

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»  
Придунайська філія  
Кафедра економіки та менеджменту

**Щигорєв Олексій Євгенович**  
(прізвище, ім'я, по батькові студента в називному відмінку)

**Дипломна робота  
на здобуття ступеня бакалавра**

на тему: **«Бізнес-планування як інструмент реалізації  
стратегії і тактики підприємства»**

Група Ф241-9-19 Б1УБ(4.0д)  
Спеціальність: 073 «Менеджмент»  
Освітня програма: «Менеджмент»  
**Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)**

	_____	<b>Щигорєв О.Є.</b> (прізвище та ініціали)
	( підпис )	
<b>Науковий керівник к.е.н.</b> ( посада, науковий ступінь, вчене звання )	_____	<b>Акулюшина М.О.</b> ( прізвище та ініціали )
	( підпис )	
Допущено до захисту <b>Завідувач кафедри к.е.н. доц.</b> ( посада, науковий ступінь, вчене звання )	_____	<b>Боденчук Л.Б.</b> ( прізвище та ініціали )
	( підпис )	

Київ 2023 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	5
1.1 Сутність та завдання бізнес- .....	5
1.2. Методи розробки бізнес-плану .....	14
1.3 Методи оцінки ефективності бізнес-плану .....	23
Висновок по розділу 1 .....	28
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПРИВАТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ДУНАПАК» .....	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та його виробничої діяльності .....	30
2.2. Обґрунтування бізнес-плану виробничого підрозділу підприємства .....	37
2.3. Використання зарубіжного досвіду для удосконалення організації бізнес-планування на підприємстві .....	48
Висновки по розділу 2 .....	63
ВИСНОВКИ .....	64
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ .....	66
ДОДАТКИ .....	72

## ВСТУП

Актуальність теми цієї роботи пояснюється тим, що будь-який підприємець, незалежно від того, початківець він або той, хто вже давно працює на ринку, зобов'язаний не тільки точно знати потребу у фінансових, матеріальних, трудових та інтелектуальних ресурсах на найближчу перспективу, а також припускати джерела їхнього видобутку, а й уміти грамотно та точно оцінити ефективність застосування таких ресурсів у процесах виробництва продукції, а також у виробничій і господарській діяльності компанії. Не можна досягти стабільного успіху в бізнесі без правильного планування діяльності, постійного моніторингу та аналізу інформації про стан цільових ринків, становище найгрізніших конкурентів і про власні перспективи та можливості зростання.

Проблему планування, у тому числі і бізнес планування вивчають такі науковці, як: Акулюшина М.О., Барнич Ю.О., Бескровна Л.О., Васильців Т.Г., Варналій Т.Г., Данилюк М.О. Ільчук П.Г., Кучеренко В. Р., Гамалій В.Ф., Вишневська В.А., Хачатурян О.С ін. Проте, незважаючи на стійкий інтерес до цієї проблеми, безліч її аспектів залишається недостатньо дослідженими та потребує подальшого опрацювання.

Мета бакалаврської роботи - виконання аналізу ринку та обґрунтувати бізнес-план підприємства.

Об'єкт дослідження – виробнича діяльність ПП «Дунапак».

Предмет дослідження - процес бізнес-планування в процесі створення нового виробничого підрозділу підприємства.

Завданнями роботи, відповідно до встановленої теми, є:

- розглянути теоретико-методологічні аспекти бізнес-планування на підприємстві;
- проаналізувати діяльність підприємства та визначити ефективність його діяльності;
- обґрунтувати бізнес-план створення виробничого підрозділу

Гіпотеза кваліфікаційної роботи базується на припущенні, що пропозиція сучасних методів удосконалення процесу розробки бізнес-планів дозволить більш економно використовувати матеріальні ресурси, підвищити ефективність роботи персоналу, збільшити прибуток, використовувати високопродуктивне обладнання та інноваційні технології, а також виходячи з припущення, що це підвищить якість та конкурентоспроможність продукції підприємства.

Метод дослідження: в ході дослідження кваліфікаційної роботи було використано загальнонауковий та емпіричний метод дослідження, а саме – діалектичний пізнавальний метод (при визначенні сутності бізнес – планування на підприємствах);

В якості методологічної основи дослідження використовувалися теоретичні положення економічної науки, численні праці українських та зарубіжних учених з питань бізнес-планування. Основні положення роботи, висновки та пропозиції базуються на використанні та узагальненні матеріалів законодавчої бази України, даних періодичних видань, електронних ресурсів.

Дипломна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури та додатків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Сутність та завдання бізнес-

Керівництво кожної фірми в процесі її діяльності зобов'язане чітко уявляти потребу на перспективу у фінансових, матеріальних, трудових, інтелектуальних ресурсах, джерела їх одержання, а також уміти точно розраховувати ефективність використання наявних ресурсів у процесі роботи фірми. В умовах ринкової економіки фірма не може досягти стабільного успіху без чіткого й ефективного планування своєї діяльності. Необхідно постійно збирати й акумулювати інформацію як про стан цільових ринків, становище на них конкурентів, так і власні перспективи та можливості.

В умовах швидких змін в економіці для керівників дуже важливо своєчасно вживати відповідних заходів реагування. Неоціненну допомогу тут надає планування, що дає змогу проаналізувати весь комплекс майбутніх операцій бізнесу. Саме на основі планування подальшого розвитку підприємства з'являється реальна можливість мінімізувати внутрішній і частину зовнішніх ризиків компанії.

Сучасна господарська ситуація змушує бізнес особливо уважно ставитися до внутрішньофірмового планування. Саме бізнес-план є більш прогресивною формою подібного планування. Бізнес-план є документом, де аналізуються головні проблеми, з якими може зіткнутися підприємець, і визначаються основні способи їхнього вирішення. Саме за допомогою бізнес-плану менеджер здатний оцінити, які потрясіння ринку здатен витримати бізнес, і гідно зустріти появу багатьох несподіваних проблем [23, с.35].

Для однозначного розуміння теоретичних засад цієї роботи сформулюємо визначення терміна «бізнес-план». В економічній літературі описуються істотно відмінні підходи до розкриття змісту цього поняття, хоча сама суть визначення в цілому практично ідентична. Узагальнюючи

результати проведеного огляду літератури, можна дійти висновку, що бізнес-план є одним із найпопулярніших на поточний момент часу видів планування та виступає:

- робочим інструментом для організації діяльності;
- розгорнутою програмою реалізації бізнес-проекту, з неодмінною оцінкою доходів і витрат;
- документом, що характеризує основні грані діяльності та шляхи розвитку підприємства;
- результатом аналітичного дослідження та обґрунтування обраного напрямку діяльності компанії на певному ринку.

Бізнес-план - це короткий, чіткий, доступний і зрозумілий опис передбачуваного бізнесу, найважливіший інструмент під час розгляду великої кількості різноманітних ситуацій, що дає змогу обрати найперспективніші рішення та визначити засоби для їх досягнення

Найбільш повне і системне тлумачення поняття «бізнес-план» міститься в підручнику Данилюк М.О. [25]. Проаналізуємо різні визначення цього терміна:

1) Бізнес-план - головний за важливістю документ інвестиційного проекту, що передається інвестору. У цьому документі досить стисло і у певній послідовності викладаються суть, фінансові результати, основні характеристики та економічна ефективність проекту [11,с.77].

2) Бізнес-план - документ на паперовому носії, що містить перспективний план створення та/або розвитку будь-якого напрямку бізнесу. План демонструє поточний стан, містить цілі та стратегію щодо їх досягнення, можливі потреби в ресурсах і очікувані підсумки розвитку цього напрямку для фінансових результатів компанії [9,с.65].

У своєму першому визначенні П.Г.Ільчук [13] вбачає бізнес-план у вигляді сумарного підсумку одноразового планування з метою вирішення окремого бізнес-завдання, тоді як у другому визначенні - у вигляді результату регулярного планування діяльності компанії.

Основне призначення бізнес-плану і склад елементів, що входять до його складу, представлено у вигляді такої схеми (рисунок 1.1.):

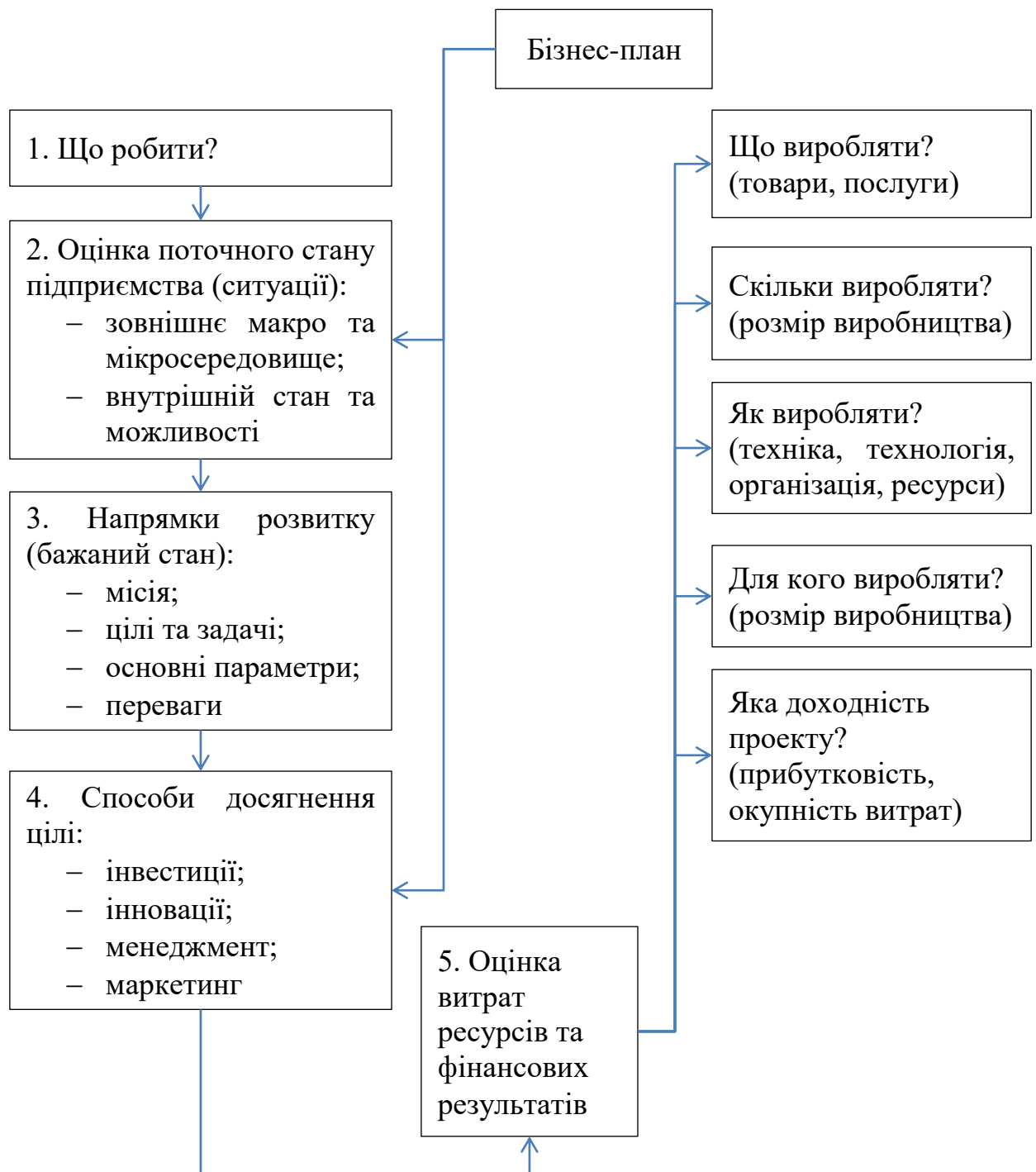


Рис. 1.1. Призначення бізнес-плану та його елементи [13,с.67]

Таким чином, ми встановили, що бізнес-план належить до розряду стратегічних планів організації і допомагає точніше і якісніше розробляти бізнес-проекти, оцінювати перспективи ведення бізнесу.

Бізнес-план є документом, що дає змогу управляти бізнесом, дає змогу управляти бізнесом, тож його можна уявити як невід'ємний елемент стратегічного планування і як посібник для виконання та контролю.

Планування діяльності фірми за допомогою бізнес-плану має такі переваги:

- змушує керівників фундаментально вивчати перспективи фірми;
- дає змогу здійснити більш чітку координацію зусиль, що докладаються для досягнення поставлених цілей;
- визначає показники діяльності фірми, необхідні для подальшого контролю;
- спонукає керівників конкретніше визначити свої цілі та шляхи їх досягнення;
- робить фірму більш підготовленою до раптових змін ринкових ситуацій;
- чітко формалізує обов'язки і відповідальність усіх керівників фірми.

У ринковій економіці бізнес-план є робочим інструментом, використовуваним у всіх сферах підприємництва. Цей план дає характеристику процесу функціонування фірми, показує, яким чином її керівники збираються досягти виконання поставлених завдань, насамперед - підвищення прибутковості компанії. Добре розроблений план допомагає фірмі зростати, завойовувати нові позиції на ринку, де вона функціонує, складати глибші перспективні плани свого розвитку, концепції виробництва нових товарів і послуг та обирати раціональні способи їх реалізації [18,с.96].

Бізнес-план, як правило, систематично оновлюється, до нього вносять зміни, пов'язані як зі змінами, що відбуваються всередині фірми, так і зі змінами на ринку, де діє фірма, і в економіці загалом. Таким чином, бізнес-план допомагає підприємцю оцінювати прогрес своєї справи на основі внутрішньофірмового та макроекономічного аналізу і контролювати поточні операції. Основною метою розроблення бізнес-плану є планування господарської діяльності фірми на найближчий і віддалені періоди



відповідно до потреб ринку і можливостей отримання необхідних ресурсів.

Так само бізнес-план може переслідувати одну з таких цілей:

- стратегічне планування діяльності фірми;
- залучення сторонніх коштів під конкретний проект.

Як правило, потреба в бізнес-плані виникає під час вирішення таких завдань:

- підготовка заявок існуючих і новостворюваних фірм на отримання кредитів;
- обґрунтування пропозицій щодо приватизації державних підприємств;
- відкриття нової справи, визначення профілю майбутньої фірми та основних напрямів її комерційної діяльності;
- перепрофілювання наявної фірми, вибір нових методів, напрямів і способів здійснення комерційних операцій;
- складання проспектів емісії цінних паперів (акцій та облігацій) приватизованих і приватних фірм;
- вихід на зовнішній ринок і залучення іноземних інвестицій [22,с.122].

Ступінь деталізації бізнес-плану залежить від мети, поставленої його творцями. У деяких випадках бізнес-план не потребує детального опрацювання, частина розділів може бути відсутня. В інших випадках бізнес-план слід розробляти в повному обсязі, проводячи трудомісткі маркетингові дослідження.

Бізнес-план повинен:

- бути складений гранично чітко і ясно, тому він потребує ретельного опрацювання;
- давати конкретне уявлення про те, як буде функціонувати підприємство, яке місце воно займе на ринку;
- містити всі виробничі характеристики майбутнього підприємства, детально описувати схему його функціонування;
- розкривати принципи і методи керівництва підприємством;
- містити програму управління фінансами;

- показувати перспективи розвитку виробництва інвесторам і кредиторам.

Призначення бізнес-плану визначає особливості його складання.

Серед особливостей бізнес-плану, створюваного для залучення коштів під конкретний проект, можна виділити такі:

- привабливе для інвестора резюме;
- детальний фінансовий план і аналіз ризиків;
- реальні, але не надто великі терміни окупності проекту;
- обґрунтована маркетингова стратегія підприємства, що гарантує окупність проекту.

