

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КУКОЛЕВСЬКИЙ ВАДИМ ВАДИМОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри маркетингу та
бізнес-аналітики,
канд. екон. наук, доцент

Олена БОЄНКО

«___» _____ 20__ р.

**РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Спеціальність 075 Маркетинг
Освітня програма «Маркетинг»
Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
О.Ю. Боєнко, завідувач кафедри
маркетингу та бізнес-аналітики
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Куколевський Вадим Вадимович. Розробка та реалізація ринкової стратегії підприємства в умовах невизначеності. Спеціальність 075 Маркетинг. Освітня програма «Маркетинг». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2024. 80 с.

В кваліфікаційній (магістерській) роботі визначено теоретичні основи бізнесу-планування, наведено огляд різноманітних підходів до формування бізнес-моделі розвитку підприємства в сучасних економічних умовах. В процесі дослідження розроблено бізнес-план, що є основою ринкової стратегії та базою планування фінансово-господарської діяльності ТОВ «Буд-Індустрія» з виробництва нового продукту - керамічної плитки. Виконано обґрунтування фінансово-економічної доцільності реалізації планованого виробництва на основі показників, по яких були розраховані коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, фінансовій незалежності, стійкості й стабільності підприємства. Розроблено концептуальну модель процесу планування. Запропоновано підхід до оцінки процесу планування стратегії розвитку з використанням елементів потенціалу стратегічного, тактичного й оперативного планування.

Ключові слова: бізнес-планування, маркетинговий план, бізнес-проект, ринкова стратегія, якість бізнес-плану, концептуальна модель процесу планування.

Табл. 28. Рис. 11. Бібліограф.: 35 найм. Дод. 3.

SUMMARY

Kukolevskiy Vadym. Development and implementation of the enterprise's market strategy in conditions of uncertainty. Specialty 075 Marketing. Educational Program «Marketing». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024. 80 p.

In the master's paper the theoretical bases of business-planning are studied, the review of various approaches to the formation of business model of enterprise development in modern economic conditions is presented. In the process of work, a business plan has been developed, which is the basis of the market strategy and the basis for financial and business planning of LLC «Budindustriya» for the production of a new product - ceramic tile. The justification of the financial and economic expediency of the planned production is based on the indicators, for which the ratios of liquidity, solvency, financial independence, stability and stability of the enterprise were calculated. The conceptual model of the planning process is developed. The approach to the evaluation of the planning process of the development strategy using the elements of the potential of strategic, tactical and operational planning is proposed.

Keywords: business planning, marketing plan, business project, market strategy, quality of business plan, conceptual model of the planning process.

Tabl. 28. Fig. 11. Bibliography: 35 items. App 3.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ	8
1.1 Роль і місце бізнес-плану в ринковій стратегії розвитку підприємства	8
1.2 Загальна характеристика змісту бізнес-плану	13
1.3 Проблеми розробки ринкової стратегії в умовах невизначеності	24
РОЗДІЛ 2 РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ З ВИРОБНИЦТВА КЕРАМІЧНОЇ ПЛИТКИ ТОВ «БУД-ІНДУСТРІЯ»	29
2.1 Короткий опис запропонованого проєкту	29
2.2 Аналіз ринку та основних конкурентів	33
2.3 Планування виробництва	35
2.4 План маркетингової діяльності	45
2.5 Фінансовий план	51
РОЗДІЛ 3 ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗАХОДІВ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	62
3.1 Оцінка ризику та його страхування	62
3.2 Показники фінансово-економічної доцільності реалізації бізнес-плану	72
3.3 Пропозиції щодо підвищення якості планування ТОВ «Буд-Індустрія»	76
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	87
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

Бізнес-планування — це сучасний і досить популярний термін на сьогодні в бізнес-середовищі. Але розробка бізнес-планів і ведення діяльності в руслі постійного бізнес-планування з урахуванням всіх нюансів цього поняття (постійний моніторинг ринку, стану конкурентного середовища, складання планів для впровадження будь-яких змін тощо) на вітчизняних просторах знаходяться на відчутній відстані від європейських практик розвинених країн.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі складання бізнес-плану є важливим інструментом стратегічного планування. Він дозволяє компаніям:

- Провести глибокий аналіз ринку та визначити конкурентні переваги.
- Оцінити фінансову доцільність проєкту та розрахувати окупність інвестицій.
- Ідентифікувати потенційні ризики та розробити заходи щодо їх мінімізації.
- Залучити інвестиції та партнерів.
- Контролювати виконання поставлених цілей та оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації.

Бізнес-планування, включаючи планування маркетингової діяльності, є невід'ємною частиною діяльності будь-якого підприємства. Однак, сучасні реалії, такі як глобалізація, цифровізація та нестабільність ринків, ставлять перед бізнес-плануванням нові виклики.

Метою кваліфікаційної (магістерської) роботи є дослідження процесу бізнес-планування на виробничому підприємстві як складової ринкової стратегії та перевірка економічної доцільності реалізації бізнесу-проєкту.

Завдання роботи:

- визначити значення й розкрити особливості бізнес-плану;
- дати характеристику й проаналізувати методику розробки й розрахунку бізнес-плану підприємства;

- визначити ступінь актуальності проблеми сучасного планування й прогнозування;
- дати оцінку ефективності заходів щодо реалізації бізнес-плану;
- розробити рекомендації з удосконалювання процесу планування на підприємстві.

Дослідженню питань бізнесу-планування присвячені наукові праці таких вітчизняних і закордонних вчених, як В.В. Македон, С.М. Макаренко, Н.М. Олійник, І.З. Должанський, Коллін та Пол Барроу, І. Ансофф, С. Гошал, К.А. Бартлетт та інші. Однак більшість з них висвітлюють загальнотеоретичні аспекти бізнес-планування в контексті загальної маркетингової стратегії підприємства, не розглядаючи специфічні особливості й характеристики окремих галузей і конкретних підприємств, які часто відіграють вирішальну роль при складанні бізнес-плану.

Об'єктом дослідження є виробниче підприємство ТОВ «Буд-Індустрія».

Предметом дослідження є система бізнес-планування, включаючи маркетингове планування, як елемента ринкової стратегії діяльності.

Методи дослідження. В кваліфікаційній (магістерській) роботі було використано методи статистичного, економічного й фінансового аналізу для оцінки запропонованого проєкту з виробництва керамічної плитки; беззбитковості продажів продукції для визначення критичного обсягу виробництва; метод обліку ризику у зв'язку із можливою втратою прибутку; прогнозні методи для оцінки перспектив реалізації проєкту; маркетингові методи при аналізі конкурентного середовища.

Інформаційну базу дослідження склали праці вітчизняних і закордонних вчених в області бізнес-планування, маркетингового планування, довідково-інформаційні й аналітичні матеріали, нормативні документи, інформаційні сайти мережі Internet.

Основні положення, які визначають наукову новизну роботи, полягають в наступному:

- розроблено концептуальну модель процесу планування, в основі якої лежить ідея про те, що якість планів підприємства є результатом взаємодії елементів системи стратегічного планування; бізнес-планування, в т.ч. маркетингового планування, та бюджетного планування.

- запропоновано підхід до оцінки процесу планування з використанням елементів потенціалу планування.

Практичне значення проведеного дослідження визначається тим, що розроблений бізнес-план по виробництву керамічної плитки для ТОВ «Буд-Індустрія» є економічно обґрунтованим, фінансово привабливим та спроможним до впровадження в діяльність підприємства.

У першому розділі кваліфікаційної (магістерської) роботи розглянуто теоретичні основи бізнес-планування, як основи розробки ринкової стратегії підприємства; наведений огляд різноманітних підходів до формування бізнес-плану й виявлені проблеми бізнес-планування в сучасних умовах.

У другому розділі представлений бізнес-план, що є основою планування фінансово-господарської діяльності ТОВ «Буд-Індустрія» з виробництва нового продукту - керамічної плитки.

У третьому розділі проведена оцінка ризику, пов'язаного зі зміною цін на сировину й ситуації на ринку; виконано обґрунтування фінансово-економічної доцільності реалізації планованого виробництва, запропоновано концептуальну модель процесу планування, а також підхід до оцінки процесу планування з використанням елементів потенціалу планування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕСУ-ПЛАНУВАННЯ

1.1 Роль і місце бізнес-плану в ринковій стратегії розвитку підприємства

У суспільстві з високим рівнем технічного, культурного й економічного розвитку особливо необхідні такі проєкти й концепції, за допомогою яких можна було б вчасно усвідомлювати бажані цілі й вживати заходи для їх досягнення. Чим менше засобів для задоволення потреб, тим дивніше повинні бути інструменти, за допомогою яких реалізується раціональне управління відповідними економічними процесами. Така необхідність чітко проявляється як на загальнодержавному рівні, так і при управлінні підприємством. Одним з інструментів такого управління є планування.

Планування діяльності підприємства, як і будь-яке планування в загалі, може бути різним по рівнях, термінах, планованих показниках і ступеню координації.

Результатом планування є план або система планів. Відповідно до зазначеної характеристики планування можна дати наступне визначення плану, як готового результату впорядкованого, заснованого на обробці інформації процесу по розробці проєкту, що обумовлює параметри для досягнення цілей у майбутньому [3, с. 11].

В економічній літературі є ряд визначень планування, які в різному ступені відрізняються від сформульованого вище, але по суті, однак, дуже з ним схожі.

Так планування розглядається як формування управлінських рішень на базі системної підготовки прийняття рішень по визначенню майбутніх подій, тобто виступає функцією менеджменту [5, с. 23].

Із цих же позицій планування визначають, як уміння прогнозувати майбутній розвиток підприємства й використати отримані данні для поліпшення фінансового становища підприємства [10, с. 90].

Планування також визначають як один із принципів організації фінансів підприємства, що надає можливість підприємству передбачати свій розвиток і використати це передбачення для коректування діяльності підприємства [6, с. 38].

Таким чином, головна мета планування полягає в тому, щоб вчасно виявляти засоби, альтернативи, а також шанси й ризики досягнення цілей і вибирати відповідні заходи.

Зміст і характер планування визначають його принципи. Дотримання цих принципів створює передумови для ефективної роботи підприємства й зменшує можливість негативних результатів планування. Основними принципами планування є наступні [12, с. 32].

1. Принцип єдності - припускає, що планування на підприємстві повинно мати системний характер. Поняття системності, у даному контексті, означає:

- існування сукупності елементів;
- взаємозв'язок між ними;
- наявність єдиного напрямку розвитку елементів системи, орієнтованого на загальні цілі бізнесу.

2. Координація планової діяльності виражається в тім, що:

- діяльність жодної частини організації не можна планувати ефективно, якщо таке планування не пов'язане із плановою діяльністю інших одиниць даного рівня;
- усякі зміни в планах одного з підрозділів повинні бути відбиті в планах інших підрозділів.

3. Інтеграція планової діяльності припускає, що в організації існує розмаїтість щодо відособлених процесів планування й часткових планів підрозділів, тобто розмаїтість підсистем планування, але кожна з підсистем діє

виходячи із загальної стратегії, а кожен окремий план є частиною плану більш високого рівня.

4. Принцип участі - тісно пов'язаний із принципом єдності й означає, що кожен член організації стає учасником планової діяльності незалежно від посади й виконуваної ним функції. Іншими словами, процес планування повинен залучати до себе всіх тих, кого він безпосередньо торкається (партисипативне планування).

5. Принцип безперервності укладається в наступному:

- процес планування на підприємстві повинен здійснюватися постійно в рамках життєвих циклів проєктів і вироблених продуктів;
- необхідні систематичні коректування й перепланування.

6. Принцип гнучкості - тісно пов'язаний з безперервністю планування, міститься в доданні планам і процесу планування спроможності змінювати свою спрямованість у зв'язку з виникненням непередбачених обставин.

7. Принцип точності - усякий план повинен бути укладений з таким ступенем точності, яка тільки сумісна з навислою над долею фірми невизначеністю. Таким чином, плани повинні бути конкретизовані й деталізовані в тім ступені, у якій дозволяють зовнішні й внутрішні умови діяльності [12, с. 34].

Якщо розглянути процес планування від початку й до кінця, то в ньому можна виділити окремі фази. Кожна з фаз характеризується постановкою особливих завдань і системно пов'язана з іншими фазами послідовності виконання й обміном інформацією. Процеси планування охоплюють наступні фази:

- формулювання проблеми;
- вирішення проблеми;
- виконання;
- контроль і забезпечення виконання рішення.

Види планування можна кваліфікувати по ряду ознак.

Серед основних ознак виділяються:

- часовий горизонт;
- функціональна спрямованість;
- ієрархія планування;
- зміст планування [5].

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

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

Наведені терміни планування неоднозначні й залежать від якості прогнозів, від об'єкта планування, від підприємства й галузі діяльності. Крім того, життєвий цикл продукту, а також можливість заміни продукції також впливають на вказані терміни.

За ознакою функціональної спрямованості, з якої співвідноситься планування, можна виділити: планування збуту, планування виробництва, планування зберігання, планування постачання, планування грошових потоків, інвестиційне планування.

Залежно від того, на які цілі розвитку підприємства спрямовано планування (ієрархія планування) розрізняють три рівні:

- стратегічне планування;
- тактичне планування;
- оперативне планування [12, с. 53].

За змістом планування на підприємстві підрозділяють на техніко-економічне й оперативно-виробниче.

Техніко-економічне планування включає всі аспекти діяльності підприємства і його структурних підрозділів, питання, пов'язані з перспективним розвитком виробництва, технічним переоснащенням, соціальним розвитком. Техніко-економічне планування на підприємстві

здійснює планово-економічний відділ підприємства, що розробляє перспективні й річні промфінплани.

Оперативно-виробниче планування здійснює виробничо-диспетчерський відділ підприємства. При цьому розробляються оперативні місячні, декадні, тижневі плани й графіки для окремих виробничих підрозділів підприємства.

На відміну від техпромфінплану, бізнес-план розробляється для нових підприємств і для тих, які докорінно змінюють виробничу програму або здійснюють реконструкцію на період 3-5 років. Бізнес-план може містити довільну кількість форм документів. Як документ, він носить комплексний характер, містить елементи техніко-економічного обґрунтування виробництва, поєднує поточне й перспективне планування.

Як форма планування на підприємстві, бізнес-план розраховано на ринкові умови господарювання, надається інвесторам або клієнтам, які збираються співробітничати з підприємством [5].

До основних цілей бізнес-плану звичайно відносять:

- визначення ступеня життєздатності й майбутньої стабільності підприємства, зниження ризику підприємницької діяльності;
- конкретизація перспектив бізнесу у вигляді системи кількісних й якісних показників;
- забезпечення ефективності використання зовнішніх інвестицій.

Останнє твердження підкреслює, що бізнес-план, на відміну від раніше описаної системи планування на підприємстві, враховує не тільки внутрішні цілі підприємства, але й зовнішні цілі осіб, зацікавлених у рентабельності діяльності підприємця. Крім інвесторів зацікавленими особами можуть бути потенційні споживачі й постачальники фірми [3, с. 58].

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

Проте, бізнес-плану все-таки властиві в достатній мірі характерні ознаки у відповідності з вартими перед ним завданнями:

- бізнес-план не може включати весь комплекс загальних цілей підприємства, а лише одну з них, ту, що пов'язана з інвестиційним процесом (внутрішнім або зовнішнім). Бізнес-план - це завжди інвестиції (розвиток). Без інвестицій - не може бути й бізнес-плану (на відміну від інших видів планування, наприклад, стратегічного);
- на відміну від стратегічного й тактичного плану, бізнес-план має чітко обкреслені тимчасові рамки, після закінчення яких визначені планом цілі й завдання повинні бути виконані;
- у бізнес-плані функціональні складові (план маркетингу, план виробництва й т.п.) на відміну від всіх інших видів планів, є повноправними, рівноважними частинами структури [5, с. 69-71].

Таким чином, бізнес-план є планом розвитку із властивими тільки йому цілями. А тому жоден з видів планів у системі планування на підприємстві не заміняє бізнесу-планування як елемента ринкової стратегії розвитку компанії.

1.2 Загальна характеристика змісту бізнес-плану

Основними розділами бізнес-плану є наступні:

1. Короткий опис запропонованого проєкту (вступна частина).
2. Характеристика підприємства й продукції.
3. Аналіз ринку й основних конкурентів.
4. Планування виробництва.
5. Планування маркетингової діяльності.
6. Організаційний план.
7. Оцінка ризику й страхування.
8. Фінансовий план.

У таблиці 1.1 наведено стислу характеристику розділів бізнес-плану.

Таблиця 1.1 - Стисла характеристика розділів бізнес – плану

Розділи	Підрозділи	Пункти
1. Короткий опис запропонованого проєкту		
2. Характеристика підприємства й продукції	а) характеристика підприємства	- найменування підприємства; - засновники; - характеристика управління; - основний вид діяльності; оцінка сильних і слабких сторін конкурентів і власного підприємства.
	б) характеристика продукції	- сфера застосування; - показники якості; - оформлення й упакування; - патентний захист; сильні й слабкі сторони товару.
3. Аналіз ринку й основних конкурентів	а) оцінка ринків збуту	- рівень попиту; - рівень конкуренції; - частки споживачів.
	б) аналіз й оцінка конкурентів	- обсяг продажів; - займана частка ринку; - фінансове становище; - якість продукції; - термін діяльності підприємства.
4. Планування виробництва	а) виробнича програма підприємства б) схема технологічного процесу в) потреба в основних фондах г) план виробництва д) потреба в персоналі й з/платі е) калькуляція собівартості	- обсяг випуску продукції; - частка реалізації; - коефіцієнт зростання обсягів випуску продукції; - будівлі, споруди; - робітники; - машини, обладнання; - розрахунок необхідної маси сировини; - розрахунок загальної потреби обладнання по рокам.
		планування потреби в основних фондах; вартість сировини й допоміжних матеріалів.
5. План маркетингової діяльності	а) вибір системи розподілу б) аналіз цін і методи ціноутворення в) реклама г) СТИЗ	
6. Організаційний план		
7. Оцінка ризику й страхування		
8. Фінансовий план		- розподіл чистого прибутку; - баланс; - прибутки-витрати; - фін. план підприємства; - розрахунок беззбитковості; - прогнозний баланс активів і пасивів.

Планування, безперечно, необхідний елемент ефективної діяльності фірми на ринку. Існує кілька підходів до розробки бізнес-плану. Між ними дуже багато спільного, однак окремі різниці все-таки існують. Можливий, зокрема, варіант характеризується схемою, що зображена на рисунку 1.1.

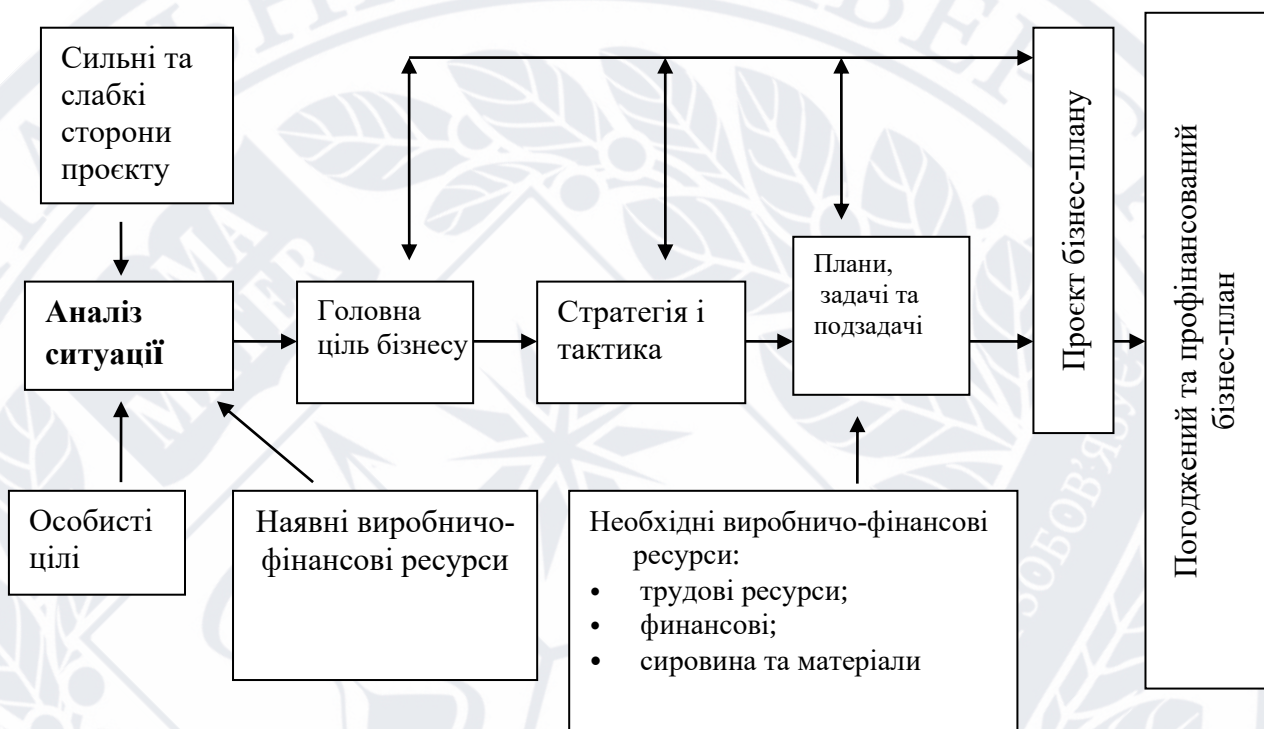


Рисунок 1.1 - Схема розробки бізнес-плану діяльності фірми на ринку

На перше місце в цьому випадку ставиться визначення особистих цілей бізнесмена. Після оцінки ситуації як поза, так й у середині компанії, визначається головна мета. Потім можна перейти до розробки стратегії, що являє собою процес конкретизації головної мети, розбивку її на задачі й підзадачі. На кожному етапі реалізації обраної стратегії доцільно вносити в план певні корективи, які диктує реальний хід подій. Таким чином, виробляється оперативний план. На основі довгострокових тенденцій й оперативного плану розробляється довгостроковий план [7, с. 23].

