому. Коли інвестор вкладає свій капітал у певний бізнес, він завжди ризикує або відчуває непевність, що капітал у майбутньому принесе очікуваний прибуток. І чим триваліший термін вкладу, тим більший ризик, тобто ризик є зростаючою функцією часу. Щоб примусити позичальника ризикувати, розлучатися зі своїми грошима надовго, він має бути впевненим, що отримає добру компенсацію.

Якщо кошти (капітал) вкладаються на триваліший термін, кредитор повинен одержати винагороду за те, що взяв на себе ризик часу.

Коли гарантовано, що інвестиції не завдадуть збитків і вони вкладаються на дуже короткий період, їх називають *безпечними*.

Таким чином, рівень ризику можна поділити на безпечну ставку та премію за ризик, пов'язаний із фактором часу.

*Безпечна ставка* — це процентна ставка, що сплачується за неризиковані активи або ті, що мають гарантований дохід. Вона і є критерієм

для оцінки ризикованості інших активів.

*Премія за ризик* — це необхідна норма доходу понад безпечний дохід на капітал. Як свідчить практичний досвід, премія за ризик на цінні папери з багаторічним терміном їх погашення завжди вища за премію на ті цінні папери, що випускаються на рік.

Ризик можна оцінити, враховуючи мінливість очікуваних доходів. Якщо мінливість висока, важко точно передбачити якими будуть надходження (доходи, прибуток). Якщо мінливість сподіваних доходів незначна і не дуже змінюється, результати вкладення інвестицій чи інших видів діяльності легше передбачити.

Отже, загальний рівень ризику складається з безпечної ставки і премії за ризик, що визначається як різниця між загальним рівнем ризику і безпечною ставкою.

Залежність ризику від часу (термінів погашення) можна проілюструвати даними таблиці 1.3. Як бачимо, ризик, пов'язаний з короткостроковими вкладеннями, значно менший, ніж із довгостроковими. Масштаб відхилень рівня ризику з надією одержати очікуваний дохід може бути значним. Розмір відхилень в той чи інший бік від середнього рівня ризику залежить від надійності вкладення капіталів.

Таблиця 1.3

Залежність ризику від часового фактора

| Вид вкладень | Строки окупності | Безпечна ставка, % | Премія за ризик, % | Загальний ризик, % |
|--------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Цінні папери | 3 місяці         | 5                  | 0                  | 5                  |
|              | 1 рік            | 5                  | 12                 | 17                 |
|              | 20 років         | 5                  | 325                | 330                |

Щоб оцінити переваги різних напрямків інвестицій і оперувати ними, ці відхилення доцільно звести до одного значення, а потім у межах цього значення прогнозувати різні рівні прибутку з урахуванням ймовірності їх досягнення.

## Висновки до розділу 1

Бізнес-планування займає усе більш істотну частку в сучасному менеджменті. Бізнес-план виступає як об'єктивна оцінка результатів ринкової діяльності підприємства СКС і, у той же час, як необхідний інструмент проектно-інвестиційних рішень відповідно до потреб ринку.

Бізнес-план пропонується трактувати як специфічний плановий документ, у якому відображені організаційно-фінансові заходи для забезпечення виробництва окремих видів товарів, робіт, послуг, що дає можливість визначити перспективи розвитку майбутнього ринку збуту, оцінити витрати на виготовлення й реалізацію потрібної цьому ринку продукції чи послуг, визначити її потенційну прибутковість.

У бізнес-плані характеризуються основні аспекти комерційного підприємства, аналізуються проблеми, з якими воно зіштовхується, і визначаються шляхи і методи їхнього вирішення. Звідси бізнес-план виступає одночасно в якості пошукової, науково-дослідної і проектної роботи.

Етап реалізації бізнес-плану підприємства СКС охоплюють період від ухвалення рішення про інвестування до комерційного виробництва. Дуже важливо спланувати цю критичну фазу бізнес-планування, тому що відхилення від первісних проектних даних можуть наразити на небезпеку весь бізнес-план. Отже, першорядна мета полягає в тому, щоб визначити технічну роль і фінансовий внесок різних стадій реалізації бізнес-плану з метою забезпечення достатніх фінансових засобів для підтримки проекту до і після початку виробництва. Варто приділити особливу увагу вибору джерел фінансування і виробничих затримок. Необхідно визначити одночасні і взаємозалежні дії, що відбуваються під час фази реалізації.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ «ENJOY THE WOOD»

### 2.1. Опис сфери діяльності

Підприємство «EnjoyTheWood» - це український сімейний бренд, що розробляє унікальну дерев'яну дизайнерську продукцію, яка підтверджена патентами. Тому аналітичну частину магістерської роботи доцільно розпочати із дослідження галузі виробів із деревини та фанери.

Виробництво виробів із деревини та фанери – це розмаїтий та творчий процес, що включає в себе виготовлення різноманітних предметів, таких як медальниці, органайзери, ключниці, шкатулки, рамки для фотографій, ялинкові іграшки і багато інших виробів. Ця галузь привертає увагу через свою креативність, естетичність, практичність та можливість створювати унікальні вироби.

Конкурентне середовище складають безліч малих підприємств СКС, одними з лідерів галузі є підприємства «Woodenpage», «Likewood», «EnjoyTheWood», «Woodgoods».

Матеріали, які використовують для створення креативної продукції [44-46] :

1. Фанера. Використовується різні товщини фанери від 3 мм до 18 мм залежно від типу виробу та його призначення.

2. Фурнірування. Для покриття поверхні виробів може використовуватися фурнір з деревини високої якості, що додає елегантності та природного вигляду.

3. Лаки та фарби. Використовуються екологічно чисті лаки та фарби на водній основі для забезпечення безпечності виробів та довговічності покриття.

4. Фурнітура. Застосовуються різноманітні елементи фурнітури, такі як металеві замки, гачки, гнучкі петлі, для створення функціональних та зручних виробів.

Виготовлення виробів з фанери – це творчий та збалансований процес, який поєднує в собі художню майстерність, високу якість матеріалів, новітні технології та ручну працю. Використання 3D-друку виробів з фанери дозволяє створювати складні форми та елементи, розширюючи можливості дизайну. За правильного підходу до виробництва, маркетингу та співпраці з різними каналами продажу, ця галузь може стати успішним бізнесом зі стійким попитом та перспективами росту.

Зараз спостерігається збільшення попиту на ручні та унікальні вироби, що створює перспективи для галузі виробів з фанери. Креативні та функціональні вироби приваблюють покупців, особливо тих, хто цінує естетику та відмінність. Також, екологічно чисті матеріали та процеси виробництва важливі для сучасного споживача.

**Технології та верстати, які використовуються для створення виробів.**

1. Лазерні та CNC верстати:

- Використовуються для точного вирізання та гравіювання фанери, що дозволяє створювати складні та деталізовані дизайни.

2. Фрезерні верстати:

- Використовуються для обробки країв та створення рельєфних елементів на поверхні виробів.

3. Ручні інструменти:

- Для фінальної обробки та ручного декору використовуються такі інструменти, як файли, шліфувальні папірці, пензлі та інше.

**Для поширення та продажу товарів використовуються:**

1. Інтернет-магазини:

- Розширення виробництва через онлайн-платформи дозволяє залучити клієнтів з усього світу.

## 2. Місцеві ярмарки та виставки:

- Участь у місцевих подіях забезпечує можливість продемонструвати та продати вироби прямо споживачам.

## 3. Співпраця з магазинами ручної роботи:

- Посилення співпраці з магазинами, спеціалізованими на ручній роботі, може привести до широкого розповсюдження виробів.

## **Тенденції, що використовуються, у дизайні та виробництві виробів з фанери [46]:**

### 1. Екологічна усвідомленість:

- Споживачі все більше цінують вироби, виготовлені з екологічно чистих матеріалів, що відкриває можливості для використання фанери як екологічно-дружнього матеріалу.

### 2. Мінімалізм та геометричний дизайн:

- Сучасні дизайнерські тенденції сприяють створенню мінімалістичних та геометричних форм виробів, що може бути досягнуто за допомогою точних обробок фанери.

### 3. Персоналізація:

- Замовлення виробів за індивідуальними замовленнями зростає, що надає можливості для персоналізації виробів та створення унікальних подарунків.

### Спрямованість на ринок:

#### 1. Клієнтські сегменти:

- Орієнтуватися на різні сегменти споживачів, такі як люди, які цінують ручну роботу, любителі екологічних товарів, або ті, хто шукає унікальні подарунки.

#### 2. Бізнес-подарунки та корпоративні замовлення:

- Активно просувати свої вироби серед бізнес-клієнтів для виробництва корпоративних подарунків та премій.

Вироби з фанери демонструє, що це творчий та перспективний бізнес, який може успішно розвиватися за умови високої якості виробів, ефективного маркетингу та гнучкої стратегії управління.

#### **Інноваційні технології та дизайн:**

##### 1. Впровадження віртуальної реальності:

- Використання технологій віртуальної реальності для створення інтерактивних презентацій та перегляду дизайну виробів перед покупкою.

##### 2. Співпраця з дизайнерами:

- Укладання партнерських угод з дизайнерами для створення ексклюзивних колекцій та привертання нових аудиторій.

#### **Аналіз ринку та конкурентів:**

##### 1. Моніторинг тенденцій ринку:

- Постійне вивчення та аналіз змін у споживчому попиті, дизайні та матеріалах для оперативного реагування на нові тенденції.

##### 2. Конкурентна аналітика:

- Ретельний аналіз конкурентів для виявлення їхніх сильних та слабких сторін, що надає можливості для позиціювання на ринку.

Тривалий успіх у цій галузі вимагає гнучкості, творчості та здатності швидко адаптуватися до змін у сучасному бізнес-середовищі.

## **2.2. Опис підприємства та аналіз діяльності**

Підприємство «EnjoyTheWood» - це український сімейний бренд, що дарує позитивні емоції людям. Підприємство розробляє унікальну дерев'яну дизайнерську продукцію, яка підтверджена патентами.

Підприємство зареєстроване в місті Ірпінь. На 24 лютого 2022 року компанія мала головний офіс в місті Ірпені, виробництво у місті Буча та Бородянці, а також магазини у торговельних центрах Києва.



Чисельність співробітників до 24.02.2022р. становила 300 чоловік, на вересень 2022 – близько 100 чоловік. Усі процеси компанії проводяться через єдину CRM – KeyCRM.

Компанія EnjoyTheWood заснована у 2014 році родинами Фостенко й Обіход як засіб реалізувати креативні ідеї їх засновників. Дільність підприємства почалась з нанесення персоналізованих написів на дерев'яних дощечках та з нарізання скалок, далі з'явилась ідея створення мап. У 2016 році перша одношарова Мапа світу з'явилася на стіні в офісі, а у 2018 зібрала понад 100 000\$ на краудфандинговій платформі Kickstarter. Це дозволило популяризувати продукцію в усьому світі (насамперед Європі та США) і розширити свої горизонти.