Основний центр бізнес-плану - концентрування фінансових ресурсів. Саме бізнес-план - важливий засіб для збільшення капіталу компанії. Процес складання бізнес-плану дає змогу ретельно проаналізувати розпочату справу в усіх деталях. Бізнес-план слугує основою бізнес-пропозиції під час переговорів із майбутніми партнерами.

Перед формуванням бізнес-плану слід провести низку підготовчих операцій:

- аналіз і оцінку поточного стану організації;
- аналіз потреб і проблем просування на передбачуваному ринку (постачальники, посередники, конкуренти, споживачі, становище фірми на цьому сегменті ринку);
- аналіз впливу на комерційну діяльність загального стану галузі, до якої належить підприємство, факторів макросередовища компанії;
- визначення пріоритетних напрямів і встановлення чисельно обґрунтованих цілей діяльності компанії на плановий період;
- формування планів дій, що забезпечують розроблення бізнесплану, його етапів, вибір сфери діяльності та встановлення її меж. Проблема оптимального вибору ускладнюється тим, що сфер (або напрямів) комерційної діяльності досить багато, втім, як і критеріїв оцінки їхньої ефективності [40,с.128].

Процес планування на підприємстві умовно ділиться на два основні етапи: вироблення стратегії роботи організації (стратегічне планування) і розробка тактичних ходів (тактичне або оперативне планування).

Нині стратегічне планування є основою для успішного існування малого бізнесу. З упевненістю можна сказати, що відсутня єдина і «абсолютно правильна» модель для всіх форм бізнесу. Стратегія будується на основних засадах теорії та практики ділової стратегії і неодмінно залежить від особистості самого підприємця.

Процедуру бізнес-планування від народження економічної думки до реалізації проекту, отримання прибутку та розподілу його між учасниками проекту представлено на (рисунок 1.2.).

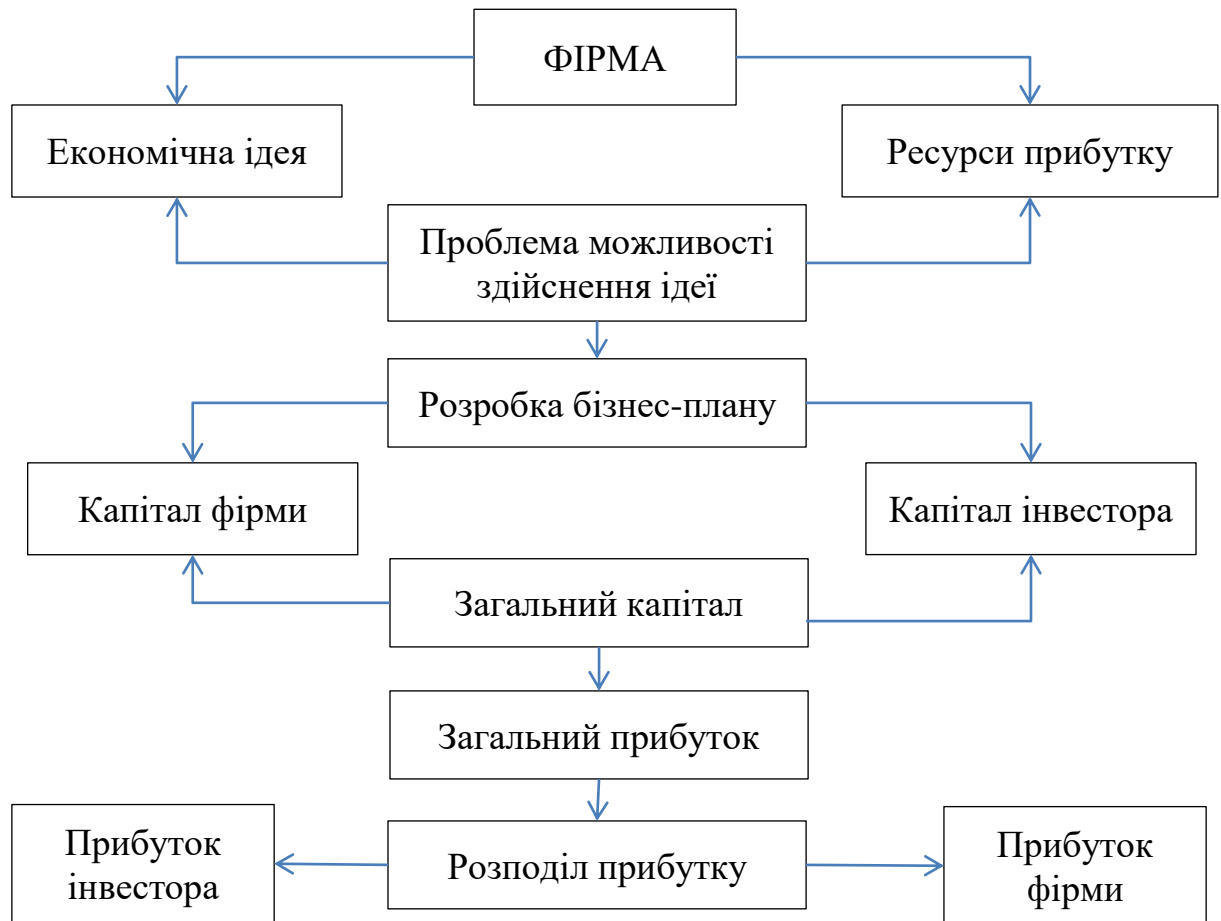


Рис. 1.2. Процедура бізнес – планування [51,с. 85]

Формування бізнес-плану потребує аналізу багатьох чинників і є досить трудомістким і витратним з точки зору використання ресурсів.

Незважаючи на це, бізнес-план необхідний як для великого, так і для малого бізнесу. Доцільність витрат грошових коштів та інших ресурсів має бути оцінена й обґрунтована.

Успіх у сфері бізнесу безпосередньо залежить від трьох компонентів:

1. Чітке уявлення рівня, якого ви бажаєте досягти;
2. Розуміння загального стану справ у поточний момент;
3. Планування процесу переходу з одного стану в інший.

Ці проблеми і дає змогу розв'язувати грамотно розроблений бізнес-план, що являє собою дієвий робочий інструмент, який допомагає здійснити управління компанією і забезпечує своєчасний контроль за її діяльністю. Він досить ефективно сприяє підприємствам малого та середнього бізнесу реалізовувати конкретну маркетингову, виробничу, технічну, фінансову та кадрову політику, виявляти й усувати недоліки в управлінні.

Бізнес-план стає не тільки внутрішнім документом організації, а й застосовується при встановленні або зміцненні контактів з партнерами по бізнесу:

- можливими спонсорами;
- посередниками в реалізації продукції;
- постачальниками обладнання, матеріалів, сировини і палива

[56,с.111].

Бізнес-план компанії починає діяти ще до свого затвердження. Сама процедура розроблення плану, ретельний аналіз, що передує його створенню, примушує менеджмент підприємства неупереджено та неупереджено оцінювати поточну й перспективну діяльність у найдрібніших деталях, ретельно аналізувати свої ідеї, оцінювати свої можливості та ухвалювати рішення щодо доцільності та можливості їх реалізації

Для забезпечення виконання бізнес-планом всіх перерахованих вище функцій і можливостей, він повинен задовольняти низці вимог:

- базуватися на реальних фактах і містити обґрунтовані пропозиції;

- бути написаним максимально простою і доступною для різних користувачів мовою із застосуванням коротких і чітких формулювань;
- носити всеосяжний характер, тобто містити всю інформацію щодо проєкту, що становить інтерес для інвестора;
- мати завершений характер, включно зі стратегією досягнення поставлених цілей;
- мати комплексність і містити як мінімум фінансове, виробниче, маркетингове та організаційне забезпечення;
- мати контролюючий характер, пов'язаний із чіткою характеристикою графіків робіт, контрольних термінів і показників;
- мати перспективний характер, забезпечуючи розроблення на його основі подальших планів зі збереженням наступності розвитку;
- мати гнучкість, що забезпечує можливість внесення поправок у вже розроблені програми.

В результаті бізнес-планування:

1. Підвищується загальна ефективність управління за рахунок орієнтації на досягнення результату та ефективного застосування ресурсів.
2. забезпечується націленість на споживача і гнучкість у його обслуговуванні.
3. Забезпечується оптимальний розподіл і використання часу, даючи змогу не пропустити момент розв'язання проблем довгострокового характеру.
4. Покращується координація та інтеграція окремих підрозділів і працівників, які взаємодіють між собою, завдяки забезпеченню переведення стратегічних цілей у тактичні цілі та наявності заходів щодо їх досягнення.
5. Покращується контроль, оскільки постійне порівняння фактичних результатів із плановими критеріями дає змогу оцінити ступінь наближення до заданих цілей [36,с.230].

Виконання всіх вимог можна досягти тільки за умови правильної структури і логіки побудови бізнес-плану компанії малого та середнього

бізнесу. Нехтуючи розробкою бізнес-плану, керівник такої компанії може виявитися невідготовленим до подолання труднощів, що можуть постати на його шляху до успіху, та поспішно й необґрунтовано імпровізуватиме з ухваленням рішень і виконанням деяких дій, що не завжди призводить до позитивного результату. У такій ситуації рекомендується не шкодувати часу та ресурсів і здійснювати своєчасне бізнес-планування. Не варто відкладати розробку бізнес-плану навіть в умовах швидко мінливої ситуації на ринку, оскільки розробка бізнес-плану є адаптивним процесом, під час виконання якого проводять регулярне коригування ухвалених рішень, перегляд комплексу заходів щодо виконання конкретної програми тощо.

## **1.2. Методи розробки бізнес-плану**

На сьогодні існує безліч методик складання бізнес-плану інвестиційного проекту. Вибір методики, як правило, лягає на інвестора (під час розроблення бізнес-плану для зовнішнього використання) або на установу, куди надається бізнес-план.

Під час розроблення бізнес-плану використовуються типові рекомендації, за яких доцільно:

- акцентувати особливу увагу на питаннях, які можуть становити інтерес для тих, кому вони адресовані - працівникам підприємства, партнерам або іншим зовнішнім користувачам;

- представити сутність проекту в найдоступнішій формі на самому початку бізнес-плану;

- аргументувати всі розрахунки і показники таким чином, щоб вони були реальними і достовірними [41,с.108].

Існує два основні підходи до розроблення бізнес-плану:

- ініціатори проекту самі розробляють бізнес-план, а методичні рекомендації отримують у фахівців, зокрема у можливих інвесторів. Згідно із зарубіжною практикою, цей підхід є кращим. Крім авторів концепцій,

закладених у бізнес-плані, активну участь у його створенні беруть фінансисти, які знають особливості кредитного ринку, наявність вільних капіталів, ризику даного бізнесу;

- ініціатори бізнес-плану самі його не розробляють, а виступають як замовники. Розробниками бізнес-плану є фірми, що спеціалізуються в галузі маркетингової діяльності; авторські колективи; окремі автори. За необхідності залучаються консалтингові фірми та експерти.

У бізнес-плані оцінюються можливі варіанти розвитку ситуації як усередині фірми, так і поза нею. Він особливо необхідний керівництву для орієнтації в умовах акціонерної власності, оскільки саме за допомогою бізнес-плану керівники компанії ухвалюють рішення щодо накопичення прибутку і розподілу його частини у вигляді дивідендів між акціонерами.

Існують певні особливості під час розроблення бізнес-планів для різних організацій, наприклад одноточкової та багатоточкової організації.

Під одноточковою організацією розуміється організація (юридична особа), що складається з одного підприємства. Відповідно багатоточковою буде організація, що складається з двох і більше підприємств.

Під час планування діяльності такої організації спочатку розробляють плани для кожного підприємства, а потім ці плани зводять у загальний бізнес-план. Якщо бізнес починається вперше, то до плану включаються лише розрахункові показники. Якщо бізнес уже існує певний час, то до плану включаються звітні дані за попередній рік, з якими порівнюються плановані показники на поточний рік [47,с.88].

Бізнес-план для організацій з великим інвестиційним проектом, що потребує зовнішнього фінансування, - це найскладніший вид бізнесплану. Перше місце тут займають показники, що характеризують інвестиційний проект. Потім викладаються звичайні розділи бізнес-плану, пов'язані з інвестиційним проектом. Особливістю диверсифікованих організацій є спрямоване здійснення кількох видів діяльності. Це має знайти своє відображення в їхніх бізнес-планах. Найчастіше в диверсифікованих

організаціях окремі види діяльності здійснюють у спеціальних підрозділах - філіях (бізнес-одиницях). У таких випадках організація виступає як багатоточкова і бізнес-план складається відповідним чином.

Бізнес-план для невиробничих організацій вирізняється тим, що замість розгорнутого плану виробництва в ньому стисло викладається планований перелік послуг (робіт), що надаватимуться. На першому місці тут - опис умов надання послуг (виконання робіт), наявність ліцензій, дозволів, сертифікатів, забезпечення прав споживачів. Замість плану виробництва в бізнес-плані невиробничої організації розробляється оперативний план, у якому прогноуються кошти, приміщення та ресурси, що будуть необхідні для ведення бізнесу в майбутній період, а також потреба в матеріалах, робочій силі, засобах зв'язку тощо. Інші розділи плану розробляються аналогічно планам виробничих організацій [37,с.70].

Варто зазначити, що в Україні відсутні будь-які загальноприйняті стандарти складання бізнес-планів. Існуючі «стандарти» розроблені установами, що розглядають бізнес-плани з метою інвестування проекту чи його фінансування.

За кордоном же справа йде трохи інакше. У низці країн існують загальноприйняті стандарти бізнес-планування, наприклад, у Німеччині - DIN 69901, V-Modell, у Китаї - C-PMBOK, у США - NASA Project Management, у Великій Британії - BSI BS 6079, APM Body of Knowledge, OSCEng тощо.

Але найпоширенішими вважаються стандарти бізнес-планування:

- Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку (ЮНІДО, англ. - UNIDO);
- Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР);
- Бюро фінансового моделювання (BFM Group);
- KPMG Group.

Розглянемо перелічені вище методики докладніше.



Методика UNIDO вперше була опублікована в 1978 р. як реакція на відсутність затверджених стандартів бізнес-планування і називалася "Посібник із підготовки промислових техніко-економічних досліджень". Далі ця методика була прийнята державними установами, банками, вищими навчальними закладами та фінансовими інститутами як стандарт бізнес-планування.

Методика UNIDO являє собою спеціальну мову спілкування фахівців у сфері фінансового аналізу та інвестиційного проектування і вимагає професійних знань у таких галузях, як маркетинг, аналіз ринку, економіка, технології виробництва, аналіз місцезнаходження та навколишнього середовища, енергетика, управління персоналом та інше. Варто зазначити, що багато комп'ютерних програм, створених для розроблення бізнес-планів, засновані на методиці UNIDO [33,с.206].

Методика UNIDO підходить для організацій малого бізнесу, які тільки починають свою діяльність і шукають потенційних інвесторів. Плюси цієї методики в її простоті та відносно малій трудомісткості.

У цій методиці представляються ідеї нової організації, чим вона займатиметься, і як вона досягатиме своїх цілей. Дана методика вимагає від організаторів провести аналіз своїх сильних і слабких сторін відносно конкурентів, обґрунтувати необхідність і визначити марки устаткування для початку виробництва нового виду продукції

Також БП ілюструє надходження грошових коштів, їх використання, визначає необхідну кількість персоналу. Інвестору буде показано оцінку ринку збуту, план просування нового продукту і величину витрат на рекламу.