Розглянемо більш докладніше кожний розділ бізнес-плану.

1) Короткий опис запропонованого проекту (вступна частина).

Представляються основні ідеї бізнес-плану. При необхідності залучається увага й зацікавленість потенційного інвестора або кредитора.

Сюди включається наступна інформація:

- ціль й задачі бізнес-плану;
- опис підприємства, його спеціалізація;
- відомості про кваліфікацію управлінського персоналу;
- переваги продукції підприємства на ринці;
- поточний фінансовий стан підприємства, ресурси;
- можливості зростання доходів, довгострокова й короткострокова стратегії підприємства;
- опис ринка й галузі стосовно до виробництва, що досліджується;
- джерела фінансування, потреби в інвестуванні, порядок погашення кредитів;
- ризики підприємства, їхній рівень;
- економічне обґрунтування й ефективність проєкту.

Це короткий виклад бізнес-плану. Резюме складається вже в останню чергу на підставі ключових фраз розділів плану [7, с. 12-13].

2) Характеристика підприємства й продукції.

Тут вказуються наступні відомості:

- повне й скорочене найменування підприємства, дата й місце реєстрації, номер реєстраційного посвідчення, юридична адреса, банківські реквізити;
- організаційно-правова форма підприємства;
- розмір статутного капіталу;
- засновники підприємства із вказівкою їхньої частки в статутному капіталі;
- характеристики менеджерів вищої ланки управління - директора, головного бухгалтера;
- основний вид діяльності підприємства;
- формулювання місії підприємства;
- оцінка сильних і слабких сторін конкурентів і власного підприємства.

Далі йде опис продукту підприємства з позиції споживача, обґрунтовується необхідність удосконалювання продукту.

Про продукт доводяться наступні відомості:

- область застосування;
- яку потребу задовольняє;
- другорядні області застосування;
- показники якості (надійність, простота експлуатації, відсоток браку й т.п.);
- зовнішнє оформлення й пакування;
- патентна захищеність;
- опис переваг запланованого до виробництва продукту;
- сильні й слабкі сторони товару;
- порівняння з іншими товарами [9, с. 115-116].

3) Аналіз ринку й основних конкурентів.

У цьому розділі бізнес-плану приділяється увага наступним питанням:

- визначення розмірів (ємності) ринку;
- ступінь насиченості ринку;
- виявлення найбільш перспективних ринків збуту;
- оцінка основних конкурентів.

Оцінка ринків збуту включає визначення:

- рівня попиту;
- ступені задоволення попиту;
- рівня конкуренції;
- частки споживачів, які готові купити продукцію.

Аналіз й оцінка конкурентів припускає наступні параметри характеристики:

- обсяг продажів, натуральні показники;
- частка ринку, що займана %;
- рівень цін;
- фінансове становище (рентабельність);

- рівень технології;
- якість продукції;
- витрати на рекламу;
- привабливість зовнішнього вигляду;
- час діяльності підприємства, років [9, с. 28-29].

4) Планування виробництва.

У цьому розділі бізнес-плану визначається виробнича програма підприємства, дається докладний опис виробничого процесу із вказівкою вузьких з технологічної й організаційної точок зору місць і шляхів їхнього подолання. Важливим аспектом цього розділу є точне визначення собівартості виробленого продукту. В описі технологічного процесу вказуються:

- необхідні виробничі потужності;
- потреба й умови придбання технологічного й іншого обладнання;
- потреба в сировині, матеріалах, контроль якості й дисципліна постачань;
- вимоги щодо джерел енергії і їхня доступність;
- підготовка виробництва;
- контроль якості продукції.

У вимогах до кваліфікації й наявності необхідного персоналу дається характеристика:

- виробничого персоналу;
- інженерно-технічного персоналу;
- адміністративного персоналу;
- умов праці;
- форми й оплата стимулювання праці.

Структура цього розділу бізнес-плану буде наступна:

1. Виробнича програма підприємства:

- обсяг випуску продукції;
- частка реалізації продукції відповідно до договорів купівлі-продажу;
- коефіцієнт зростання обсягів випуску продукції.

2. Схема технологічного процесу.

3. Потреба в основних фондах:

- будівлі й споруди виробничого призначення;
- робочі машини й обладнання;
- транспортні засоби;
- загальна потреба й приріст основних фондів;
- розрахунок необхідної маси вихідної сировини;
- розрахунок загальної потреби обладнання по рокам;
- вартість основних виробничих фондів: види й найменування основних

виробничих фондів, підприємство-постачальник, кількість, ціна й усього по рокам.

4. План виробництва:

- планування потреби в обігових коштах: сировина й матеріали, паливо, електроенергія, тара, запасні частини, незавершене виробництво, готова продукція на складі - кількість, ціна, вартість, вартість перехідного запасу за кожний рік;
- вартість сировини й допоміжних матеріалів.

5. Потреба в персоналі й заробітній платі.

Планована кількість персоналу й рівень витрат на заробітну плату: Фонд робочого часу визначається згідно з робочим календарним табелем.

6. Калькуляція собівартості.

5) План маркетингової діяльності.

У цьому розділі бізнес-плану описується стратегія маркетингу, тобто приведення можливостей підприємства у відповідність із ситуацією на ринку.

У стратегії проникнення на ринок підприємство описує послідовність своїх дій по:

- проникненню на новий ринок;
- введенню нового товару на старий ринок, проникненню з товаром

ринкової новизни на нові сегменти ринку [13, с. 96].

План маркетингу передбачає наступні розділи (див. рис. 1.2):

1. Вибір системи розподілу товару

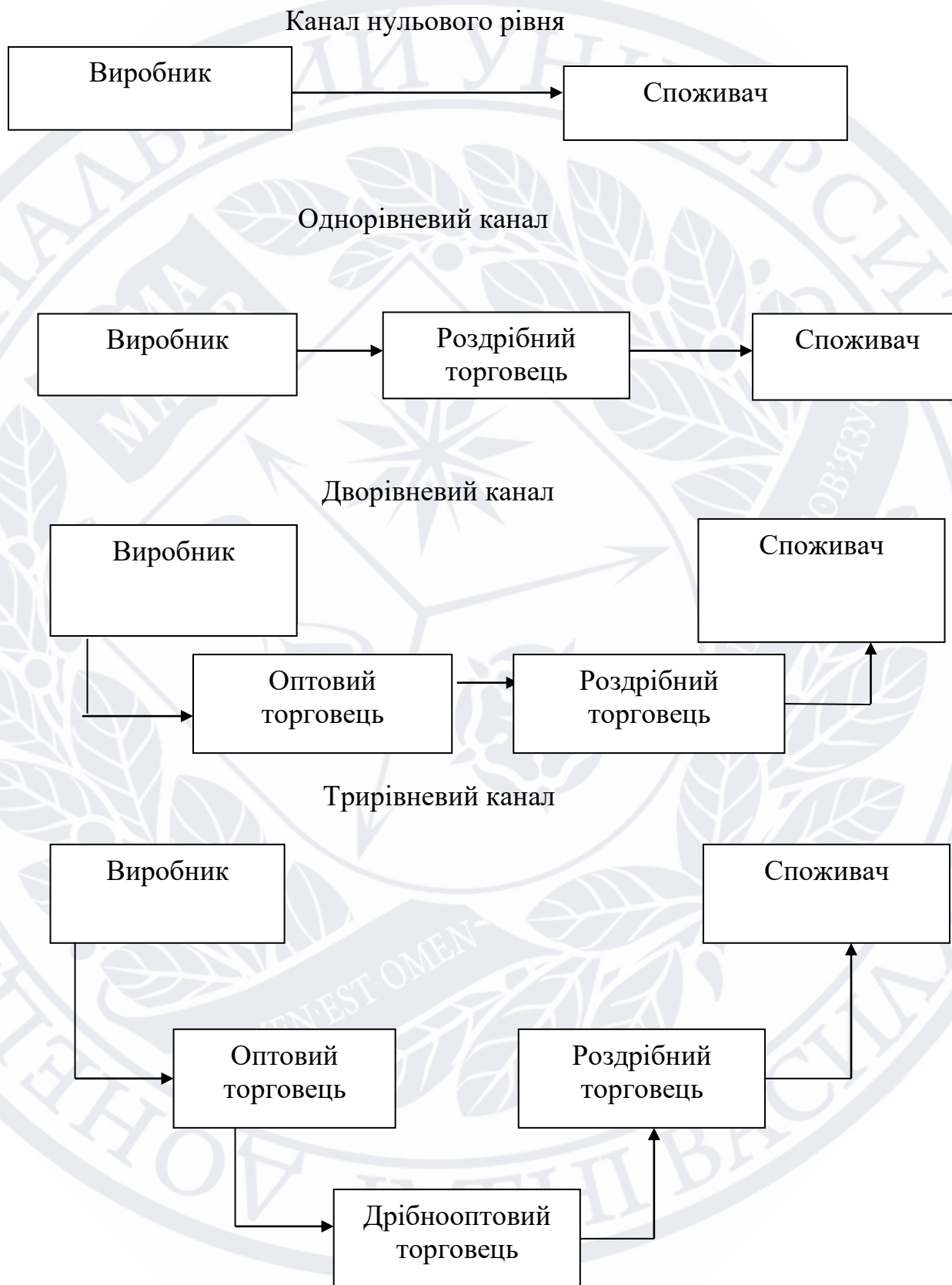


Рисунок 1.2 - Приклади каналів розподілу різних рівнів [8]

2. Аналіз цінової політики й методи ціноутворення.

Включає характеристику й оцінку фактичного стану справ, а також прогноз положення справ, оцінку його показників і дії по його поліпшенню. Використовуються наступні дані:

- наскільки ціни відображають витрати підприємства, конкурентоздатність товару, попит на нього;
- імовірна реакція покупців на зміну ціни;
- оцінка покупцями рівня цін на товари підприємства;
- ставлення покупців до встановлених цін;
- використання підприємством політики стимулюючих цін;
- використання підприємством політики стандартних цін;
- дії підприємства при зміні цін конкурентами;
- популярність цін на товари підприємства серед потенційних клієнтів.

Рівень запланованої підприємством ціни на продукцію означає вироблення їм цінової стратегії. Можливі цінові стратегії:

- витиснення конкурентів;
- одержання надприбутку шляхом «зняття вершків» з ринку;
- збереження стабільного становища на ринці при помірній рентабельності;
- освоєння й утримання вільної частки ринку й ін. [8].

1. Реклама.

У частині реклами описуються тип (товарна або фірмова) і засоби розповсюдження застосовуваної реклами (преса, друкована реклама, зовнішня реклама, екранна, теле- і радіо - реклама). Витрати на рекламу визначаються в розділі «Планування виробництва».

2. Методи симулювання продажів, формування попиту й організація післяпродажного сервісу.

Включає характеристику й оцінку фактичного стану справ, а також прогноз положення справ, оцінку його показників й дії по його поліпшенню. Використовуються наступні дані:

- про наявність програми СТИЗ (служба формування попиту й стимулювання збуту);

- результати реалізації програми;

- прийоми СТИЗ, що використовуються;

- ефективність кожного прийому;

- використання розстрочки або інших видів кредиту як стимулятор збуту;

- популярність серед потенційних покупців умов розстрочки й інших видів кредиту;

- надання зразків товару на пробу;

- використання каналів розповсюдження інформації СТИЗ: «директ-мейл», преса, радіо, виставки тощо;

- ефективність цих каналів;

- прийоми спонукання збутового персоналу;

- використання преміальної торгівлі;

- відповідність торговельної мережі поставленим цілям фірми;

- спеціалізація персоналу по ринках і товарам;

- визначення передбачуваних обсягів продажів;

- оцінка роботи торговельного персоналу;

- цілі, що поставлені перед рекламою;

- кошти, що виділено на рекламу;

- оцінка покупцями якості рекламних текстів;

- наявність зв'язку між активністю реклами, рівнем збуту й рівнем прибутку;

- наявність фірмового стилю реклами;

- наявність товарного знаку;

- ефективність залучення уваги за допомогою пакування;

- збереження товару від ушкодження за допомогою пакування;

- використання пакування після вилучення з неї товару покупцем;

- ступінь обізнаності товару підприємства на фоні інших товарів;

- відповідність варіантів розфасовки вимогам даного ринку [8].

6) Організаційний план.

У цьому розділі бізнес-плану розкривається організаційно-правова форма господарювання підприємства. Обґрунтовується організаційна структура підприємства (лінійна, функціональна, штабна, матрична), провадиться оцінка оргструктури [12, с. 36].

7) Оцінка ризику й страхування.

Значення розділу складається з оцінки небезпеки того, що цілі, які поставлені в плані, не можуть бути досягнуті повністю або частково.

Складається перелік простих ризиків, з яких вибираються найбільш важливі для даного проєкту. Особлива увага приділяється фінансово-економічним ризикам (див. табл. 1.2) [17].

Таблиця 1.2 - Види ризиків та їхній вплив на прибуток

Види ризиків	Негативний вплив на прибуток
Нестійкість попиту	Падіння попиту у зв'язку зі збільшенням цін
Поява альтернативного продукту	Зниження попиту
Зниження цін конкурентів	Зниження цін
Збільшення виробництва у конкурентів	Падіння продажів або зниження цін
Збільшення податків	Зменшення чистого прибутку
Зниження платоспроможності споживачів	Падіння продажів
Зростання цін на сировину, матеріали, перевезення	Зниження прибутку через зростання цін на сировину, матеріали, перевезення
Залежність від постачальників, відсутність альтернативи	Зниження прибутку через зростання цін
Нестача обігових коштів	Збільшення кредитів або зниження обсягу виробництва

Ризик через втрату прибутку (падіння рентабельності) у результаті нестійкості попиту (становище на новому ринку) на плановану продукцію може бути розрахований з використанням статистичних методів.

8) Фінансовий план.

У цьому розділі бізнес-плану узагальнюють всі попередні матеріали розділів бізнес-плану й представляють їх у вартісному варіанті. Він включає виконання наступних розрахунків:

- розподіл чистого прибутку (планування коштів фондів накопичення й споживання);
- кредиторська заборгованість по оплаті праці;
- сплата відсотків за користування кредитом;
- розрахунок балансу коштів;
- прибутки й витрати;
- фінансовий план підприємства на перший планований рік (баланс прибутків і збитків);
- розрахунок беззбитковості й графік беззбитковості;
- прогнозний баланс активів і пасивів підприємства [9, с.40].

Таким чином, бізнес-план комплексно обґрунтовує стратегії розвитку всіх сфер діяльності підприємства: маркетингу, виробництва, фінансів й юридичних аспектів. Він дозволяє оцінити власні чинності й запобігти можливим негативним наслідкам впливу факторів ринкового середовища.

1.3 Проблеми розробки ринкової стратегії в умовах невизначеності

Вживання вітчизняних підприємств нерозривно пов'язано із їх здатністю адаптуватися до зміни зовнішніх умов.

Фінансова криза ще довго буде нагадувати, що економіка - практична наука. За незнання її законів або неповагу до них доводиться розплачуватися із власної кишені. Відрив фінансових ресурсів від реального сектора економіки, монополізація ринку, непомірний податковий тягар, виснаження резервів економічного розвитку підприємств - все це результати впливу зовнішнього середовища й незахищеності учасників ринку. Ця незахищеність пов'язана, зокрема, з проблемами в організації бізнесу, що виражаються у відсутності системи розробки й реалізації планованих змін.

Більшість українських підприємців схильне до крайнощів. Одні вважають, що наявність ретельно оформленого бізнес-плану реально допомагає вирішувати проблеми й гарантує успіх. Інші вважають, що бізнес-планування не має ніякого відношення до реального бізнесу, яким їм доводиться займатися. На думку експертів, український бізнес поки що лише копіює західний, причому копіює не фундаментальні основи, а лише зовнішні ознаки.

Військова агресія російської федерації проти України стала причиною зміни світоустрою, руйнації усталених міжнародних зв'язків та порядків. Окреслені процеси вплинули і на основні глобалізаційні процеси, що проявляється у передогляді існуючих правил, бізнес-моделей, логістичних маршрутів, переосмисленні розроблених стратегій та візій розвитку. Військова агресія росії завдала значних збитків промисловим підприємствам – станом на кінець 2022 р. 109 середніх та великих промислових підприємств зазнали прямих збитків від війни, загальна сума прямих втрат підприємств склала –13 млрд дол США, непрямих –33,1 млрд дол. США, а для відновлення підприємств необхідно близько 24,9 млрд дол. США [16].

Ослаблена війною вітчизняна промисловість потребує глибоких реформаційних заходів, які сприятимуть не тільки відновленню зруйнованих активів, але й створить підґрунтя для подальшого її розвитку. Головним чинником забезпечення стійкості підприємств у змінних внутрішніх та глобалізаційних умовах є обґрунтована стратегія розвитку. Стратегія розвитку підприємства повинна передбачати забезпечення не лише існування підприємства та збереження його позицій на ринку, а й більш ефективне використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, оптимізацію асортименту продукції чи послуг, максимальну віддачу вкладеного капіталу та задоволення потреб споживачів. Стратегія розвитку підприємства має враховувати можливі негативні ситуації та передбачати розробку заходів їх нейтралізації, щоб забезпечити адаптацію до нових умов. І саме в умовах невизначеності для українських промислових підприємств актуалізується

питання правильного бізнес-планування, прогнозування, маркетингового аналізу для вирішенні їхніх насущних завдань та мінімізації ризиків.

Крім зазначеного, перед українськими підприємствами стоїть ціла сукупність проблем, що мають інноваційний характер, причому їхнє рішення зачіпає, трансформує всі організаційні складові кожного підприємства, кожного співробітника. Здійснення реінжинірингу бізнесу, без якого неможливо сьогодні забезпечити існування на українському ринку, може відбуватися тільки на базі бізнесу-планування й повинне бути організоване так, щоб дати повноцінні відповіді на всі питання забезпечення існування й трансформації бізнесу з урахуванням специфіки його індивідуальних особливостей й обставин.

На жаль, аналіз вітчизняної практики використання планових інструментів у бізнесі свідчить про те, що в цій області є ще багато проблем, а резерви плану значною мірою ще не використовуються.

Як уже було відзначено, конкретного стандарту щодо форми та змісту бізнес-плану в нас не існує. Тому кожний потенційний інвестор пред'являє до розробників свої вимоги.

Як правило, український фахівець прагне використовувати західну методологію розробки подібних документів без урахування особливостей українського ділового середовища й менеджменту. Однак умови бізнесу в нашій країні дуже специфічні. У нас інша законодавча база, інша система підзаконних нормативних актів, стандартизація, нормативно-методичне забезпечення внутрішнього середовища підприємств у вигляді організаційної документації. Тому брати на озброєння західні методики, рецепти управлінського поведіння без урахування умов української економіки недоцільно.

Досить характерним для вітчизняних розробників бізнес-планів є непорозуміння тих акцентів, які потрібно зробити, щоб бізнес-план задовольнив замовника. Експерти відзначають, що акцент зазвичай робиться на докладне освітлення фінансів, ефективності проєкту, але в той же час дуже мало уваги приділяється аналізу ринку продукції й обґрунтуванню її конкурентоздатності.

Нерідко перебільшуються ринкові потреби в майбутній продукції через незадовільну якість маркетингових досліджень.