Продукція підприємства виготовляється на основі власних дизайнерських рішень і представлена на рис. 2.1 та 2.2.



Рис.2.1 Продукція підприємства EnjoyTheWood



Рис.2.2 Продукція підприємства EnjoyTheWood

Окремо зазначимо, культурні товари та послуги відрізняються від інших економічних продуктів та послуг тим, що вони охоплюють художні, естетичні, символічні та духовні цінності як виробників, так і споживачів.

Обсяг виробництва і реалізації продукції залежить від рівня технічної забезпеченості підприємства та інтенсивного використання обладнання, забезпеченості підприємства сировиною та її якість, наявність на підприємстві кваліфікованих кадрів та рівня організації праці. Всі ці фактори вивчаються в процесі аналізу, визначається їх вплив на процес виробництва та результати господарської діяльності підприємства соціокультурної сфери.

Для об'єктивної оцінки фінансових результатів діяльності підприємства необхідно проаналізувати техніко-економічні показники діяльності підприємства «EnjoyTheWood». Основні показники результатів діяльності, які визначаються підприємством згідно зі своєю політикою та стратегією, подані в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Техніко-економічні показники діяльності підприємства  
«EnjoyTheWood»

| №  | Показник                                       | Рік   |       |       | Абсолютне відхилення | Темп росту | Темп приросту |
|----|--|-------|-------|-------|----------------------|------------|---------------|
|    |  | 2019  | 2020  | 2021  |                      |            |               |
| 1  | Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн | 22860 | 25007 | 17593 | -7414                | 70,35      | -29,65        |
| 2  | Валовий прибуток, тис.грн                      | 8067  | 8044  | 5792  | -2252                | 72,00      | -28,00        |
| 3  | Собівартість реалізованої продукції, тис.грн   | 14793 | 16963 | 11801 | -5162                | 69,57      | -30,43        |
| 4  | Чистий прибуток                                | 3929  | 1653  | 1375  | -278                 | 83,18      | -16,82        |
| 5  | Чисельність персоналу, чол.                    | 371   | 369   | 365   | -4                   | 98,92      | -1,08         |
| 6  | Основні засоби, тис.грн.                       | 5710  | 7296  | 6903  | -393                 | 94,61      | -5,39         |
| 7  | Фонд заробітної плати, тис.грн                 | 5102  | 6624  | 5217  | -1407                | 78,76      | -21,24        |
| 8  | Фондовіддача                                   | 5,07  | 3,85  | 2,48  | -1,37                | 64,44      | -35,56        |
| 9  | Фондомісткість                                 | 0,20  | 0,26  | 0,40  | 0,14                 | 155,18     | 55,18         |
| 10 | Фондоозброєність                               | 12,16 | 17,62 | 19,45 | 1,83                 | 110,39     | 10,39         |
| 11 | Рентабельність продукції, %                    | 27    | 10    | 12    | 2                    | 120,00     | 20,00         |
| 12 | Рентабельність продаж, %                       | 33    | 29    | 31    | 2                    | 106,90     | 6,90          |
| 13 | Рентабельність виробництва, %                  | 27    | 20    | 20    | 0                    | 100,00     | 0,00          |
| 14 | Загальна рентабельність, %                     | 22    | 12    | 13    | 1                    | 108,33     | 8,33          |

Основні засоби підприємства - це сукупність матеріально-речових цінностей, що діють у натуральній формі протягом тривалого часу як у сфері матеріального виробництва, так і в невиробничій сфері, і вартість яких поступово зменшується у зв'язку з фізичним та моральним зносом. В нашому випадку спостерігається зменшення вартості основних засобів на 5%.

Фонд заробітної плати - це загальна сума грошових коштів, направлена на оплату праці робітників і управлінського персоналу підприємства за визначений обсяг виконаної роботи або виробленої продукції. Найбільший фонд заробітної плати у 2020 році і становив 6624 тис.грн., а у 2021 році мав тенденцію до зниження, оскільки чисельність персоналу зменшилась на 4 чол.

Аналізуючи таблицю 2.1 і порівнюючи показники за три роки, робимо висновок, що чистий дохід від реалізації в порівнянні з 2019 роком мав тенденцію збільшення в 2020 році на 2147 тис. грн., а в 2021 році зменшився на 2147 тис. грн.

Чистий прибуток за останні два роки помітно зменшився у 2,5 рази порівнюючи з 2019 роком. Валовий прибуток становив у 2019 році 8067 тис. грн., в 2020 році 8044 тис. грн., це на 23 тис. грн. менше, а 2021 році значно зменшився на 2252 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції помітно зросла в 2020 році на 2170 тис. грн., а в 2021 році зменшилася на 5162 тис. грн. за рахунок зменшення обсягів випуску продукції «EnjoyTheWood» на 10% порівняно з попередніми рокам.

Фондовіддача виражає ефективність використання засобів праці, тобто показує, скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих фондів. Починаючи з 2019 роком даний показник постійно зменшувався майже на 30%, що негативно впливає на виробничу діяльність «EnjoyTheWood». Оберненим показником до фондівіддачі є фондомісткість. Оскільки фондівіддача постійно зменшувалася, то фондомісткість навпаки мав тенденцію до збільшення.

Підприємству потрібно збільшувати фондівіддачу шляхом підвищення коефіцієнта змінності роботи машин і устаткування, зменшення простоїв машин і агрегатів, забезпечення приросту виробничих потужностей, у першу чергу за рахунок технічного переоснащення

підприємств, модернізації устаткування, заміни морально застарілої техніки.

Фондоозброєність – це вартість основних виробничих фондів, що припадає на одного працівника. У 2021 році фондоозброєність збільшилась, оскільки зменшилась вартість основних засобів і також зменшилась чисельність персоналу на 4 чоловіки, порівнюючи з 2020 роком.

Рентабельність реалізованої продукції становила в 2019 році 27 %, в 2020 році 10%, в 2021 році 12 %. Отже найбільша рентабельність реалізованої продукції була у 2019 році, в порівнянні з 2020 роком вона більша на 17 %, а з 2021 роком на 15 %. Найменша рентабельність реалізованої продукції була у 2020 році. Проаналізувавши рентабельність за останні три роки робимо висновок, що в 2021 році збільшилась порівнюючи з 2020 роком, а якщо зрівнявши з 2019 роком, то і рентабельність продукції, і рентабельність виробництва і загальна рентабельність значно зменшилася.

### **2.3. Дослідження загроз та можливостей розвитку за допомогою метода SWOT-аналізу**

Найважливішим ресурсом підприємства є його працівники, які цілеспрямовано використовують усі інші ресурси для виробництва продукції. Весь персонал підприємства поділяється на: промислово - виробничий - це працівники, які зайняті у виробництві або його безпосередньому обслуговуванні (робітники основні і допоміжні, робітники обслуговуючого виробництва, працівники науково-дослідних підрозділів, експериментальних дільниць, складів та охорони); непромисловий - це працівники, які не зв'язані з процесами промислового виробництва, але сприяють цьому (житлово-комунальні працівники, робітники дитячих садків, медпунктів, і т. д.). Дані про персонал підприємства зведено до таблиць 2.2 – 2.4.

Таблиця 2.2

## Виробничий персонал

| № | Посада                                      | Кількість,<br>чол. | Кваліфікаційні вимоги  |
|---|---|--------------------|--|
| 1 | Бригадир на дільницях основного виробництва | 1                  | Повна або базова загальна середня освіта. Професійно-технічна освіта і спеціальна підготовка. Стаж роботи за професією попереднього розряду не менше 2 року. |
| 2 | Механік                                     | 2                  | Повна або базова загальна середня освіта. Професійно-технічна освіта або підготовка безпосередньо на виробництві.  |
| 3 | Електромонтер                               | 2                  | Повна або базова загальна середня освіта. Професійно-технічна освіта. Стаж роботи за професією не менше 1 року.  |
| 4 | Електрик                                    | 2                  | Повна або базова загальна середня освіта. Професійно-технічна освіта. стаж роботи за професією не менше 1 року.  |
| 5 | Слюсар-ремонтник                            | 2                  | Повна або базова загальна середня освіта. Професійно-технічна освіта або підготовка безпосередньо на виробництві. Без вимоги до стажу роботи.                |
| 6 | Вантажник                                   | 2                  | Повна або неповна базова загальна середня освіта. Короткострокове виробниче навчання або інструктаж без вимоги до стажу роботи.                              |
| 7 | Комірник                                    | 2                  | Повна або неповна базова загальна середня освіта. Короткострокове виробниче навчання або інструктаж.   |
| 8 | Водій                                       | 2                  | Повна або базова загальна середня освіта. Професійно-технічна освіта.  |
| 9 | Робітник                                    | 10                 | Повна або базова загальна середня освіта. Короткострокове виробниче навчання або інструктаж без вимоги до стажу роботи.                                      |

Таблиця 2.3

## Інженерно-технічний персонал

| № | Посада                | К-ть, чол. | Кваліфікаційні вимоги  |
|---|-----------------------|------------|--|
| 1 | Начальник виробництва | 1          | Повна або базова вища освіта відповідного напрямку. Стаж роботи на виробництвом: для спеціаліста - не менше 2 років,                       |
| 2 | Дизайнер              | 1          | Повна або базова вища освіта відповідного напрямку. Стаж роботи за професією художника – конструктора: для спеціалістів – не менше 1 року. |

Таблиця 2.4

## Адміністративний персонал

| № | Посада                     | К-ть, чол. | Кваліфікаційні вимоги  |
|---|----------------------------|------------|--|
| 1 | Директор                   | 1          | Повна вища освіта відповідного напрямку підготовки. Післядипломна освіта в галузі управління. Стаж роботи за професіями керівників не менше 5 років.   |
| 2 | Головний бухгалтер         | 1          | Повна вища освіта відповідного напрямку підготовки. Післядипломна освіта в галузі управління. Стаж бухгалтерської або фінансової роботи за професіями керівників нижчого рівня: для магістра - не менше 2 років, спеціаліста – не менше 3 років. |
| 3 | Технічний директор         | 1          | Повна вища освіта відповідного напрямку підготовки. Післядипломна освіта в галузі управління. Стаж роботи за професією з оперативного керування виробництвом: для магістра – не менше 2 років, спеціаліста – 3 років.                            |
| 4 | Головний менеджер зі збуту | 1          | Повна або базова вища освіта відповідного напрямку. Післядипломна освіта в галузі управління, стаж роботи за професією в галузі збуту: для магістра – не менше 2 років, спеціаліста – не менше 3 років.  |
| 5 | Менеджер зі збуту          | 5          | Повна або базова вища освіта відповідного напрямку. Післядипломна освіта в галузі управління, стаж роботи за професією в галузі збуту: для магістра – не менше 2 років, спеціаліста – не менше 3 років.  |

Основними конкурентами для «EnjoyTheWood» є компанія «Likewood» та «Woodgoods». Ці компанії на ринку знаходяться дуже довго. За цей час вони напрацювали солідну базу споживачів і постійно розширюють

асортимент продукції. Компанії є провідними виробниками виробів з дерева. Виробничий комплекс компаній оснащений сучасним імпорнтним устаткуванням для повного циклу виробництва товарів з дерева. Власна виробнича база дозволяє обновляти й розширювати асортимент продукції, що випускається, з урахуванням вимог споживача, завдяки новітньому імпорнтному устаткуванню й матеріалам. Асортимент виробленої продукції досить великий. Це медальниці, ключниці, календарі, сімейні дерева, скарбнички. Ці компанії в змозі залишатися конкуренто спроможними ще довгий час і виробляти високоякісну продукцію.