Ще одна популярна методика бізнес-планування належить Європейському банку реконструкції та розвитку.

Слід зазначити, що ця організація є найбільшим інвестором у Європі та Центральноазіатському регіоні. Діяльність цього банку полягає в розвитку Європи та Центрально-Азіатського регіону, шляхом залучення іноземних інвестицій і використання власних. Грошові кошти використовуються як для

створення нових виробничих підприємств, так і для підтримки та розвитку вже існуючих.

Методика бізнес-плану Європейського Банку Реконструкції та Розвитку - найтрудомісткіша і найзатратніша, підходить тільки для великих підприємств, які мають потужний економічний потенціал.

Ця методика вимагає опису всієї історії підприємства - від самого його народження до нинішнього моменту, чим воно займалося і займається, що відбувалося з його фінансовим станом, чи були судові розгляди, хто є власником і хто обіймає управлінські посади. На відміну від інших методик розроблення бізнес-планів, структура бізнес-планування BFM Group доволі жорстко регламентована і передбачає розрахунок більшої кількості показників. Основними особливостями цього стандарту є: розрахунки максимально можливого числа фінансових показників, проведення аналізу чутливості за кількома змінними, прогнозування проекту в розрізі місяця аж до закінчення проекту [34,с.212].

Кардинальна відмінність методики ЄБРР від методик UNIDO і KPMG полягає в тому, що методика ЄБРР описує абсолютно всіх учасників проекту - тут є інформація про кредиторів, про поручителів і про те, коли і в якому обсязі будуть погашені всі кредиторські заборгованості.

Ця структура бізнес-планування дає змогу застосовувати розроблений бізнес-план як керівництво до дії для підприємців-початківців, економістів, а також для фінансових аналітиків. Недоліком цієї методики бізнес-планування є важка застосовність цього бізнес-плану до суб'єктів малого та середнього бізнесу через велику кількість розраховуваних коефіцієнтів.

З усіх стандартів, прийнятих у бізнес-середовищі, BFM Group вважається найбільш трудомістким і передбачає опрацювання проекту за допомогою широкого спектра різних аналітичних інструментів, починаючи від найпоширеніших, таких як SWOT і PEST-аналіз або BKG-матриці, і закінчуючи складанням та аналізом ланцюгів створення вартості (value chain) [34,с.220].

Таким чином, методика планування BFM Group вимагає не стільки бажання і наявності досвіду в бізнес-плануванні, скільки наявності високого рівня компетенцій у кожній з описаних областей.

Компанія KPMG Group - це міжнародна мережа компаній, що веде свою діяльність у сфері консультаційних, аудиторських та інших послуг. Бізнес-план, розроблений з урахуванням цих стандартів, орієнтований скоріше не на потенційних інвесторів, а на менеджмент організації. Бізнесплан, розроблений за методикою KPMG Group, є більш інформативним для керівників і співробітників організації [30,с.97].

Методика бізнес-плану від аудиторської компанії KPMG підходить для підприємств середнього та великого бізнесу. Цей вид бізнес-плану містить у собі докладний опис дій для підприємств, які починають освоювати нові види виробництва, з описом цільових ринків збуту та присутніми на них конкурентами, детальним аналізом галузі, описом продукції та послуг, а також можливим виробництвом супутніх товарів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Структура розробки бізнес-плану згідно різних методик

Розділ	Зміст розділу
1	2
UNIDO	Опис підприємства
	Опис ідеї
	План маркетингу
	План виробництва Структура підприємства
	Фінансовий план
	Додатки
ЄБРР	Титульний аркуш; Угода про конфіденційність; Резюме
	Опис підприємства (разом з інформацією про фінансовий стан і кредитну історію)

продовження таблиці 1.1.

1	2
	Опис проекту (джерела фінансування, опис ідеї, опис ринку, опис виробничого процесу і взаємовідносин проекту з навколишнім середовищем, SWOT)
	Фінансовий блок (графіки надходжень і виплат, ризики, інформація про поручителів та заставлені реквізити, інформація про поручителів та закладені ресурси, необхідне обладнання та перелік процесів, які будуть задіяні після отримання фінансування)
	Додатки
BFM Group	Титульний аркуш Меморандум про конфіденційність Резюме бізнес-плану Відомості загального характеру (інформація про підприємство, проект)
	Маркетинговий план (аналіз мікро- та макросередовища, маркетингові витрати, аналіз конкурентів тощо)
	Організаційний план
	Інвестиційний план (календарні графіки виплат за проектом, діаграми Ганта тощо)
	Виробничий план
	Фінансовий план (звіт про прибутки і збитки, звіт про рух грошових коштів, фінансові показники проекту тощо)
	Ризики
	Додатки
KPMG Group	Резюме
	Опис продукту або послуги Аналіз ринку та галузі Опис цільових ринків
	Маркетинговий план (опис стратегії просування, прогноз продажів, використовувані засоби)
	Опис структури та управління
	Фінансовий аналіз проекту

Джерело: розроблено автором на основі [30,31,34]

У цьому разі перед інвестором детально зображено структуру собівартості, рух грошових коштів, показано аналіз обсягу беззбитковості з

термінами досягнення, прораховано всі ситуації розвитку виробництва з можливими ризиками та способами їх зниження.

Таким чином, можна дійти висновку, що кожна методика бізнес-планування має свої особливості, позитивні й негативні сторони та, звісно, певну структуру написання бізнес-плану.

Вибір методики безпосередньо залежить від інвестора: великий інвестор чи дрібний, громадянином якої країни він є. Річ у тім, що великі інвестори, як правило, вкладають гроші не в один або два бізнес-проекти, а в багато. При цьому їм, зрозуміло, набагато зручніше аналізувати бізнес-план кожного проекту, якщо його розроблено відповідно до тієї чи іншої форми (методики), до якої вони найзвичніше звикли, - з одного боку, а також до тієї, що, на їхню думку, якнайповніше та найадекватніше дає уявлення про бізнес-ідею, описану в бізнес-плані, - з іншого боку [31,с.48].

Для «дрібних» інвесторів найдоцільніше розробляти бізнес-план за однією з найпопулярніших методик, таких, як UNIDO. Крім того, у більшості регіонів України існують свої, регіональні рекомендації з розроблення бізнес-планів. Тому перед тим як створювати бізнес-план, правильним буде, як то кажуть, «прямо» запитати інвестора: написаним за якою конкретно методикою (тобто за якою формою) він хотів би бачити бізнес-план?

Кожен інвестиційний інфраструктурний проект описується потоками доходів і реальних витрат, різниця яких формує грошовий потік проекту. Як доходи враховуються надходження від продажу продукції; майна і запасів, що залишаються до кінця терміну дії проекту; від економії на виробничих витратах. Як витрати приймаються витрати на придбання об'єкта інвестицій і супутні інвестиції в пов'язані виробництва; витрати на транспортування та встановлення обладнання; витрати на збільшення обігових коштів, виключаючи приріст кредиторської заборгованості за товарні поставки; виробничі витрати на матеріали, сировину та енергію, заробітну плату; витрати на ремонт і обслуговування обладнання; витрати на соціальне страхування, на виплату зборів, мит, податків; на маркетингову діяльність.

Вибір методів обґрунтування інвестиційного інфраструктурного проєкту залежить від того, чи характеризується проєкт значною динамікою доходів і витрат за періодами реалізації, чи проєкт можна охарактеризувати середньорічними показниками витрат і результатів.

Керівники підприємств можуть і самі провести всі необхідні розрахунки, звісно, за наявності відповідних знань і навичок користування спеціалізованими програмами, що полегшують процедуру розрахунків.

На сьогодні на ринку представлено кілька найпопулярніших спеціалізованих програм для складання бізнес-планів. Вибір програми залежить від мети розроблення бізнес-плану. Також існують програми з написання бізнес-плану, що включають в себе тільки розробку описової частини. Для розроблення повнофункціонального бізнес-плану, що містить як розрахункову, так і текстову частину, існують такі програми, як Project Expert, Інеко-Аналітик, ТЕО-Інвест, Альт-Інвест, Business Plan PL, Prime Expert, COMFAR [26,с.302]

Перераховані вище програми призначені для розроблення бізнес-планів і техніко-економічних обґрунтувань на високому професійному рівні.

Перевага цих програм полягає в можливості вибору відповідної підприємству стратегії розвитку, визначенні впливу даного проєкту на підприємство в цілому. Крім того, перераховані вище програми дають змогу розрахувати показники ефективності інвестування, як-от термін окупності (зокрема дисконтований термін окупності), індекс прибутковості, норму рентабельності, величину чистого приведенного доходу, а також провести аналіз чутливості проєкту.

Як сказано вище, мета бізнес-плану - переконати інвестора у високих шансах повернення своїх коштів і отримання прибутку. Саме для цього і створюється бізнес-план, щоб показати всім зацікавленим особам відповіді на три головні запитання: яким чином можна досягнути зазначеної мети, за яку суму цю мету можна досягнути та чи будуть вкладення праці та коштів не тільки повернуті, а й чи зможуть ці кошти принести прибуток.

Таким чином, під час вибору програми для бізнес-планування необхідно враховувати, що бізнес-план має бути складено в такій послідовності, що сприятиме легкому сприйняттю та чіткому осмисленню проекту, його фінансової спроможності та рентабельності.

### **1.3 Методи оцінки ефективності бізнес-плану**

Під час оцінки ефективності бізнес-плану розглядають такі показники:

- комерційної ефективності, яка враховує фінансові наслідки реалізації проекту;
- бюджетної ефективності, яка відображає наслідки реалізації проекту на державний, регіональний і місцевий бюджет;
- показники економічної ефективності, які відображають витрати і результати за проектом і враховують як інтереси його учасників, так і інтереси країни, регіону або міста.

Оцінка витрат і результатів реалізації інвестиційного проекту здійснюється за розрахунковий період, тривалість якого (горизонт розрахунку) приймається з урахуванням:

- тривалості створення, експлуатації та ліквідації об'єкта;
- нормативного терміну технологічного обладнання;
- досягнення заданих показників ефективності (прибутку, доходу, норми прибутку на капітал) [28,с.288].

Горизонт розрахунку вимірюється кількістю кроків розрахунку, кроком розрахунку може бути місяць, квартал, рік.

Під час оцінки ефективності інвестиційного проекту порівняння різночасових показників здійснюється шляхом приведення (дисконтування) їх до початкового часу впровадження проекту. Для цієї мети використовується норма дисконту, що дорівнює прийнятній для інвестора нормі доходу на капітал. Технічно приведення до початкового (базисного) моменту часу витрат, результатів і ефектів, що мають місце на 1-му кроці

розрахунку, зручно проводити шляхом їх множення на коефіцієнт дисконтування, який визначається за формулою:

$$Kd = \frac{1}{(1 + E_n)^t} \quad (1.1.)$$

де Кд - коефіцієнт дисконтування;

$E_n$  - норма дисконту;

t - рік реалізації проєкту.

Оцінка інвестиційних проєктів відбувається за двома напрямками:

- комерційна ефективність;
- бюджетна ефективність.

Під час розрахунку комерційної ефективності як ефект виступає потік реальних грошей. Під час здійснення інвестиційного проєкту виокремлюють три види діяльності: інвестиційну, операційну та фінансову. У рамках кожного виду діяльності відбувається приплив і відтік грошових коштів. Поток реальних грошей називається різниця між припливом і відтоком грошових коштів від інвестиційної та операційної діяльності в кожному періоді здійснення проєкту[21,с.16].

Сальдо реальних грошей називається різниця між припливом і відтоком грошових коштів від усіх трьох видів діяльності також на кожному кроці розрахунку.

Потік реальних грошей використовується надалі для розрахунку показників ефективності інвестиційного проєкту: чистого дисконтованого доходу, індексу прибутковості, терміну окупності, внутрішньої норми прибутковості та інших.

Необхідним критерієм прийняття інвестиційного проєкту є позитивне сальдо реальних грошей у будь-якому часовому інтервалі, де цей учасник здійснює витрати або отримує дохід. Негативне сальдо реальних грошей



свідчить про необхідність залучення додаткових власних або позикових коштів.

Найважливішим показником ефективності проекту є чистий дисконтований дохід, який визначається як різниця між дисконтованими результатами і витратами за весь розрахунковий період, цей показник безпосередньо залежить від норми дисконту [19,с.92].

Якщо чистий дисконтований дохід:

- більший за нуль, то з економічної точки зору інвестування в проект вигідне;
- менше нуля, то інвестовані вкладення дохід не принесуть;
- дорівнює нулю, то рішення на інвестування в проект може бути негативне, проте в разі високої соціальної значущості проекту, інвестування можливе.

Внутрішня норма прибутковості (IRR) - це процентна ставка, за якої чиста приведена вартість (NPV) дорівнює нулю. Внутрішня норма прибутковості визначає максимально прийнятну ставку дисконту, за якої можна інвестувати кошти без будь-яких втрат для власника.

Індекс прибутковості - це відношення суми наведених ефектів до величини дисконтованих капітальних вкладень (інвестицій) (IR). Це співвідношення між усіма дисконтованими доходами від проекту і всіма дисконтованими витратами на проект:

$$IR = 1 + \frac{NPV}{K_{\text{диск}}} \quad (1.2.)$$

де, IR - індекс прибутковості;

NPV - це чистий дисконтований дохід;

$K_{\text{диск}}$  - коефіцієнт дисконтування

Якщо індекс прибутковості:

- більше одиниці - проект ефективний;

- менше одиниці - проект неефективний.

Індекс прибутковості показує дохід з одної інвестованої гривні. Наступним важливим показником при оцінці ефективності інвестиційних проектів є період окупності:

$$T_{ок} = \frac{C + S}{P} \quad (1.3.)$$

де  $C$  - число років, що передують року окупності;

$S$  - незбуджена вартість на початок року окупності;

$P$  - приплив готівки протягом року окупності.

Показники бюджетної ефективності відображають вплив результатів реалізації інвестиційного проекту на доходи та витрати відповідного бюджету. Основним показником бюджетної ефективності є бюджетний ефект. Він визначається як перевищення доходів відповідного бюджету у зв'язку з реалізацією інвестиційного проекту:

$$B_t = D_t - P_t, \quad (1.4.)$$

де  $B_t$  - бюджетний ефект;

$D_t$  - доходи бюджету від реалізації проекту;

$P_t$  - витрати бюджету від реалізації проекту.

Інтегральний бюджетний ефект розраховується як сума дисконтованих річних бюджетних ефектів за весь строк реалізації інвестиційного проекту або як перевищення інтегральних доходів бюджету над інтегральними бюджетними витратами.

До складу видатків бюджету включаються:

- кошти прямого бюджетного фінансування;

- кредити банків, що виділяються як позикові кошти, які підлягають компенсації за рахунок бюджету;

- прямі бюджетні асигнування на надбавки до цін на паливо та енергоносії,
- виплати на допомогу для осіб, які залишаються без роботи у зв'язку з реалізацією інвестиційного проєкту;
- виплати за державними цінними паперами;
- державна гарантія інвестиційних витрат іноземним та вітчизняним інвесторам;
- кошти, що виділяються з бюджету для ліквідації наслідків можливих після реалізації інвестиційного проєкту надзвичайних ситуацій та компенсації інших можливих збитків [24,с.35].