Труднощі у впровадженні повноцінного бізнесу-планування в Україні створює також відсутність реальної інформації про конкурентоздатність продукції й всієї стратегії підприємства, конкурентному середовищу, конкурентних потенціалах. Крім того, найчастіше ігноруються інтереси партнерів (інвесторів, кредиторів). На відміну від західних компаній, які пріоритезують якість продукту, українські підприємства часто недооцінюють важливість конкурентоспроможності своїх товарів та послуг. В Україні нерідко зустрічається ситуація, коли рішення про початок виробництва приймається без достатнього аналізу якості продукту та його відповідності ринковим вимогам. В Європі ж, якщо продукт не відповідає високим стандартам якості, проект, як правило, не отримує подальшого розвитку.

Враховувати, також, необхідно, що продукт може бути не конкурентоздатний і по інших параметрах, наприклад, за рівнем витрат на виробництво одиниці продукції. Всі ці аспекти повинні бути ретельно проаналізовані й зафіксовані в бізнес-плані. Це ж стосується проблеми управління бізнесом, тобто в бізнес-плані повинні відображатися всі необхідні відомості, що свідчать про те, що рівень управління бізнесом буде, принаймні, адекватним поставленим завданням, а цілі – досяжними.

Проаналізувавши наші спостереження, можна виділити кілька ключових проблем, які стримують ефективне бізнес-планування в Україні:

- Низька мотивація: відсутність зовнішнього тиску та розуміння важливості стратегічного планування.
- Нерівномірність підходів: великі компанії частіше використовують бізнес-планування, ніж малі та середні підприємства.
- Проблеми з інноваціями: відсутність чітких механізмів підтримки та впровадження інновацій.
- Відсутність власної методології: відсутність адаптованої до українських реалій методики бізнес-планування.

– Недостатня інформація про ринок та конкуренцію: відсутність якісних даних для проведення аналізу.

Таким чином, не дивлячись на ефективність такого управлінського інструмента як бізнес-план, можливості його у вітчизняному менеджменті, в більшості випадків, реалізуються з певними проблемами. Цьому є ряд об'єктивних загальноекономічних причин. Дійсно, в умовах економічної невизначеності складності виникають із плануванням взагалі, а не тільки з бізнесом-плануванням. Однак, не меншу частку складають і суб'єктивні проблеми. Зокрема, відзначається явний недолік економічних та управлінських знань у тих осіб, від яких залежить прийняття рішень у бізнесі. І якщо на великих підприємствах ситуація вирівнюється, то в малому бізнесі ця проблема є суттєвою.

Отже, різноманітність підходів до формування бізнес-планів відображає гнучкість цього інструменту. Однак, в українських реаліях процес бізнес-планування стикається з низкою викликів. Нестабільність економіки, високий рівень інфляції та девальвації, непередбачуваність політичної ситуації значно ускладнюють довгострокове планування. Крім того, специфіка національного ринку, що характеризується високим рівнем конкуренції, корупцією та недосконалістю законодавства, вимагає від підприємців глибокого розуміння місцевих особливостей.

Свідомість українських підприємців також впливає на якість бізнес-планів. Часто спостерігається недостатня увага до ризиків, короткострокова орієнтація та недооцінка важливості маркетингових досліджень. Відсутність кваліфікованих кадрів та обмежений доступ до фінансування є додатковими перешкодами для ефективного бізнес-планування.

РОЗДІЛ 2

РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ПО ВИРОБНИЦТВУ КЕРАМІЧНОЇ ПЛИТКИ В ТОВ «БУД-ІНДУСТРІЯ»

2.1 Короткий опис пропонованого проєкту

ТОВ «Буд-Індустрія» створено на основі грошової часткової участі засновників. Підприємство є юридичною особою й діє на основі Уставу, має власне майно, самостійний баланс і розрахунковий рахунок. Підприємство зареєстроване виконавчим комітетом с. Гуменці Каменець-Подільського району Хмельницької області.

Розмір статутного капіталу становить 1 250 000 гривень.

Загальне керівництво діяльністю підприємства здійснює директор. Він самостійно вирішує питання діяльності підприємства, діє від його імені, має право першого підпису, розпоряджається майном підприємства, здійснює приймання і звільнення працівників.

Основним видом діяльності підприємства є промислове виробництво керамічної плитки для камінів. Вона виготовляється з екологічно чистої сировини. На підприємстві є патент № 13341 і сертифікат якості.

Керівництво фірми своєю діяльністю орієнтується на вивчення потреби й запитів споживачів й у якості однієї з головних завдань вважає підвищення якості виробленої продукції.

Метою підприємства є задоволення потреби будівельних фірм і населення в кахельних матеріалах для обробки й облицювання камінів, саун, басейнів, фонтанів. У цей час укладені договори на реалізацію плитки керамічної для камінів.

У перспективі передбачається розширити асортименти продукції - виготовляти декоративне керамічне полотно й офісні фонтани.

Реалізація дійсного бізнес-плану припускає розширення виробництва з використанням довгострокового кредиту на придбання основних фондів строком на 3 роки з повним погашенням наприкінці 2027 року.

Виробничий процес ТОВ «Буд-Індустрія» є «ноу-хау» підприємства.

В результаті застосування сучасного обладнання й технологічного процесу, шкідливих викидів в атмосферу, в воду у вигляді промислових стоків не провадиться.

Особливістю виробничого процесу ТОВ «Буд-Індустрія» є те, що споживач сам (або за допомогою фахівця-дизайнера) визначає зовнішній вигляд продукції у відповідності зі своїми смаками й запитами, тому на ринку споживача з високим рівнем прибутку підприємство не буде мати проблем з конкурентами, принаймні, найближчим часом.

Перший етап розвитку виробництва займає час приблизно один рік, після закінчення якого процес становлення підприємства закінчиться. До цього часу воно завоює певну репутацію й придбає імідж надійного ділового партнера, що чітко виконуватиме взяті на себе зобов'язання.

Впевненість керівництва в успішному розвитку справ базується на тому, що передбачуваний рівень попиту на продукцію в перший рік існування перевищує можливості підприємства й має стійку тенденцію до підвищення, підкріплений платоспроможністю, що створює надійну перспективу функціонування на майбутнє.

Аналіз сильних і слабких сторін підприємства представлений у таблиці 2.1.

Виходячи з даних таблиці 2.1, можна зробити наступні висновки:

- основними недоліками власного підприємства є: недолік досвіду в частині формулювання стратегії фірми, гнучкості виробничих ліній, на відміну від конкурентів, де найбільш слабкими місцями виступає впровадження у виробничий процес нових інформаційних технологій, розробка фази «життєвого циклу» найважливіших продуктів;
- перевагами підприємства «Буд-Індустрія» виступає активне впровадження досягнень НТП у виробництво;
- по інших параметрах, таких як організація виробництва, підбір кадрів, фінансовому становищу спостерігається паритетне співвідношення переваг і недоліків ТОВ «Буд-Індустрія» та основних конкурентів.

Таблиця 2.1 - Аналіз сильних і слабких сторін конкурентів і власного підприємства

Фактори, що характеризують підприємство	Переваги	Недоліки	Оцінка
Менеджмент підприємства - підприємницька культура й філософія; - мета та формулювання стратегії; - система мотивації співробітників	К	В	К К К
Виробництво - обладнання; - гнучкість виробничих ліній; - якість виробничого планування й управління	К В К В	В	К К В К В
Наукові дослідження й розвиток - інтенсивність і результати; - ноу-хау; - використання нових інформаційних технологій.	К В В В	К	К В В В
Маркетинг - організація збуту; - розташування збутових філій; - фаза «Життєвого циклу» в найважливіших продуктів	В В В	К	В В В
Кадри - вікова структура; - рівень освіти; - кваліфікація й мотивація менеджменту.			К В К В К В
Фінанси - частка власного капіталу; - фінансовий баланс; - можливість одержання кредиту.	К К К		К К К

«в» - власне підприємство, «к» - основний конкурент.

ТОВ «Буд-Індустрія» займається виробництвом плитки керамічної для камінів. Основна область застосування - благоустрій житлових будинків і службових приміщень. Плитка відрізняється високою якістю, довговічністю, надійністю в експлуатації, виробляється з екологічно чистої сировини. Художники підприємства пропонують кілька варіантів малюнків плитки.

У перспективі передбачається розширити асортименти продукції: виготовляти декоративне керамічне полотно й фонтани офісні. Аналіз сильних і слабких сторін товару представлений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз сильних і слабких сторін товару

№	Постановка питання при вивченні сильних і слабких сторін товару	Сильні сторони	Слабкі сторони
1.	Чи можете Ви визначити той сегмент ринку, на який орієнтована Ваша продукція?	ТАК К В	
2.	Чи вивчені Вами запити Ваших клієнтів?	ТАК К В	
3.	Чи надає Ваша продукція переваги клієнтам?	ТАК В	К
4.	Чи можете Ви ефективно довести свою продукцію до тих споживачів, на яких вона розрахована?	ТАК В	К
5.	Чи може Ваша продукція успішно конкурувати із продукцією інших виробників у відношенні: - якості, надійності, експлуатаційних та інших товарних характеристик; - ціни; - стимулювання попиту; - дистрибуції.	ТАК В В К В В	К К К К
6.	Чи розумієте Ви, на якій стадії «життєвого циклу» перебуває Ваша продукція?	ТАК В К	
7.	Є чи у Вас ідеї щодо нових видів продукції?	ТАК В	К
8.	Чи маєте Ви збалансований асортимент з погляду розмаїтості та ступенів морального старіння?	НІ	В К
9.	Чи здійснюєте Ви модифікацію продукції відповідно до запитів клієнтів?	ТАК В К	
10.	Чи здійснюєте Ви політику створення новинок?	ТАК В К	
11.	Чи можливо копіювання вашої продукції?		ТАК В К
12.	Чи мають Ваші виробничі ідеї адекватний захист торговельної марки?	ТАК В	К
13.	Чи відслідковуєте Ви скарги покупців?	ТАК В К	
14.	Чи зменшується кількість скарг і дорікань із боку покупців?	ТАК В	К

Примітка: «В» - власне підприємство, «К» - основний конкурент.

Сильними сторонами продукції підприємства виступає висока якість, її довговічність й екологічна чистота, а також конкурентоздатність по якості, ціні, стимулюванню попиту й місцю розташування. Менеджерами компанії розроблені методи ефективної доставки продукції споживачам. Розробляється виробнича ідея по адекватному захисту торговельної марки. До недоліків продукції можна віднести недостатньо вивчений попит на плитку, а також недосконалість асортименту.

2.2 Аналіз ринку та основних конкурентів

Аналіз майбутнього ринку збуту - це один з найважливіших етапів підготовки бізнес-планів. Досвід показує, що невдача більшості комерційних проєктів була зв'язана саме зі слабким вивченням ринку й переоцінкою його ємності.

Найпершими відомостями, які можуть знадобитися, є інформація про:

- потенційних покупців;
- положення на ринку і його кон'юнктури.

Є помилкою думати, що достоїнства вашого товару настільки очевидні, що його захочуть купити всі підприємства тієї або іншої галузі.

Аналіз необхідно почати з оцінки потенційної місткості ринку, тобто загальної вартості товарів, які покупці певного регіону можуть купити за певний період часу. Вона залежить від багатьох факторів: соціальних, національно-культурних, кліматичних а головне економічних, у тому числі від рівня прибутків (або заробітків потенційних покупців), структури їхніх витрат (у тому числі позичок, заощаджень або інвестицій), темпів інфляції, наявності раніше куплених товарів аналогічного призначення тощо [13, с. 97]. Звичайно, сам набір факторів, що враховують, залежить від характеру самого проєкту.

Другим етапом є оцінка потенційної суми продажів, тобто тієї частки ринку, що підприємство сподівається захопити, і відповідно тієї максимальної суми реалізації, на яку може розраховувати виходячи з можливостей.

Третій етап - прогноз обсягів продажів. На цьому етапі оцінюється реальність продажу певної кількості товарів.

При аналізі ринку й основних конкурентів визначаються розміри (ємність) ринку, ступінь насиченості ринку, тенденції зміни цих параметрів на найближчу перспективу, виявляються найбільш перспективні ринки збуту й обґрунтовуються причини переваги, провадиться аналіз й оцінка основних конкурентів. Показники оцінки ринків збуту ТОВ «Буд-Індустрія» згруповані в таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 - Оцінка ринків збуту

№ п/п	Показники	Прилегле місто або населений пункт місцезнаходження підприємства (м. Кам'янець-Подільський)	Населені пункти в радіусі 100 км (м. Кам'янець-Подільський й Хмельницький)	Ринки, вилучені за 100 км
1.	Рівень потенційного попиту	високий	високий	середній
2.	Ступінь задоволення попиту	низька	середня	середня
3.	Рівень конкуренції	середній	середній	високий
4.	Частка споживачів, готових купити продукцію	25 %	10 %	3 %

Ринок збуту ТОВ «Буд-Індустрія» обмежений населеними пунктами, що знаходяться у радіусі 100 км. У межах цієї зони знаходиться м. Кам'янець-Подільський, м. Хмельницький, ряд сіл і селищ. Найбільш високий рівень попиту на керамічну плитку спостерігається в м. Хмельницький й м. Кам'янець-Подільський, що підтверджується розміром місткості ринку 25 % й 10 % відповідно. У населених пунктах, віддалених за 100 км, рівень попиту - середній при високому рівні конкуренції.

Аналіз та оцінка конкурентів проводився на підставі даних таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Аналіз й оцінка конкурентів

№ п/п	Характеристика конкуруючої продукції	Основні конкуренти	
		ТОВ «Віконт-М» (1-ий)	ТОВ «Гал-Керам» (2-ий)
1.	Обсяг продажів (у нат.показн., шт.)	400 000	500 000
2.	Займана частка ринку, %	30,8	32,5
3.	Середній рівень цін, грн.	115,0	133,0
4.	Фінансове становище (рентабельність), %	19,0	21,0
5.	Рівень технології	середній	середній
6.	Якість продукції	низька	висока
7.	Витрати на рекламу	здійснює	здійснює
8.	Привабливість зовнішнього вигляду	станд. пакування	відсутній
9.	Час діяльності підприємства, років	7	15

Виходячи із представлених даних, основним конкурентом ТОВ «Буд-Індустрія» є другий конкурент ТОВ «Гал-Керам», тому що воно займає більшу частку на ринку 32,5 % проти 30,8 % - першого конкурента. У другого конкурента продукція більш конкурентоздатна за ціною. Середня ціна продукції другого конкурента склала 115,0 грн., що на 15,8 % нижче, ніж у першого. При цьому рентабельність другого конкурента вище першого на 3 %. Одним з факторів, що визначають основного конкурента, є час діяльності його на ринку. Із цього погляду перевага віддається також другому конкурентові, тому що він на ринку вже 17 років проти 7-ми років першого конкурента.

2.3 Планування виробництва

Чимале місце в бізнес-плані приділяється виробничому плануванню. Необхідно, насамперед, приділити належну увагу аналізу продукції або послуг, характерних для даного бізнесу, оскільки поза залежністю від стратегічних міркувань бізнес не буде успішним, якщо не забезпечити привабливість для ринку його товарів і послуг.

Основною метою виробничого плану є надання інформації із забезпеченості з виробничої сторони випуску продукції й розробка заходів щодо підтримки та розвитку виробництва. Виробничий план покликаний відповісти на запитання, як фірма має намір створювати свою продукцію або послуги й охарактеризувати її виробничу діяльність. Необхідно уникати надлишку технічних подробиць, які можуть ускладнити вивчення плану. Бізнес-план складається до того, як розроблений повний асортимент продукції й послуг. Але навіть після того, як вироби вже пропонуються ринку, фірмі часто необхідно продовжувати дану роботу, щоб зберегти позиції в конкурентній боротьбі [6, с. 66-67].

Таким чином, виробничий план спрямований довести ефективність і надійність виробництва, що організується (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Виробничий план ТОВ «Буд-Індустрія»

Найменування показників	Р О К И					
	2025		2026		2027	
	Коеф. зростання обсягів випуску продукції	Обсяг Випуску в нат. од., шт.	Коеф. зростання обсягів випуску продукції	Обсяг Випуску в нат. од., шт.	Коеф. зростання обсягів випуску продукції	Обсяг випуску в нат. од., шт.
Керамічна плитка	1,0	489 000	1,05	513 450	1,1	537 900

Аналізуючи виробничу програму підприємства, необхідно відзначити, що на 2025 р. планується виробництво 489000 шт. виробів, на 2026 й 2027 рр. передбачається збільшити обсяг виробництва на 5 % й 10 % відповідно, що складе 513 450 шт. та 537 900 шт.

Для визначення потреби в основних фондах (табл. 2.6) необхідно розрахувати масу необхідної сировини (табл. 2.7), загальну потребу в обладнанні по роках (додаток А) та вартість основних виробничих фондів (розраховано на основі документів, які надано підприємством). Дані таблиць 2.6 й 2.7 округлено до цілих.

Таблиця 2.6 - Потреба в основних фондах

Основні фонди	роки				
	2024 р.	2025 р.		2026 р.	
	Діючі, грн.	Загальна потреба грн.	Приріст основ. фондів, грн.	Загальна потреба, грн.	Приріст основ. фондів, грн.
1. Будівлі, споруди виробничого призначення	орендовано	орендовано		орендовано	
2. Робочі машини та обладнання	235 926	247 656	117 300	247 656	
3. Транспортні засоби	80 000	80 000		80 000	
4. Інші	-	-	-	-	-
Разом:	315 926	327 656	117 300	327 656	

Таблиця 2.7 - Розрахунок маси вихідної сировини

Найменування продукції	Роки	Всього, штук	Вага одиниці, кг	Норма витрати матеріалу, кг	Усього	
					Чиста вага, кг	Маса необх. сировини, кг
Плитка керамічна	2025	489 000	5	7	2 445 000	3 423 000
Плитка керамічна	2026	513 450	5	7	2 567 250	3 594 150
Плитка керамічна	2027	537 900	5	7	2 689 500	3 765 300

Процес виробництва керамічної плитки складається з трьох стадій: підготовчої, обробної, заключної (рис. 2.1).

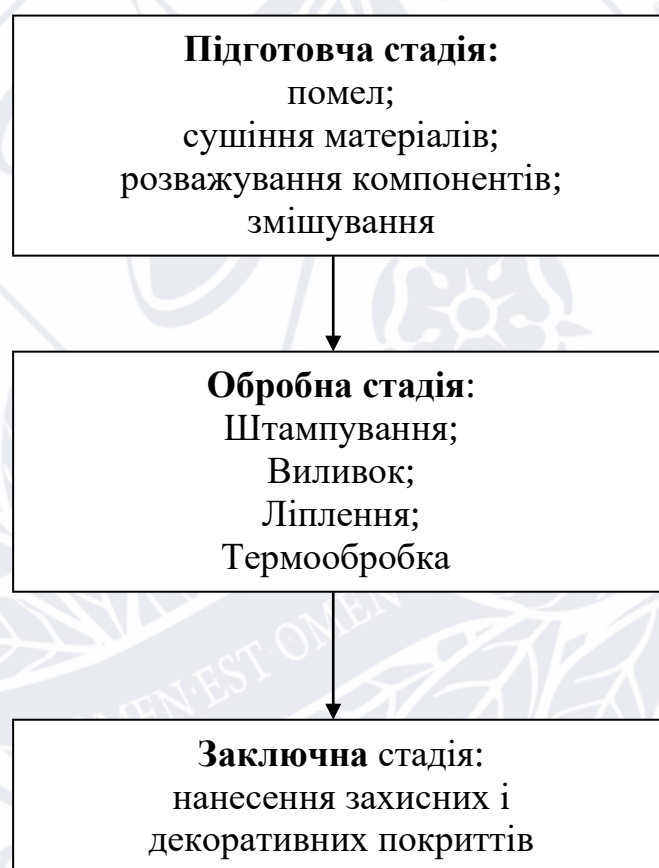


Рисунок 2.1 - Схема технологічного процесу ТОВ «Буд-Індустрія»

Для початку виробничої діяльності необхідно розрахувати загальну потребу в оборотних коштах - сукупний норматив обігових коштів, що визначається підсумовуванням приватних нормативів по їхніх елементах. Різниця між нормативами по роках складає приріст оборотних коштів, що надалі враховується у фінансовому розділі бізнес-плану.

При оцінці вартості обігових коштів в умовах інфляції було зроблене коректування їхньої вартості на індекс прогнозованої інфляції в 2025, 2026 та 2027 р.

Вартість сировини, матеріалів визначається як добуток кількості на ціну активу.