Проаналізуємо ці підприємства за критерієм ціна-якість за допомогою карти стратегічних груп (рис.2.3) і визначимо становище EnjoyTheWood.

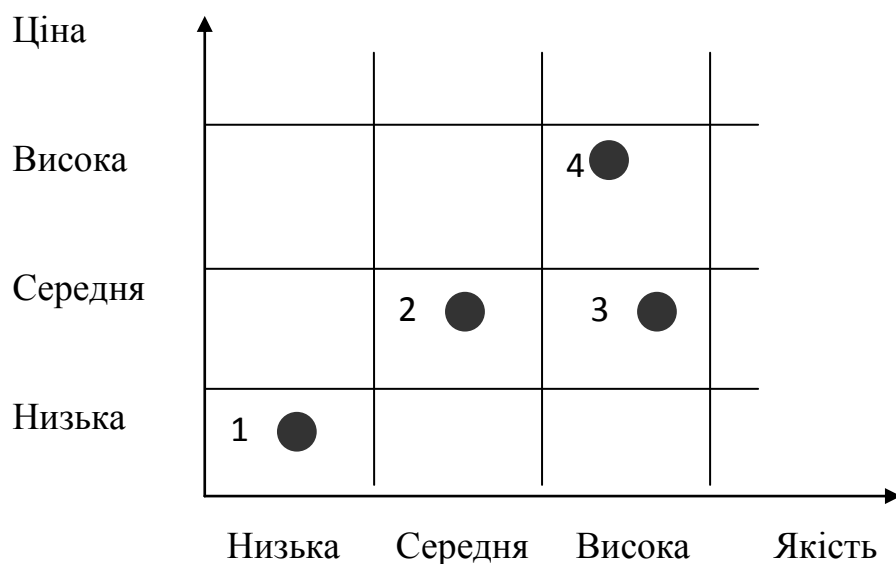


Рис. 2.3. Карта стратегічних груп [50, с.240]

1. «Woodenpage».
2. «Likewood».
3. «EnjoyTheWood».
4. «Woodgoods».

Отже, з проведеного аналізу видно, що «Likewood» та «Woodgoods» є одним з найближчими і найсильнішими конкурентами у галузі. Але їхньою слабкою стороною є досить висока ціна за продукцію.



Наявність багатьох конкурентів на ринку стимулює виробників поліпшувати якість продукції, розширювати її номенклатуру, збільшувати асортимент, вводити нову техніку та технології, здійснювати модернізацію обладнання, знижувати собівартість продукції.

За допомогою матриці бостонської консалтингової групи (БКГ) проаналізуємо об'єми продаж «EnjoyTheWood» та її конкурентів за такими напрямками діяльності, як медальниці, ключниці та дерев'яні календарі за останні три роки і яку долю ринку займає «EnjoyTheWood» всієї галузі (рис.2.5). Для цього проведемо розрахунки за табл. 2.5, табл. 2.6, табл.2.7.

Таблиця 2.5

## Об'єм продаж «EnjoyTheWood»

| Напрямки діяльності | Об'єм продаж, тис.грн. |      |      |                  |
|---------------------|------------------------|------|------|------------------|
|                     | 2019                   | 2020 | 2021 | Середнє значення |
| Медальниці          | 50                     | 55   | 60   | 55в              |
| Ключниці            | 120                    | 130  | 140  | 130 в            |
| Дерев'яні календарі | 80                     | 100  | 120  | 100 н            |

Таблиця 2.6

## Об'єм продаж конкурентів «EnjoyTheWood»

| Напрямки діяльності | Об'єм продаж, тис.грн. |      |      |                   |                  |
|---------------------|------------------------|------|------|-------------------|------------------|
|                     | 2019                   | 2020 | 2021 | Середнє значення  |                  |
|                     |                        |      |      | для 5 конкурентів | для 1 конкурента |
| Медальниці          | 200                    | 210  | 220  | 210               | 42               |
| Ключниці            | 620                    | 640  | 660  | 640               | 128              |
| Дерев'яні календарі | 500                    | 600  | 720  | 600               | 120              |

Порівнюючи обсяги продажу «EnjoyTheWood» та конкурентів можна зробити висновок, що у «EnjoyTheWood» для напрямків діяльності медальниці та ключниць високий обсяг продажу, а для дерев'яні календарі – низький обсяг продажу. Доля ринку, яку займає підприємство «EnjoyTheWood» за напрямками діяльності ключниці та дерев'яні календарі,

є високою, а за напрямком медальниці – низькою (високою вважається доля ринку, що займає підприємство за певним напрямком, більше 25%).

Таблиця 2.7

## Доля ринку «EnjoyTheWood»

| Напрямки діяльності | Доля ринку, % |      |      |                  |
|---------------------|---------------|------|------|------------------|
|                     | Роки          |      |      | Середнє значення |
|                     | 2019          | 2020 | 2021 |                  |
| Медальниці          | 23            | 24   | 25   | 24 н             |
| Ключниці            | 35            | 37   | 39   | 37 в             |
| Дерев'яні календарі | 26            | 28   | 27   | 27 в             |

За цими даними побудуємо матрицю БКГ (рис. 2.4) та визначимо, яку позицію займає кожний розглянутий напрям діяльності «EnjoyTheWood».

|   |                                 |  |
|---|---------------------------------|--|
| Темп росту,<br>тис.грн.<br><br>Низький<br>Високий | <b>Важкі діти</b><br>Медальниці | <b>Зірки</b><br>Ключниці                   |
|   | <b>Собаки</b>                   | <b>Дійні корови</b><br>Дерев'яні календарі |
|   | Низька                          | Висока                                     |
|   | Доля ринку, %                   |  |

Рис.2.4. Матриця БКГ [50, с.245]

Інвестиційну привабливість обраних напрямів діяльності «EnjoyTheWood» визначимо за допомогою матриці «GeneralElectric». За показниками привабливості: якість ринку, розмір і темп росту ринку, конкурентна ситуація та показниками стратегічного положення: відносна позиція на ринку, відносний потенціал виробництва, відносний потенціал персоналу побудуємо матрицю «GeneralElectric» визначимо місце розташування напрямків діяльності підприємства «EnjoyTheWood».

Результати розрахунків показують, що напрямок діяльності медальниці має середню привабливість галузі та середню позицію в конкуренції; ключниці має високу привабливість галузі та сильну позицію в конкуренції; дерев'яні календарі має середню привабливість галузі та слабку конкурентну позицію.

Напрямок діяльності медальниці має середню привабливість галузі та середню позицію в конкуренції; ключниці має високу привабливість галузі та сильну позицію в конкуренції; дерев'яні календарі має середню привабливість галузі та слабку конкурентну позицію.

Отже матриця «GeneralElectric» буде мати вигляд (рис.2.5). Ключниці мають високу інвестиційну привабливість на ринку, медальниці – середню, а дерев'яні календарі слабку.

|   |         | <i>Позиція конкуренції</i> |            |                     |
|---|---------|----------------------------|------------|---------------------|
|   |         | Сильна                     | Середня    | Слабка              |
| <i>Довгострокова привабливість галузі</i> | Висока  | Ключниці                   |            |                     |
|   | Середня |                            | Медальниці | Дерев'яні календарі |
|   | Низька  |                            |            |                     |

Рис.2.5. Матриця «GeneralElectric»

Крім того, конкурентами аналогічної продукції виступають виробники Китаю, Польщі, ціни на продукцію яких є нижчими, проте якість виробів порівняно з продукцією «EnjoyTheWood» є значно гіршою. Тому при позиціонуванні торгової марки «EnjoyTheWood» у свідомості споживачів планується робити наголос на досить високу якість, безпечність виробів для здоров'я, екологічність, сучасність моделей та доступність ціни.

Одним із найефективніших методів, з допомогою якого проводиться оцінка перспектив бізнесу є SWOT-аналіз. Він являє собою групування факторів середовища на зовнішні та внутрішні і їх аналіз з точки зору позитивного чи негативного впливу на маркетинг.

Сильні сторони – певні особливі характеристики, що дають можливість визначити і сформулювати її конкурентну перевагу. Слабкі сторони – показники, що характеризують конкурентну вразливість товариства.

Маркетингові можливості – сприятливі аспекти діяльності фірми, завдяки яким можливо досягнути конкурентних переваг. Маркетингові загрози – несприятливі тенденції розвитку, які можуть негативно вплинути на ринкові позиції фірми або на бізнес взагалі.

«EnjoyTheWood» теж має слабкі і сильні сторони своєї діяльності, можливості і загрози, які представлені у SWOT-аналізі (див. табл. 2.8).

На сьогоднішній день підприємство займає нішу по виробництву з деревини за середніми цінами. Даний ринок є досить перспективним, оскільки спостерігається підвищення зацікавленості споживачів до товарів зроблених в Україні, зміна цінкових пріоритетів – зараз покупці вважають за краще купити трохи дорожчу, але більш якісну продукцію, ніж невідомо ким вироблену, сумнівної якості.

Якщо узагальнити, то основними сильними сторонами «EnjoyTheWood» є великий практичний досвід функціонування на ринку, середні ціни та висока якість продукції. Слабкими сторонами є невелика ринкова частка в масштабах України [49].

Таблиця 2.8

## SWOT – аналіз

| S Сильні сторони  | O Можливості  |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Рівень кваліфікації працівників.</li> <li>2.Дизайнерська продукція, яка підтверджена патентами.</li> <li>3.Високий рівень технологічного обладнання.</li> <li>4. Широкий спектр диференціації поставок продукції по Україні і світу.</li> <li>5. Достатній фінансовий потенціал..</li> <li>6. Престижна і сильна торгова марка.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка нових видів продукції.</li> <li>2. Розширення ринку збуту.</li> <li>3. Проведення політики гнучких цін.</li> <li>4. Вихід на постачальника більш дешевої сировини.</li> <li>5.Обслуговування додаткової групи споживачів.</li> <li>6. Відкриття фірмових магазинів.</li> </ol> |
| <p>W Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Велика кількість конкурентів.</li> <li>2. Незадовільна рекламна політика</li> <li>3. Складні умови для здійснення зовнішньоекономічної діяльності.</li> <li>4.Неплатоспроможність населення.</li> <li>5. Незадовільний попит на дизайнерські вироби</li> <li>6. Недостатня потужність обладнання</li> </ol>        | <p>T Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Зменшення кількості споживачів.</li> <li>2.Поява нових конкурентів.</li> <li>3.Низький рівень прибутковості</li> <li>4. Ріст цін на сировину і матеріали.</li> <li>5. Присутність на ринку підробок продукції.</li> <li>6. Зменшення частки ринку.</li> </ol>           |

## Висновки до розділу 2

Зараз спостерігається збільшення попиту на ручні та унікальні вироби, що створює перспективи для галузі виробів з фанери. Креативні та функціональні вироби приваблюють покупців, особливо тих, хто цінує естетику та відмінність. Також, екологічно чисті матеріали та процеси виробництва важливі для сучасного споживача.