До складу доходів бюджету включаються:

- податок на додану вартість і всі інші податкові надходження в частині, що стосується здійснення проєкту;
- мито та акцизи, що надходять до бюджету, щодо продукції (ресурсів), що виробляються відповідно до проєкту;
- емісійний дохід від випуску цінних паперів під здійснення проєкту;
- дивіденди за акціями, що належать державі (регіону), та іншими цінними паперами, що випускаються з метою фінансування проєкту;
- надходження до бюджету прибуткового податку із заробітної плати вітчизняних та іноземних працівників, нарахованої за виконання робіт, передбачених проєктом;
- надходження до бюджету плати за користування землею, водою та іншими природними ресурсами, плати за надра;
- надходження від видачі ліцензій на право ведення геологорозвідувальних робіт тощо в частині, пов'язаній зі здійсненням проєкту;
- доходи від ліцензування, конкурсів, тендерів на розвідку, будівництво та експлуатацію об'єктів, передбачених проєктом;
- надходження від погашення кредитів, виділених за рахунок коштів бюджету на обслуговування проєкту;

- штрафи та санкції, пов'язані з проєктом, за нераціональне використання матеріальних, паливно-енергетичних і природних ресурсів.

На основі показників річного бюджетного ефекту розраховують такі показники, як термін окупності витрат і ступінь участі держави (регіону) в реалізації інвестиційного проєкту.

Показник бюджетного ефекту відображає лише ту частину ефекту, яка надходить до бюджету. Інша частина ефекту надходить у розпорядження інвесторів і підприємства, що реалізує інвестиційний проєкт. Вона характеризується показниками комерційної ефективності. Тому поряд із показниками комерційної та бюджетної ефективності необхідно визначати показники економічної ефективності інвестиційного проєкту в господарській системі (показники народногосподарської ефективності).

## **Висновок по розділу 1**

Сучасна господарська ситуація змушує бізнес особливо уважно ставитися до внутрішньофірмового планування. Саме бізнес-план є більш прогресивною формою подібного планування. Бізнес-план є документом, де аналізуються головні проблеми, з якими може зіткнутися підприємець, і визначаються основні способи їхнього вирішення. Саме за допомогою бізнес-плану менеджер здатний оцінити, які потрясіння ринку здатен витримати бізнес, і гідно зустріти появу багатьох несподіваних проблем

Визначено, що бізнес-планування - це самостійний вид планової діяльності, яка безпосередньо пов'язана з підприємництвом, у процесі якої фірма об'єктивно оцінює власну підприємницьку діяльність, необхідний інструмент проектно-інвестиційних рішень відповідно до потреб ринку і ситуації, що склалася, господарювання.

Узагальнюючи результати проведеного огляду літератури, дійшли висновку, що бізнес-план є одним із найпопулярніших на поточний момент часу видів планування та виступає: робочим інструментом для організації

діяльності; розгорнутою програмою реалізації бізнес-проекту, з неодмінною оцінкою доходів і витрат; документом, що характеризує основні грані діяльності та шляхи розвитку підприємства; результатом аналітичного дослідження та обґрунтування обраного напрямку діяльності компанії на певному ринку.

Бізнес-план - це короткий, чіткий, доступний і зрозумілий опис передбачуваного бізнесу, найважливіший інструмент під час розгляду великої кількості різноманітних ситуацій, що дає змогу обрати найперспективніші рішення та визначити засоби для їх досягнення

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПРИВАТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ДУНАПАК»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та його виробничої діяльності.

Досліджувана тема розкривається на матеріалах приватного підприємства «Дунапак» (Далі ПП «Дунапак») Організаційна структура підприємства наведена в додатку А

З моменту утворення підприємство займається виробництвом і продажем пакувальної продукції по регіонах України. За цей період роботи на оптовому ринку України підприємство зарекомендувало себе як надійний і стабільний партнер, розширило свій географічний зв'язку з багатьма покупцями.

На підприємстві ПП «Дунапак» всю діяльність підприємства можна розділити на дві категорії: основні бізнес-процеси і допоміжні бізнес-процеси. Основні бізнес-процеси пов'язані з безпосереднім створенням продукту, їхнім продажем і доставкою споживачу. Вони включають наступні бізнес-функції: забезпечення поставок сировини і інших матеріальних ресурсів, виробництво гофрокартону та гофрокоробки, забезпечення вивозу продукції, маркетинг і збут продукції.

За результатами аналізу ми бачимо що:

- доходи від реалізації продукції підприємства ПП «Дунапак» нестабільні: так, з 2020 р. по 2021 р. виручка підприємства скоротилася на 10276 тис. грн., що склало 8,52 % від рівня 2020 р., а в 2022 р. збільшилася, 8,92 % або 9838 тис. грн. в абсолютному вираженні. Загалом за досліджуваний період виручка від реалізації скоротилася на 438 тис.грн. Ця тенденція зумовлена скороченням продажів під час пандемії;

Техніко-економічні показники діяльності ПП «Дунапак» за 2020-2022 рр.,  
тис. грн.

Найменування показників	Фактичні дані			Приріст		Темп зростання	
				в абсолютному вираженні		%	
	2020 рік.	2021 рік.	2022 рік.	2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
1. Доходи від реалізації	120591	110315	120153	-10276	9838	-8,52	8,92
2. Собівартість	109483	101481	107839	-8002	6358	-7,31	6,27
3. Прибуток від реалізації	11108	8834	12314	-2274	3480	-20,47	39,39
4. Чистий прибуток	264	-400	-96	-664	304	-251,52	-76,00
5. Середньооблікова чисельність, осіб.	15	14	10	-1	-4	-6,67	-28,57
7. Продуктивність праці одного робітника, тис. грн./людину.	803,93	716,5	1044,1	-87,43	327,6	-10,88	45,72
8. Середньомісячна заробітна плата тис. грн	11	9,5	12,5	-1,5	3	-13,64	31,58
9. Рентабельність продаж, %	2,19	-3,99	-0,92	-6,18	3,07	-282,19	-76,94

- собівартість продажів змінювалася одночасно з обсягом виробництва: так, у 2021 р. відносно рівня 2020 р. собівартість скоротилася на 7,31 %, проте за темпу зниження виручки такий спад собівартості все ж таки не значний. У 2022 р. собівартість знову зросла на 6,27%, за даними таблиці можна побачити, що темп зростання виручки від продажів вищий за темп зростання собівартості реалізованої продукції.

- у 2021 р. ПП «Дунапак» відпрацювало не ефективніше порівняно з 2020 р., про це свідчать показники прибутку. Прибуток від продажів ПП «Дунапак» у 2020 р. становив 11108 тис. грн., у 2021 р. значення цього показника скоротилося за рахунок зниження валового прибутку і збільшення управлінських витрат на 8834 тис. грн., а чистий прибуток становив -400 тис. грн. У 2022 р. прибуток від продажів зберіг негативну тенденцію

- середньомісячна заробітна плата одного працівника ПП «Дунапак» у 2021 р. скоротилася на 1,5 тис. грн., а в 2022 р. приріст склав 31,58 % відносно рівня 2021 р.

- за досліджуваний період найвищий показник рентабельності продукції був у 2020 р. - 2,19 %, а в 2021 і 2022 рр. у зв'язку з від'ємним фінансовим результатом підприємство відпрацювало не рентабельно.

Наочно динаміку основних техніко-економічних показників діяльності ПП «Дунапак» можна побачити на рисунку 2.1.

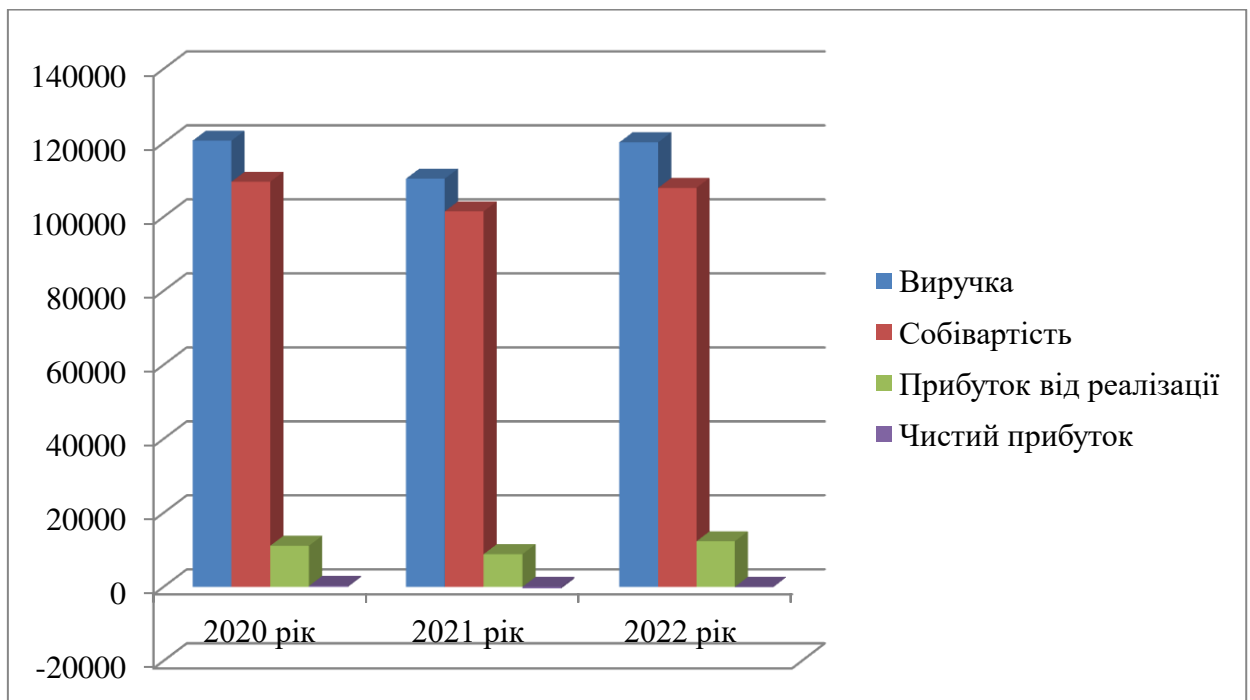


Рисунок 2.1. Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства ПП «Дунапак» за 2020-2022 рр., грн.



Таким чином, під час проведеного аналізу за 2020-2022 рр. ми встановили, що ПП «Дунапак» погіршило своє фінансово-економічне становище, про що свідчить скорочення таких показників, як прибуток і рентабельність продажів.

Для поліпшення техніко-економічних показників ПП «Дунапак» необхідно:

- збільшити обсяги реалізованої продукції,
- скоротити собівартість і управлінські витрати,
- а також провести інвентаризацію матеріально-виробничих активів і
- реалізувати невикористовувані запаси, які знижують оборотність активів і відволікають грошові кошти з обігу.

Система показників ефективності дає змогу дати оцінку всім функціям та етапам виробництва, фінансовій складовій.

За економічними та соціальними коефіцієнтами потрібно постійно стежити: на стадіях виробництва, на етапах планування і постановки завдань.

Оцінюють ефективність виробництва за допомогою таких показників, як

1. Фондовіддача - оцінює, яка кількість продукції припадає на 1 грн, тобто дохід компанії на одиницю вкладених коштів.
2. Фондомісткість - показує, яку частину вартості витратили, щоб створити продукцію на 1 грн.
3. Фондоозброєність - відображає кількість ресурсів на одного працівника.
4. Рентабельність - відношення чистого прибутку до собівартості .

Виробничі ресурси підприємства складаються з вартості матеріалів, праці (вимірюваної заробітною платою) та основних засобів.

Розрахунки показників ефективності здійсимо за кожним видом ресурсів окремо. В першу чергу визначимо ефективність використання основних засобів (табл. 2.2.)

Розрахунок показників ефективності основних засобів ПП «Дунапак» за  
2020 – 2022 роки

Найменування показників	Фактичні дані			Приріст		Темп зростання	
				в абсолютному вираженні		%	
	2020 рік.	2021 рік.	2022 рік.	2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Вихідні дані							
Обсяг виробництва, млн. грн.	120591	110315	120153	-10276	9838	-8,52	8,92
Виробнича собівартість	87586,4	80169,99	88427,98	-7416,41	8257,99	-8,47	10,30
вартість основних засобів, тис. грн.							
на початок року, тис. грн.	10115,30	10023,40	11325,20	-91,9	1301,8	-0,91	12,99
на кінець року, тис. грн.	10023,40	11325,20	11046,70	1301,8	-278,5	12,99	-2,46
середня вартість ОЗ, тис. грн.	10069,35	10674,30	11185,95	604,95	511,65	6,01	4,79
розрахункові дані							
фондовіддача	11,98	10,33	10,74	-1,64	0,41	-13,71	3,94
фондоміскість	0,08	0,10	0,09	0,01	0,00	15,88	-3,79

За даними таблиці можна сказати, що в 2021 році мало місце придбання виробничого обладнання, що привело до збільшення середньої їх вартості на 511,65 тис. грн, або 4,79%. При цьому збільшення обсягів

виробництва було тільки на 4,09%. Таким чином спостерігаємо випереджуючі темпи зростання вартості ОЗ над темпами росту виручки, що привело до зменшення фондівдачі, та, відповідно, до збільшення фондомісткості

Матеріальні ресурси, будучи предметом праці, являють собою один із трьох основних елементів виробництва. Без них, зрозуміло, неможливе жодне виробництво. На підприємстві ПП «Дунапак» витрати на сировину та матеріали перевищують 65 % в обсягах виробництва продукції. Тому зниження витрат на сировину і матеріали хоча б на один відсоток забезпечить суттєву економію ресурсів, додатковий прибуток і обсяг продукції.

Ефективність використання матеріальних ресурсів визначається показниками матеріаломісткості та матеріаловіддачі (табл. 2.3)

Таблиця 2.3.

Розрахунок показників ефективності основних засобів ПП «Дунапак» за 2020 – 2022 роки

Найменування показників	Фактичні дані			Приріст		Темп зростання	
				в абсолютному вираженні		%	
	2020 рік.	2021 рік.	2022 рік.	2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Вихідні дані							
Обсяг виробництва, млн. грн.	120591	110315	120153	-10276	9838	-8,52	8,92
Виробнича собівартість	87586,4	80170,0	88427,98	-7416,41	8257,99	-8,47	10,30
вартість сировини та матеріалів	56931,2	53713,9	56593,9	-3217,27	2880,01	-5,65	5,36
розрахункові дані							
матеріаловіддача	2,12	2,05	2,12	-0,06	0,07	-3,04	3,38
матеріаломісткість	0,47	0,49	0,47	0,01	-0,02	3,14	-3,27

За даними таблиці 2.3. можна дійти висновку, що матеріаловіддача декілька зменшилася в 2021 році, однак в 2022 році, його значення знов стала такою як в 2020 році. Загальна тенденція – матеріаловіддача залишилася без змін.

Таблиця 2.4.

Розрахунок показників ефективності основних засобів ПП «Дунапак» за 2020 – 2022 роки

Найменування показників	Фактичні дані			Приріст		Темп зростання	
				в абсолютному вираженні		%	
	2020 рік.	2021 рік.	2022 рік.	2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Вихідні дані							
Обсяг виробництва, млн. грн.	120591	110315	120153	-10276	9838	-8,52	8,92
Виробнича собівартість	87586,4	80170,0	88427,98	-7416,41	8257,99	-8,47	10,30
фонд заробітної плати	12962,8	11223,8	15708,0	-1738,99	4484,20	-13,42	39,95
розрахункові дані							
зарплатовіддача	9,30	9,83	7,65	0,53	-2,18	5,65	-22,18
зарплатоміскість	0,11	0,10	0,13	-0,01	0,03	-5,35	28,49
кількість промислово-виробничого персоналу (ППВП)	59	61	73	2,00	12,00	3,39	19,67
продуктивність праці ППВП	2043,92	1808,44	1645,93	-235,47	-162,51	-11,52	-8,99

Стосовно ефективності трудового ресурсу підприємства, то можна сказати про наступне: зарплатовіддача у 2022 році відносно 2020 року зменшилася з 9,3 до 7,65, що стало результатом того, що % зарплати в собівартості збільшився з 11 до 13%, про що свідчить показник зарплатомікстості.