Розмір перехідного залишку (норматив обігових коштів) (Т), що залежить від величини потреби в різних видах матеріалів і сезонності їхніх поставок, визначається по формулі:

$$T = Q * M / D, \quad (2.1)$$

де Q - вартість сировини, матеріалів, грн.;

M - норма перехідного запасу, дні;

D - число днів планованого періоду [30].

2025 р. $2200500 * 3 / 360 = 18337,5$ грн.;

2026 г.: $2361870 * 3 / 360 = 19682,25$ грн.;

2027 г.: $2528130 * 3 / 360 = 43458,6$ грн.

Вартість палива на технологічні потреби в 2025 р. розраховується виходячи з їх фіксованої місячної плати за природний газ у розмірі 15000 грн., кількість місяців споживання – 6. Норматив обігових коштів на паливо й енергію в 2026 - 2027 рр. обчислюється з урахуванням коефіцієнта росту обсягів випуску продукції й індексу інфляції.

2025 р.: $7500 * 12 = 90000$ грн.;

2026 р.: $90000 * 1,05 * 1,02 = 96390$ грн.;

2027 р.: $90000 * 1,1 * 1,04 = 102960$ грн.

Вартість електроенергії на технологічні цілі розраховується виходячи з кількості споживаної енергії в 2024 р. - 34000 кВт і тарифної ставки за 1 кВт -

5,60 грн. Вартість електроенергії в 2026 - 2027 рр. обчислюється з урахуванням коефіцієнта росту обсягів випуску продукції й індексу інфляції.

$$2025 \text{ р.: } 34000 * 5,60 = 190400 \text{ грн.};$$

$$2026 \text{ р.: } 190400 * 1,05 * 1,02 = 203918,4 \text{ грн.};$$

$$2027 \text{ р.: } 190400 * 1,1 * 1,04 = 217817,6 \text{ грн.}$$

Вартість тари в 2024 р. складає 2000 грн. Норма запасу по тарі - 10 днів. Норматив обігових коштів по тарі визначається, також як і на сировину й матеріали, за умови, що тара є покупною. Вартість перехідного залишку по тарі:

$$2025 \text{ р.: } 2000 * 10 / 360 = 55,6 \text{ грн.}$$

$$2026 \text{ р.: } (2000 * 1,02) * 10 / 360 = 56,7 \text{ грн.}$$

$$2027 \text{ р.: } (2000 * 1,04) * 10 / 360 = 57,8 \text{ грн.}$$

Норматив по запасних частинах встановлюється виходячи зі строків їхньої поставки, часу, необхідного для ремонту. Як правило, норматив встановлюється у відсотках від балансової вартості основних фондів. Норматив по запасних частинах в 2025 р. визначається в розмірі 0,2% від балансової вартості основних фондів.

$$2025 \text{ р.: } 315926 * 0,002 = 632 \text{ грн.}$$

$$2026 \text{ р.: } 327656 * 0,002 * 1,02 = 668 \text{ грн.}$$

$$2027 \text{ р.: } 327656 * 0,002 * 1,04 = 682 \text{ грн.}$$

Норматив обігових коштів по незавершеному виробництву ($H_{\text{НЗВ}}$) визначається вартістю початих, але незакінчених виробництвом виробів, що перебувають на різних стадіях виробничого процесу.

$$H_{\text{НЗВ}} = P_{\text{В}} * T * \text{ДО}, \quad (2.2)$$

де $P_{\text{В}}$ - одноденні витрати на виробництво продукції, грн.;

T - тривалість виробничого циклу, дні (3 дні);

K - коефіцієнт наростання витрат [30].

Одноденні витрати на виробництво = Витрати на виробництво / 360

$$2025 \text{ р.: } 880160,36 / 360 = 2444,9 \text{ грн.}$$

$$2026 \text{ р.: } 920377,22 / 360 = 2556,6 \text{ грн.}$$

$$2027 \text{ р.: } 960404,03 / 360 = 2667,8 \text{ грн.}$$

Коефіцієнт наростання витрат (К) визначається по формулі:

$$K = \frac{A + (0,5 * B)}{A + B}, \quad (2.3)$$

де А - витрати, вироблені одноразово спочатку виробничого циклу, грн.;

Б - інші витрати, що входять у собівартість продукції, грн.

2025 р.: $(390776,71 + 0,5 * 489383,65) / 390776,71 + 489383,65 = 0,722$;

2026 р.: $(418521,85 + 0,5 * 501855,37) / 418521,85 + 501855,37 = 0,727$;

2027 р.: $(447048,57 + 0,5 * 513355,46) / 447048,57 + 960404,03 = 0,733$.

До одноразових витрат (А) відносяться витрати на сировину, матеріали, напівфабрикати. Інші витрати (Б) вважаються наростаючими. До них відносяться амортизаційні відрахування, витрати на паливо, оплату праці й ін., що входять у собівартість продукції.

Разом норматив обігових коштів по незавершеному виробництву складе по роках:

2025 р.: $2444,9 * 3 * 0,722 = 5295,65$ грн.;

2026 р.: $2556,6 * 3 * 0,727 = 5575,95$ грн.;

2027 р.: $2667,8 * 3 * 0,733 = 5866,5$ грн.

Норматив обігових коштів на готову продукцію (Н_{ГП}) визначається по формулі:

$$H_{ГП} = P * Д, \quad (2.4)$$

де Р - одноденний випуск товарної продукції за собівартістю;

Д - норма запасу в днях, що складається із часу комплектування й нагромадження продукції до необхідних розмірів, часу її зберігання на складі й пакування, часу від дня виписки рахунків і платіжних документів до дня зарахування сум на рахунок підприємства [30, с. 74] (у розрахунках використовувалася норма запасу - 5 днів)

2025 р.: $2444,9 * 5 = 12224,5$ грн.;

2026 р.: $2556,6 * 5 = 12783$ грн.;

2027 р.: $2667,8 * 5 = 13338,9$ грн.

Норматив по витратах майбутніх періодів ($H_{ВМП}$) розраховується по формулі:

$$H_{ВМП} = P_0 + P_{П} - P_c, \quad (2.5)$$

де P_0 - сума витрат майбутнього періоду на початок планованого періоду, грн.;

$P_{П}$ - витрати, вироблені в плановому періоді по кошторису, грн.;

P_c - витрати, що включають у собівартість продукції планованого періоду, грн. [30, с. 99].

Загальна потреба в оборотних коштах - сукупний норматив обігових коштів визначається підсумовуванням часткових нормативів по їхніх елементах. Різниця між нормативами по роках складає приріст оборотних коштів, що враховується у фінансовому розділі бізнес-плану.

Таким чином, норматив по сировині й матеріалам розраховується виходячи з норми запасу на три дні. Вартість палива на технологічні потреби в 2025 р., розраховується виходячи з їх фіксованої місячної плати за природний газ у розмірі 15000 грн. і кількості місяців - 6. Вартість електроенергії на технологічні цілі розраховується виходячи з кількості споживаної енергії в 2025 р. - 34000 кВт і тарифної ставки за 1 кВт - 5,60 грн. Вартість тари в 2025 р. планується в розмірі 2000 грн. Норма запасу по тарі - 10 днів. Норматив по запасних частинах в 2025 р. призначається в розмірі 0,2% від балансової вартості основних фондів.

Собівартість продукції є одним з найважливіших узагальнюючих показників діяльності фірми, що відображають ефективність використання ресурсів, результати впровадження нової техніки й прогресивної технології, удосконалювання організації праці, виробництва й керування.

Собівартість продукції являє собою сукупність витрат на виробництво й реалізацію продукції.

Сума амортизаційних відрахувань (АВ) визначається по формулі:

$$AB = C_{оф} * H / 100\%, \quad (2.6)$$

де - $C_{оф}$ - середньорічна вартість основних фондів (табл. 2.6) грн.;

Н - норма амортизаційних відрахувань на повне відновлення основних фондів, у відсотках до їхньої балансової вартості (20%).

$$2025 \text{ р.: } 315926 * 0,2 = 63185,2 \text{ грн.};$$

$$2026 \text{ р.: } 327656 * 0,2 = 65531,2 \text{ грн.};$$

$$2027 \text{ р.: } 327656 * 0,2 = 65531,2 \text{ грн.}$$

Витрати на рекламу визначаються залежно від установлених розцінок на неї в засобах масової інформації. Передбачено розміщення зовнішньої реклами, вартість 9000 на місяць, 5 місяців.

$$2025 \text{ р.: } 9000 * 5 = 45000 \text{ грн.};$$

$$2026 \text{ р.: } 45000 * 1,02 * 12 = 45900 \text{ грн.};$$

$$2027 \text{ р.: } 45000 * 1,04 * 12 = 46800 \text{ грн.}$$

Витрати на придбання й реєстрацію транспортного засобу включають:

- ПДВ;
- пенсійний збір;
- податок із власників транспортних засобів;
- вартість послуг органів МРЕВ;
- вартість послуг нотаріуса за реєстрацію договору купівлі-продажу.

Ставка податку на додану вартість становить 20 %:

$$\text{ПДВ} = C_{\text{тз}} * C_{\text{пдв}}, \quad (2.7)$$

де $C_{\text{тз}}$ – вартість транспортного засобу;

$C_{\text{пдв}}$ – ставка податку на додану вартість.

$$\text{ПДВ} = 400000 * 0,2 = 80000 \text{ (грн.)}.$$

Пенсійний збір на транспортні засоби, що здобуває, складає 3 %:

$$\text{ПЗ} = 400000 * 0,03 = 12000 \text{ (грн.)}.$$

Податок із власників транспортних засобів визначається походячи з обсягу двигуна.

Вартість послуг органів МРЕВ становить 1305 грн.

Вартість послуг нотаріуса за реєстрацію договору купівлі-продажу становить 1000 грн.

Таким чином, витрати на реєстрацію транспортного засобу в 2025 р. становлять:

$$80000 + 12000 + 1305 + 1000 = 94305 \text{ (грн.)}.$$

До інших витрат належать витрати на паливо для автомобіля, обов'язкові страхові платежі за майно підприємств.

Витрати на паливо для автомобіля ($Z_{\text{п}}$) визначаються по формулі:

$$Z_{\text{п}} = L_{\text{с}} * D_{\text{е}} * H_{\text{в}} * Ц, \quad (2.8)$$

де $L_{\text{с}}$ - середньодобовий пробіг автомобіля (100 км.);

$D_{\text{е}}$ - кількість днів експлуатації - 210 днів;

$H_{\text{в}}$ - норма витрати палива на 1 км пробігу;

$Ц$ - ціна палива за 1 літр – 55,99 грн./л.

$$2025 \text{ р.: } 100 * 210 * 0,12 * 55,99 = 141094,8 \text{ (грн.)};$$

$$2026 \text{ р.: } 141094,8 * 1,02 = 143916,7 \text{ (грн.)};$$

$$2027 \text{ р.: } 141094,8 * 1,04 = 146738,6 \text{ (грн.)}.$$

Розмір страхових платежів встановлюється виходячи із середньорічної вартості майна й страхової ставки. Ставка встановлюється в розмірі 0,5 % вартості основних фондів (див. табл. 2.6).

$$2025 \text{ р.: } 315926 * 0,005 = 1579,6 \text{ (грн.)};$$

$$2026 \text{ р.: } 327656 * 0,005 = 1638,3 \text{ (грн.)};$$

$$2027 \text{ р.: } 327656 * 0,005 = 1638,3 \text{ (грн.)}.$$

На 2026 й 2027 рр. витрати на паливо для автомобілів індексуються на планований ріст цін. Розміри страхових платежів встановлені виходячи з балансової вартості майна на ці роки.

Разом інших витрат

$$2025 \text{ р.: } 141094,8 + 1579,6 = 142674,4 \text{ (грн.)};$$

$$2026 \text{ р.: } 143916,7 + 1638,3 = 145555,0 \text{ (грн.)};$$

$$2027 \text{ р.: } 146738,6 + 1638,3 = 148376,9 \text{ (грн.)}.$$

Податок на прибуток визначається множенням суми оподатковуваних (балансової) прибутку на ставку податку на прибуток (ставка податку - 18 % від оподаткованої (валовий) прибутку).

Обсяг продажів в грн. визначався множенням повної собівартості на плановану рентабельність - 20 %.

2025 р.: $24\,857\,500 * 1,2 = 29\,829\,000$ (грн.);

2026 р.: $25\,993\,406,25 * 1,2 = 31\,192\,087,5$ (грн.);

2027 р.: $27\,007\,062,5 * 1,2 = 32\,408\,475$ (грн.).

Аналізуючи всі розраховані показники, можна зробити висновок, що повна собівартість у динаміці збільшується, хоча собівартість на одиницю продукції зменшується: в 2025 р. - складе 50,83 грн., в 2026 й 2027 р. спостерігається тенденція до зменшення до 50,63 та 50,21 грн., що є позитивним чинником і забезпечується зниженням частки умовно-постійних витрат у складі собівартості.

Питома вага умовно-постійних витрат складе в 2025 році - 46 %, в 2026 р. - 45 %, в 2027 р. - 44 %.

Умовно - постійні витрати - це витрати, які практично не залежать від обсягу виробництва; умовно-змінні витрати, у відмінності від умовно-постійних, змінюються прямо-пропорційно зростанню обсягів виробництва.

Отже, є тенденція зниження собівартості й ціни при збільшенні обсягів реалізації продукції на планований період 2025 - 2027 рр.

Таким чином, виробничий план бізнес-плану є одним з найбільш важливих розділів. У ньому перераховані всі витрати, необхідні для запуску виробничого процесу, розрахована необхідна маса сировини, обсяг виробництва, собівартість та інші, не менш важливі показники витрат, пов'язані з виробництвом продукції. У виробничому плані розкривається сутність виробничого процесу, враховуються всі позитивні й негативні сторони. Підприємству потрібно мати налагоджений виробничий процес, що вимагає ретельного аналізу й розрахунків основних показників діяльності. Для цього на підприємстві й розробляється виробничий план.

2.4 План маркетингової діяльності

Сучасний маркетинг - це система організації діяльності фірми по розробці, виробництву й збуту товарів і наданню послуг на основі комплексного вивчення ринку й реальних запитів покупців з метою одержання високого прибутку. Можна із впевненістю сказати, що вся ринкова діяльність будь-якої компанії відбувається на основі маркетингових досліджень ринку, на базі широкомасштабного використання усього потенціалу маркетингу.

Головне в маркетингу - двоєдиний і взаємодоповнюючий підхід. З одного боку, це те, що вся діяльність компанії, у тому числі й формування її виробничої програми, науково-технічні дослідження, капіталовкладення, фінансові кошти та людський капітал, а також програми збуту, технічного обслуговування й ін., повинні ґрунтуватися на глибоких і достовірних знаннях споживчого попиту і його змін. Необхідно виявляти запити споживачів для того, щоб орієнтувати виробництво на їхнє забезпечення. З іншого боку, важливо впливати на ринок й існуючий попит, на формування потреб і купівельних переваг.

Для вирішення складного комплексу завдань створення товару і його реалізації, маркетинг повинен виконувати наступні функції: аналітичну, виробничу, збутову та управлінську.

Аналітична функція містить у собі вивчення споживачів, конкурентів, товарів, цін, руху товарів і продажів, системи стимулювання збуту й реклами, внутрішнього середовища підприємства.

У рамках виробничої функції: організація виробництва нових товарів, розробка більш досконалих технологій; забезпечення матеріально-технічного постачання; управління якістю й конкурентоздатністю готової продукції.

У збутову (функцію продажів) входить: організація системи руху товарів; організація сервісу; організація системи формування попиту й стимулювання збуту; здійснення цілеспрямованої товарної політики; проведення цінової політики [8, с. 66-67].

Величезне значення в маркетингу має функція управління й контролю, що має на увазі: організацію стратегічного й оперативного планування на підприємстві; інформаційне забезпечення управління колективом; систему комунікацій на

підприємстві; організацію контролю маркетингу (зворотні зв'язки, ситуаційний аналіз).

При розробці плану маркетингу необхідно забезпечити максимальне пристосування виробництва до вимог ринку, активний вплив на ринок і споживача за допомогою всіх доступних засобів (якість товару, реклама, сервіс, ціна й т.д.).

Відповідно до умов договорів купівлі-продажу на підприємстві в 90% випадків використовується канал розподілу продукції: «виробник-споживач» й в 10% «виробник - роздрібний торговець - споживач».

Цінова політика підприємства відображена в таблиці 2.9, з аналізу якої можна зробити висновок, що сутність цінової політики даного підприємства полягає у витисненні конкурента за рахунок зниження ціни.

Таблиця 2.9 - Цінова політика підприємства

Постановка питання при дослідженні об'єкта	Характеристика й оцінка фактичного стану справ	Прогноз та оцінка, пропоновані дії щодо покращення
1. Наскільки ціни відображають витрати вашого підприємства, конкурентоздатність товару, попит на нього?	Повною мірою. Рівень витрат нижче середньо ринкових	Збережеться повною мірою. Постійний аналіз структури витрат.
2. Яка ймовірна реакція на підвищення (зниження) ціни?	Попит еластичний, зниження ціни веде до росту обсягів продажів.	При збереженні якості товару, «еластичність» наближується до 1.
3. Чи використовується підприємством політика стимулюючих цін?	Не передбачається	Можлива, при жорсткості конкуренції.
4. Чи використовується підприємством політика стандартних цін?	Використається на початковому етапі.	При стабільному економічному становищі Передбачається встановити гнучку систему ціноутворення.
5. Як діє підприємство, коли конкуренти змінюють ціни?	Проводиться аналіз кон'юнктури ринку, визначаються можливі причини подібних дій конкурентів, приймаються міри для зниження можливих втрат.	Аналогічні дії, і, крім того, можуть проводитися переговори з конкурентами.
6. Чи відомі ціни на товари вашого підприємства потенційним покупцям?	Так, зазначені в прайс-аркушах.	Передбачається індивідуальне розсилання прас - аркушах, що змінилися, великим і постійним клієнтам.

Для доповнення рядків таблиці необхідно встановити ціни на пропоновану продукцію, зробивши для цього наступні розрахунки. Основним методом визначення ціни фірми «Буд-Індустрія» є «Середні витрати + прибуток».

Визначення ціни методом "середні витрати + прибуток" провадиться по формулі:

$$Ц = \frac{(c/v + П) + ПДВ}{O_p}, \quad (2.9)$$

де Ц- ціна, грн.

с/в - повна собівартість продукції, грн.;

П - планований розмір прибутку, грн.;

O_p – обсяг реалізації, од.;

ПДВ - податок на додану вартість на одиницю продукції визначається по ставці 20 % до ціни підприємства на одиницю продукції, грн.

2025 р.: $((24\,857\,500 + 4\,971\,500) * 1,2) / 489000 = 73,2$ (грн.);

2026 р.: $((25\,993\,406,25 + 5\,198\,684,24) * 1,2) / 513450 = 72,9$ (грн.);

2027 р.: $((27\,007\,062,5 + 5\,401\,412,5) * 1,2) / 537900 = 72,3$ (грн.).

Далі розрахуємо коефіцієнт еластичності попиту за ціною з основним конкурентом за наступною формулою:

$$K_e = \frac{Q_2 - Q_1}{Q_1} : \frac{P_2 - P_1}{P_1} \quad (2.10)$$

де Q_1 ; Q_2 - обсяги продажів основного конкурента й планованого підприємства, од.;

P_1 ; P_2 - ціна одиниці продукції основного конкурента й планованого підприємства, грн. /од.

$$K_{E1} = \frac{489000 - 400000}{400000} : \frac{73,2 - 90,4}{90,4} = 1,17$$

Коефіцієнт еластичності попиту за ціною (K_e) на керамічну плитку дорівнює 1,17, тобто > 1 , тоді можемо прогнозувати, що реакція покупця на зниження ціни буде виражатися в збільшенні обсягу покупок.

Визначення середньозваженої ринкової ціни ($\Pi_{\text{ср}}$) необхідно для зіставлення із планованою ціною, здійснюється по наступній формулі:

$$\Pi_{\text{ср}} = \frac{Q_1 * P_1 + Q_2 * P_2 + \dots + Q_n * P_n}{Q_1 + Q_2 + \dots + Q_n}, \quad (2.11)$$

де $Q_1 \dots Q_n$ - обсяги продажів конкурентів на планованому ринку збуту, од.
 $P_1 \dots P_n$ - ціна одиниці продукції конкурентів на планованому ринку збуту, грн. /од.

$(489000 * 73,2 + 400000 * 90,4 + 500000 * 77,5) / 489000 + 400000 + 500000 = 79,70$ грн.

Таким чином, продукція ТОВ «Буд-Індустрія» є конкурентоздатною, тому що ціна на одиницю продукції нижче середньозваженої ринкової ціни, тобто рівень цін прийнятний.