Підприємство «EnjoyTheWood» - це український сімейний бренд, що дарує позитивні емоції людям. Підприємство розробляє унікальну дерев'яну дизайнерську продукцію, яка підтверджена патентами.

Підприємство зареєстроване в м.Ірпінь. На 24 лютого 2022року компанія мала головний офіс в Ірпені, виробництво у Бучі та Бородянці, а також магазини у торговельних центрах Києва.

Чисельність співробітників до 24.02.2022р. становила 300 чоловік, на вересень 2022 – близько 100 чоловік. Усі процеси компанії проводяться через єдину CRM – KeyCRM.

Компанія EnjoyTheWood заснована у 2014 році родинами Фостенко й Обіход як засіб реалізувати креативні ідеї їх засновників. Дільність підприємства почалась з нанесення персоналізованих написів на дерев'яних дощечках та з нарізання скалок, далі з'явилась ідея створення мап. У 2016 році перша одношарова Мапа світу з'явилася на стіні в офісі, а у 2018 зібрала понад 100 000\$ на краудфандинговій платформі Kickstarter. Це дозволило популяризувати продукцію в усьому світі (насамперед Європі та США) і розширити свої горизонти.

Продукція підприємства виготовляється на основі власних дизайнерських рішень.

Найважливішим ресурсом підприємства є його працівники, які цілеспрямовано використовують усі інші ресурси для виробництва продукції.

Конкурентами «EnjoyTheWood» є підприємства «Woodenpage», «Likewood», «Woodgoods». Стосовно цих конкурентів потрібно проводити рекламну політику, яка б наголошувала на якості та унікальному дизайнерському рішенні виробів «EnjoyTheWood», як і у названих вище виробників, але за нижчими цінами.

На сьогоднішній день товариство займає нішу по виробництву з деревини за середніми цінами. Даний ринок є досить перспективним, оскільки спостерігається підвищення рівня доходів населення, зміна уподобань – зараз покупці вважають за краще купити трохи дорожчу, але більш якісну та унікальну дизайнерську продукцію, ніж сумнівної якості.

Якщо узагальнити, то основними сильними сторонами «EnjoyTheWood» є великий практичний досвід функціонування на ринку, середні ціни та висока якість продукції.

### РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ПОКРАЩЕННЯ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИМСТВА «ENJOY THE WOOD»

#### 3.1. Планування введення нового виду продукції

Аналізуючи діяльність підприємства можна зробити висновки, що підприємство EnjoyTheWood, що працює в СКС має стійке положення на ринку та достатній потенціал для вдосконалення своєї соціокультурної діяльності, а саме для розширення асортименту продукції.

У магістерській роботі пропонується EnjoyTheWood здійснити інвестиційний проєкт на суму 1 млн.грн, де власні кошти – 500 тис.грн., а решта кредит в банку під 25% річних і залучити до даного проєкту персонал підприємства за додаткову оплату до їхньої заробітної плати. Проєкт розрахований на п'ять років. Ціль проєкту - забезпечити споживачів дизайнерськими виробами з дерева, а саме: ялинкові іграшки з фанери, топері, органайзери, підставки для ноутбуків високої якості й споживчої цінності (рис.3.1).



Рис. 3.1. Зразки продукції за проєктом



У зв'язку з тим, що існуюче обладнання унеможливило випуск нового виду продукції підприємству необхідно закупити фрезерний станок та принтер з УФ друком на суму 200 тис.грн. (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Виробниче обладнання

| Вид                 | Кількість, шт. | Ціна, грн. |
|---------------------|----------------|------------|
| Фрезерний станок    | 1              | 120000     |
| Принтер з УФ друком | 2              | 80000      |
| Всього              | 5              | 200000     |

Організація виконання всіх підготовчих робіт по виготовленню виробів з дерева буде складатися з етапів, які представлені в таблиці 3.2. Загалом планється вийти в 2025 році на такі показники реалізації нової продукції: в штуках наведені в таблиці 3.4, а також в грошовому виразі в таблиці 3.5.

Таблиця 3.2

## Календарний план

| № | Назва етапу  | Тривалість роботи, дні | Вартість робіт, грн | Кількість виконавців | Відповідальна особа          |
|---|--|------------------------|---------------------|----------------------|------------------------------|
| 1 | 2  | 3                      | 4                   | 5                    | 6                            |
| 1 | Розробка рекламної стратегії                             | 4                      | 500                 | 2                    | Начальник відділу маркетингу |
| 2 | Залучення персоналу                                      | 5                      | 700                 | 2                    | Директор                     |
| 3 | Постачання та монтаж обладнання                          | 2                      | 1000                | 1                    | Технічний директор           |
| 4 | Розробка дизайну продукції                               | 7                      | 500                 | 4                    | Дизайнер                     |
| 5 | Оцінка та тестування продукції                           | 8                      | 800                 | 2                    | Технолог                     |
| 6 | Замовлення та доставка пробної партії                    | 9                      | 1000                | 1                    | Начальник МТП та збуту       |
| 7 | Розповсюдження продукції по регіональним представництвам | 6                      | 1200                | 2                    | Менеджер зі збуту            |
| 8 | Аналіз попиту на оновлену продукцію                      | 5                      | 600                 | 2                    | Маркетолог                   |
| 9 | Укладання договорів на постійну поставку                 | 1                      | 500                 | 2                    | Директор                     |

Для графічного представлення робіт по проекту побудуємо сітьовий графік. На початку сіткового планування випуску нового виробу необхідно виявити, якими подіями буде характеризуватися комплекс робіт. Кожна подія повинна встановлювати завершеність попередніх дій. Усі події і роботи, що входять у заданий комплекс, рекомендується перераховувати у порядку їх виконання, проте окремі з них можуть виконуватися одночасно.

Таблиця 3.3

## Дані для сітьового графіку

| Робота | Назва етапу  | Тривалість роботи, дні | Кількість виконавців |
|--------|--|------------------------|----------------------|
| 1      | 2  | 3                      | 5                    |
| 0-1    | Розробка рекламної стратегії                             | 4                      | 2                    |
| 0-2    | Залучення персоналу                                      | 5                      | 2                    |
| 0-3    | Постачання та монтаж обладнання                          | 2                      | 1                    |
| 0-4    | Розробка дизайну продукції                               | 7                      | 4                    |
| 0-5    | Оцінка та тестування продукції                           | 8                      | 2                    |
| 1-4    | Замовлення та доставка пробної партії                    | 9                      | 1                    |
| 1-5    | Розповсюдження продукції по регіональним представництвам | 6                      | 2                    |
| 2-5    | Аналіз попиту на оновлену продукцію                      | 5                      | 2                    |
| 3-4    | Укладання договорів на постійну поставку                 | 1                      | 2                    |

Також у даному проекті заплановано вийти в 2025 році на такі показники реалізації продукції, збільшивши вартість продукції на 10% (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

## Плановий обсяг продажу продукції по кварталам на 2025 рік, тис. грн.

| №      | Найменування продукції  | Квартал |        |        |        | Всього  |
|--------|-------------------------|---------|--------|--------|--------|---------|
|        |                         | I       | II     | III    | IV     |         |
| 1      | Органайзери             | 266,48  | 266,48 | 266,48 | 266,48 | 1065,90 |
| 2      | Ялинкові іграшки        | 113,85  | 113,85 | 113,85 | 113,85 | 455,40  |
| 3      | Підставки для ноутбуків | 144,54  | 144,54 | 144,54 | 144,54 | 578,16  |
| Всього |                         | 524,87  | 524,87 | 524,87 | 524,87 | 2099,46 |

Надалі планується збільшення обсягів продажу за рахунок збільшення попиту в 2024-2025 роках на 10%, в 2026-2027 роках на 15% і в 2028 роках на 20%. Отже визначаємо запланований обсяг продажу на перші 5 років (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

## План продажу продукції на 5 років, тис. грн.

| №      | Найменування продукції  | Роки    |         |         |         |         | Всього   |
|--------|-------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
|        |                         | 2024    | 2025    | 2026    | 2027    | 2028    |          |
| 1      | Органайзери             | 969,00  | 1065,90 | 1225,79 | 1409,65 | 1691,58 | 6361,92  |
| 2      | Ялинкові іграшки        | 414,00  | 455,40  | 523,71  | 602,27  | 722,72  | 2718,10  |
| 3      | Підставки для ноутбуків | 525,60  | 578,16  | 664,88  | 764,62  | 917,54  | 3450,80  |
| Всього |                         | 1909,60 | 2099,46 | 2414,38 | 2776,54 | 3331,84 | 12531,82 |

Також визначимо необхідні інвестиції для фінансування проєкту на 5 років (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

## Надходження інвестицій, тис.грн.

| Джерела надходження інвестицій | Період |     |     |     |     | Всього інвестицій |
|--------------------------------|--------|-----|-----|-----|-----|-------------------|
|                                | 1      | 2   | 3   | 4   | 5   |                   |
| 1.Власні кошти                 | 100    | 100 | 100 | 100 | 100 | 500               |
| 2.Позикові кошти               | 100    | 100 | 100 | 100 | 100 | 500               |
| Всього                         | 200    | 200 | 200 | 200 | 200 | 1000              |

Звіт про прибутки та збитки на 5 років наведено в Додатку В.

### 3.2. Ефективність реалізації бізнес-плану

#### Оцінка ефективності впровадження проєкту

Розрахуємо основні показники ефективності проєкту розширення виробництва продукції: точка беззбитковості, чиста приведена вартість,

Індекс прибутковості, період окупності та внутрішній коефіцієнт рентабельності.

### 1. Точка безбитковості

Break-Even= FixedCost / Contributionmargin,

де: FixedCost- постійні витрати; Contributionmargin - різниця між ціною одиниці продукції та змінними витратами на одиницю продукції.

Розрахуємо точку безбитковості на кожен рік проекту:

1-й рік: Break –Even= 450000/(95-18)=34650тис.грн.

2-й рік: Break –Even= 430300/(95-19)=32702,8тис.грн.

3-й рік: Break –Even= 419500/(95-20)=31462,5тис.грн.

4-й рік: Break –Even= 408750/(95-19)=31065тис.грн

5-й рік: Break –Even= 388230/(95-18)= 29893,71тис.грн.