Важливим показником оцінки ефективності використання виробничого персоналу є співвідношення між темпами зростання продуктивності та зарплати

Продуктивність праці за аналізований період зменшилася на 8,99%, а от фонд зарплати зріс на 39,95%, що негативно впливає на ефективність використання персоналу

Загальний висновок щодо ефективності виробництва – матеріальні ресурси та основні засоби використовуються ефективно, а от продуктивність праці потрібно збільшувати.

## **2.2. Обґрунтування бізнес-плану виробничого підрозділу підприємства**

ПП «Дунапак» має плановий відділ, який займається плануванням поточного стану та операційних аспектів діяльності компанії. Плановий відділ є частиною фінансово-економічного департаменту.

Плановий відділ оцінює можливі ризики та розробляє шляхи вирішення виробничих проблем.

В ході дослідження було виявлено, що фірма частіше використовує поточне планування. Компанія готує річний план, який є глобальним планом на рік, і раз на квартал – квартальний план, який пізніше аналізується і порівнюється з квартальною фінансовою звітністю. Також складається поточний план на кожен тиждень, що дозволяє компанії контролювати використання основних фондів та рівень витрат у всіх сферах своєї діяльності.

Було виявлено, що компанія не впроваджувала бізнес-план протягом останніх трьох років (період, охоплений дослідженням). Бізнес – план не розроблявся і не готувався.

На нашу думку, компанії необхідно розробити бізнес-план під конкретний проект або напрямок, щоб вийти з кризи.

Виробничий процес підприємства ПП «Дунапак» потребує розширення та модернізації. Обладнання застаріло не тільки фізично, а також і морально. Більшість гофроагрегатів не використовують числове програмне управління, а випуск коробів здійснюється з жовтого картону без нанесення логотипів та фірмових знаків.

Запланований новий виробничий підрозділ передбачатиме нову технологію виробництва білого трьохшарового крафт-картону з нанесенням флексодрукованих картинок.

Передумови впровадження проекту створення нового виробничого підрозділу:

1. Вільні приміщення підприємства має в наявності, їх потрібно тільки відремонтувати. Вартість ремонту за кошторисом складає 457,2 тис. грн.;

2. Виробниче обладнання для нового підрозділу – Лінія для виготовлення двошарового гофрокартону SP 1600, вартістю 3000 тис.грн, флексо принтер-слоттер із секцією ротаційного висікання GPMV-5PS вартістю 1480 тис.грн та просікально-рилювальний верстат, вартістю 435 тис.грн

Лінія для виготовлення двошарового гофрокартону SP 1600 вважається однією з найточніших машин. Ця модель призначена для виробництва паперу в рулонах і крейдованих аркушів.

Гофроагрегат виконує функції гофрування картону, склеювання шарів, поперечного та поздовжнього різання.

Гофрований матеріал характеризується широким спектром застосування. Розрізняють транспортну, споживчу та спеціалізовану упаковку з гофрованого картону: типи А, В, С, Е і ВС.

Споживче пакування вважається найнеобхіднішим, оскільки може використовуватися у фармацевтиці, косметичі, кулінарії та інших сферах діяльності.

Перша одиниця обладнання - Флексо принтер-слоттер призначений для виробництва різної товарної упаковки з гофрокартону та мікрогофрокартону. Верстат може комплектуватися секцією вакуумної автоматичної подачі аркуша з системою повітряного видалення пилу, секціями флексографічного друку, слотером, секцією ротаційного висікання і приймальним стекером.

Система вакуумної проводки аркуша гарантує високу якість друку і висікання крою. Усі секції змонтовані на рейках і мають можливість розсуватися для простоти обслуговування.

Верстат керується промисловим програмованим контролером з LCD-дисплеєм, який може мати комп'ютерну систему діагностики верстата, з цифровою індикацією положення всіх валів і стану окремих вузлів машини. Вартість обладнання 1480 тис. грн.

Другий елемент обладнання - Напівавтоматичний просікально-рилювальний верстат (слоттер) використовується для виготовлення розгорток чотирьохклапаних коробів з гофрокартону. Слоттер дає змогу за один прохід виконати просікання, висікання клапанів, обробити кромки, виконати рилевку.

Положення просічних ножів і рилувальних роликів в осьовому напрямку регулюється за допомогою механічного приводу, що дає змогу налаштувати відстані між просічками та рилевками.

Положення передніх і задніх ножів і кутового ножа регулюється вручну під час встановлення висоти ящика. Усі ножі виконані з високоякісної сталі, хромовані та пройшли балансування.

Просікально-рилювальний верстат змонтований на масивній станині, що підвищує його надійність і довговічність. Вартість обладнання

3. Персонал - для управління обладнанням потрібно 2 виробничих робочих, 1 особа – технічний персонал, 1 особа слюсар – налагоджувальник . Обладнання працюватиме в 1 зміну.

4. Персонал повинен пройти спеціалізоване навчання. Управління підрозділом покладається на майстра.

Категорія персоналу – кваліфікований фахівець в кількості 4 особи. Оскільки виробничий процес автоматизований, то форма оплати праці – погодинна, з преміювальним фондом -0,05% від обсягу реалізації (на весь цех). Технічний персонал – 1 особа

Таблиця 2.5.

## Витрати на персонал

Посада	кількість	зарплата за штатним розкладом грн	Фонд оплати праці (тис.грн)
майстер	1	26000	26
робочі	4	20000	80
налагоджувальник	1	22000	22
технічний персонал	1	16000	16
<b>Разом</b>	<b>7</b>		<b>144</b>

5. Для початку роботи підрозділу заплановані додаткові витрати на спецодяг, витратні матеріали на господарські цілі, та рекламні заходи. Розробку та розміщення реклами, а також планування комунікацій здійснюватиме спеціалізована агенція «4press»

Таблиця 2.6.

## Загальні витрати на започаткування роботи виробничого підрозділу

	стаття витрат	Сума тис.грн
1	2	3
	<b>загальна сума стартового капіталу</b>	<b>5 737,4</b>
1	вартість ремонту за кошторисом	457,2
2	обладнання	5 074,1



продовження таблиці 2.6

1	2	3
2.1.	<i>Гофроагрегат</i>	3 000,0
2.2.	<i>Флексо принтер-слоттер</i>	1 480,0
2.3.	<i>просікально-рилювальний верстат</i>	482,0
2.4.	<i>додаткове програмне забезпечення для обладнання</i>	112,1
3	первинне стажування персоналу	56,4
4	інші витрати на започаткування роботи підрозділу	149,7
	<i>спецодяг, інструменти, витратні матеріали</i>	23,2
	<i>реклама (Агентство 4press) - планування комунікацій</i>	126,5

Слід зазначити, що маючи можливість отримання нового обладнання підприємство має можливість розширити бізнес.

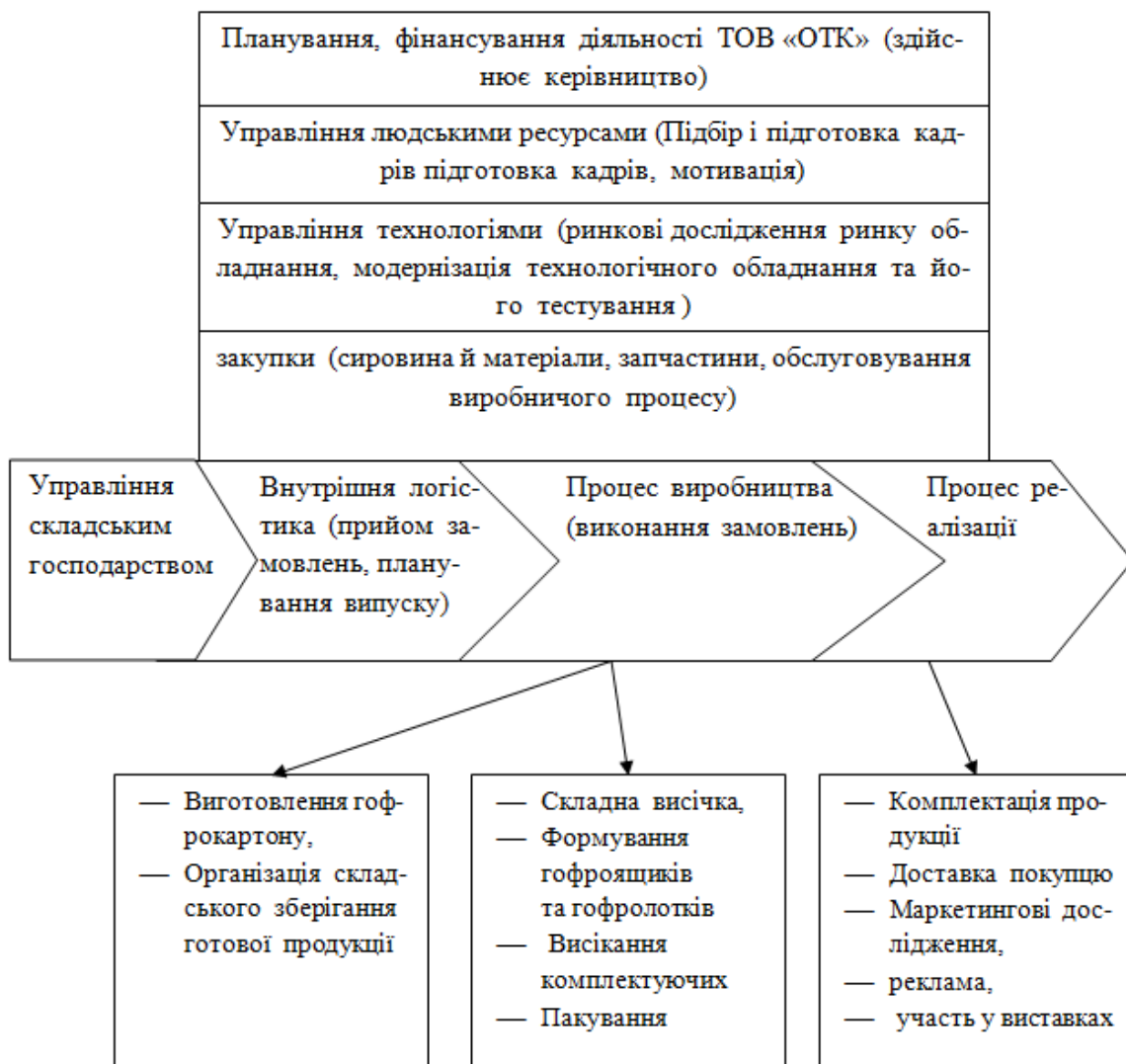


Рис 2.2. Модель бізнес-процесів нового виробничого підрозділу ПП «Дунапак»

Тоді воно перейде до більш високого рівня, коли високий обсяг виробництва і малі продукти. Ці процеси також називаються «неперервними» процесами.

Новий виробничий підрозділ матиме високий ступінь автоматизації що дасть змогу вирішити головну проблему підприємства – низька продуктивність праці.

За прикладом західних компаній українська упаковка стала ефективним маркетинговим інструментом, який допомагає просувати товар, безпосередньо звертаючись до споживачів. На сучасному українському ринку упаковка - один з основних атрибутів бренд-менеджменту для більшості компаній. Серед великої кількості однотипних, конкуруючих між собою товарів упаковка - той аргумент, який впливає на вибір покупця і дозволяє йому відшукати певний бренд на заставлених вітринах.

У цілому, Україна споживає близько 1 млн. 400 тис. т паперу, картону і паперових виробів на рік. З них на частку імпорту припадає близько 65-67%, решта 32-35% становить продукція вітчизняних виробників.

Виробництво гофроящиків за даними Держкомстату України характеризується наступними показниками

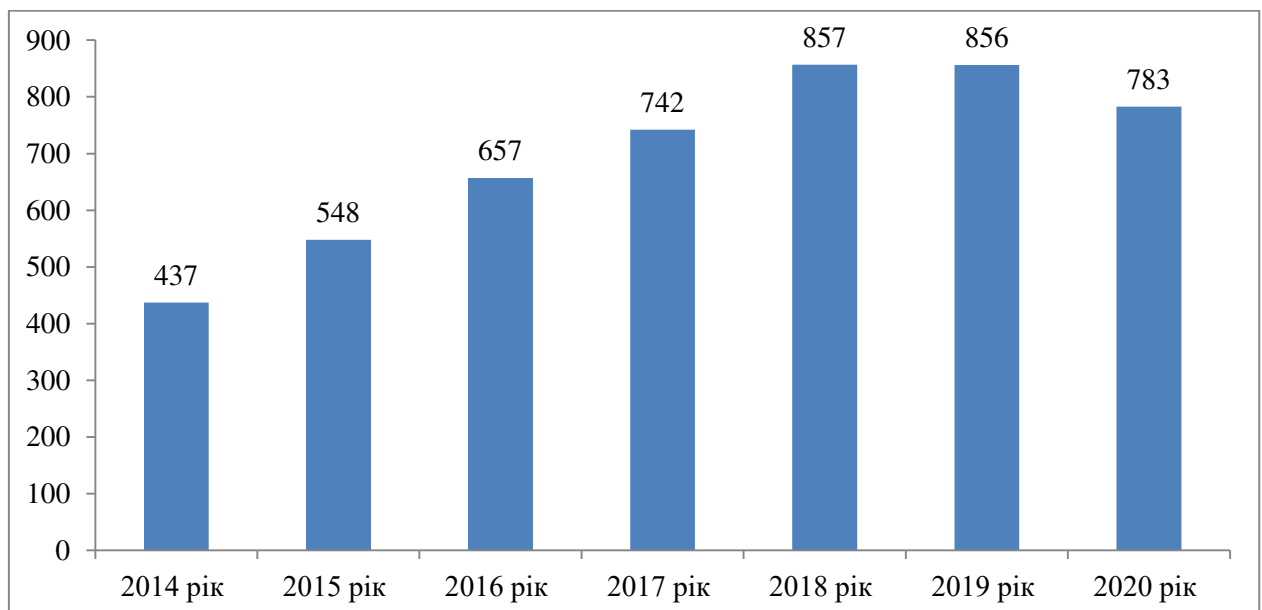


Рис. 2.3. Динаміка виробництва гофроящиків в Україні за 2014-2020 роки  
(млн. кв. м)

Але при цьому слід зазначити, що вітчизняні картонно-паперові фабрики експортують до 50% власної продукції. Обсяг експорту вітчизняних картонно-паперових підприємств оцінюється на рівні \$700 млн.

Таблиця 2.7.

SWOT-аналіз підприємства виконайте за допомогою наведеної таблиці.

Сила	Слабкість	Можливість	Загроза
1	2	3	4
Якість продукції	Конкурентна позиція	Розширення долі ринку	Несвоєчасні платежі
Прибутковість	Реклама	Послаблення позицій конкурентів	Падіння попиту
Кваліфікація персоналу	Стабільність доходу	Зростання попиту	Податкове навантаження
Маркетингова діяльність	Фінансова незалежність	Залучення інвестицій	Зменшення ринку реалізації продукції
Постійні клієнти	Технічна база	Оновлення технічної бази	Виникнення (збільшення) заборгованостей
Стратегічна спрямованість		Економічний ріст підприємства	Зростання конкурентів та посилення їх тиску
Цінова політика		Розширення асортименту продукції	Посилення нестабільності економіки
		Зацікавленість іноземних партнерів	Зростання темпів інфляції

1. Цілі і задачі проекту: випуск гофрокартону та гофроящиків. Підприємство здійснювало закупку гофрокартону, з якого формувало гофроящик чотирьохкляпанний. В результаті відкриття нового виробничого підрозділу ПП «Дунапак» розширить свій асортимент за рахунок випуску білого крафт-картону та білих ящиків з нанесених на них логотипом та рисунками.