Аналіз системи формування попиту й стимулювання збуту представлений у вигляді таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Аналіз систем формування попиту й стимулювання збуту

Постановка питання при дослідженні об'єкта або метод його аналізу	Характеристика й оцінка фактичного стану справ	Прогноз становища справ, оцінка й дії по його поліпшенню
1	2	3
1. Чи розроблена програма СТИЗ?	Так, у проєкті	При успішній реалізації всього проєкту ця програма дозволить сформувати необхідний напрямок попиту.
2. Які результати її реалізації?	Немає	Див. пункт 1.
3. Які прийоми СТИЗ використовується?	Міні презентації товару, промоушен, рекламний матеріал тощо	Див. пункт 1.
4. Яка ефективність кожного прийому?	100% ефективність досягається тільки при сукупному використанні всіх прийомів.	Див. пункт 1.
5. Чи використаєте ви систему кредитування чи розстрочки як стимулятор збуту?	Ні, на початковому етапі.	Для оптових покупців і постійних клієнтів фірми

Продовження таблиці 2.10

1	2	3
6. Чи відомі потенційним покупцям умови розстрочки й інших видів кредитування? Якщо ні, то що потрібно зробити, щоб були відомі.	Так, для зацікавлених клієнтів.	Передбачається анонсування умов продажів
7. Чи передаєте ви зразки товару на пробу.	Передається тільки кондиційний бій.	Передбачається для постійних клієнтів
8. Які канали поширення інформації СТИЗ ви використаєте: "директ-мейл", преса, радіо, телебачення, виставки, зовнішня реклама, прес-конференції?	Індивідуальний "директ-мейл", ЗМІ.	Оголошення в мережі Інтернет, спеціалізованих виданнях по будівництву й ремонту.
9. Які з перерахованих у п. 8 каналів найбільш ефективні? За яким критерієм ефективності?	Найбільшу ефективність має преса	Інтернет - видання й спеціалізовані видання
10. Які прийоми стимулювання персоналу ви використаєте?	Порівняно високі заробітні плати плюс бонусна програма	Планується, що працівники служби маркетингу, безпосередньо відповідальні за збут готової продукції, крім окладу, будуть матеріально заохочуватися преміями та соціальними програмами
11. Чи використовуєте ви преміальну торгівлю?	Немає	Немає
12. Чи відповідає торговельна мережа поставленим цілям фірми?	Немає	Так, передбачається здійснити заходи щодо просування товару на всі можливі точки реалізації.
13. Чи спеціалізується персонал по ринках і товарах, які реалізує?	Так	Передбачається проведення навчальних програм для персоналу.
14. Як визначаються передбачувані обсяги продажів?	Виходячи з аналізу результатів попередніх маркетингових досліджень ринку	Постійне відстеження Кон'юнктури ринку, її аналіз. Відстеження активності конкурентів
15. Як оцінюються результати роботи торговельного персоналу?	По товарообігу, наявності претензій від клієнтів	Передбачається якнайшвидше впровадження системи заохочень і штрафних санкцій
16. Які цілі поставлені перед рекламою?	Забезпечення інформаційної підтримки підприємства, доведення інформації про товар до кінцевих споживачів	Максимальне охоплення можливої території з метою інформаційного наповнення

Закінчення таблиці 2.10

1	2	3
17. Скільки коштів виділено на рекламу?	45 000 грн.	Сума планується на наступний рік по мірі виходу продукції
18. Як оцінюють покупці якість рекламних текстів?	Позитивно	Позитивно
19. Якими критеріями ви користуєтеся при виборі каналів розповсюдження реклами?	Масовість, швидкість доведення нової інформації, періодичність повторення, тривалість.	
20. Чи простежується зв'язок між активністю реклами й рівнем збуту, рівнем прибутку?	Так	Продовжити рекламування. Бюджет реклами кожного року збільшується.
21. Чи є у вашої реклами фірмовий стиль?	Так	Так
22. Наскільки пакування сприяє збільшенню рівня продажів, привертаючи увагу?	Помітна, виділяється на тлі інших	Передбачається розробка модифікованих зразків
23. Чи зберігає пакування товар від ушкодження?	Так	
24. Чи полегшує пакування роботу продавця?	Так	
25. Чи можливо використати пакування після вилучення товару?	Ні	Передбачається розробка подібного варіанта.
26. Чи пізнаваний товар підприємства на тлі інших у магазині або на вулиці?	Так	Так
27. Що варто зробити, щоб товар був безумовно пізнаваний?	Так	
28. Чи відповідають варіанти розфасовки вимогам даного ринку (покупця)?	Так	Так

Маркетинговий план багато в чому відповідає за поведінку підприємства на ринку. У розробленому вище маркетинговому плані наведені розрахунки й зроблені висновки по маркетинговій стратегії підприємства. Надано відповіді на питання: цінової політики, розподілу товару, аналізу формування попиту й стимулювання збуту. Стратегія поведінку ТОВ «Буд-Індустрія» на ринку припускає впровадження нового проєкту на ринок із вже існуючими виробниками (конкурентами), що призведе до найбільш сильної боротьби за якість і ціну продукції.

2.5 Фінансовий план

У цьому розділі бізнес-плану нами буде узагальнено всі попередні матеріали розділів бізнес-плану та представлено їх у вартісному вираженні.

Фінансовий план припускає виконання наступних розрахунків:

- розподіл чистого прибутку (планування коштів фондів накопичення і споживання) (табл. 2.12);
- баланс грошових доходів і витрат (табл. 2.13);
- розрахунок доходів і витрат (табл. 2.14);
- фінансовий план підприємства на планований рік (баланс прибутків і видатків) (2.15);
- прогнозний баланс активів і пасивів підприємства (табл. 2.16).

Розподіл чистого прибутку (табл. 2.12) здійснено виходячи з відрахувань у фонд накопичення в розмірі 90 % і фонд споживання - 10 % чистого прибутку. Такий розподіл обумовлений тим, що ТОВ «Буд-Індустрія» є відносно новим підприємством, що вимагає розвитку своєї матеріально-технічної бази.

Сума коштів на початок планованого періоду береться зі звітних балансів активів і пасивів підприємства, а на наступні плановані періоди з п.6 (табл. 2.13) попереднього періоду.

Планування витрат від реалізації здійснюється з урахуванням часу надходження коштів на рахунок підприємства за відвантаженою продукцією (3 дні).

При плануванні витрат на сторону варто враховувати також, як і при плануванні коштів, час їхньої сплати підприємством (тривалість нормальної кредиторської заборгованості постачальникам, бюджету й ін.) - 3 дні - постачальникам, 15 днів бюджету й банку та 9 днів - по оплаті праці з нарахуваннями.

Приріст стійких пасивів на 2025 р. розраховується в такий спосіб.

Кредиторська заборгованість по оплаті праці ($K_{оп}$):

$$K_{оп} = \text{ФОТ} * 9 / 360 = (176200 + 67837) * 9 / 360 = 6100,93 \text{ грн.}$$

Кредиторська заборгованість по бюджету (K_B):

$$K_B = SP * D / 360 = 7874114,4 * 15 / 360 = 328088,1 \text{ грн.},$$

де СП – сума податків.

Кредиторська заборгованість постачальникам (K_{Π}) за сировину, матеріали, паливо та інші послуги:

$$K_{\Pi} = CM * D / 360 = 21584654,4 * 3 / 360 = 179872,12 \text{ грн.}$$

СВ - загальна сума витрат на сировину, матеріали, паливо й ін. послуги

Кредиторська заборгованість банку ($K\%$) за користування кредитом:

$$K\% = C_{KP} * D / 360 = 68299,28 * 15 / 360 = 2845,80 \text{ грн.}$$

$$C_{KP} - \text{розмір сплати } \% \text{ за кредит} - 653020,7 * 0,28 = 182845,8 \text{ грн.}$$

Разом стійких пасивів на кінець 2025 року:

$$6100,93 + 328088,1 + 179872,12 + 182845,8 = 696906,95 \text{ грн.}$$

Стійкі пасиви на початок 2025 року:

Норматив обігових коштів на 2025 рік = 675310,9 грн.

Приріст стійких пасивів в 2025 р. = 696906,95 - 675310,9 = 21596,05 грн.

Розмір стійких пасивів в 2026 році: 723146,5 грн.

$$K_{3\Pi} = (179724 + 69193,74) * 91360 = 6222,94 \text{ грн.}$$

$$K_B = 290716,64 * 15 / 360 = 365066,53 \text{ грн.}$$

$$K_{\Pi} = 581416,83 * 3 / 360 = 315103,36 \text{ грн.}$$

$$K_B = 68299,28 * 15 / 360 = 37845,80 \text{ грн.}$$

Приріст стійких пасивів в 2026 році = 723146,5 - 675310,9 = 47835,6 грн.

Стійкі пасиви в 2026 р.: 772306,5 грн.

$$K_{3\Pi} = 6344,93 \text{ грн.}$$

$$K_B = 340851,82 \text{ грн.}$$

$$K_{\Pi} = 45192,26 \text{ грн.}$$

$$K \% = 380897,20 \text{ грн.}$$

Приріст стійких пасивів в 2027 р. = 772306,5 - 723146,5 = 49160 грн.

Погашення довгострокового кредиту планується протягом 3 -х років рівними частками - $653020,7/3 = 217673,6$ грн.

Основними джерелами формування коштів фонду нагромадження є: амортизаційні відрахування, відрахування від чистого прибутку, приріст стійких пасивів, довгостроковий кредит банку (тільки в 2025 р.).

Таблиця 2.12 - Розподіл чистого прибутку, грн.

Найменування показників	Р О К И		
	2025	2026	2027
Фонд накопичення			
1. Чистий прибуток	745725	779802,25	810211,5
2. Джерела формування коштів фонду нагромадження:			
2.1. Залишки коштів фонду на початок планованого періоду	нове підприємство	685033,5	718649,5
2.2. Амортизаційні відрахування	63185,2	65531,2	65531,2
2.3. Відрахування від чистого прибутку	671152,5	701821,8	729190,35
2.4. Приріст стійких пасивів	21596,05	47835,6	49160
2.5. Довгостроковий кредит банку	653020	-	-
3. Усього джерел	1408953,75	1500222,1	1562531,0
4. Напрямку використання коштів фонду накопичення			
4.1. Сплата відсотків за користування довгостроковим кредитом	68299,28	68299,28	45532,85
4.2. Витрати на придбання основних фондів	315926	-	-
4.3. Витрати на приріст оборотних коштів	-	11730	11730
4.4. Погашення довгострокового кредиту	-	217673,6	435347,2
5. Усього витрат	384 225,28	297 702,88	492 610,05
6. Надлишок коштів	1 024 728,47	1 202 519,2	1 069 921
Фонд споживання			
1. Чистий прибуток	745725	779802,25	810211,5
2. Джерела формування коштів фонду споживання			
2.1. Залишки коштів фонду на початок план. періоду	-	74572,5	152552,73
2.2. Відрахування від чистого прибутку (10%)	74572,5	77980,23	81021,15
3. Усього джерел	74572,5	152552,73	233573,88
4. Напрямку використання коштів фонду споживання			
4.1. Оплата праці	176200,0	179724,0	183248,0
5. Усього витрат	176200,0	179724,0	183248,0
6. Надлишок коштів	101628	27171,3	50325,88

Примітка: дані таблиці 2.12 округлені до сотих.

Аналізуючи дані таблиці 2.12 можна помітити зменшення залишків фонду накопичення в 2027 р. до 1069921 грн., що пояснюється виплатою 2/3 кредиту банку.

Фонд споживання в динаміці збільшується (з 74572,5 грн. в 2026 р. до 233573,88 грн. - в 2027 р.), тому що використання коштів цього фонду поки не планується.

Для того, щоб визначити чи досить коштів у підприємства для здійснення безперебійного процесу виробництва в кожен момент часу, складається баланс коштів (табл. 2.13)

Таблиця 2.13 - Баланс коштів, грн.

Найменування показників	на 01.01.2024	на 01.01.2025	на 01.01.2026	на 01.01.2027
1	2	3	4	5
1. Кошти початок року	250000,0	228535,9	394409,45	495599,89
2. Грошові надходження:				
2.1. Виторг від продажу із ПДВ	-	7158960	7486101	7778034
2.2. Кредити	-	-	-	-
2.3. Приріст стійких пасивів	-	21596,05	47835,6	49160
3. Усього надходжень	-	7180556,05	7533936,6	7827194
4. Платежі:				
4.1. Витрати на виробництво продукції без амортизації	-	4908314,8	5133150,05	5335881,3
4.2. Витрати на придбання основних фондів	-	253251	11730	
4.3. Відсотки за кредит	-	182845,8	122506,7	46481,4
4.4. Норматив обігових коштів	21464,1	-	-	-
4.5. Приріст оборотних коштів	-	-	47835,6	49160
4.6. Погашення кредиту	-	-	215496,8	437523,9
4.7. ПДВ	-	1193160	1247683,5	1296339
4.8. Податок на прибуток	-	178974	187152,53	194450,85
5. Усього платежів	21464,1	6786146,6	7038336,71	7435456,2
6. Залишок коштів на кінець періоду	228536	394410	495600	391737,8

Примітка: дані таблиці 2.13 округлені до сотих.

При заповненні таблиці 2.13 виконувалися наступні розрахунки.

На 2025 р.:

1.1. Виторг від реалізації із ПДВ: $5965800 * 1,2 = 7158960$ грн.

1.2. Витрати на виробництво продукції без амортизації:

$$4971500 - 63185,2 = 4908314,8 \text{ грн.}$$

1.3. Відсотки за кредит: $653020,7 * 0,28 = 182845,8$;

1.4. Податок на додану вартість: $7158960 - 5960800 = 1193160$ грн.

На 2026 рік:

2.1. Виторг від реалізації із ПДВ: $6238417,5 * 1,2 = 7486101$ грн.

2.2. Витрати на виробництво продукції без амортизації:

$$5198681,25 - 65531,2 = 5133150,05 \text{ грн.}$$

2.3. Податок на додану вартість: $7486101 - 6238417,5 = 1247683,5$ грн.

2.4. Податок на прибуток: $1039736,25 * 0,18 = 187152,53$ грн.

На 2027 рік:

3.1. Виторг від реалізації із ПДВ: $6481695 * 1,2 = 7778034$ грн.

3.2. Витрати на виробництво продукції без амортизації:

$$5401412,5 - 65531,2 = 5335881,3 \text{ грн.};$$

3.3. Відсотки за кредит: $166005 * 0,28 = 46481,4$ грн.

3.4. Податок на додану вартість: $7778034 - 6481695 = 1296339$ грн.

3.5. Податок на прибуток: $1080282,5 * 0,18 = 194450,85$ грн.

Дані підприємства ТОВ «Буд-Індустрія» показують, що плановий баланс коштів позитивний, тобто підприємство не буде відчувати дефіциту коштів протягом планованого періоду. В 2025 р. для здійснення основної діяльності необхідно 6391737 грн., причому ця потреба зростає до 7043718 грн. - в 2026 р., що пояснюється зростанням обсягів виробництва. Але тому що є й залишки коштів після всіх виплат, причому спостерігається позитивна динаміка їхнього збільшення, то можна зробити висновок, що немає необхідності в залученні додаткових коштів у вигляді короткострокового кредиту.

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «Буд-Індустрія» ліквідне підприємство.

Далі, нами складено таблицю, що відображає прибутки й витрати на виробництво продукції, а також рентабельність продукції й продажів (табл. 2.14), що показує передбачуваний рівень розвитку фірми в періоді.

План прибутків і витрат на 3 роки відповідно до прогнозу тенденцій розвитку галузі відображає, що протягом 2025-2027 р. підприємство, незважаючи на зростання витрат, буде діставати стійкий прибуток і рентабельність продукції складе 16,4 %, а рентабельність продажів – 13,7 %.

Таблиця 2.14 - Прибутки й витрати ТОВ «Буд-Індустрія»

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.
1. Прибутки (виторг) від реалізації без ПДВ, грн.	5965800	6238417,5	6481695
2. Повна собівартість, грн.	4971500	5198681,25	5401412,5
у т.ч.:			
- умовно-змінні витрати	2667994	2859275	3024791
-умовно-постійні витрати	2303506	2339406,25	2376621,5
3. Балансовий прибуток, грн.	994300	1039736,25	1080282,5
4. Податок на прибуток, грн.	178974	187152,53	194450,85
5. Чистий прибуток, грн.	815326	852583,72	885831,65
6. Рентабельність продукції, % (п. 5 : п. 2 * 100%)	16,4	16,4	16,4
7. Рентабельність продажів, % (п.5 : п.1* 100%)	13,7	13,7	13,7

Для того, щоб перевірити правильність обліку планованих джерел коштів та їхнього розподілу, складається фінансовий план, тобто баланс прибутків і видатків (табл. 2.15), у якій по горизонталі відображаються можливі джерела коштів (прибуток, амортизація й ін.), а по вертикалі - напрямок використання коштів (платежі в бюджет, орендна плата й ін.)

Таким чином, стовпці по вертикалі показують розподіл коштів по кожній статті дохідної частини фінансового плану, а рядки по горизонталі - величину надходжень коштів з різних джерел, спрямованих на покриття окремих статей витрат.

Фінансовий план ТОВ «Буд-Індустрія» на 2025 рік складений правильно, тому що загальний підсумок по горизонталі дорівнює загальному підсумку по вертикалі, та дорівнює 7240274 грн.

Таблиця 2.15 - Фінансовий план ТОВ «Буд-Індустрія» (баланс прибутків і видатків на 2025 р.), грн.

Джерела коштів Напрямок коштів	Прибуток	Амортизація	Відрахування із собівартості	Інші прибутки	Кредити банків	Фонд споживання	Фонд накопичення	РАЗОМ
Податок на прибуток	178974	-	-	-	-	-	-	178974
Плата за воду	-	-	11624,3	-	-	-	-	11624,3
ПДВ	-	-	-	1193160	-	-	-	1193160
Орендна плата	-	-	25750	-	-	-	-	25750
Капітальні вкладення	-	-	-	-	315926	-	-	315926
Відрахування в фонд споживання	74571	-	-	-	-	74571	-	74571
Відрахування в фонд накопичення	671151	63185	-	-	-	-	-	734336
Відрахування в пенсійний фонд	-	-	66427,4	-	-	-	-	66427,4
Невикористані залишки фонду споживання на кінець періоду	-	-	-	-	-	101628	-	101628
Невикористані залишки фонду накопичення на кінець періоду	-	-	-	-	-	-	1024729	1024729
Сплата відсотків за довгостроковий кредит	-	-	-	-	-	-	182846	182846
Інші витрати на виробництво продукції	-	-	3196130	-	-	-	-	3196130
РАЗОМ:	994297	63185	3289932	1193160	315926	176199	1207575	7240274

На підставі даних, представлених у таблиці 2.16 і рівня ціни підприємства на одиницю продукції, побудуємо графік беззбитковості (рис. 2.3) з метою визначення критичного обсягу виробництва й запасу фінансової міцності ТОВ «Буд-Індустрія».

Критичний обсяг виробництва (VKP) визначається за формулою:

$$VKP = \text{УПВ} / (\text{Ц} - \text{УПЗВ}), \quad (2.13)$$

де УПВ - сума умовно-постійних витрат, грн.;

Ц- ціна одиниці продукції підприємства, грн.;

УПЗВ - сума умовно-змінних витрат на одиницю продукції, грн.

Запас фінансової міцності визначається як різниця між планованим розміром виторгу й розміром граничного виторгу і відображає, до якого розміру можна знижувати обсяг виробництва й не нести при цьому збитків.

Критичний обсяг виробництва у 2025 р. = сума умовно-постійних витрат / (ціна на од. прод. - (сума умовно-змінних витрат / обсяг виробництва)) = 2303506 / (73,2 - (2667994/489000)) = 341565 шт.

Запас фінансової міцності = 489000 - 341565 = 147435 шт.

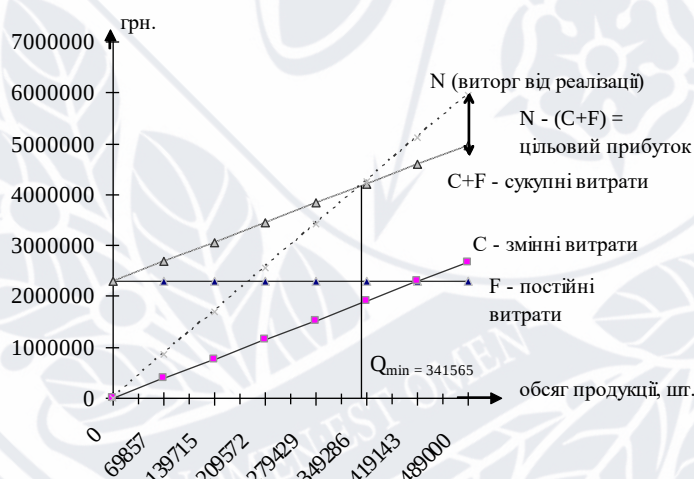


Рисунок 2.3 - Графік беззбитковості ТОВ «Буд-Індустрія» на 2025 р.