### 2. Чиста приведена вартість

$$NPV = \sum_{t=0}^n CF_t * 1/(1+r)^t - \sum_{t=0}^n Invest * 1/(1+r)^t, \quad (3.1)$$

де CF- чистий грошовий потік за період t, гр.од.;

r – норма дисконтування, яка враховує зміни вартості грошей в часі;

n – термін реалізації проекту, роки;

Invest – інвестиції за період t, грн.

$$WACC(r) = W_{BK} * r_{BK} + W_{ЗК} * r_{ЗК} + W_{ПК} * r_{ПК} * (1 - TR), \quad (3.2)$$

де  $W_{BK}, W_{ЗК}, W_{ПК}$  – відповідно частки позикових засобів, привілейованих акцій, власного капіталу (звичайних акцій і нерозподіленого прибутку).

$r_{BK}, r_{ЗК}, r_{ПК}$  – вартості відповідних частин капіталу.

TR – ставка податку на прибуток

$$WACC = 500000/1000000 * 35\% + 0 + 500000/1000000 * 30\% * (1 - 0,25) = 29\%$$

$$NPV = 1428,04 \text{ тис.грн.}$$

Таблиця 3.7

## Розрахунок чистої приведеної вартості

| Рік                                    | Планові щорічні надходження, тис.грн | Ставка дисконтування (29%) | Приведені надходження, тис.грн |
|--|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| 1-й                                    | 680,53                               | 0,77                       | 524,01                         |
| 2-й                                    | 827,59                               | 0,60                       | 496,55                         |
| 3-й                                    | 1016,51                              | 0,47                       | 477,76                         |
| 4-й                                    | 1292,45                              | 0,36                       | 465,28                         |
| 5-й                                    | 1658,68                              | 0,28                       | 464,43                         |
| Приведені надходження за 5 років, грн. | 5475,77                              |                            | 2428,04                        |
| Invest                                 |                                      |                            | 1000,00                        |
| Чиста приведена вартість               |                                      |                            | <b>1428,04</b>                 |

Джерело: узагальнено та проаналізовано автором на основі літературних джерел [49-52]

## 3.Індекс прибутковості:

$$PI = \sum CF_{(t)} * (1+r)^{-t} / Invest, \quad (3.3)$$

$$PI = 1428,04/1000 = 1,42 \text{ грн.}$$

Проект є прибутковим ( $PI > 1$ ), оскільки на кожну гривню інвестицій ми отримаємо грошові дисконтовані надходження – 1,42 грн.

## 4. Період окупності:

$$PP = \sum_{j=0}^k I_k / \sum_{i=1}^n CF_n, \quad (3.4)$$

$$PP = 680,53/680,53 + 1000 - 680,53/827,59 = 1,4.$$

Проект окупиться за 1 рік 4 місяці.

## 5. Дисконтований період окупності проекту:

$$DPP = \sum_{j=0}^k I_k / (1+r) / \sum_{i=1}^n CF_n / (1+r), \quad (3.5)$$

$$DPP = 524,01/524,01 + 1000 - 524,01/496,55 = 2 \text{ роки.}$$

Проект вважається ефективним, якщо  $DPP < n$ .

## 6.Внутрішній коефіцієнт рентабельності:

$$IRR = r1 + \frac{NPVr1}{NPVr1 - NPVr2} (r2 - r1), \quad (3.6)$$

NPV<sub>r1</sub>-NPV<sub>r2</sub>

де  $r_2$ - ставка дисконтування (%) при якій NPV набуває від'ємного значення.

$r_2 = 85\%$ .

Таблиця 3.8

Дані для визначення внутрішнього коефіцієнту рентабельності

| Рік    | Планові щорічні надходження, тис.грн | Ставка дисконтування (29%) | Приведені надходження, тис.грн | Ставка дисконтування (85%) | Приведені надходження, тис.грн |
|--------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| 1-й    | 680,53                               | 0,77                       | 524,01                         | 0,15                       | 102,08                         |
| 2-й    | 827,59                               | 0,6                        | 496,55                         | 0,11                       | 91,03                          |
| 3-й    | 1016,51                              | 0,47                       | 477,76                         | 0,08                       | 81,32                          |
| 4-й    | 1292,45                              | 0,36                       | 465,28                         | 0,06                       | 77,55                          |
| 5-й    | 1658,68                              | 0,28                       | 464,43                         | 0,03                       | 49,76                          |
| Invest | 1000,00                              |                            | 2428,04                        |                            | 401,74                         |
| NPV    |                                      |                            | 1428,04                        |                            | -598,26                        |

$$IRR = 29 + (1428,04 / 1428,04 - (-598,26)) * (85 - 29) = 68,47\%$$

Оскільки за ставку дисконту взято середньозважену вартість капіталу (WACC) в результаті чиста приведена вартість вийшла 1428,04 тис.грн., що значно більше нуля. Таким чином внутрішня норма доходності (IRR) буде більшою за 29% (а це є WACC). Якщо IRR буде більше ніж 68,47% то проект буде збитковим. Отже,  $IRR \geq WACC$  – проект є ефективним і його варто прийняти до реалізації.

Такі розрахунки вказують на економічну ефективність і доцільність впровадження у практичну діяльність EnjoyTheWood проекту розширення асортименту продукції дизайнерських виробів з дерева, а саме: ялинкові іграшки з фанери, топери, органайзери, підставки для ноутбуків високої якості й споживчої цінності.

Контроль якості нової продукції буде здійснюватись на всіх етапах виробництва, начальником МТП та збуту. Ціна на продукцію розраховуються за принципом: до собівартості продукції додається прибуток, який я планую отримати, враховуючи ціни конкурентів та платоспроможність споживачів.

Поставки повинні бути економічно обґрунтованими, тобто не повинно бути великих запасів продукції на складах, тому що запаси зменшують оборотні кошти [52].

### **Розрахунок ризику введення нового виду продукції**

Для оцінки ризику насамперед необхідно конкретизувати саме поняття «ризик». Ризик — це чисельно вимірювана можливість настання несприятливої ситуації та пов'язаних з нею наслідків у вигляді втрат, збитків або прибутку та додаткових фінансових надходжень.

Виділяють три економічні результати настання ризикової події:

- ✓ негативний результат або збиток;
- ✓ позитивний результат або прибуток;
- ✓ нульовий результат – обсяг вкладень дорівнюють обсягу надходжень.

Настання ризикової події викликана перш за все невизначеністю факторів зовнішнього середовища. Невизначеність викликана недостатньою інформацією про стан зовнішнього середовища або наявного фактору випадковістю.

Вірогідність ризику – це вірогідність того, що в результаті прийняття рішення можуть виникнути втрати для організації.

Управління ризиками – це цілеспрямована діяльність, яка передбачає виявлення можливих ризиків, їхню класифікацію та аналіз, а також розробку заходів по зменшенню ризиків.

Аналіз ризиків починається з їх класифікації та ідентифікації, тобто з визначення, які самі види ризиків можуть виникнути в результаті прийняття даного рішення.

Отже розробляю перелік ризиків, які можуть завдати шкоди проекту (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

## Перелік ризиків

| № п/п  | Фактори ризику   | Загроза   | Імовірність настання | Оцінка | Зважений ризик |
|--------|--|---|----------------------|--------|----------------|
| 1      | Невиконання робітниками планових робіт внаслідок випадкових помилок в організації та фінансуванні цих робіт        | Неотримання певного обсягу продукції та результатів           | 0,1                  | 8      | 0,8            |
| 2      | Аварійний вихід з ладу устаткування  | Зупинення виробництва, недоотримання продукції                | 0,07                 | 5      | 0,35           |
| 3      | Невідповідність наявних приміщень вимогам  | Зниження якості продукції                                     | 0,08                 | 5      | 0,4            |
| 4      | Невиконання партнерами по інвестиційному проекту зобов'язань під час його реалізації                               | Недосягнення певного результату заради якого був впроваджений | 0,23                 | 7      | 1,61           |
| 5      | Не укладання договорів з постачальниками   | Недостача сировини і матеріалів, які потрібні для виробництва | 0,1                  | 6      | 0,6            |
| 6      | Похибки у внутрішньо-фірмовому плануванні, в організації виробництва, в маркетинговій стратегії та збуту продукції | Зниження обсягу продажу, зменшення споживачів                 | 0,1                  | 7      | 0,7            |
| 7      | Конкуренти знизили ціну на аналогічний товар або з'явився новий товаро-замінник                                    | Зменшення обсягу продажу існуючого товару                     | 0,32                 | 9      | 2,88           |
| Всього |  |   | 1                    | 47     | 7,34           |

Таким чином, найбільш суттєвий ризик, це коли конкуренти знизили ціну на аналогічний товар або з'явився новий товаро-замінник. При виникненні цієї ситуації наше підприємство повинно знизити ціну на товар, нижче чим конкуренти, почати нову рекламну політику або направити своїх фахівців на розробку нового дизайну товару.



Під оцінкою ризику ми розуміємо комплекс дій, спрямованих не лише на оцінку, а й аналіз та ідентифікацію механізмів виникнення явищ, які виявляють сильний вплив на діяльність підприємства, з метою запобігання відхиленням, загрозам, шкоді, втратам тощо або протидії їх виникненню.

Оцінюю ризик вкладання грошей у виробництво і реалізацію нового товару (виробів з дерева).

Таблиця 3.10

## Вихідні дані

| Показник                             | Періоди |        |         |         |         |
|--------------------------------------|---------|--------|---------|---------|---------|
|                                      | 1       | 2      | 3       | 4       | 5       |
| Потенційний дохід( $x_i$ ), тис.грн. | 680,53  | 827,59 | 1016,51 | 1292,45 | 1658,68 |
| Імовірність настання події( $p_i$ )  | 0,7     | 0,2    | 0,08    | 0,01    | 0,01    |

## 1. Математичне очікування

$$M(x) = \sum p_i * x_i, \quad (3.7)$$

$$M(x) = 680,53 * 0,7 + 827,59 * 0,2 + 1016,51 * 0,08 + 1292,45 * 0,01 + 1658,68 * 0,01 = 752,72 \text{ тис.грн.}$$

## 2. Середньоквадратичне відхилення

$$\sigma = \sqrt{D}, \quad (3.8)$$

D – дисперсія:

$$D = \sum (x_i - M_i)^2 * p_i, \quad (3.9)$$

$$\sigma = \sqrt{(680,53 - 752,72)^2 * 0,7 + (827,59 - 752,72)^2 * 0,2 + (1016,51 - 752,72)^2 * 0,08 + (1292,45 - 752,72)^2 * 0,01 + (1658,68 - 752,72)^2 * 0,01} = \sqrt{21456,61} = 146,48 \text{ тис.грн.}$$

## 3. Коефіцієнт варіації

$$v = \sigma / M(x), \quad (3.10)$$

$$v = 146,48 / 752,72 = 0,19$$

З розрахунків видно, що ризик отримання збитку 19%. Даний відсоток ризику є прийнятним для креативної сфери діяльності та в процесі роботи може бути знижений.

Напрями зниження ризику є:

- \* повна або часткова відмова від робіт, операцій та систем, які мають високий ступінь небезпеки;
- \* заміна небезпечних операцій іншими – менш небезпечними;
- \* удосконалення технічних систем та об'єктів;
- \* розробка та використання спеціальних засобів захисту;
- \* заходи організаційно-управлінського характеру, в тому числі контроль за рівнем безпеки, навчання людей з питань безпеки, стимулювання безпечної роботи та поведінки [49-55].