Проект планується з червня 2023 року по липень 2024 року.

Підготовча стадія червень – липень 2023 року(отримання кредиту (попередня згода банку отримана) капітальний ремонт будівлі, придбання обладнання пуско-налагоджувальні роботи.

Випуск першої партії продукції планується в серпні 2023 року. Протягом року роботи кредит буде погашено, проект перейде в загальновиробничий режим.

## 2. Ринок та організація збуту продукції

Ринок збуту – виробничі підприємства Одеської, Кіровоградської та Миколаївської областей. Серед замовників підприємства ТМ Шустов, Французький бульвар, Молочна компанія «Волошкове поле», фірма «Ласка», тощо. Всі ці торгові марки планують перехід від коробів з бурого картону на білий. Нанесення логотипу є обов'язковою умовою

## 3. Виробничий план (обсяг і структура виробництва товарів і послуг)

Обсяг випуску продукції запланований виходячи з портфелю замовлень та технічних параметрів обладнання. Виробничі потужності при цьому користатимуться на 75%. 25% - резерв на випадок непередбачуваних або термінових замовлень. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

### Плановий випуск продукції та ціни

№ пор.	Вид продукції	Запланований обсяг			
		в першому місяці проекту		в останньому місяці проекту	
		кількість (тис. кв м)	ціна (тис.грн)	кількість (тис. кв м)	ціна (тис.грн)
1	Гофроящик без флексодруку	135	7,0	156,3	7,0
2	Гофроящик з флексодруком (з логотипом або з рисунком)	190,1	10,1	220,1	10,1
3	Гофрокартон білий	405	4,3	468,9	4,3
	Разом	730,1		845,3	

Розшифровка обсягів випуску по місяцях наведена в додатку Б

Штатна кількість персоналу цеху – 7 осіб, режим роботи – п'ятиденка, 1 зміна на добу. Форма оплати праці погодинна.

Преміювальний фонд - 5% згідно до КРІ (індекс трудової участі).

Нарахування амортизації здійснюватиметься за прямолінійним методом (таблиця 2.9.)

Таблиця 2.9.

## Розрахунок місячної суми амортизації

	стаття витрат	сума	термін корисного використання (років)	сума амортизації (місячна)
	<b>загальна сума обладнання</b>	4962,0		59,84
1.	<i>Гофроагрегат</i>	3000,0	8	31,25
2.	<i>Флексо принтер-слоттер</i>	1480,0	6	20,56
3.	<i>просікально-рилювальний верстат</i>	482,0	5	8,03

Крім капітальних витрат, які описані в таблиці 2.9. підприємство матиме поточні витрати, які поділені на постійні та змінні.

Змінні витрати складаються із вартості сировини та матеріалів, електроенергії, що передбачена для обладнання та преміювального фонду.

Заробітна плата робочих до змінних витрат не включається, оскільки форма оплати праці – погодинна.

До постійних витрат віднесено

- витрати на утримання цеху (опалення, освітлення, водопостачання);
- амортизація обладнання;
- витрати на зв'язок та рекламу;
- та інші загальновиробничі витрати

Загальні витрати наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10.

## Кошторис витрат проекту

	витрати		
	змінні	постійні	сукупні
1	2	3	4
серпень	3203,3	276,7	3480,0
вересень	3203,3	333,1	3536,4
жовтень	3203,3	432,4	3635,7
листопад	3363,8	432,4	3796,2

продовження таблиці 2.10

1	2	3	4
грудень	3363,8	432,4	3796,2
січень	3363,8	300,1	3663,9
лютий	3532,3	268,0	3800,3
березень	3532,3	268,0	3800,3
квітень	3532,3	268,0	3800,3
травень	3708,8	320,8	4029,6
червень	3708,8	320,8	4029,6
липень	3708,8	276,7	3985,5
Разом за рік	41424,6	3929,4	45354,0

Розшифровка поточних витрат по місяцях наведена в додатку В

Разом за проектом планується:

Доходів 59571 тис грн

Витрат 45354 тис грн

Прибуток до оподаткування 14217 тис грн

Податок на прибуток 2559 тис.грн

#### 4. Фінансовий план

Фінансування проекту планується за рахунок отримання банківського кредиту. (Попередня домовленість з банком є). Сума кредиту 5800 тис грн. Відсоткова ставка 24% річних. Графік платежів за кредитом наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11.

#### Графік платежів за кредитом

	сплата тіла кредиту	залишок кредиту	сума %
1	2	3	4
серпень	400	5400	116
вересень	400	5000	108
жовтень	400	4600	100
листопад	400	4200	92
грудень	400	3800	84

## продовження таблиці 2.11

1	2	3	4
січень	400	3400	76
лютий	400	3000	68
березень	400	2600	60
квітень	600	2000	52
травень	600	1400	40
червень	700	700	28
липень	700	0	14
<b>Разом</b>	<b>5800</b>		<b>838</b>

Для складання графіку грошових потоків прийняті наступні припущення:

Надходження грошових коштів за продукцію здійснюється в тому ж місяці, в якому було її відвантаження. Всі платежі також здійснюються в місяці їх отримання. Податок прибуток сплачується поквартально у встановлені законодавством терміни. Економічний прибуток відрізняється від фінансового на суму амортизаційних відрахувань. Рух коштів протягом проекту наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12.

## Зведений рух грошових коштів за проектом

період	рух коштів			
	надходження коштів	витрати	приріст грошового потоку	
			щомісячний	з початку проекту
1	2	3	4	5
червень-липень	5800,0	5737,0	63,0	63,0
серпень	4607,0	4 436	171,0	234,0
вересень	4607,0	4 484	123,0	357,0
жовтень	4607,0	4 576	31,0	388,0
листопад	4837,0	4 729	108,0	496,0
грудень	4837,0	5 291	-454,0	42,0

## Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5
січень	4837,0	4 580	257,0	299,0
лютий	5080,0	4 708	372,0	671,0
березень	5080,0	5 286	-206,0	465,0
квітень	5080,0	4 892	188,0	653,0
травень	5333,0	5 110	223,0	876,0
червень	5333,0	5 889	-556,0	320,0
липень	5333,0	5 140	193,0	513,0
Разом за рік	65371,0	64858,0	513,0	

Розшифровка руху грошових коштів наведена в додатку Г

За даними таблиці 2.12. та додатку Г можна сказати, що протягом впровадження проекту здійснюється поступове накопичування доходу та грошових коштів.

В жодному місяці не очікується додаткова потреба у додатковому фінансуванні.

Через рік роботи нового підрозділу всі витрати будуть покриті. Тобто окупність даного проекту складатиме 1 рік, 2 місяці з моменту отримання кредитних коштів.

### **2.3. Використання зарубіжного досвіду для удосконалення організації бізнес-планування на підприємстві**

Спочатку бізнес-планування бере свої витoki за кордоном. Розглянемо, яким чином розробляється і реалізується бізнесплан на підприємствах Заходу і Сходу за кордоном - на прикладі США і Японії.

На заході заведено до розробки бізнес-плану залучати сторонніх фахівців. Існує велика кількість фірм, які надають послуги у сфері економіки та фінансів, у тому числі, вони пропонують послугу розробки будь-якого бізнес-плану. Однак співробітники підприємства і керівництво, для якого



розробляється проект, беруть активну участь у його створенні. У США банки, інвестиційні та фінансові компанії не розглядатимуть бізнес-план у тому разі, якщо керівництво не брало участі в його розробленні та не контролювало цей процес. З погляду інвесторів участь керівного персоналу - це гарантія успішності бізнес-плану, і гарантія того, що керівництво готове нести відповідальність за результат.

Бізнес-планування американських компаній містить у собі кілька принципів:

- моделювання потоків продукції, ресурсів і грошових коштів;
- приведення майбутніх витрат і доходів до поточної вартості;
- оцінка ефективності проекту за допомогою зіставлення потенційних результатів і витрат з орієнтацією на досягнення необхідної норми прибутковості;
- врахування невизначеності та ризиків, пов'язаних зі здійсненням проекту.

Особливу увагу в США під час розроблення бізнес-плану приділяють фінансовому розділу, оскільки цей розділ показує реальну фінансову картину підприємства. Тут оцінюється прибуток і збитки, зміни в структурі пасивів і активів. Тут розробляються прогнози фінансових результатів діяльності підприємства. Визначається необхідність у джерелах додаткових інвестицій і вказуються ці джерела, якщо вони необхідні. Формується модель дисконтування потоків, встановлюється точка беззбитковості або, іншими словами, поріг рентабельності. Цей розділ дуже важливий для визначення найкращого шляху реалізації бізнес-плану, допомагає мінімізувати витрати і ризик.

У фінансовому розділі бізнес-плану в США розраховують такі показники:

- коефіцієнт концентрації власного капіталу;
- коефіцієнт фінансової залежності;
- коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів;

- коефіцієнт маневреності власного капіталу;

Історія розроблення бізнес-планів розпочалася на заході, їхній досвід ширший, отже вітчизняний підприємець для розвитку свого бізнесу має звернути увагу на принципи бізнес-планування за кордоном. Але розглядаючи західний досвід розроблення бізнес-плану, варто зважати на те, що наші реалії дуже відрізняються від зарубіжних. Варто враховувати менталітет, фінансову та політичну ситуацію в країні та багато іншого, що може не збігтися з вітчизняними уявленнями. Усе, що можна почерпнути з досвіду і традицій бізнес-планування на заході, потрібно обов'язково адаптувати під ту країну, де діє підприємство. Нижче перелічено аспекти, на які слід звернути увагу:

У США підприємництво - це насамперед спосіб життя, а вже потім прибуток. Отже, будь-який американець, який розпочинає "свою справу", готовий до того, що його рівень життя на початковому етапі може стати нижчим порівняно з рівнем життя під час роботи на фірму.

У багатьох сферах конкуренція на заході трохи вища і будь-який керівник діятиме під контролем чинників, що впливають на стан компанії, на другий план вийдуть його творчі ідеї та прагнення.

У США інше ставлення до бухгалтерії. Тоді як в Україні більший наголос робиться на звітність перед органами, що контролюють діяльність підприємства, у США бухгалтерський облік ведуть для керівника компанією, для його розуміння ситуації та ухвалення подальших рішень. Основним питанням, яке хвилює американського підприємця, буде співвідношення між вартістю активів і сумарними зобов'язаннями, а не питання балансу, як співвідношення витрат і доходів.

Американський підприємець не буде задоволений вкладенням коштів, якщо не буде впевнений, що вкладення принесло йому більший дохід, ніж якби ті самі гроші він поклав на рахунок у банк. Також важлива впевненість, що в касі постійно є готівка.

Американський підприємець навіть на початковому етапі отримує величезну підтримку з боку держави. Це проявляється у звичайному наданні інформації, консультуванні - те, чого дуже не вистачає в Україні.

Далі буде розглянуто ставлення до бізнес-планування на сході, в Японії. Нижче наведено схему бізнес-планування однієї з японських компаній (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3. Етапи бізнес-планування в японській фірмі «Мацусіта».

На початку кожного року директор компанії проголошує стратегію діяльності фірми в присутності керівників усіх філій, менеджерів та інших представників управління. Стратегія компанії обговорюється усно і в загальних рисах вказує на стан фірми, обговорюється, як долатимуться труднощі та визначається політика компанії.

Директиви керівникам філій надаються більш конкретно на майбутній період. Потім кожен керівник визначає стратегію в рамках своєї філії і роздає вказівки своїм підлеглим. Розробляється план з продажу, виробничий план тощо.

Керівник і бухгалтер відділення перевіряють план кожного підрозділу за витратами і прибутком, перш ніж підготувати проект бюджету відділення.

Зміст довгострокового плану корпорацій в Японії включає в себе:

- базовий план, який складають на 5 років. тут обговорюють замовлення, збут, чистий дохід, інвестиції в обладнання та пов'язані з ними показники. базовий план містить також довгострокову стратегію ділової активності, плани щодо ділового оточення, аналіз номенклатури (застарілі поняття, перспективні). вирішується питання з експортною активністю, методи посилення збуту;

- складається ситуаційний план на три роки;
- висновки і план впровадження;
- підготовка проекту плану філій;
- перевірка і затвердження планів філій.

Плани філій перевіряє бухгалтерія, а також директори. Плани перевіряє на відповідність політиці підприємства президент компанії. Після перевірки всіх планів у центральному офісі їх складають в один великий документ, таким чином, створюється загальний кошторис компанії.

Далі відбувається офіційний захід - передача затвердженого плану філії керівникам. Цей документ називається «королівська печатка». А церемонія передачі - японська традиція. За своєю суттю кошторис філії - це контракт між керівником філії та президентом компанії. Керівник зобов'язаний

виконати основні пункти з вищевказаного документа, а методи і шляхи досягнення вибирає самостійно, незалежно від президента компанії.

Таким чином, підхід до розроблення і до реалізації бізнес-планів в Україні, на заході і на сході різний. Є спільні риси, але загалом різниця дуже велика. Так склалося історично під впливом багатьох чинників: політичних, економічних, культурних. Необхідно, проте, звертати увагу на діяльність зарубіжних колег, переймати й адаптувати під свої умови ведення бізнесу ті практики, які з великою ймовірністю можуть дати бажаний результат.

В Україні для багатьох керівників організацій викликають труднощі складання бізнес-планів за західними джерелами. Це пояснюється тим, що спеціальна література, здебільшого перекладна, і в ній описано питання, що стосуються бізнес-планів таких фірм, які працюють у розвиненій ринковій економіці. В Україні, відповідно, інший рівень ринкової економіки, тому і сприйняття тексту зміщується. Спираючись на зарубіжні джерела, у вітчизняних організаторів виникають проблеми під час складання бізнес-плану, оскільки інформації з цих джерел необхідна адаптація до реальних українських правових, соціальних, господарських та інших.

Цікавий факт, але в нашій країні законодавство не зобов'язує розробляти бізнес-план. Для половини всіх підприємств бізнес-план є мало не «новим документом». В Україні іноді вважається, що відсутність бізнес-плану показує «глибину» вітчизняного бізнесу, але так не завжди. Таким чином, багато хто дотримується позиції, що заперечує доцільність розроблення розгорнутого бізнес-плану і дотримується короткого техніко-економічного обґрунтування.

Але все ж, така позиція не дасть можливості отримати інвестиції для розроблених проєктів. Оскільки нині ринок диктує такі умови, що необхідно використовувати загальноприйнятту практику в інших країнах. При чому, до вітчизняна специфіки відноситься і те, що вона ускладнює розробку бізнес-планів деякими факторами, такими важко передбачуваними як рівень інфляції (наприклад, загальна інфляція, інфляція на збут, собівартість

продукції, заробітну плату тощо). Але існує і загальний аспект вітчизняного та зарубіжного досвіду: складати бізнес-плани, під час перехідного періоду, змушує саме життя, яке зазнає економічних і правових впливів.

Далеко не секрет, що в західних країнах зовсім інакше ставляться до ведення бізнесу, зокрема й до бізнес-плану. Наприклад, в Америці, бізнес, перш за все, є способом життя. У більшості Європейських країн бізнес асоціюється з такими поняттями як самореалізація, незалежність і свобода. А в Україні ведення бізнесу - це основний спосіб заробити гроші. Американські керівники не відчують морального задоволення від того, що бізнес приносить великий дохід, якщо вони не інвестують його в розвиток своєї справи. Тому логічно, що американців більше цікавить частка ринку, яку має живучість їхнього бізнесу, ніж просто отримання прибутку. Таким чином, пріоритети, які розставляють на заході щодо бізнес-планів, ставляться усвідомлено.