Для розрахунку дати, коли проєкт почне приносити прибуток необхідно зіставити критичний обсяг виробництва з одноденним випуском продукції:

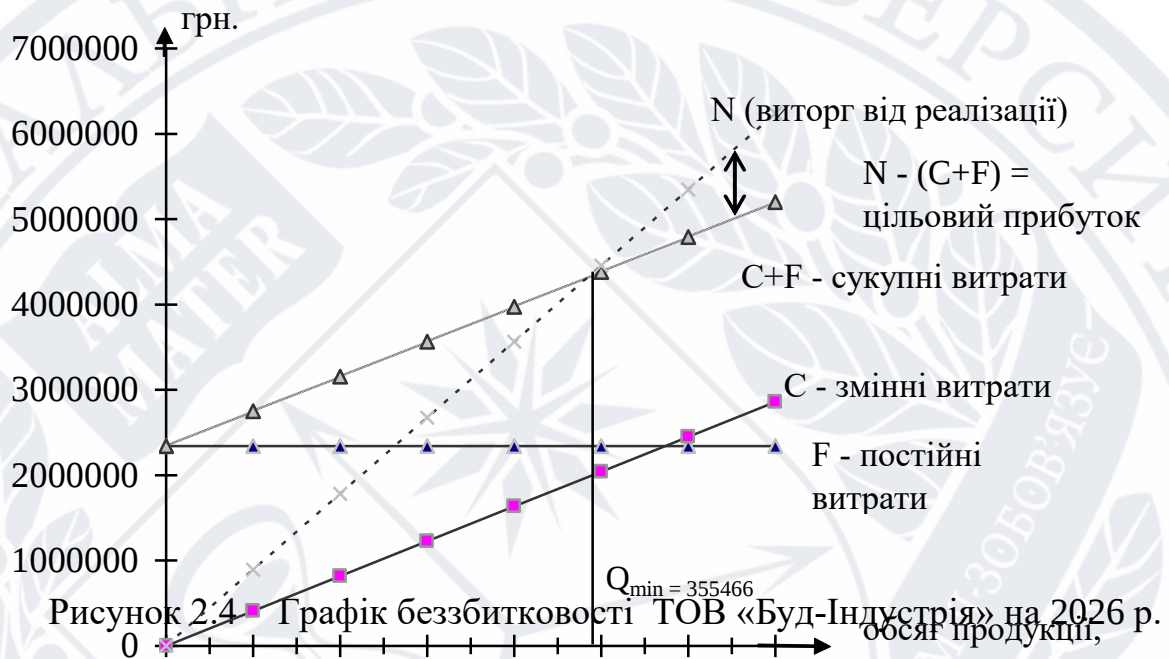
$$341565 / (489000 / 360) = 252 \text{ (дні)}.$$

Критичний обсяг виробництва в 2026 р. буде становити:

$$2339406,25 / (72,9 - (2859275/513450)) = 355466 \text{ (шт.)}.$$

$$\text{Запас фінансової міцності: } 513450 - 355466 = 157985 \text{ (шт.)}.$$

На рисунку 2.4 представлений графік безбитковості ТОВ «Буд-Індустрія» на 2026 р.

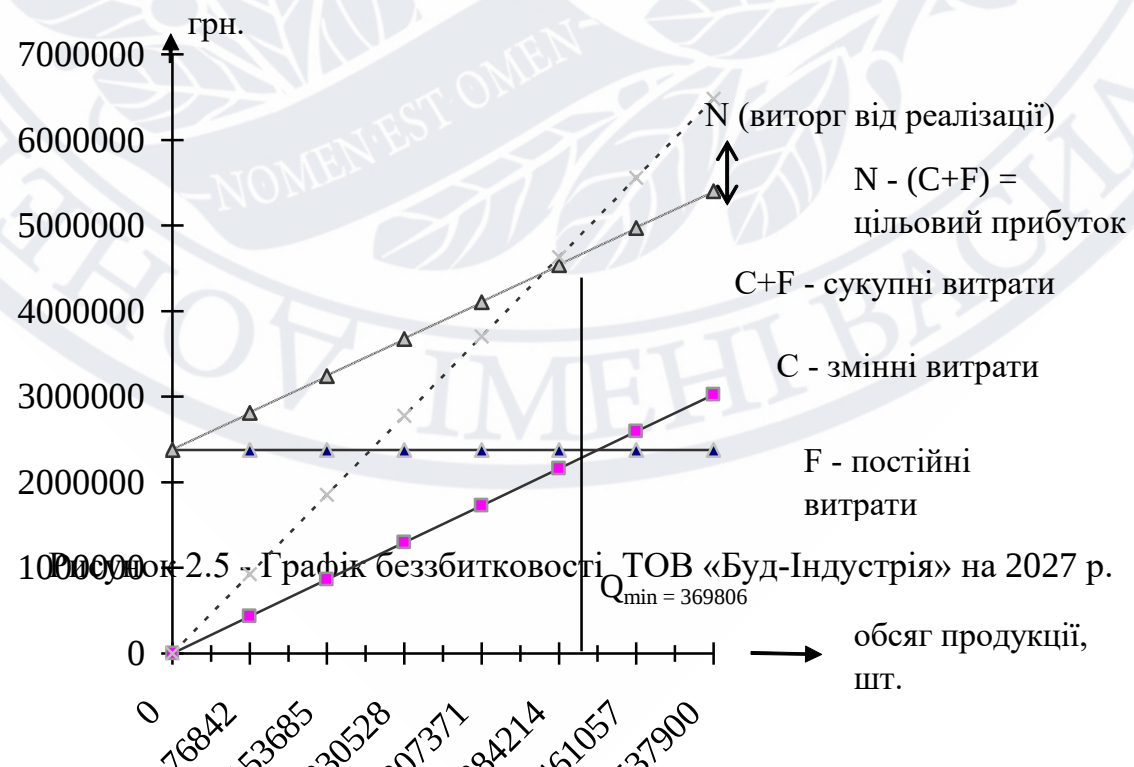


Критичний обсяг виробництва в 2027 р. буде становити:

$$2339406,25 / (72,9 - (2859275/513450)) = 369806 \text{ (шт.)}.$$

$$\text{Запас фінансової міцності: } 537900 - 369806 = 168094 \text{ (шт.)}.$$

На рисунку 2.5 представлений графік безбитковості ТОВ «Буд-Індустрія» на 2027 р.



Отже, у фінансовому розділі бізнес плану представлені плани й розрахунки по розподілу чистого прибутку; розрахунку прибутків і витрат; фінансовому плану; побудові графіків беззбитковості. Із цих розрахунків видно, що проєкт розрахований на одержання прибутку й подальший розвиток виробництва.

Отже, нами було проведено аналіз розділів бізнес-плану створюваного проєкту з виробництва керамічної плитки. Була надана загальна характеристика підприємства, проведений аналіз ринку й розглянуті основні конкуренти.

У виробничому плані підприємства перераховані всі витрати, необхідні для запуску виробничого процесу.

Для здійснення процесу виробництва в 2025 р. необхідно 2485 тис. грн. оборотних коштів, в 2026 р. 2666,5 тис. грн., а в 2027 р. - 2853,4 тис. грн.

Передбачається, що в 2025 р. обсяг виробництва складе 489 тис. шт. керамічної плитки, в 2026 р. – 513,5 тис. шт., 2027 р. – 537,9 тис. шт.

При цьому, повна собівартість на виробництво продукції запланована в 2025 р. на рівні 4971,5 тис. грн., в 2026 р. – 5198,7 тис. грн., в 2027 р. – 5401,4 тис. грн.

Повна собівартість у динаміці збільшується, хоча собівартість на одиницю продукції зменшується: в 2025 р. - склала 50,83 грн., в 2026 й 2027 р. спостерігається тенденція до зменшення до 50,63 та 50,21 грн. відповідно, що є позитивним чинником і забезпечується зниженням частки умовно-постійних витрат у складі собівартості. Питома вага умовно - постійних витрат склав в 2025 році - 46 %, в 2026 р. - 45 %, в 2027 р. - 44 %.

У розробленому маркетинговому плані наведено розрахунки й зроблено висновки щодо маркетингової стратегії підприємства. Повною мірою розглянуто питання: цінової політики, розподілу товару, аналізу формування попиту й стимулювання збуту, а також представлена стратегія поведінки ТОВ «Буд-Індустрія» на ринку передбачуваного впровадження товару. Стратегія поведінки ТОВ «Буд-Індустрія» на ринку припускає впровадження нового проєкту на ринок із уже існуючими виробниками (конкурентами), що веде до найбільш сильної боротьби за якість і ціну продукції.

Аналіз даних підприємства ТОВ «Буд-Індустрія» свідчить що плановий баланс коштів позитивний, тобто підприємство не буде відчувати дефіциту коштів протягом планованого періоду. В 2025 р. для здійснення основної діяльності необхідно 6391737 грн., причому ця потреба зростає до 7043718 грн. - в 2027 р., що пояснюється зростанням обсягів виробництва. Але тому, що є й залишки коштів після всіх виплат та в умовах позитивної динаміки їхнього збільшення, можна зробити висновок, що немає необхідності в залученні додаткових коштів у вигляді короткострокового кредиту.

У фінансовому розділі бізнес-плану представлені плани й розрахунки щодо розподілу чистого прибутку; розрахунку прибутків і витрат; фінансовому плану; побудові графіків беззбитковості.

РОЗДІЛ 3

ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗАХОДІВ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Оцінка ризику та його страхування

Як відомо, навіть «ідеальний» план не є гарантією успіху, адже його потрібно вміти грамотно реалізувати. Інакше кажучи, мова йде про вміння менеджменту компанії ефективно управляти наявними в його розпорядженні ресурсами з урахуванням потреб ринку.

Тут особливого значення набуває врахування належною мірою можливого ризику. Аналіз ризику виробничої, фінансової та маркетингової діяльності фірми є одним з найважливіших розділів бізнес-плану. Для кожної фірми ризик означає ймовірність настання несприятливої події, що може призвести до втрати частини ресурсів, недоодержаного прибутку або появи додаткових витрат.

Якщо розглядати поняття можливого ризику в цілому, то крім загальної оцінки можливих ризиків, провадиться аналіз типів ризиків, їхніх джерел і моментів виникнення, а також провадяться заходи щодо мінімізації збитків, які доцільно застосовувати у випадку фінансової кризи, форс-мажорних обставин, коливання курсів валют, прийняття нормативних актів або зміни загальнодержавного курсу. Це особливо важливо для вітчизняних підприємців при співробітництві з іноземними партнерами.

Ризик обов'язково повинен бути розрахований до максимально припустимої межі. Як відомо, всі ринкові оцінки носять імовірнісний характер. Помилки, прорахунки - річ звичайна, оскільки передбачити все не можна. Важливо помилок не повторювати, постійно коректувати систему дій з позицій максимуму прибутку. Досвід не тільки українських, але й західних компаній переконує, що банкрутства майже завжди пов'язані із грубими прорахунками в менеджменті. Звідси особливу увагу керівники бізнесу покликані приділяти постійному вдосконалюванню управління ризиком.

Розпізнавання, оцінка, контроль ризикових ситуацій дозволяє уникнути багатьох втрат.

В умовах посилення конкурентного тиску, потрібно запроваджувати технічні та технологічні нововведення, зважуватися на сміливі, нетривіальні дії, а це посилює ризик. Для мінімізації ризиків, потрібно його прогнозувати, оцінювати та розробляти нейтралізуючі заходи.

Види підприємницького ризику, найбільш характерні для України:

1) Виробничий ризик.

Виробничий ризик пов'язаний з виробництвом продукції, товарів і послуг, зі здійсненням будь-яких видів виробничої діяльності. Серед причин виникнення такого ризику - зменшення розмірів виробництва, зростання матеріальних й інших витрат, сплата підвищених відсотків, відрахувань, податків і т.д.

2) Комерційний ризик, що виникає в процесі закупівлі товарів і послуг, вироблених або закуплених підприємцем.

Джерела цього ризику - зниження обсягу реалізації внаслідок негативної зміни кон'юнктури або управлінських помилок, підвищення закупівельної ціни товарів, непередбачене зниження обсягу закупівель, втрата товару в процесі обігу, ріст витрат обігу.

Чи можливо страхування ризику? У нинішніх соціально-економічних умовах України ймовірність страхування ризику є примарною, але закладати ці умова в бізнес-план необхідно найбільше для майбутнього, щоб додати українському підприємництву цивілізований характер.

У світовій практиці гарантії по страхуванню ризику виконуються окремо й можуть містити різні умови залежно від кожного підприємницького проєкту.

Для ТОВ «Буд-Індустрія» були зроблено наступні розрахунки ризиків (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Вихідні дані по виробництву

Показник	Значення		
	2025	2026	2027
1. Обсяг виробництва, шт.	489000	513450	537900
2. Змінні витрати, грн.	2667994	504053,13	23024791
3. Постійні витрати, грн.	2303506	416324,09	2376621,5
4. Собівартість продукції, грн.	50,83	50,63	50,21
5. Ціна реалізації, грн.	73,2	72,9	72,30
6. Ціна сировини в одиниці продукції, грн.	22,9	23,3	22,10

Таблиця 3.2 - Вихідні дані по ситуації на ринку

Вигляд ситуації на ринку	Імовірність	Імовірний рівень цін, грн.		
		2025	2026	2027
1. Гарний попит	0,3	78,32	77,64	77,00
2. Колишній попит	0,4	73,20	72,90	72,30
3. Падіння попиту	0,2	68,08	68,16	67,60

Таблиця 3.3 - Вихідні дані за цінами на сировину

Зміна ціни на сировину	Імовірність	Зміна ціни, %
А. Зростає	0,5	10
Б. На сталому рівні	0,3	0
В. Падає	0,2	5

Для кожної ситуації знайдемо наступні показники:

Виторг від реалізації продукції (В):

$$B = \text{обсяг виробництва} * \text{ціна реалізації} \quad (3.1)$$

Імовірність настання ситуації (р):

$$p = p_i * p_j \quad (3.2)$$

де p_i - імовірність настання даної ситуації на ринку;

p_j - імовірність настання даної ситуації за цінами на сировину.

Вартість сировини (B_c):

$$B_c = x * \text{коэф. зміни цін}, \quad (3.3)$$

де x - ціна сировини в одиниці продукції.

Витрати на сировину (B_{TC}):

$$B_{TC} = B_c * \text{обсяг виробництва} \quad (3.4)$$

Змінні витрати ($З_B$):

$$З_B = \text{змінні витр. - факт. витр. на сировину} + \text{факт. очікув. на сировину} \quad (3.5)$$

Розрахунок ризику, пов'язаного зі зміною цін на сировину й ситуації на ринку на 2025 рік за кожною ситуацією представлено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Розрахунок показників по кожній ситуації на 2025 р.

Ситуація	Імовірність (р)	Виторг (В), тис. грн.	Вартість сировини (Вс), грн.	Витрати на сировину (Втс), тис. грн.	Змінні витрати (Зв), тис. грн.
1А	0,15	6357000	25,19	2420550	2888044
1Б	0,09	6357000	22,9	2200500	2667994
1В	0,06	6357000	21,76	2310525	2778019
2А	0,2	5965800	25,19	2420550	2888044
2Б	0,12	5965800	22,9	2200500	2667994
2В	0,08	5965800	21,76	2310525	2778019
3А	0,1	5574600	25,19	2420550	2888044
3Б	0,06	5574600	22,9	2200500	2667994
3В	0,04	5574600	21,76	2312970	2780464

Очікуваний прибуток проєкту складе 4 389 916 грн. (табл. 3.5).

Далі проводиться розрахунок середньоквадратичного відхилення й ризику проєкту:

$$\delta = \sqrt{\sum (E - \sum E_R)^2 p} , \quad (3.6)$$

де E - прибуток;

E_R - очікуваний прибуток;

p - імовірність настання події.

$$\delta = \sqrt{1,040124E + 13} = 10199090 \text{ (грн.)};$$

$$(4389916/10199090) * 100 = 43 \%;$$

Ступінь ризику перебуває в ризикових межах, проте у наступних роках ризик знаходиться вже в припустимих межах, тому має економічний сенс впроваджувати даний проєкт.

Таблиця 3.5 - Розрахунок очікуваного прибутку на 2025 рік

Ситуація	Імовірність (P)	Виторг (В), тис. грн.	Постійні витрати (F), тис. грн.	Змінні витрати (З _в), тис. грн.	Разом витрати, тис. грн. F + З _в	Прибуток, тис. грн. E = В – (F + З _в)	Очікуваний прибуток, тис. грн. E _R =p*E	$(E - \sum E_R)^2 p$
1А	0,15	6357000	2303506	2888044	5191550	1165450	778732,5	1,55958E+12
1Б	0,09	6357000	2303506	2667994	4971500	1385500	447435	8,12386E+11
1В	0,06	6357000	2303506	2778019	5081525	1275475	304891,5	5,81985E+11
2А	0,2	5965800	2303506	2888044	5191550	774250	1038310	2,61461E+12
2Б	0,12	5965800	2303506	2667994	4971500	994300	596580	1,38362E+12
2В	0,08	5965800	2303506	2778019	5081525	884275	406522	9,83162E+11
3А	0,1	5574600	2303506	2888044	5191550	383050	519155	1,6055E+12
3Б	0,06	5574600	2303506	2667994	4971500	603100	298290	8,60399E+11
Разом:							4 389 916	1,040124E+13

Розрахунок ризику, пов'язаного зі зміною цін на сировину й ситуації на ринку на 2026 рік зробимо за аналогічним алгоритмом.

Таблиця 3.6 - Розрахунок показників по кожній ситуації на 2026 р.

Ситуація	Імовірність (р)	Виторг (В), тис. грн.	Вартість сировини (Вс), грн.	Витрати на сировину (Втс), тис. грн.	Змінні витрати (Зв), тис. грн.
1А	0,15	6674850	25,63	2598057	546156,03
1Б	0,09	6674850	23,3	2361870	504053,13
1В	0,06	6674850	22,14	2479963,5	525104,58
2А	0,2	6264090	25,63	2598057	546156,03
2Б	0,12	6264090	23,3	2361870	504053,13
2В	0,08	6264090	22,14	2479963,5	525104,58
3А	0,1	5853330	25,63	2598057	546156,03
3Б	0,06	5853330	23,3	2361870	504053,13
3В	0,04	5853330	22,14	2479963,5	525104,58

Очікуваний прибуток проєкту складе 4 827 682,1 грн. (табл. 3.7)

Далі проводиться розрахунок середньоквадратичного відхилення й ризику проєкту по формулі 3.6.

$$\delta = \sqrt{2,20653E + 14} = 14854406,5 \text{ (грн.)};$$

$$(4827682,1/14854406,5)*100 = 32,5 \%$$

Ступінь ризику перебуває в припустимих межах, має сенс впровадити цей проєкт.

Таблиця 3.7 - Розрахунок очікуваного прибутку на 2026 рік

Ситуація	Імовірність (P)	Виторг (B), тис. грн.	Постійні витрати (F), тис. грн.	Змінні витрати (З _в), тис. грн.	Разом витрати, тис. грн., F + З _в	Прибуток, тис. грн., E = B – (F + З _в)	Очікуваний прибуток, тис. грн. E _R =p*E	(E-ΣE _R) ² p
1A	0,15	6674850	416324,09	546156,03	962480,12	5712369,9	856855,5	1,17401E+11
1Б	0,09	6674850	416324,09	504053,13	920377,22	5754472,8	517902,6	77304686808
1В	0,06	6674850	416324,09	525104,58	941428,67	5733421,3	344005,3	49221813166
2A	0,2	6264090	416324,09	546156,03	962480,12	5301609,9	1060322	44921508131
2Б	0,12	6264090	416324,09	504053,13	920377,22	5343712,8	641245,5	31954519524
2В	0,08	6264090	416324,09	525104,58	941428,67	5322661,3	425812,9	19600355051
3A	0,1	5853330	416324,09	546156,03	962480,12	4890849,9	489085	399016843
3Б	0,06	5853330	416324,09	504053,13	920377,22	4932952,8	295977,2	664914964,1
3В	0,04	5853330	416324,09	525104,58	941428,67	4911901,3	196476,1	283715148,1
Разом:							4 827 682,1	2,20653E+14

Розрахунок ризику, пов'язаного зі зміною цін на сировину й ситуації на ринку на 2027 рік.