### **Висновки до розділу 3**

Розроблений проект передбачає забезпечити споживачів дизайнерськими виробами з фанери, а саме: новорічні іграшки-прикраси, календарі, органайзери та топери високої якості й споживчої цінності.

Планується закупити нове обладнання, яке необхідне для виготовлення виробів з фанери, а саме ялинкових прикрас, подарункових наборів та органайзерів. Організація виконання всіх підготовчих робіт по виготовленню дизайнерських виробів з фанери буде складатися з дев'яти етапів. Зробивши дані розрахунки ми отримаємо за п'ять років чистого прибутку у розмірі 5475,77 тис.грн. Проект окупиться за 1 рік і 4 місяці.

Найбільш суттєвий ризик за проектом, це ситуація коли конкуренти знизили ціну на подібні товари або з'явився новий товаро-замінник. При виникненні цієї ситуації підприємство «EnjoyTheWood» повинно знизити ціну на товар, нижче чим конкуренти, почати нову рекламну компанію або спрямувати своїх фахівців-дизайнерів на розробку нового дизайну товару. Ризик отримання збитку становить 19%.

## ВИСНОВКИ

Зараз спостерігається збільшення попиту на ручні та унікальні вироби, що створює перспективи для галузі виробів із фанери. Креативні та функціональні вироби приваблюють покупців, особливо тих, хто цінує естетику та відмінність. Також, екологічно чисті матеріали та процеси виробництва важливі для сучасного споживача.

Підприємство «EnjoyTheWood» - це український сімейний бренд, що дарує позитивні емоції людям. Підприємство розробляє унікальну дерев'яну дизайнерську продукцію, яка підтверджена патентами.

Підприємство зареєстроване в м.Ірпінь. На 24 лютого 2022року компанія мала головний офіс в Ірпені, виробництво у Бучі та Бородянці, а також магазини у торговельних центрах Києва.

Чисельність співробітників до 24.02.2022р. становила 300 чоловік, на вересень 2022 – близько 100 чоловік.

Усі процеси компанії проводяться через єдину CRM – KeyCRM.

Компанія EnjoyTheWood заснована у 2014 році родинами Фостенко й Обіход як засіб реалізувати креативні ідеї їх засновників. Дільність підприємства почалась з нанесення персоналізованих написів на дерев'яних дощечках та з нарізання скалок, далі з'явилась ідея створення мап. У 2016 році перша одношарова Мапа світу з'явилася на стіні в офісі, а у 2018 зібрала понад 100 000\$ на краудфандинговій платформі Kickstarter. Це дозволило популяризувати продукцію в усьому світі (насамперед Європі та США) і розширити свої горизонти.

Продукція підприємства виготовляється на основі власних дизайнерських рішень.

Найважливішим ресурсом підприємства є його працівники, які цілеспрямовано використовують усі інші ресурси для виробництва продукції.

Конкурентами «EnjoyTheWood» є підприємства «Woodenpage», «Likewood», «Woodgoods». Стосовно цих конкурентів потрібно проводити рекламну політику, яка б наголошувала на якості та унікальному дизайнерському рішенні виробів «EnjoyTheWood», як і у названих вище виробників, але за нижчими цінами.

На сьогоднішній день товариство займає нішу по виробництву з деревини за середніми цінами. Даний ринок є досить перспективним, оскільки спостерігається підвищення рівня доходів населення, зміна уподобань – зараз покупці вважають за краще купити трохи дорожчу, але більш якісну та унікальну дизайнерську продукцію, ніж сумнівної якості.

Якщо узагальнити, то основними сильними сторонами «EnjoyTheWood» є великий практичний досвід функціонування на ринку, середні ціни та висока якість продукції.

Розроблений проект передбачає забезпечити споживачів дизайнерськими виробами з фанери, а саме: новорічні іграшки-прикраси, календарі, органайзери та подарункові набори високої якості й споживчої цінності.

Планую закупити нове обладнання, яке необхідне для виготовлення виробів з фанери, а саме ялинкових прикрас, подарункових наборів та органайзерів. Організація виконання всіх підготовчих робіт по виготовленню цих виробів з фанери буде складатися з дев'яти етапів. Зробивши дані розрахунки ми отримуємо за п'ять років чистого прибутку у розмірі 5475,77 тис.грн. Проект окупиться за 1 рік і 4 місяці.

Найбільш суттєвий ризик, це коли конкуренти знизили ціну на подібний товар або з'явився новий товаро-замінник. При виникненні цієї ситуації підприємство «EnjoyTheWood» повинно знизити ціну на товар, нижче чим конкуренти, почати нову рекламну політику або направити своїх фахівців на розробку нового дизайну товару. Ризик отримання збитку становить 19%.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воротіна Л. І. Бізнес-планування: методологія, методика, механізм : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2010. 223 с.
2. Колесніков Г. О. Теоретичні основи складання фінансового плану в процесі бізнес-планування: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Колесніков Г. О. ; Укр. акад. наук, Волин. ін-т економіки та менедж. Луцьк : ВІЕМ, 2010. 140 с.
3. Кузьмін О.Є. Економіка та менеджмент: навч. посібн. / Під заг. ред. О.Є.Кузьміна. Львів: Державний університет „Львівська політехніка”, 2007. 828 с.
4. Падерін І. Д. Бізнес-планування: навч. посіб. Дніпропетр. держ. фін. акад. Д. : Свідлер А. Л., 2012. 137 с.
5. Агафонова Л. Т., Рога О. Р. Підготовка бізнес-плану : практикум. К. : Знання, 2001. 158 с.
6. Алексеева М.М. Планування діяльності фірми: навч. \$метод. посібник / М.М. Алексеева. — К.: Фінанси і статистика, 2011. — 248 с.
7. Філяк М. Бізнес-планування у малому кооперативному підприємстві: зб. док. / Максим Філяк, Юлія Завадовська ; Західноукр. ресурс. центр. - Л. : Часопис, 2013. - 64 с.
8. Богоявленська Ю.В. Проектний аналіз : навчальний посібник. Київ, 2014. 336 с.
9. Бойчик І. Економіка підприємств: Навчальний посібник. - Львів: Сполом, 1998. – 211 с. - гл. 7.- С. 85-92.
10. Телетов О. С. Бізнес-план : навчальний посібник. Суми : СумДУ, 2005. 104 с.
11. Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 2.

Миколаїв. 2015 р. С. 81-84.

12. Білоусько Т. Ю. Вибір матричних методів в обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства. [http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu.gov.ua/cgiirbis\\_64.exe?](http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu.gov.ua/cgiirbis_64.exe?)

13. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія / Т. Г. Васильців. Львів : Арал, 2008. 386 с.

14. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : моногр. Львів : Літературна агенція “Піраміда”, 2012. 208 с.

15. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підруч. К. : ЦУЛ, 2011. – 728 с.

16. Гагоорт Г. Менеджмент мистецтва : підприємницький стиль. Львів : Літопис, 2008. 358 с.

17. Кічурчак М. Особливості підприємницької діяльності в мистецькій сфері. Регіональна економіка. 2000. № 1. С.176-180.

18. Козловський В. О. Бізнес-планування : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2006. – 190 с.

19. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підруч. Львів : Новий світ-2000, 2009. – 250 с.

20. Конспект лекцій з курсу “Потенціал підприємства: формування та оцінювання”. Харків : ХНАМГ, 2007. – 154 с.

21. Кривонос А. О. Бізнес-планування на підприємстві : навчальний посібник. К. : МАУП, 2006. 160 с.

22. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування фірми : навч. посіб. / В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов, О. С. Маркітан. – К. : Знання, 2006. – 423 с.

23. Лаврук В.В. Методичні основи бізнес-планування в контексті формування галузевої стратегії. Стратегія інноваційного розвитку економіки. – 2012. №3. С.15-20.

24. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р.

Л. Лупак, Т. Г. Васильців. Львів : в-во ЛКА, 2016. – 486 с.

25. Чемерис А. Розроблення та управління проектами: європейський вимір для України. Практичний посібник. «Софія-А». 2012. 80 с.

26. Людина і культура в умовах глобалізації // Збірник наукових статей. К.: Видавець ПАРПАН, 2003. 400 с.

27. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. В. Македон. – К. : ЦУЛ, 2009. – 236 с.

28. Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки : монографія: Вид-во ННВК “АТБ”, 2019. 552 с.

29. Митяй О.В. Проектний аналіз: навч. посіб. Київ : Знання, 2017. 311 с.

30. Москаленко М. О. Для чого потрібен бізнес-план. Управління розвитком, 2011. №12(109). С. 25-27

31. Перевозчикова Н. О., Масловська М. В. Особливості процесу бізнес-планування в сучасних умовах розвитку України. Ефективна економіка. Донецьк, 2013 р. С. 46-48.

32. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2013. – 173 с. 10. Величко В. Етапи розробки бізнес-плану підприємства / Економіка України. – 2012. – № 5. – С. 42-48.

33. Перфілова О. Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / О. Є. Перфілова. – Режим доступу: [http://vlp.com.ua/files/13\\_27.pdf](http://vlp.com.ua/files/13_27.pdf).

34. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підруч. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.

35. Свириденко С.В. Бізнес-план як ефективний інструмент планування інвестиційних заходів в умовах мінливого зовнішнього середовища /С.В. Свириденко// Стратегія інноваційного розвитку економіки. – 2012. – №5. – С.17-25.

36.Семез А.А. Соціально-педагогічне проєктування: Навч.-метод. посібник. Кіровоград: РВВ КДПУ ім.В.Винниченка, 2015. 132 с.

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

38.Соціальне підприємництво. Бізнес-модель. Реєстрація. Оподаткування./ Долуда Л., Назарук В., Кірсанова Ю. Київ,ТОВ «Агентство «Україна», 2017. 92 с.

39.Головко Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / За ред. М.В. Кужельного. К.: КНЕУ, 2012. 198 с.

40.

41.Соціальне підприємництво:посібник для викладачів курсу/за наук. Редакцією к.е.н. А.О Корнецького.К:Фамільна друкарня, 2019.160с.

42.Соціальна робота: технологічний аспект / За ред. А.Й. Капської. Київ: Центр навчальної літератури, 2014. 352с.

43.Стратегія та засоби конвергенції системи соціальної безпеки України та ЄС у процесі євроінтеграції : монографія / за ред. Т. Г. Васильціва, Р. Л. Лупака. Львів : Вид-во ННВК “АТБ”, 2018. 303 с.

44.Горбаченко С.А., Карпов В.А. Аналіз підприємницьких проєктів. Одеса: ОНЕУ, 2013. 241 с.

45.Тарасюк Г. М. Бізнес-план : розробка, обґрунтування та аналіз : навчальний посібник. К. : Каравела, 2006. 280 с.