Конкуренція та ринкові механізми в Америці настільки тиснуть на керівника бізнесу чи на підприємця, що основними їхніми діяльностями вважаються не ті, що залежать від особистих прагнень і уподобань, а ті наскільки правильно вони оцінюють вплив цього тиску на бізнес.

Також різне і ставлення до бухгалтерського обліку. В Україні бухгалтерський облік ведеться з метою задовольнити інтерес контролюючого нагляду. А в Америці це робиться, в першу чергу, для більшого розуміння своєї справи. Що стосується живучості бізнесу, то це основне, що хвилює будь-якого західного керівника. В Америці вона визначається співвідношенням між вартістю активів і сумарними зобов'язаннями, тоді як в Україні це звичне для нас співвідношення витрат і доходів.

Варто зазначити, що за кордоном багато хто веде політику збереження природних ресурсів, наскільки це можливо, на підприємствах вживають заходів щодо збереження навколишнього середовища. На рівні держави запроваджуються різні обмеження, наприклад, за нормами викидів речовин в атмосферу, за нормами споживання енергії та багато іншого. Держава примушує користуватися альтернативними джерелами енергії (вітряки,

сонячні батареї), примушує переробляти відходи, використовувати повторно на виробництві. Усі ці заходи, безумовно, допомагають зберегти нашу планету в здоровому стані, наскільки це можливо на даному етапі, але водночас збільшують витрати на виробництво, що не може не враховуватися під час планування. В Україні до проблем екології досі не ставляться з належною серйозністю і не примушують підприємців дотримуватися багатьох правил, які стали звичними в інших країнах. Звідси випливає, що під час складання бізнес-плану не передбачають заходів з охорони довкілля під час виробничого процесу. Але про це варто замислитися під час довгострокового планування, оскільки закони нашої країни схильні до тенденції слідувати західним трендам. Може вийти так, що через кілька років усі вітчизняні фірми зобов'язуть запроваджувати перераховані вище заходи із захисту екології і тоді багато розділів бізнес-плану не відповідатимуть нововведень у законодавстві, а підприємець завжди має бути до цього готовим.

У США під час оцінки бізнес-плану інвестори більшою мірою розглядають те, як у документі представлений менеджмент. Цьому розділу надається дуже високе значення, він важливіший за інші розділи, що входять до складу бізнес-плану, найчастіше важливіший навіть за опис продукту або послуги. В Америці основна вимога - це збалансований менеджмент, іншими словами раціонально розподілені функції між різними рівнями управління. Бізнес іноді називають керованим ринком або, навпаки, керованим продуктом. Це спеціальні терміни, але вони відображають реальну картину. Керування ринком, однак, не означає, що керівник відповідного підрозділу сам визначає дизайн продукту, одноосібно реалізує на підприємстві свої блискучі ідеї та отримує непомірне фінансування для виробництва, незважаючи на протести служби маркетингу та жаху комерційного директора. Кожен керівний підрозділ має вирішувати проблеми, тісно взаємодіяти і бути в змозі впливати на конкретні рішення. Такий підхід називається збалансованим управлінням.

Ще однією важливою відмінністю вважається підтримка з боку держави, яка на заході має сильне значення. Це інформаційне обслуговування та консультації, які є безкоштовними для всіх підприємців-початківців і малодосвідчених підприємців. В Україні така підтримка відсутня і це доводиться компенсувати самотійною активністю громадян. Але варто враховувати, що західні організації прагнуть проникнути в Україну з метою надання матеріальної підтримки та безкоштовних консультацій для українських підприємців. Не існує принципово пріоритетної методики, за якою потрібно розробляти бізнес-план або бізнес-проект. Це може бути і українська, і американська, і англійська, і німецька чи інша західна форма. Найголовніше, щоб у розробленому проекті містилися важливі документи, що містять обов'язкові розділи, які ґрунтуються на достовірних і обґрунтованих джерелах. Крім цього, на заході дуже велику увагу віддають правильності складання бізнес-планів. Він має бути складений чітко, щоб із зовнішнього вигляду можна було зрозуміти, наскільки серйозно підійшли до справи, якість паперу та друку мають бути на вищому рівні тощо. Вважається, що тільки грамотно складений бізнес-план викличе довіру й успіх у явних інвесторів. Як показала практика, організація підприємницької діяльності стає успішною лише тоді, коли біля її витоків перебуває бізнес-план, у якому дотримано всіх тонкощів і оцінок майбутньої організації.

Очевидно, що в умовах сучасного стану вітчизняної економічної системи довготривале планування серйозно ускладнене у зв'язку з нестійкістю і нестабільністю економіки. На діяльність підприємства впливають такі зовнішні чинники, як спад виробництва, процеси інфляції, нестабільність податкової системи, недостатня системність і суперечливість законодавства в економічній сфері. Вплив подібних чинників істотно ускладнює процес планування для підприємств, але, тим не менш, не знижує її значущості.



Нині переважна більшість підприємств та організацій не має розроблених планів і чинних інструментів планування. На жаль, на підприємствах вкрай рідко трапляються відповідні нормативи, правила та подібні інструменти планування.

Складнощі при впровадженні в практику повноцінного бізнес-планування формуються, насамперед, унаслідок відсутності адекватної, такої, що відповідає дійсності, інформації про конкурентне середовище на галузевих ринках, про конкурентоспроможність випущених товарів і наданих послуг.

З огляду на те, що в нашій країні допомога з боку держави в питаннях бізнесу та підприємницької діяльності не розвинена належним чином, більшість керівників не мають серйозної бази знань, досвіду та обізнаності для того, щоб складати довгострокові бізнес-плани. До того ж, планування з урахуванням цілісної економічної картини країни ускладнене, оскільки стабільність економіки залишає бажати кращого. Відсутність у керівників підприємств досвіду прогностичної діяльності призводить до того, що переважна більшість сучасних вітчизняних керівників обирають шлях ведення управління шляхом інтуїтивного реагування на ситуації, що формуються. Така практика вкрай неефективна в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюється. Але саме через нестабільність економічної системи керівники часто уникають довготривалого бізнес-планування.

Для усунення цієї проблеми видається найбільш доцільним використовувати консультування фахівцями з бізнес-планування. Послуги консультантів з бізнес-планування зараз досить затребувані, особливо це стосується довготривалого планування. Споживачами таких послуг виступають, насамперед, великі підприємства та організації. У сфері малого бізнесу керівники компаній найчастіше самотійно підвищують рівень обізнаності про бізнес-планування. Для цього видається доцільним відвідування курсів підвищення кваліфікації та тренінгів відповідної спрямованості. Також необхідно залучати фахівців з інвестиційної аналітики

та сприяти підвищенню рівня знань співробітників у сфері бізнес-планування [32,с.92].

Удосконалення бізнес-планування - це дуже актуальна тема в сучасному світі як для вітчизняних підприємців, так і для зарубіжних. Сам по собі бізнес-план - це величезний документ, що містить цілі, завдання, шляхи розв'язання, альтернативні варіанти дій у різних ситуаціях, способи реагування на різні чинники впливу під час реалізації плану на підприємстві та багато іншого.

Проблеми, питання і складнощі можуть виникнути в будь-якому розділі бізнес-плану як під час його проектування, так і під час реалізації. Звідси випливає, що робота над удосконаленням - це завдання велике і нелегке.

Можна виокремити кілька основних помилок, яких припускаються вітчизняні підприємці під час розроблення бізнес-планів:

- постановка складнодосяжних цілей і завдань для конкретного підприємства;
- залучення низькокваліфікованих фахівців для створення або ведення проекту;
- немає необхідного механізму планування: різного роду норм, нормативів;
- ігнорування прогнозів довгострокового розвитку в умовах нестабільної економіки;
- відсутність реальної інформації про конкурентоспроможність продукції та всієї стратегії підприємства;
- спроба застосувати західну методологію розроблення документів без адаптації до специфіки вітчизняного ділового середовища.

Виходячи з цього, головною властивістю системи внутрішньофірмового планування має бути здатність до оновлення, адаптації її структури і змісту до мінливих умов ринкової сфери. Цьому сприятимуть такі напрями вдосконалення:

а) інтеграція розрізнених компонентів стратегічного, тактичного, оперативно-календарного, бізнес-планування і 31 бюджетування в єдину, багаторівневу систему планування з відповідним методичним забезпеченням.

б) формування низки необхідних вимог для внутрішньофірмових планів з обов'язковим їх відображенням у методичному забезпеченні. Найважливішими серед них є:

1) гнучкість плану. Незважаючи на те, що план носить директивний характер, він не повинен заперечувати ініціативу людей, які працюють за ним;

2) повнота планування. Ця вимога передбачає врахування під час ухвалення планових рішень усіх чинників, що впливають на ефективність і реалізованість завдань плану;

3) пріоритет поточних рішень над планом. План не повинен тяжити над рішеннями. Він складається для того, щоб спрямовувати дії працівників, слугувати інструментом досягнення цілей підприємства;

4) участь персоналу всіх рівнів у процесі планування. Потенційні можливості будь-якої системи планування не можуть бути реалізовані без підтримки вищого керівництва підприємства. Поряд із цим, має бути розроблена ефективна система морального і матеріального стимулювання планових працівників, що заохочує нетрадиційні новаторські планові рішення;

5) точне формулювання планів, що не передбачає різночитань. Дозволяє краще засвоїти вимоги плану і є запорукою його успішної реалізації.

з) використання зарубіжного досвіду внутрішньофірмового планування, адаптованого до реальних господарських, правових, соціальних та інших умов нашої країни. Вартість бізнес-плану залежить від таких чинників: - формат розробки бізнес-плану; - рівень опрацювання інвестиційного проєкту; - складність самого проєкту; - доступність і наявність необхідної інформації; - необхідність у серйозних маркетингових

чи інших дослідженнях; - необхідність у залученні сторонніх експертів з вузькоспеціалізованої тематики.

Для вітчизняних підприємств проблемою може бути складання деяких обов'язкових розділів бізнес-плану. До них належить, насамперед, розділ аналізу ризиків. Це пов'язано з тим, що, як було сказано вище, економічна ситуація в Україні нестабільна. Крім того, наша країна залежить від іноземної валюти, яка схильна до тенденції непередбачувано змінювати свою цінність по відношенню до нашої гривні. Багато вітчизняних виробників купують запчастини, сировину і матеріали за кордоном, тому залежність сильно позначається на самому підприємстві. Вимушена зміна цін, зниження витрат та інші заходи не можуть дати керівництву повну впевненість положення компанії на ринку. Провести аналіз ризиків можна, але не можна передбачити їх усі, в який момент може виникнути проблема і не завжди реально придумати правильні шляхи вирішення в рамках загальної ситуації на ринку.

Розділ аналізу ризиків у бізнес-плані на українському підприємстві, на щастя, на відміну від, наприкладі азійських країн, майже не містить у собі такі загрози для бізнесу, як природні аномалії. Наприклад, підприємству, розташованому в Україні навряд чи загрожує цунамі, ураган, виверження вулкана або повінь. Але до серйозних ризиків для вітчизняних підприємств, окрім економічних чинників, можна зарахувати зміни в оподаткуванні або в законодавстві.

Проблемний для нашої країни розділ у бізнес-плануванні - це маркетинговий розділ. Вартість реклами дуже висока, особливо в ЗМІ, на радіо і телебаченні. Не вистачає кваліфікованих кадрів у сфері маркетингу. Це пов'язано з тим, що Україна тільки останні тридцять років перебуває в умовах капіталізму, до цього, в СРСР маркетинг не був потрібен і не був розвинений. Цю дисципліну не викладали в інститутах і не готували кадри для цієї галузі, не писали праці і не вивчали належним чином на відміну від

від капіталістичної Америки. У цьому питанні Україна поки що відстає від заходу через історичні чинники.

Нижче наведено таблицю відмінностей в основних принципах бізнес-планування на вітчизняних підприємствах і на зарубіжних (таблиця 3).

Таблиця 3

### Порівняння принципів бізнес-планування в Україні та за кордоном

Основні принципи бізнес-планування на вітчизняних підприємствах	Основні принципи бізнеспланування на зарубіжних підприємствах
Бізнес, як спосіб заробити гроші	Бізнес - спосіб життя підприємця, дохід від нього відходить на другий план
Немає активної підтримки з боку держави (немає належного інформування, консультацій з питань підприємництва, немає пріоритетної методики бізнес планування)	Держава активно допомагає підприємцям, у тому числі численними консультаційними послугами, розвинені клуби для підприємців, де можна обмінятися досвідом та ідеями тощо
Головне співвідношення - співвідношення доходів і витрат	Живучість бізнесу визначається співвідношенням вартості активів до сумарних зобов'язань
У пріоритеті стоїть виручка	У пріоритеті стоїть не виручка, а місце підприємства на ринку, репутація, якість, популярність, престиж тощо.
Розвиток маркетингу тільки набирає обертів і позбувається наявних проблем	Розвинений маркетинг, існує велика кількість маркетингових агенцій з висококваліфікованими фахівцями в цій галузі
Ускладнено довгострокове планування через економічні, політичні, внутрішні чинники	Можна дозволити собі довгострокове планування в силу стабільної обстановки (США)
Звітність перед податковими органами	Бухгалтерська звітність насамперед для керівника
Недостатня увага до стану планети, але існує ймовірність введення нових законів на користь екології	Серйозне ставлення до екології та до навколишнього світу, зокрема, під час планування виробництва або послуг
Знижено ризик впливу природних факторів на бізнес (через географічні чинники)	Існує ризик згубного впливу природних факторів на стан компанії
Оцінка бізнес-плану відбувається більшою мірою за економічним розділом	Бізнес-плани у США оцінюють більшою мірою за тим, як у них описано менеджмент

Відмінностей між бізнес-плануванням в інших країнах і в нашій країні досить багато, більшість із них зумовлені історичними факторами. Але є й спільні риси.

Наприклад, планування - це не стовідсоткова гарантія того, що проєкт буде успішним. Під час роботи на результат впливає величезна кількість чинників, особливо важливий - людський фактор.

Ніхто не застрахований від неправильного підбору кадрів або розподілу обов'язків, тут можна втратити багато часу і грошей.

Як було сказано вище, у будь-якому проєкті прописуються ризики, тут також важливо якомога ретельніше продумати шляхи вирішення проблем і бути гнучким, підлаштовуватися під різні умови, які можуть змінюватися під час реалізації бізнес-плану. Бізнес-план має динамічний характер і розглядати його статично не має сенсу - це шлях до провалу. Те, наскільки гнучко реагує управління проєктом на всі внутрішні і зовнішні зміни, і те, наскільки правильно і швидко вони приймають рішення, дуже сильно впливає на успіх. У всіх інших країнах світу живуть точно такі самі люди, які можуть робити неправильні кроки. Справа тільки в тому, що в них більше досвіду, ніж у вітчизняних підприємців, але загалом проблема людського фактора актуальна скрізь. Будь-який бізнес-план має висвітлювати не тільки позитивні моменти, а й містити в собі серйозний і великий аналіз усього негативного, що може статися на етапі реалізації. Жодна ідея в бізнес-плані не повинна домінувати над іншою, всі фактори та ідеї мають бути оцінені рівною мірою.

Спільним залишається й те, що всі підприємці світу прагнуть як отримання вигоди, тільки одні вбачають у ній лише гроші, а інші, окрім коштів, під вигодою розуміють майбутні інвестиції, престиж компанії, статус, її місце на світовому ринку, значущість для економіки країни, репутацію, розширення ділових зв'язків.