Таблиця 3.8 - Розрахунок показників по кожній ситуації на 2027 р.

Ситуація	Імовірність (р)	Виторг (В), тис. грн.	Вартість сировини (Вс), грн.	Витрати на сировину (В _{тс}), тис. грн.	Змінні витрати (З _в), тис. грн.
1А	0,15	6992700	24,31	2780943	3277604
1Б	0,09	6992700	22,10	2528130	23024791
1В	0,06	6992700	20,99	2654536,5	3151197,5
2А	0,2	6562380	24,31	2780943	3277604
2Б	0,12	6562380	22,10	2528130	23024791
2В	0,08	6562380	20,99	2654536,5	3151197,5
3А	0,1	6132060	24,31	2780943	3277604
3Б	0,06	6132060	22,10	2528130	23024791
3В	0,04	6132060	20,99	2654536,5	3151197,5

Очікуваний прибуток проекту складе 5 698 641,93 грн. (табл. 3.9).

Далі проводиться розрахунок середньоквадратичного відхилення й ризику проекту по формулі 3.6.

$$\delta = \sqrt{3,07451E + 14} = 17534282,86 \text{ (грн.)};$$

$$(5698641,93 / 17534282,86) * 100 = 32,5 \%$$

Ступінь ризику перебуває в припустимих межах, має сенс впровадити цей проєкт.

Таблиця 3.9 - Розрахунок очікуваного прибутку на 2027 рік

Ситуація	Імовірність (P)	Виторг (B), тис. грн.	Постійні витрати (F), тис. грн.	Змінні витрати (З _в), тис. грн.	Разом витрати, тис. грн. F + З _в	Прибуток, тис. грн. E = B – (F + З _в)	Очікуваний прибуток, тис. грн. E _R =p*E	(E-ΣE _R) ² p
1А	0,15	6992700	2376621,5	3277604	5654226	1338475	200771,2	2,85166E+12
1Б	0,09	6992700	2376621,5	23024791	25401413	1,8E+07	1656784	5,23048E+13
1В	0,06	6992700	2376621,5	3151197,5	5527819	1464881	87892,86	1,07548E+12
2А	0,2	6562380	2376621,5	3277604	5654226	908154,5	181630,9	4,58975E+12
2Б	0,12	6562380	2376621,5	23024791	25401413	1,9E+07	2260684	7,22517E+13
2В	0,08	6562380	2376621,5	3151197,5	5527819	1034561	82764,88	1,74029E+12
3А	0,1	6132060	2376621,5	3277604	5654226	477834,5	47783,45	2,72568E+12
3Б	0,06	6132060	2376621,5	23024791	25401413	1,9E+07	1156161	3,7404E+13
3В	0,04	6132060	2376621,5	3151197,5	5527819	604241	24169,64	1,03812E+12
Разом:							5 698 641,93	3,07451E+14

У підприємницькій діяльності завжди існує небезпека того, що мета, поставлена в плані, може бути повністю або частково недосяжна. Із усього переліку ризиків особлива увага приділяється фінансово-економічним ризикам, класифікація й вплив яких відбито в таблиці 3.10 [17; 24].

Таблиця 3.10 - Фінансово-економічні ризики

Види ризиків	Негативний вплив на прибуток
Нестійкість попиту	Падіння попиту зі зростанням цін
Поява альтернативного продукту	Зниження попиту
Зниження цін конкурентів	Зниження цін
Збільшення виробництва у конкурентів	Падіння продажів або зниження цін
Зростання податків	Зменшення чистого прибутку
Зниження платоспроможності споживачів	Падіння продажів
Зростання цін на сировину, матеріали, перевезення	Зниження прибутку через зростання цін
Залежність від постачальників, відсутність альтернативи	Зниження прибутку через зростання цін
Недолік оборотних коштів	Збільшення кредитів

Для розрахунку ризику у зв'язку із втратою прибутку (падіння рентабельності) нами використовувалися статистичні методи. Аналітичними даними були показники середньогалузевої рентабельності за попередні п'ять років.

Для того, щоб визначити, наскільки ризикований запланований проєкт, проводяться розрахунки в наступній послідовності:

1. Визначаємо середньозважену рентабельність через імовірності настання подій. Середньогалузева рентабельність склала за 5 років - 28%, 19 %, 16 %, 15 %, 15 % відповідно. Планований рівень рентабельності - 20 %.

2. Визначаємо середньоарифметичну рентабельність ТОВ «Буд-Індустрія»:

$$28 \cdot 1/5 + 19 \cdot 1/5 + 16 \cdot 1/5 + 15 \cdot 1/5 + 15 \cdot 1/5 = 18,6 \%$$

3. Далі визначаємо дисперсію, як суму добутків всіх квадратів різниці між середньою й фактичною їхньою величиною на відповідну величину ймовірності даної події:

$$\text{Стандартне відхилення} = (28-18,6)^2 * 0,2 + (19-18,6)^2 * 0,2 + (16-18,6)^2 * 0,2 + (15-18,6)^2 * 0,2 + (15-18,6)^2 * 0,2 = 24,23$$

$$4. \text{ Знаходимо стандартне відхилення} = \sqrt{\text{дисперсія}} = \sqrt{24,23} = 4,92.$$

Це означає, що найбільш імовірне відхилення рентабельності продукції від її середньої величини складе $\pm 4,92 \%$, тобто за прогнозом можна чекати рентабельність продукції на рівні $13,68 \%$ ($18,6 \% - 4,92 \%$) чи $23,52 \%$ ($18,6\% + 4,92\%$).

Із цього можна зробити висновок, що проєкт помірковано-ризикований, тому що планована рентабельність закладена на рівні 20% .

3.2 Показники фінансово-економічної доцільності реалізації бізнес-плану

Обґрунтування фінансово-економічної доцільності реалізації планованого виробництва можна дати на основі приведених нижче показників, по яких визначається ліквідність, платоспроможність, фінансова незалежність, стабільність і стабільність підприємства, а головне - очікуваний строк окупності проєкту.

Розрахунок коефіцієнтів провадиться по даним прогнозного балансу активів і пасивів підприємства, по розділах «План виробництва» бізнес-плану (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 - Фінансово-економічна результати діяльності підприємства

Коефіцієнт	Середній показник по галузі
Коефіцієнти ліквідності	
- коефіцієнт швидкої ліквідності	1,0
- коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2
- коефіцієнт покриття балансу	2,0
Коефіцієнти фінансової незалежності й стійкості	
- загальний (коефіцієнт автономії)	>0,6
У частині формування запасів	>0,7
- коефіцієнт фінансової стійкості	1,25

Коефіцієнт	Середній показник по галузі
Коефіцієнти ділової активності	
Тривалість оборотності, днів	Кращий по галузі
А) запасів	-
Б) дебіторської заборгованості	-
В) кредиторської заборгованості	-
Г) операційного циклу (а + б)	-
Д) фінансового циклу (г- в)	-
Фондовіддача основних коштів, грн.	-
Коефіцієнти прибутку	
- рентабельність продажів, %	-
- рентабельність основної діяльності, %	-
- рентабельність авансованого капіталу, %	-
Строк окупності проекту, років	Нормативний строк окупності

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{A.L}$) розраховується по формулі:

$$K_{A.L} = \text{Кошти} / \text{Короткострокові пасиви} \quad (3.7)$$

Рекомендовані значення $K_{A.L} = 0,2$

Коефіцієнт швидкої ліквідності ($K_{Ш.Л}$) розраховується по формулі:

$$K_{Ш.Л} = (\text{Кошти} + \text{Дебіторська заборгованість}) / \text{Короткострокові пасиви} \quad (3.8)$$

Критичне значення $K_{Ш.Л} = 1$.

Коефіцієнт покриття балансу ($K_{П.Б.}$) розраховується по формулі:

$$K_{П.Б.} = \text{Оборотні активи} / \text{Короткострокові пасиви} \quad (3.9)$$

Значення, що рекомендуються, $K_{П.Б.} = 2$.

Загальний коефіцієнт автономії ($K_{ОБ}$) розраховується по формулі:

$$K_{ОБ} = \text{Капітал і резерви} / \text{Баланс} \quad (3.10)$$

Значення, що рекомендуються, $K_{ОБ} > 0,6$.

У частині формування запасів ($K_{ЗАП}$) показник розраховується по формулі:

$$K_{ЗАП} = (\text{Капітал і резерви} + \text{Довгострокові пасиви} - \text{Позаоборотні активи}) / \text{Запаси} \quad (3.11)$$

Значення, що рекомендуються, $K_{ЗАП} > 0,7$.

Коефіцієнт фінансової стійкості ($K_{СТ}$) розраховується по формулі:

$$K_{СТ} = \text{Капітал і резерви} / (\text{Довгострокові пасиви} + \text{Короткострокові пасиви}) \quad (3.12)$$

Значення $K_{ст}$, що рекомендуються $>1,5$.

Тривалість обороту запасів ($Д_{об.з.}$) у днях розраховується по формулі:

$$Д_{об.з.} = 3 * 360 / N, \quad (3.13)$$

де 3 - середньорічна вартість оборотних коштів,

N - виторг від реалізації продукції.

Тривалість обороту дебіторської заборгованості ($Д_{д.з.}$) у днях розраховується по формулі:

$$Д_{д.з.} = Д_з * 360 / N, \quad (3.14)$$

де $Д_з$ - середньорічний розмір кредиторської заборгованості.

Тривалість обороту кредиторської заборгованості ($Д_{к.з.}$) у днях розраховується по формулі:

$$Д_{к.з.} = K_з * 360 / S, \quad (3.15)$$

де $K_з$ - середньорічний розмір кредиторської заборгованості,

S - повна собівартість [30, с. 131].

Фондовіддача основних коштів ($\Phi_о$) розраховується по формулі:

$$\Phi_о = N / ОФ, \quad (3.16)$$

де ОФ - середньорічна вартість основних фондів.

Рентабельність продажів ($R_{п}$) розраховується по формулі:

$$R_{п} = \Pi / N * 100\%, \quad (3.17)$$

де Π - балансовий прибуток.

Рентабельність продукції ($R_{пр}$) розраховується по формулі:

$$R_{пр} = \Pi / S * 100\%, \quad (3.18)$$

де S - повна собівартість і реалізація продукції.

Рентабельність авансованого капіталу ($R_{а.к.}$) розраховується по формулі:

$$R_{а.к.} = \Pi / АК * 100\%. \quad (3.19)$$

Строк окупності проекту (T) розраховується по формулі:

$$T = (\text{Статутний капітал} - \text{Довгостроковий кредит}) / \Pi \quad (3.20)$$

Обґрунтування фінансово-економічної доцільності реалізації планованого виробництва можна дати на основі аналізу представлених у таблиці 3.12 показників, по яких визначається ліквідність, платоспроможність, фінансова

стійкість і стабільність підприємства, а головне - очікуваний строк окупності проекту.

Таблиця 3.12 - Фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «Буд-Індустрія» на 2025 - 2027 рр. (прогноз)

Показник	Роки			Середній показник по галузі
	2025	2026	2027	
Коефіцієнти ліквідності:				
- коеф. абсолютної ліквідності	3,49	2,71	1,55	0,20
- коеф. швидкої ліквідності	3,76	2,93	1,72	1,0
- коеф. покриття балансу	5,81	3,59	2,12	2,0
Коефіцієнти фінансової незалежності й стійкості:				
- загальний (коеф. автономії)	0,31	0,36	0,74	0,6
- у частині формування запасів	8,22	5,62	2,94	0,7
- коеф. фінансової стійкості	0,45	0,59	2,84	1,25
Коефіцієнти ділової активності:				
а) запасів	7,2	7,2	7,2	той ж
б) дебіторської заборгованості	3,5	3,5	3,5	той ж
в) кредиторської заборгованості	10,3	10,2	10,1	той ж
г) операційного циклу (а+б)	10,7	10,7	10,7	той ж
д) фінансового циклу (в)	0,4	0,5	0,6	той ж
Фондовіддача основних коштів, грн.	5,3	7	11	той ж
Коефіцієнти прибутку:				
- рентабельність продажів, %	10,4	10,4	10,4	той ж
- рентабельність основної діяльності	12,5	12,5	12,5	той ж
- рентабельність авансованого капіталу, %	27	32	53	той ж
Строк окупності проєкту, років	2,22	1,4	0,2	нормативний строк окупності

Дані таблиці показують, що ТОВ «Буд-Індустрія» станом на 2025 рік має стійкий фінансовий стан, тому що всі коефіцієнти перебувають у межах нормативних. До 2027 року підприємство стане незалежним від зовнішніх кредиторів, тому що планується погашення довгострокового кредиту.

Показники ділової активності також свідчать про покращення фінансового стану, тому що є тенденція до скорочення оборотності дебіторської й кредиторської заборгованості, крім того, простежується, що до 2027 року проект практично себе окупить. Це дає підстави зробити висновок, що реалізація проекту по виробництву керамічної плитки є економічно доцільною.

3.3 Пропозиції щодо підвищення якості планування ТОВ «Буд-Індустрія»

В умовах нестабільної економічної ситуації, особливого значення набуває проблема формування нової моделі планування, в тому числі, маркетингового, його методологічного, методичного та інформаційного забезпечення. На мікрорівні доцільно класифікувати плани на директивні та індикативні. До директивних варто відносити поточні та оперативно-календарні плани підприємства. Індикативність планування враховує принципи децентралізації й демократизації управління, що актуально в сучасних умовах економіки. Крім того, індикативний характер на рівні господарюючого суб'єкта мають довгострокові й стратегічні плани.

Принциповим питанням у нових умовах є питання про співвідношення директивного й індикативного планування в управлінні. Дослідження показало, що директивність у плануванні повинна обов'язково бути присутнім у управлінні підприємством. Обов'язкове виконання поставлених цілей і завдань на підприємстві є головною умовою реалізації обраного напрямку свого розвитку. Однак, директивність не повинна протиставлятися гнучкості планування. Ці поняття взаємозалежні. Гнучкість внутріфірмового планування припускає оперативне коректування на підставі інформації про зміни в зовнішньому середовищі раніше поставлених у плані цілей і завдань. Директивність же означає обов'язкове виконання виконавцем завдань, що ставляться перед ним. На рівні підприємства планування не може бути індикативним, інакше пропорції розвитку підприємства, закладені в стратегічних показниках, будуть відхилятися від бажаного стану. Саме таке співвідношення гнучкості й директивності повинне бути присутнім в умовах сьогодення в процесі планування.

В кваліфікаційній (магістерській) роботі за підсумками вивчення закордонного досвіду ринкового планування, а також досвіду стратегічного планування провідних вітчизняних підприємств, нами розроблена концептуальна модель процесу планування. У її основі лежить ідея про те, що

якість планів підприємства є результатом взаємодії елементів системи планування (кадри, що займаються плануванням, механізм планування, процес планування й кошти, що забезпечують процес планування), повноти охоплення всіх об'єктів планування (ресурси, процеси й підрозділи) і ступені структуризації цілей і завдань розвитку підприємства по рівнях управління в рамках стратегічного, тактичного й оперативного планування (рис. 3.1).

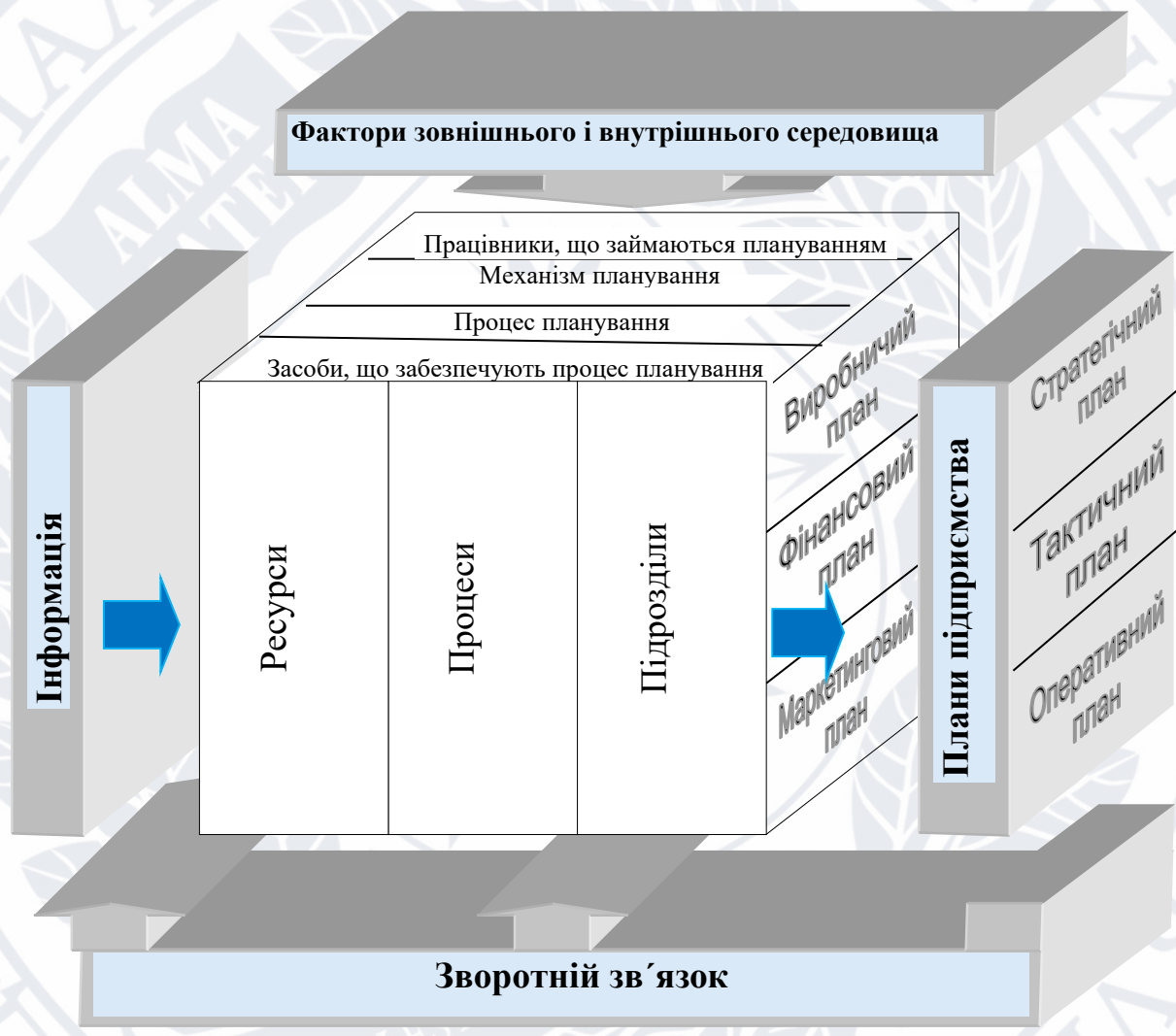


Рисунок 3.1 - Концептуальна модель процесу планування

Принциповою відмінністю запропонованої концептуальної моделі процесу планування є те, що вона акцентує увагу не стільки на логіку планових розрахунків, скільки на причинно-наслідкових зв'язках, що показують залежність якості планів від організації планової роботи на підприємстві. Модель показує, що для одержання відчутного ефекту від планування недостатньо використовувати

високоточні технології планування, важливо створити на підприємстві необхідні умови для їхнього застосування.

Використання запропонованої концептуальної моделі процесу планування дозволяє не просто розробити для ТОВ «Буд-Індустрія» набір планів, на її основі стає можливим комплексне вирішення питань щодо впровадження регулярного механізму ведення планової роботи задля здійснення ефективної ринкової стратегії.

Запропонована концептуальна модель забезпечить зростання ефективності виробництва при обов'язковому системному плануванні на підприємстві, заснованому на використанні наступних його видів: стратегічного планування (необхідно для формування пріоритетів діяльності й забезпечення збалансованого розвитку підприємства); бізнесу-планування; бюджетного планування (використається для розробки планових показників на всіх рівнях і у всіх сферах діяльності підприємства, оскільки дозволяє створити механізм реалізації прийнятої стратегії).

Розвиток процесу планування в рамках діяльності підприємства є процесом, якій торкається й вимагає зміни всіх інших його підсистем управління. Реалізація комплексного підходу до вдосконалювання внутріфірмового планування окремого підприємства залежить від потенціалу планування.

Промислове підприємство в умовах ринку повинне бути конкурентоздатним. Досягти цього воно зможе, опираючись на інструментарій розвитку потенціалу підприємства.