46.Як виготовляють фанеру? Етапи та особливості виробництва // <https://tomek.lviv.ua/news/yak-vigotovlyayut-faneru-etapi-ta-osoblivosti-virobnitstva/>

47.Вироби з фанери: Вивчаємо численні способи використання та переваги цього міцного матеріалу // <https://www.domtruda.com.ua/vyroby-z-fanery-vyvchajemo-chyslenni-sposoby-vykorystannia-ta-perevahy-tsoho->



mitsnoho-materialu/

48.Череп А. В., Лисенко О. А. Необхідність бізнес-планування. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Хмельницьк: 2009 р. № 6. С. 119-122.

49.Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. 400 с.

50. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підруч. [2-е вид., перероб. і доп.]. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.

51.Ананьєв О.М. Застосування методології аналітичного планування для розв'язування складно структурованих завдань управління: методологічні підходи (Щорічник наукових праць). НАН України. Інститут регіональних досліджень. Львів, 2004. с. 519.

52.Давидов Г. М. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / Г. М. Давидов, В. М. Малахова, О. А. Магопець та ін. – К. : Знання, 2011. – 389 с.

53.Яроміч С. А. Менеджмент у сфері культури : навчальний посібник. Кн. 1. Одеса: Центр практичного менеджменту культури, 2016. 274 с.

54.Hofer C. W. Conceptual Construct for Formulating Corporate and Business Strategies. – Boston : Intercollegiate Case Clearing House, 2017. 754 p.

55.Shay J. P. Dynamic Competitive Strategy: Towards a Multi-perspective Conceptual Framework. Access mode: <http://scheller.gatech.edu/directory/faculty/rothaermel/pubs/99LRP.pdf>.

## **Додатки**

**Види рентабельності та методика їх розрахунку****1.Рентабельність продукції**

$$Рп.=ЧП/Св.р.п.*100\%, \quad (2.1)$$

де ЧП- чистий прибуток (220р. форми №2);

Св.р.п.- собівартість реалізованої продукції (040р. форми №2).

$$Рп.2019 \text{ року} = 3929/14793*100\% = 27\%,$$

$$Рп.2020 \text{ року} = 1653/16963*100\% = 10\%,$$

$$Рп.2021 \text{ року} = 1375/11801*100\% = 12\%.$$

**2.Рентабельність продаж**

$$Рпр.=ВП/Чв.*100\%, \quad (2.2)$$

де ВП- валовий прибуток (050р. форми №2);

Чв.- дохід від реалізованої продукції (010р. форми №2).

$$Рпр.2019 \text{ року} = 8067/24162*100\% = 33\%,$$

$$Рпр.2020 \text{ року} = 8044/28074*100\% = 29\%,$$

$$Рпр.2021 \text{ року} = 5792/18682*100\% = 31\%.$$

**3.Рентабельність виробництва**

$$Рвр.=ОП/(ОК+ОЗ)*100\%, \quad (2.3)$$

де ОП- операційний прибуток (100р. форми №2);

ОК - оборотні кошти (260р.+270р. форми №1);

ОЗ- основні засоби (030р. форми №1).

$$Рвр.2019 \text{ року} = 5848/(16067+10+5710)*100\% = 27\%,$$

$$Рвр.2020 \text{ року} = 3847/(12409+13+7296)*100\% = 20\%,$$

$$Рвр.2021 \text{ року} = 3623/(10899+10+6903)*100\% = 20\%.$$

**4.Загальна рентабельність підприємства**

$$\text{Заг. Рп.}=\text{ОП}/\Sigma\text{А}*100\%, \quad (2.4)$$

де ОП- операційний прибуток (100р. форми №2);

$\Sigma\text{А}$  – сума активів (280р.форми №1).

$$\text{Заг. Рп.}2019 \text{ року} = 5848/26934*100\% = 22\%,$$

$$\text{Заг. Рп.}2020 \text{ року} = 3847/31365*100\% = 12\%,$$

$$\text{Заг. Рп.}2021 \text{ року} = 3623/28450*100\% = 13\%.$$

## ДОДАТОК Б

Дані для розрахунку матриці «General Electric»

Таблиця 1

Розрахунок коефіцієнтів вагомості

| Показники<br>К <sub>j</sub>        | Оцінка вагомості j-го показника<br>для i-то виду діяльності, К <sub>ij</sub> |          |                        | ΣК <sub>ij</sub> | V=ΣК <sub>ij</sub> /ΣΣК <sub>ij</sub> |
|------------------------------------|--|----------|------------------------|------------------|---------------------------------------|
|                                    | Медальниці   | Ключниці | Дерев'яні<br>календарі |                  |                                       |
| Якість ринку                       | 9  | 10       | 8                      | 27               | 0,18                                  |
| Розмір і темп росту<br>ринку       | 9  | 9        | 8                      | 26               | 0,17                                  |
| Конкурентна ситуація               | 8  | 9        | 7                      | 24               | 0,16                                  |
| Відносна позиція на<br>ринку       | 6  | 8        | 10                     | 24               | 0,16                                  |
| Відносний потенціал<br>виробництва | 8  | 9        | 9                      | 26               | 0,17                                  |
| Відносний потенціал<br>персоналу   | 10   | 8        | 8                      | 26               | 0,17                                  |
| Всього                             | 50   | 53       | 50                     | 153              | 1,00                                  |

Таблиця 2

Визначення зважених оцінок показників для медальниць

| Показники,<br>К <sub>j</sub>                 | Оцінка вагомості i-тої<br>галузі здійснюваним j-<br>тим показником |    |    | Σn <sub>ij</sub> | Z <sub>ij</sub> =V/Σn <sub>ij</sub> |
|--|--|----|----|------------------|-------------------------------------|
|  | 1  | 2  | 3  |                  |                                     |
| Якість ринку                                 | 8  | 9  | 10 | 27               | 0,0067                              |
| Розмір і темп росту ринку                    | 9  | 7  | 8  | 24               | 0,0071                              |
| Конкурентна ситуація                         | 9  | 10 | 7  | 26               | 0,0062                              |
| L <sub>i</sub> = 0,0199/3 = 0,0067 (низька)  |  |    |    |                  | 0,0199                              |
| Відносна позиція на ринку                    | 10   | 8  | 9  | 27               | 0,0059                              |
| Відносний потенціал<br>виробництва           | 8  | 9  | 9  | 26               | 0,0065                              |
| Відносний потенціал персоналу                | 9  | 7  | 10 | 26               | 0,0065                              |
| M <sub>i</sub> = 0,0190/3 = 0,0063 (середня) |  |    |    |                  | 0,0190                              |

Таблиця 3

## Визначення зважених оцінок показників для ключниць

| Показники,<br>К <sub>j</sub>                | Оцінка вагомості і-тої галузі здійснюваним j-тим показником |   |    | Σn <sub>ij</sub> | Z <sub>ij</sub> =V/Σn <sub>ij</sub> |
|---|---|---|----|------------------|-------------------------------------|
|   | 1   | 2 | 3  |                  |                                     |
| Якість ринку                                | 9   | 9 | 8  | 26               | 0,0069                              |
| Розмір і темп росту ринку                   | 8   | 7 | 10 | 25               | 0,0068                              |
| Конкурентна ситуація                        | 7   | 8 | 8  | 23               | 0,0070                              |
| L <sub>i</sub> = 0,0207/3 = 0,0069 (висока) |   |   |    |                  | 0,0207                              |
| Відносна позиція на ринку                   | 10  | 9 | 9  | 28               | 0,0057                              |
| Відносний потенціал виробництва             | 8   | 8 | 9  | 25               | 0,0068                              |
| Відносний потенціал персоналу               | 9   | 8 | 9  | 26               | 0,0065                              |
| M <sub>i</sub> = 0,0191/3 = 0,0064 (сильна) |   |   |    |                  | 0,0191                              |

Таблиця 4

## Визначення зважених оцінок показників для дерев'яних календарів

| Показники,<br>К <sub>j</sub>                | Оцінка вагомості і-тої галузі здійснюватим j-тим показником |    |    | Σn <sub>ij</sub> | Z <sub>ij</sub> =V/Σn <sub>ij</sub> |
|---|---|----|----|------------------|-------------------------------------|
|   | 1   | 2  | 3  |                  |                                     |
| Якість ринку                                | 9   | 9  | 8  | 26               | 0,0069                              |
| Розмір і темп росту ринку                   | 8   | 7  | 10 | 25               | 0,0068                              |
| Конкурентна ситуація                        | 8   | 8  | 8  | 24               | 0,0067                              |
| L <sub>i</sub> = 0,0204/3 = 0,0068(середня) |   |    |    |                  | 0,0204                              |
| Відносна позиція на ринку                   | 9   | 9  | 10 | 28               | 0,0057                              |
| Відносний потенціал виробництва             | 8   | 8  | 10 | 26               | 0,0065                              |
| Відносний потенціал персоналу               | 8   | 10 | 9  | 27               | 0,0063                              |
| M <sub>i</sub> = 0,0185/3 = 0,0062(слабка)  |   |    |    |                  | 0,0185                              |

Визначимо привабливість галузі та позицію конкуренції для обраних напрямів діяльності. Для цього визначаємо середнє значення (формули 1 та 2).

$$C_{пг} = \Sigma L_{ij}/3, \quad (1)$$

$$C_{пг} = 0,0204/3 = 0,0068$$

$$C_{пп} = \Sigma M_{ij}/3, \quad (2)$$

$$C_{пп} = 0,0189/3 = 0,0063$$

## ДОДАТОК В

Таблиця 1

## Графік обслуговування боргу

| Період  |               | Початковий<br>баланс<br>боргу, тис.<br>грн | %      | Погашення<br>боргу,<br>тис.грн | Щорічна<br>виплата,<br>тис.грн | Кінцевий<br>баланс<br>боргу, тис.грн |
|---------|---------------|--|--------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| Місяці  | 2024<br>рік   | 500  | 10,50  | 8                              | 18,50                          | 492                                  |
|         | 2             | 492  | 10,33  | 8                              | 18,33                          | 484                                  |
|         | 3             | 484  | 10,16  | 8                              | 18,16                          | 476                                  |
|         | 4             | 476  | 10,00  | 8                              | 18,00                          | 468                                  |
|         | 5             | 468  | 9,83   | 8                              | 17,83                          | 460                                  |
|         | 6             | 460  | 9,66   | 8                              | 17,66                          | 452                                  |
|         | 7             | 452  | 9,49   | 8                              | 17,49                          | 444                                  |
|         | 8             | 444  | 9,32   | 8                              | 17,32                          | 436                                  |
|         | 9             | 436  | 9,16   | 8                              | 17,16                          | 428                                  |
|         | 10            | 428  | 8,99   | 8                              | 16,99                          | 420                                  |
|         | 11            | 420  | 8,82   | 8                              | 16,82                          | 412                                  |
|         | 12            | 412  | 8,65   | 12                             | 20,65                          | 400                                  |
| Квартал | 2025 рік<br>1 | 400  | 25,00  | 25                             | 50,00                          | 375                                  |
|         | 2             | 375  | 23,44  | 25                             | 48,44                          | 350                                  |
|         | 3             | 350  | 21,88  | 25                             | 46,88                          | 325                                  |
|         | 4             | 325  | 20,31  | 25                             | 45,31                          | 300                                  |
| Роки    | 2026          | 300  | 75,00  | 100                            | 175,00                         | 200                                  |
|         | 2027          | 200  | 50,00  | 100                            | 150,00                         | 100                                  |
|         | 2028          | 100  | 25,00  | 100                            | 125,00                         | 0                                    |
| Всього  |               | -  | 114,91 | 500                            | 855,54                         | -                                    |

Таблиця 2

## Розрахунок звіту про прибутки та збитки на 5 років, тис.грн.

| № | Стаття  | Роки    |         |         |          |          | Всього    |
|---|---|---------|---------|---------|----------|----------|-----------|
|   |   | 2024    | 2025    | 2026    | 2027     | 2028     |           |
| 1 | Обсяг продажу   | 1909,60 | 2099,46 | 2414,38 | 2776,54  | 3331,84  | 12531,82  |
| 2 | Витрати   | 190,96  | 209,946 | 241,438 | 277,6536 | 333,1843 | 1253,1818 |
| 3 | Обсяг продажу з урахуванням продажу                                   | 1718,6  | 1889,5  | 2172,94 | 2498,88  | 2998,66  | 11278,64  |
| 4 | Змінні витрати  | 361,2   | 411,6   | 498,5   | 551,50   | 635,80   | 2458,64   |
| 5 | Валовий прибуток  | 1357,40 | 1478    | 1674,44 | 1947,38  | 2362,86  | 8820,00   |
| 6 | Постійні витрати, в тому числі операційні торговельно-адміністративні | 450,02  | 430,34  | 419,49  | 408,75   | 388,23   | 2096,83   |
| 7 | Прибуток, що підлягає оподаткуванню                                   | 907,38  | 1047,58 | 1254,96 | 1538,63  | 1974,62  | 6723,17   |
| 8 | Податок на прибуток   | 226,84  | 219,99  | 238,44  | 246,18   | 315,94   | 1247,40   |
| 9 | Чистий прибуток   | 680,53  | 827,59  | 1016,51 | 1292,45  | 1658,68  | 5475,77   |

Таблиця 3

## Розрахунок плану грошових потоків на 5 років, тис.грн.

| №  | Назва статті                        | Роки    |         |         |         |         | Всього   |
|----|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
|    |                                     | 2024    | 2025    | 2026    | 2027    | 2028    |          |
| 1  | Обсяг продажу                       | 1909,60 | 2099,46 | 2414,38 | 2776,54 | 3331,84 | 12531,82 |
| 2  | Змінні витрати                      | 361,2   | 411,6   | 498,5   | 551,5   | 635,8   | 2458,6   |
| 3  | Операційні витрати                  | 257,66  | 264,86  | 272,06  | 282,41  | 289,62  | 1366,61  |
| 4  | Відсотки по кредитах                | 114,9   | 90,63   | 75      | 50      | 25      | 355,53   |
| 5  | Податки та інші виплати             | 304,31  | 294,84  | 310,87  | 322,52  | 389,56  | 1622,09  |
| 6  | Кеш-фловід виробничої діяльності    | 871,49  | 1037,53 | 1257,95 | 1570,10 | 1991,87 | 6728,95  |
| 7  | Придбання активів                   | 12      | 12      | 12      | 12      | 12      | 60       |
| 8  | Продаж активів                      | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0        |
| 9  | Кеш-фловід інвестиційної діяльності | -12     | -12     | -12     | -12     | -12     | -60      |
| 10 | Акціонерний капітал                 | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0        |
| 11 | Позичковий капітал                  | 500     | -       | -       | -       | -       | 500      |
| 12 | Виплати в погашення позик           | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 500      |
| 13 | Виплати дивідендів                  | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0        |
| 14 | Кеш-фловід фінансової діяльності    | 400     | -100    | -100    | -100    | -100    | 0        |
| 15 | Кеш-баланс на початок періоду       | 0       | 1259,49 | 2185,03 | 3330,98 | 4789,08 | 11564,58 |
| 16 | Кеш-баланс на кінець періоду        | 1259,49 | 2185,03 | 3330,98 | 4789,08 | 6668,95 | 18233,53 |



Таблиця 4

## Умовно-постійні витрати на 2025 рік, тис. грн.

| Склад витрат   | Квартал |       |       |       | Всього |
|--|---------|-------|-------|-------|--------|
|  | I       | II    | III   | IV    |        |
| 1  | 2       | 3     | 4     | 5     | 6      |
| 1.Операційні витрати   | 61,97   | 61,97 | 62,97 | 77,69 | 264,61 |
| 1.1. Витрати на опалення, освітлення та електроенергію       | 3       | 3     | 4     | 5     | 15     |
| 1.2.Оплата праці робітників (погодинних), у тому числі:      | 47,16   | 47,16 | 47,16 | 60,88 | 202,35 |
| основна  | 30,00   | 30,00 | 30,00 | 40,00 | 130,00 |
| додаткова  | 3,00    | 3,00  | 3,00  | 3,00  | 12,00  |
| доплати  | 3,00    | 3,00  | 3,00  | 3,00  | 12,00  |
| відрахування на з./пл.                                       | 11,16   | 11,16 | 11,16 | 14,88 | 48,35  |
| 1.3. Витрати на утримання, експлуатацію та ремонт обладнання | 4,98    | 4,98  | 4,98  | 4,98  | 19,9   |
| 1.4. Амортизаційні відрахування                              | 3,75    | 3,75  | 3,75  | 3,75  | 15     |
| 1.5. Оренда обладнання та споруд                             | -       | -     | -     | -     | -      |
| 1.6. Інші операційні витрати                                 | 3,09    | 3,09  | 3,09  | 3,09  | 12,36  |
| 2.Торгівельно-адміністративні витрати                        | 43,71   | 42,15 | 40,59 | 39,02 | 165,46 |
| 2.1. Оплата праці управлінців, у тому числі:                 | 11,17   | 11,17 | 11,17 | 11,17 | 44,67  |
| основна  | 6,5     | 6,5   | 6,5   | 6,5   | 26     |
| додаткова  | 1,25    | 1,25  | 1,25  | 1,25  | 5      |
| доплати  | 1       | 1     | 1     | 1     | 4      |
| відрахування на з./пл.                                       | 2,42    | 2,42  | 2,42  | 2,42  | 9,67   |
| 1  | 2       | 3     | 4     | 5     | 6      |
| 2.2. Послуги сторонніх організацій невиробничого характеру   | -       | -     | -     | -     | -      |

|  |        |        |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| 2.3. Витрати пов'язані з просуванням та продажем продукції | 0,5    | 0,5    | 0,5    | 0,5    | 2      |
| 2.4. Відсотки по кредитах                                  | 25     | 23,44  | 21,88  | 20,31  | 90,63  |
| 2.5. Юридичні послуги                                      | -      | -      | -      | -      | -      |
| 2.6. Страхування   | 1,49   | 1,49   | 1,49   | 1,49   | 5,97   |
| 2.7. Відрядження та транспортні витрати                    | 3,58   | 3,58   | 3,58   | 3,58   | 14,32  |
| 2.8. Використання патентів                                 | -      | -      | -      | -      | -      |
| 2.9. Дослідження та розробки                               | -      | -      | -      | -      | -      |
| 2.10. Інші торговельно-адміністративні витрати             | 1,97   | 1,97   | 1,97   | 1,97   | 7,87   |
| Всього   | 105,68 | 104,12 | 103,56 | 116,71 | 430,07 |

Таблиця 5

## Умовно-постійні витрати на 5 років, тис. грн.

| Склад витрат   | Роки   |        |        |        |        | Всього  |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
|  | 2024   | 2025   | 2026   | 2027   | 2028   |         |
| 1  | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7       |
| 1. Операційні витрати  | 257,7  | 264,9  | 272,1  | 282,41 | 289,62 | 1366,61 |
| 1.1. Витрати на опалення, освітлення та електроенергію       | 15     | 15     | 15     | 17     | 17     | 79      |
| 1.2. Оплата праці робітників (погодинних), у тому числі:     | 195,49 | 202,35 | 209,21 | 217,07 | 223,93 | 1048,03 |
| основна  | 125    | 130    | 135    | 140    | 145    | 675     |
| додаткова  | 12     | 12     | 12     | 13     | 13     | 62      |
| доплати  | 12     | 12     | 12     | 12     | 12     | 60      |
| відрахування на з./пл.                                       | 46,49  | 48,35  | 50,21  | 52,07  | 53,93  | 251,03  |
| 1.3. Витрати на утримання, експлуатацію та ремонт обладнання | 19,9   | 19,9   | 19,9   | 19,9   | 19,9   | 99,5    |
| 1.4. Амортизаційні відрахування                              | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 75      |
| 1.5. Оренда обладнання та споруд                             | -      | -      | -      | -      | -      | -       |
| 1.6. Інші операційні витрати                                 | 12,27  | 12,61  | 12,96  | 13,448 | 13,791 | 65,08   |
| 2. Торговельно-адміністративні витрати                       | 192,4  | 165,5  | 147,4  | 126,34 | 98,62  | 730,219 |

|   |       |       |       |        |        |         |
|---|-------|-------|-------|--------|--------|---------|
| 2.1. Оплата праці управлінців,<br>у тому числі:                   | 44,67 | 44,67 | 44,67 | 50,41  | 50,41  | 234,83  |
| основна   | 26    | 26    | 26    | 28     | 28     | 134     |
| додаткова   | 5     | 5     | 5     | 7      | 7      | 29      |
| доплати   | 4     | 4     | 4     | 5      | 5      | 22      |
| відрахування на з./пл.  | 9,67  | 9,67  | 9,67  | 10,41  | 10,41  | 49,83   |
| 2.2. Послуги сторонніх<br>організацій не виробничого<br>характеру | -     | -     | -     | -      | -      | -       |
| 2.3. Витрати пов'язані з<br>просуванням та продажем<br>продукції  | 1     | 2     | 2     | 3      | 4      | 12      |
| 2.4. відсотки по кредитах   | 114,9 | 90,63 | 75    | 50     | 25     | 355,54  |
| 2.5. Юридичні послуги   | -     | -     | -     | -      | -      | -       |
| 2.6. Страхування  | 5,97  | 5,97  | 5,97  | 5,97   | 5,97   | 29,85   |
| 2.7. Відрядження та<br>транспортні витрати                        | 16,65 | 14,33 | 12,76 | 10,938 | 8,54   | 63,22   |
| 2.8. Використання патентів  | -     | -     | -     | -      | -      | -       |
| 2.9. Дослідження та розробки                                      | -     | -     | -     | -      | -      | -       |
| 2.10. Інші торговельно-<br>адміністративні витрати                | 9,16  | 7,88  | 7,02  | 6,0161 | 4,70   | 34,77   |
| Всього  | 450   | 430,3 | 419,5 | 408,75 | 388,23 | 2096,83 |