Під потенціалом планування підприємства варто розуміти його здатність розробляти якісні плани, відслідковувати їхнє виконання й вчасно здійснювати корегування планових й оціночних показників. Планова робота надає підприємству безліч переваг: дає можливість бачити перспективу розвитку, проясняє виникаючі проблеми, стимулює менеджерів до реалізації своїх рішень; поліпшує координацію дій в організації, створює передумови для підвищення освітньої підготовки менеджерів, збільшує можливості в забезпеченні фірми необхідною інформацією, сприяє більш раціональному використанню ресурсів, поліпшує контроль. Всі ці переваги, у свою чергу, дозволяють підприємству підвищувати ефективність своєї діяльності й, отже, свою конкурентоздатність.

Реалізація й розвиток потенціалу планування промислового підприємства дозволяють більш повно використовувати й розвивати його економічний потенціал у цілому. В якості критерію оптимальності використовуються максимізація прибутковості, мінімізація витрат, мінімізація часу виконання, які надають можливість приймати рішення, що підвищують ефективність виробництва й конкурентоздатність продукції, як у короткостроковому, так й у довгостроковому періодах.

Враховуючи, що ефективність виробництва є одним з факторів конкурентоздатності підприємства, а економічний потенціал підприємства визначається як її внутрішній фактор, то можна з повною впевненістю сказати, що реалізація й розвиток потенціалу планування сприяють підвищенню, в остаточному підсумку, конкурентоздатності підприємства. Як елементи потенціалу планування необхідно виділити інформаційне, кадрове, організаційне, методичне, нормативне програмно-технічне та фінансове забезпечення. Зміст і взаємозв'язок елементів потенціалу планування представлено на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 - Зміст та взаємозв'язок елементів потенціалу планування

Введення поняття «потенціал планування» дає можливість системно й комплексно підійти до оцінки організації планової роботи на підприємстві.

Розвиток планування на ТОВ «Буд-Індустрія» повинне будуватися на попередній оцінці його стану й виявленні факторів, що визначають якість планів. Нами запропоновано підхід до оцінки процесу планування з використанням елементів потенціалу планування. Основна ідея пропонованого підходу до оцінки стану планування полягає в наступному. Система планування складається з безлічі взаємозалежних компонентів. Можна припустити, що кожен компонент може вносити свій внесок у кінцевий результат. Тобто, від того, в якому стані перебуває кожен компонент системи, залежить здатність системи планування в цілому розробляти якісні плани. Відповідно до цього підходу обґрунтовано критерії оцінки потенціалу планування (рис. 3.3) і запропоновано систему індикаторів (табл. 3.13), що базується на основних принципах планування.



Рисунок 3.3 - Критерії оцінки організації планової роботи на підприємстві в розрізі елементів потенціалу планування

Таблиця 3.13 - Індикатори стану процесу планування

Принцип планування	Індикатор, що характеризує ступінь реалізації принципу
Принцип єдності	➤ Наявність стратегічного плану ➤ Наявність зведеного плану, що забезпечує збалансованість всіх планових документів підприємства ➤ Наявність єдиного фінансового та маркетингового плану
Принцип необхідності	➤ Наявність на підприємстві планових документів в цілому та по окремих напрямках роботи ➤ Регламентація порядку складання планів у документації підприємства
Принцип безперервності	➤ Періодичність складання планів на підприємстві ➤ Частка планових документів у загальній кількості документів, які готує підприємство ➤ Регламентація періодичності складання планів підприємства
Принцип гнучкості	➤ Кількість фактів коректування планових документів ➤ Регламентація процедурної сторони коректування планів у документації підприємства
Принцип точності	➤ Кількість фактів невідповідності деталізації планів вимогам розв'язуваних завдань ➤ Кількість фактів корегування планових документів через неадекватність планових показників, невідповідність умовам господарювання, що змінюються
Принцип участі	➤ Ступінь централізації планування на підприємстві ➤ Кількість нарад з питань планування ➤ Регламентація у внутрішніх документах підприємства організаційного механізму реалізації планування

Під якістю планування варто розуміти сукупність властивостей й ознак процесу планування, які сприяють більш ефективному однозначному досягненню поставлених цілей і планових завдань. Управління якістю планування вимагає вивчення ринку й аналізу потенціалу господарюючого суб'єкта, визначення основних напрямків стратегічного розвитку, а також формування системи планових показників і контролінгу якості планування.

Оцінка якості процесу планування полягає в проведенні системного аналізу проблеми з кількісною оцінкою суджень і формальною обробкою результатів.

В ТОВ «Буд-Індустрія» складений бізнес-план на три роки. У цьому бізнес-плані використовувалися річні показники. Представляється можливим більш детальне уявлення плану, тобто перший рік - помісячні показники, а другий рік - поквартальні. Хоча вже за дійсним планом можна бачити, що проєкт може бути реалізованим.

Компаній, що займаються виробництвом керамічної плитки для робіт по камінах, саунам, у центральному регіоні України досить небагато. Деякі з них працюють уже давно й мають великий виробничий досвід. Але попит на дану керамічну плитку залежить від обсягів будівельних і ремонтних робіт. У зв'язку із кризою в економіці України, підприємства вимушені зменшувати обсяги будівельних робіт. Пов'язано це, насамперед, з відсутністю коштів у населення й згортання обсягів іпотечного кредитування банками.

Проте, зберігається попит на високоякісну продукцію, адже населення більш вимогливо ставиться до вибору виробника. Запропонована ринкова стратегія з детальним плануванням всіх бізнес-процесів для ТОВ «Буд-Індустрія», буде сприятиме досягненню мети, а поставлені задачі будуть реалізовані, що дозволить підприємству бути конкурентоспроможним на обраному ринку.

Отже, у третьому розділі кваліфікаційної (магістерської) роботи нами проведено розрахунок ризику виробничої, фінансової та маркетингової діяльності фірми. Виконаний розрахунок ризику, пов'язаного зі зміною цін на сировину й ситуації на ринку. В результаті встановлено:

- в 2025 році ступінь ризику складає 43 %;
- в 2026 році ступінь ризику становить 32,5 %;
- в 2027 році ступінь ризику становить теж 32,5 %.

Зазначені показники перебувають в припустимих межах, тому має економічний сенс впроваджувати розроблений проєкт.

Для розрахунку ризику через втрати прибутку (падіння рентабельності) використовувалися статистичні методи. Аналітичним даними були показники середньогалузевої рентабельності за попередні п'ять років.

Отримане в результаті розрахунків імовірне відхилення рентабельності продукції від її середньої величини складе $\pm 4,92 \%$, тобто за прогнозом можна чекати рентабельність продукції на рівні $13,68 \%$ ($18,6 \% - 4,92 \%$) або $23,52 (18,6\% + 4,92\%)$.

Із цього можна зробити висновок, що проєкт помірковано ризикований, тому що планована рентабельність склала 20% .

Було виконано обґрунтування фінансово-економічної доцільності реалізації планованого виробництва на основі показників, по яких були розраховані коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, фінансовій незалежності, стабільності й стабільності підприємства.

Отримані коефіцієнти показують, що ТОВ «Буд-Індустрія» станом на 2025 рік має прогнозний стійкий фінансовий стан, тому що всі коефіцієнти перебувають у межах нормативних. До 2027 року підприємство стане незалежним від зовнішніх кредиторів, тому що планується погашення довгострокового кредиту.

Показники ділової активності також свідчать про стабільний фінансовий стан, тому що є тенденція до скорочення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, крім того, простежується, що до 2027 року проєкт практично себе окупить.

Розроблено концептуальну модель процесу планування. У її основу покладено ідею про те, що якість планів підприємства є результатом взаємодії всіх елементів системи планування (кадри, механізм планування, процес планування та кошти, що забезпечують процес планування), повноти охоплення всіх об'єктів планування (ресурси, процеси й підрозділи) і ступеня структуризації цілей і завдань розвитку підприємства по рівнях управління в рамках стратегічного, тактичного й оперативного планування.

Запропоновано підхід до оцінки процесу планування з використанням елементів потенціалу планування. Відповідно до цього підходу обґрунтовано критерії оцінки потенціалу планування й запропонована система індикаторів, що базується на основних принципах планування.

ВИСНОВКИ

Щоб досягти успіху в конкурентному бізнес-середовищі, необхідно ретельно планувати кожен крок. Бізнес-план – це детальний план дій, який допомагає підприємцю зрозуміти, чи є його ідея життєздатною. Аналізуючи всі аспекти бізнесу, можна виявити слабкі місця і розробити ефективні стратегії для їх усунення.

Виходячи з положень кваліфікаційної (магістерської) роботи, можна зробити наступні висновки:

1. Бізнес-план є основою успішного бізнесу. У динамічному бізнес-середовищі бізнес-план – це не просто документ, а стратегічний інструмент, який дозволяє:

- ✓ Провести глибокий аналіз ринку: Визначити свою цільову аудиторію, конкурентів, сильні та слабкі сторони бізнесу.
- ✓ Розробити маркетингову стратегію: сформулювати унікальну пропозицію, визначити цінову політику та канали збуту.
- ✓ Скласти фінансовий план: прогнозувати доходи та витрати, оцінити потребу в інвестиціях.
- ✓ Управління ризиками: ідентифікувати потенційні загрози та розробити план дій на випадок їх настання.

2. Переваги бізнес-планування:

- ✓ Залучення інвестицій: переконливий бізнес-план – ключ до успішного залучення фінансування.
- ✓ Прийняття ефективних рішень: допомагає уникнути помилок та оптимізувати ресурси.
- ✓ Поліпшення комунікації: сприяє ефективній взаємодії між членами команди та партнерами.

Отже, під час написання кваліфікаційної (магістерської) роботи нами проаналізовано процес планування діяльності ТОВ «Буд-Індустрія», включаючи маркетингову складову, ліквідність балансу, проведено оцінку

таких фінансових коефіцієнтів, як показники рентабельності, діловій активності, фінансовій стабільності й ліквідності.

Був розроблений реальний бізнес-план, що сприяє розширенню бізнесу ТОВ «Буд-Індустрія». Він містить програму діяльності, що включає основні цілі, завдання, стратегію, тактику і бюджет.

Проведено аналіз локального ринку, надано опис продукту і технології його виробництва. Зроблено аналіз ризиків даного проєкту. У рамках фінансової частини бізнес-плану був складений прогностичний баланс на 2025-2027 рр. і проаналізовано фінансові коефіцієнти підприємства на цей період.

Виходячи із представлених даних, можна зробити наступні висновки:

- у планованому періоді (2026-2027 рр.) має місце зростання обсягів виробництва на 5 й 10 % відповідно;

- для успішної роботи ТОВ «Буд-Індустрія» необхідні основні виробничі фонди на суму 315926 грн., для організації процесу виробництва в 2026 р. будуть потрібні додаткові витрати на покупку встаткування в розмірі 117300 грн.

- норматив обігових коштів, у динаміці, збільшується, що пояснюється зростанням обсягів випуску продукції у 2026 й 2027 р. і зростанням індексу цін;

- собівартість випуску також збільшується, хоча собівартість одиниці продукції має тенденцію до зниження, що пояснюється зниженням частки умовно-постійних витрат;

- сутність цінової політики підприємства полягає у витисненні конкурента за рахунок зниження ціни (ціна на одиницю продукції нижче середньозваженої ринкової ціни);

- проєкт помірно-ризикований, так як планований рівень рентабельності лежить у зоні допустимого ризику.

У цілому реалізація проєкту по виробництву керамічної плитки економічно доцільна.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі розроблено концептуальну модель процесу планування. У її основі лежить ідея про те, що якість планів

підприємства є результатом взаємодії елементів системи планування, повноти охоплення всіх об'єктів планування й ступеня структуризації цілей і завдань розвитку підприємства по рівнях управління в рамках стратегічного, тактичного й оперативного планування.

Принциповою відмінністю запропонованої концептуальної моделі процесу планування є те, що вона акцентує увагу не стільки на логічності планових розрахунків, скільки на причинно-наслідкових зв'язках, що показують залежність якості планів від організації планової роботи на підприємстві. Модель показує, що для одержання відчутного ефекту від планування недостатньо використовувати високоточні технології планування, важливо створити на підприємстві необхідні умови для їхнього застосування.

Використання запропонованої концептуальної моделі процесу планування дозволить не просто розробити для ТОВ «Буд-Індустрія» набір планів, на її основі стає можливим комплексне вирішення питань по впровадженню регулярного механізму ведення планової роботи задля ефективної реалізації ринкової стратегії.

Таким чином, розроблений та грамотно реалізований бізнес-план запропонованого проєкту в ТОВ «Буд-Індустрія» є запорукою ефективної реалізації ринкової стратегії підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план: практичний посіб.: пер. з 4-го англ. вид. Київ: Знання, 2005. 434 с.
2. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2025. 264 с.
3. Бізнес-планування: навч. посіб. / Т. Є. Андрєєва, І. В. Барабанов, О. О. Гетьман та ін.; Харк. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків: Мезіна В. В., 2018. 128 с.
4. Макаренко С.М., Олійник Н.М. Бізнес-планування: навчально-методичний посібник, Херсон, 2017, 224 с. https://duikt.edu.ua/uploads/l_729_66428052.pdf
5. Козловський В. О., Лесько О. Й. Бізнес-планування: навч. посіб. Вид. 2-ге, допов. та переробл. Вінниця, 2008. 241 с.
6. Макаренко С. М., Олійник Н. М. Бізнес-планування: навч.- метод. посіб. Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.
7. Інноваційне підприємництво та бізнес-планування: навч. мет. посіб./ О.І. Савченко, Р.О. Нестеренко, Р.О. Побережний; за ред. О.І. Савченко.— Харків: «Щедра садиба плюс», 2015. — 160 с. <https://core.ac.uk/download/pdf/161789372.pdf>
8. Іваненко Л.М., Боєнко О.Ю. Маркетинг: навч. посіб. Вінниця, ДонНУ імені Василя Стуса, 2022. 302 с.
9. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. — Львів: в-во ЛКА, 2016. — 486 с.
10. Ястремська О.М. Стратегічне управління інвестиційною діяльністю підприємства: навч. посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. — 191 с.
11. Покропивний С. Ф., Соболев С.М., Швиданенко Г. О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002 379 с.
12. Ансофф І. Стратегічне планування. К: Економіка, 1989. 358 с.
13. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат. 424 с.
14. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 11(162). С.107-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_234.

15. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2016. № 1–2. С. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20
16. Kyiv School of Economics. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії, оцінюються в \$13 млрд. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-zavdani-ukrayinskomu-biznesu-vnaslidok-rosiyskoyi-agresiyi-otsinyuyutsya-v-13-mlrd>
17. Матвійчук А.В. Аналіз і управління економічним ризиком: навч. посіб. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 220 с.
18. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень», 1914-IX від 30.11.2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1914-20#Text>
19. Податковий кодекс України, 2755-VI, редакція від 01.10.2024, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
20. Лабурцева О.І. (2018). Ризики формування маркетингових стратегій. Вісник Хмельницького національного університету № 2, 237–243.
21. Соломянюк Н.М. Теоретичні основи процесу маркетингового планування URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2231>
22. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Нетребко М. В. Методичне забезпечення підготовки бізнес-плану як ключового складника стратегічного управління діяльністю підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2026. Вип. № 1. (75). С. 90–97.
23. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. Науковий вісник ЛТЕУ України. 2018. Вип. 21.2. С. 132-136.
24. Данченко О.Б. Огляд сучасних методологій управління ризиками в проектах. Управління проєктами та розвиток виробництва. 2014. № 1 (49). URL: <https://oaji.net/articles/2015/280-1433871915.pdf>
25. Лупак Р. Л., Дідич А. М. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин. Науковий вісник ЛТЕУ України. 2017. Вип. 20.6. С. 248-252.

26. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проєктів. Одеса: ОНЕУ, 2014. 218 с
27. Горбаченко С.А., Карпов В.А. Аналіз підприємницьких проєктів. – Одеса: ОНЕУ, 2013. – 241 с.
28. Великих К. О. Бізнес-планування. Бізнес-планування та бюджетування: конспект лекцій для студентів бакалавріату усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / К. О. Великих, О. П. Колонтаєвський, Т. М. Бурмака; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2025. 106 с.
<https://eprints.kname.edu.ua/54013/1/2025%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%20166%D0%9B%20%20%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B9%20%20%D0%92%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D0%B8%D1%85%20%D0%9A.%D0%9E..pdf>
29. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Планування діяльності підприємства: навч. посіб – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 256 с.
30. Гетьман О.О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посібник. – [2-ге видання]. Київ: Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.
31. N. Bosnia, K. Jones, E. Autio, and J. Levie, Global Entrepreneurship Monitor 2007 Executive Report (Babson College and London Business School, 2007).
32. R. D. Ireland and J. W. Webb, "A Cross-Disciplinary Exploration of Entrepreneurship Research," Journal of Management 33 (2007), 891-927.
33. R.D, Ireland, J. G. Covin, and D. F. Kuratko, "Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy," Entrepreneurship Theory and Practice (2009): in press; J. C. Covin and D. P. Slevin, "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior," Entrepreneurship Theory and Practice 16 (1991): 7-25.
34. S.A. Alvarez and J. B. Barney, "Entrepreneurial Alertness," in The Blackwell Encyclopedia of Management—Entrepreneurship, eds. M. A. Hitt and R. D. Ireland, (Maiden, MA: Blackwell Publishing, 2005), 63-64.
35. Technology transfer. [Monograph/Pererva P., Kocziszky G., Szakaly D., Somosi Veres M., etc.]. – Kharkov: «Apostrophe», 2012. – 668 p.

Розрахунок загальної потреби в устаткуванні по роках

Види та найменування устаткування Продуктивність	Необхідна маса вихідної сировини (М, кг.			Технологічний коеф. (Кт)	Річний фонд ефект. робіт. часу, год. (РФРЧ)	Продуктивність кг/ год. (Пт)	Кількість одиниць устаткування (К)		
							2025 р.	2026 р.	2027 р.
	2025 р.	2026 р.	2027 р.				(гр.2 *гр.5 : : гр.6 : гр.7)	(гр.3*гр.5 : : гр.6 : гр.7)	(гр.4 *гр.5: : гр.6: гр.7)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Кульова млина	342300	359415	376530	1	3770	50	2	2	2
Сушильний барабан	342300	359415	376530	0,8	3770	40	2	2	2
Ваговий живильник	342300	359415	376530	0,5	3770	23,5	2	3	3
Змішувач СМК-125	342300	359415	376530	0,5	3770	38,5	1	1	1
Сушарка НЦ-12	342300	359415	376530	0,1	3770	15	1	1	1
Відцентровий розпилювач глазури	342300	359415	376530	0,3	3770	32	1	1	1
Штами з пресформами, од.	342300	359415	376530	0,85	3770	10	8	9	9
Пекта муфельна для випалу та сушіння	342300	359415	376530	0,9	3770	220,5	1	1	1

Примітка: дані у таблиці округлені до десятих

Вартість основних виробничих фондів

Види і найменування основних фондів	Підприємство виробник	2025 р.			2026 р.			2027 р.		
		Кіл-сть, од.	Ціна, грн.	Вартість грн.	Кіл-сть, од.	Ціна, грн. *1,02	Вартість грн.	Кіл-сть, од.	Ціна, грн. * 1,04	Вартість грн.
Будівельно-монтажні роботи	ТОВ «БМНУ»			626750			626750			626750
Пекти муфельна	Продмаш	1	840000	840000	1	840000	840000	1	840000	840000
Кульовий млин	Продмаш	2	5000	10000	2	5000	10000	2	5000,0	10000
Ваговий живильник	Продмаш	2	6500	13000	3	6630	19630	3	6630,0	19630
Змішувач СМК-125	СИТО	1	5126	5126	1	5126	5126,0	1	5126,0	5126
Сушарка НЦ-12	НИИТМ	1	6250	6250	1	6250	6250,0	1	6250,0	6250
Відцентровий розпилювач глазурі	СИТО	1	14875	14875	1	14875	14875,0	1	14875,0	14875
Штампи, пресформи (зі зміною інструментів)	НИИТМ	8	5000	40000	9	5100	45100	9	5100	45100,0
Вантажний автомобіль		1	80000	80000	1	80000	80000	1	80000	80000
Р а з о м			-	315926		-	327656		-	327656

Примітка:

дані в таблиці округлені до десятих.

При придбанні устаткування в 2025 й 2026 рр. необхідно проіндексувати вартість основних фондів на індекс інфляції 1,02 й 1,04 відповідно. Але тому, що наше підприємство в 2025 р. планує придбати тільки 1 одиницю вагового живильника й штамів, то при вирахуванні вартості даних видів устаткування застосовувався наступний розрахунок: вартість вагового живильника = $(2 \cdot 6500,0) + (1 \cdot 6500 \cdot 1,02) = 19630,0$ гривень і т.д.