## Висновки по розділу 2

В ході дослідження було виявлено, що фірма частіше використовує поточне планування. Компанія готує річний план, який є глобальним планом на рік, і раз на квартал – квартальний план, який пізніше аналізується і порівнюється з квартальною фінансовою звітністю. Також складається поточний план на кожен тиждень, що дозволяє компанії контролювати використання основних фондів та рівень витрат у всіх сферах своєї діяльності.

Було виявлено, що компанія не впроваджувала бізнес-план протягом останніх трьох років (період, охоплений дослідженням). Бізнес – план не розроблявся і не готувався.

На нашу думку, компанії необхідно розробити бізнес-план під конкретний проект або напрямок, щоб вийти з кризи.

Запланований новий виробничий підрозділ передбачатиме нову технологію виробництва білого трьохшарового крафт-картону з нанесенням флексодрукованих картинок.

Новий виробничий підрозділ матиме високий ступінь автоматизації що дасть змогу вирішити головну проблему підприємства – низька продуктивність праці.

Цілі і задачі проекту: випуск гофрокартону та гофроящиків. Підприємство здійснювало закупку гофрокартону, з якого формувало гофроящик чотирьохклапанний. В результаті відкриття нового виробничого підрозділу ПП «Дунапак» розширить свій асортимент за рахунок випуску білого крафт-картону та білих ящиків з нанесених на них логотипом та рисунками.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

Бзнес-план є одним із найпопулярніших на поточний момент часу видів планування та виступає: робочим інструментом для організації діяльності; розгорнутою програмою реалізації бізнес-проекту, з неодмінною оцінкою доходів і витрат; документом, що характеризує основні грані діяльності та шляхи розвитку підприємства; результатом аналітичного дослідження та обґрунтування обраного напрямку діяльності компанії на певному ринку.

Формування бізнес-плану потребує аналізу багатьох чинників і є досить трудомістким і витратним з точки зору використання ресурсів. Незважаючи на це, бізнес-план необхідний як для великого, так і для малого бізнесу. Доцільність витрат грошових коштів та інших ресурсів має бути оцінена й обґрунтована.

На сьогодні існує безліч методик складання бізнес-плану інвестиційного проекту. Вибір методики, як правило, лягає на інвестора (під час розроблення бізнес-плану для зовнішнього використання) або на установу, куди надається бізнес-план.

В дипломній роботі розглянуто такі методики складання бізнес-планів: Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку (UNIDO); Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР); Бюро фінансового моделювання (BFM Group); KPMG Group.

Кожна з цих методик бізнес-планування має свої особливості, позитивні й негативні сторони та, звісно, певну структуру написання бізнес-плану. Вибір методики безпосередньо залежить від інвестора: великий інвестор чи дрібний, громадянином якої країни він є.

Таким чином, під час вибору програми для бізнес-планування необхідно враховувати, що бізнес-план має бути складено в такій



послідовності, що сприятиме легкому сприйняттю та чіткому осмисленню проекту, його фінансової спроможності та рентабельності.

Практичні аспекти бізнес-планування розглянуті на матеріалах приватного підприємства «Дунапак».

За результатами проведеного аналізу за 2020-2022 рр. було встановлено, що ПП «Дунапак» погіршило своє фінансово-економічне становище, про що свідчить скорочення таких показників, як прибуток і рентабельність продажів. Щодо ефективності виробництва, розрахунки свідчать, що матеріальні ресурси та основні засоби товариства використовуються ефективно, а от продуктивність праці потрібно збільшувати.

Для покращення результатів було прийняте рішення про відкриття нового виробничого підрозділу з автоматизованим циклом, що дозволить розширити асортимент випущеної продукції та обсяги доходів.

Запланований новий виробничий підрозділ передбачатиме нову технологію виробництва білого трьохшарового крафт-картону з нанесенням флексодрукованих картинок.

Проект передбачає ремонт виробничих приміщень комбінату, які зараз не використовуються та придбання трьох одиниць обладнання з числовим програмним управлінням. Для виробничого процесу потрібен персонал в кількості 7 осіб. Бізнес-процеси в цеху мають високий рівень автоматизації.

Разом за проектом планується: Доходів 59571 тис грн, Витрат 45354 тис грн, Прибуток до оподаткування 14217 тис грн, Податок на прибуток 2559 тис.грн. Окупність проекту – один рік 2 місяці з початку інвестування, або 1 рік з початку виробництва.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Методичні рекомендації з розробки бізнес-плану підприємств : Наказ Міністерства економіки України від 06.09.2006 р. № 290. URL : <http://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=ae3e0327>
2. Методичні рекомендації з розробки бізнес-плану інвестиційних проєктів : Наказ Державного агентства з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 р. № 73. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/FIN57802>
3. Про затвердження форми проєктної (інвестиційної) пропозиції, на основі якої готується інвестиційний проєкт, для розроблення якого може надаватися державна підтримка, Порядку розроблення та форми інвестиційного проєкту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка : Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 19.06.2012 р. № 724. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1308-12>
4. Акулюшина М.О., Дабіжа М. С. Стратегічне планування у сучасних економічних умовах . Економіка, фінанси, право. Київ : ТОВ «Міжнародний бізнес центр», 2020. №11'2, 2020.
5. Акулов М.Г. Робоча книга з бізнес-планування : методичні рекомендації з написання і розробки бізнес-плану. Умань : ТОВ «Аналітик», 2017. 56 с.
6. Акулюшина М.О. Обґрунтування та розроблення інноваційноінвестиційних бізнес-проєктів / М.О. Акулюшина / Менеджмент: [навчальний посібник] / заг. ред. С.В. Філіппової, М.А. Юдіна; кол. авторів: С.К. Харічков, В.А. Замлинський, І.І. Соколи, О.І. Продіус, О.М. Лук'янчук та ін. – Одеса: Бондаренко М.О., 2019. – 652 с. – р. 13. - с.26
7. Акулюшина М.О., Гижиця М.В. Особливості планування обсягів виробництва підприємства в умовах жорсткої конкуренції / М.О. Акулюшина, М.В. Гижиця // Економіка, фінанси, право. – Київ : ТОВ «Міжнародний бізнес центр», 2018. - №5'4, 2018 – С.26-29

8. Барнич Ю.О. Бізнес-план виробничої підприємницької діяльності: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. Київ : ВАТ «УкрНДІСВД», 2018. 120 с.
9. Бескровна Л.О. Бізнес-планування підприємства: навч. посіб. / Л.О. Бескровна. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2012. – 124 с.
10. Бізнес-план: технологія розробки: навч. посібник / І. З. Должанський, Т. О. Загорна ; МЕРІ. - 2-ге вид. - К. : Центр учбової літ., 2009. - 384 с.
11. Бізнес-планування : навч. посіб. / В.Ф. Гамалій, В.А. Вишневська, О.С. Хачатурян. – Кропивницький : ПП «Ексклюзив-Систем», 2017. – 186с.
12. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. / З.С. Варналій, Т.Г. Васильців, Р.Л. Лупак, Р.Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264с.
13. Бізнес-планування та управління проектами [Текст] : навч. посібник / П. Г. Ільчук [та ін.] ; НУ “ЛП”, ТЗОВ “АЙКЮ ХОЛДИНГ”. - Львів : Новий світ - 2000, 2019. - 216 с. : рис., табл. - (Вища освіта в Україні).
14. Бізнес-планування: навч. посіб. / Т.Г. Васильців, Я.Д. Качмарик, В.І. Блонська, Р.Л. Лупак. – К.: Знання, 2013. – 173 с.
15. Бізнес-планування: навч. посібник / Т. Г. Васильців [та ін.]. - Київ : Знання, 2013. - 207 с.
16. Бізнес-планування: навч. посіб. / Л.Б.Боденчук, С.А.Горбаченко, Н.А.Клевцєвич, І.В.Ліганенко; ОНЕУ. – Одеса:Фенікс,2022.-272с.
17. Бочко О.Ю. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери: навч. посіб. / О.Ю. Бочко, В.Ф. Проскура. – К.: Ліра-К, 2014. – 218 с.
18. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / А.Ф. Бурик. – К. : ЦУЛ, 2018. – 260 с.
19. Варналій З.С. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с

20. Васильців Т. Г. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2013. – 207 с.
21. Васильців Т. Г. Теоретико-методичні засади удосконалення бізнес-планування реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому ринку України / Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак // Підприємництво та інновації. – 2017. – Вип. 3. – С. 14-20.
22. Гавриш О.М., Федюнін С.А., Мартиненко М.О. Бізнес-планування та його роль в стратегічному розвитку підприємств зв'язку. Економічний простір. 2020. № 156. С. 120-123
23. Гамалій В.Ф., Вишневська В.А., Хачатурян О.С. Бізнес-планування : навч. посіб. Кропивницький : ПП «Ексклюзив-Систем», 2017. 186 с
24. Глущенко Л.Д., Лесько О.Й., Бальзан М.В. Теоретичні аспекти та сучасні тенденції бізнес-планування на підприємстві. Modern Economics. 2022. № 31. С. 32-37
25. Данилюк М.О. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. / М.О. Данилюк. – К.: Ліра-К, 2015. – 328 с.
26. Должанський З. І. Бізнес-план: технологія розробки: навч. посіб. / З. І. Должанський, Т. О. Загорна. –К. : ЦУЛ, 2019. –384 с
27. Жуков В. В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування / В. В. Жуков // Причорноморські економічні студії. - 2018. - Вип. 26(1). - С. 149-153. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2018\\_26\(1\)\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_26(1)_30)
28. Іванова, В.В. Планування і контроль на підприємстві: навчальний посібник / В В Іванова. —2-е видання. — Суми : Університетська книга, 2019. — 443 с.
29. Інноваційне підприємництво та бізнес-планування: навч.-метод. посібник / О. І. Савченко, Р. О. Нестеренко, Р. О. Побережний ; дар. О. І. Савченко ; НТУ “ХПІ”. - Харків : Щедра садиба плюс, 2015. - 160 с.
30. Карпов В. А. Планування та аналіз підприємницьких проєктів : навч. посіб. / В. А. Карпов. – 10 Одеса : ОНЕУ, 2015. – 243 с

31. Козловський В. О. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – 2-ге вид., перероб. і доп.. – Вінниця : видво ВНТУ, 2016. –190 с.
32. Кондратюк О.М., Пшеничний В.І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 26. Ч. 1. С. 90-94
33. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування підприємства : навч. посіб. / В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов. – 2-ге вид., перероб. і доп. –К. : Знання, 2016. – 423 с.
34. Кучеренко В.Р., Карпов В.А., Маркітан О.С. Бізнес-планування фірми : Навч. посіб. Київ : Знання, 2017. 423 с.
35. Лаврів Л. А. Планування діяльності організації : навч. посіб. / Л. А. Лаврів. – Тернопіль : Крок, 2015. – 320 с
36. Летуновська Н. Є. Практичні аспекти бізнес-планування в системі реалізації інвестиційного проєкту / Н. Є. Летуновська, О. Ю. Далечін, К. О. Беляєва // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2017. - № 3. - С. 226-235.
37. Ліганенко І. В., Боденчук Л. Б. Алгоритм створення малих інноваційних виробничих підприємств в умовах прискореного технологічного розвитку. Науково-виробничий журнал «Держава та регіони» Серія: Економіка та підприємництво 2020 р., № 5 (116), 65-71
38. Ліганенко І.В., Боденчук Л.Б. Малий і середній бізнес та цифрові платформи: можливості та загрози. European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2021. № 1 (7). URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/120/107>
39. Лупак Р. Л. Напрями впровадження зарубіжного досвіду програм інвестування підприємствами в Україні / Р. Л. Лупак, Я. І. Демчишин, С. А. Рудик // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка» : зб. наук. пр. – 2015. – № 10/1. – Т. 23, Вип. 9 (3). – С. 48-53.

- 40.Макаренко С.М., Олійник М.Н. Бізнес-планування: навч.-метод. посіб. / С.М. Макаренко, М.Н. Олійник. –Херсон: «ТОФ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. –224 с.
- 41.Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. В. Македон. – 2-ге вид., перероб. і доп.. – К.: ЦНЛ, 2018. –236 с.
- 42.Марченко О. І. Планування діяльності підприємства. Практикум : навч. посіб. / О. І. Марченко, Г. Б. Погріщук, В. Л. Фесюк. – Тернопіль : Економічна думка, ТНЕУ, 2015. – 458 с
- 43.Михайленко О., Годун В., Юхименко Є. Розробка бізнес-плану підприємства. Молодий вчений. 2021. № 6 (94). С 211-214.
- 44.Михалюк Н. І. Планування діяльності підприємств : навч. посіб. / Н. І. Михалюк. – К. : Ліра-К, 2015. – 620 с
- 45.Остервальдер Олександр, Пинье Ів. Побудова бізнес-моделей. Настільна книга стратега і новатора. Паблішер. 2016. 288 с.
- 46.Підприємництво і торгівля [Текст] : навч. посібник / Ю. В. Волинчук [та ін.] ; заг. ред.: Л. Л. Ковальська, І. В. Кривов'язюк ; ЛНТУ. - Київ : Кондор, 2018. - 620 с.
- 47.Планування діяльності підприємства: навчальний посібник / А. Ф. Бурик, О. М. Світовий, О. Г. Мачушенко та ін. — К. : Центр учбової літератури, 2017. — 260 с
- 48.Ронда Абрамс. Бизнес-план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса. Альпина Паблішер. – 2016. – 468 с
- 49.Тарасюк Г. М. Управління плануванням діяльності підприємства: теоретичні та практичні аспекти : монографія / Г. М. Тарасюк. – Житомир : ЖДТУ, 2015. – 292 с
- 50.Тіль Пітер. Від нуля до одиниці! Нотатки про стартапи, або як створити майбутнє. Наш формат. 2015, 232 с
- 51.Устенко М.О., Курочка А.Ю., Максимова О.В. Бізнес-планування як інструмент досягнення стратегічних цілей підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 64. С. 81-87.

52. Фісуненко П. А. Перспективний аналіз в системі бізнес-планування діяльності підприємства / П. А. Фісуненко, А. А. Штипуляк // Причорноморські економічні студії. - 2017. - Вип. 18. - С. 108-111. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2017\\_18\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_18_25)
53. Шапиро Л.Д. Методическое пособие по составлению бизнес-планов с использованием программного продукта Project Expert. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.twirpx.com/file/35975/>
54. Шаповалова, Т.В. Планування та інновації в соціальному розвитку: навчальний посібник /Т В Шаповалова. — Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2017. — 148 с.: іл.
55. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / Л. А. Швайка. – К. : Ліра-К, 2015. – 268 с
56. Ясинський В.В., Гайдей О.О. Бізнес-планування : теорія і практика: Навч. посіб. Київ : Каравела, 2017. 232 с
57. Державна служба статистики України: <http://www.ukrstat.gov.ua>
58. Статистична служба Європейської комісії (Євростат): [www.eurostat.eu.int](http://www.eurostat.eu.int)
59. Програма - Project Expert 6.0. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [https://www.studmed.ru/programma-project-expert60\\_64e806a.html](https://www.studmed.ru/programma-project-expert60_64e806a.html)
60. Як написати бізнес-план – одне з актуальних запитань у Google. Нижче покрокова інструкція. URL : <https://biz.liga.net/ua/keysy/all/opinion/kak-napisatbiznes-plan-odin-iz-aktualnyh-voprosov-v-google-nije-poshagovaya-instruktsiya>

**ДОДАТКИ**



## Організаційна структура приватного підприємства «Дунапак»



## Додаток Б

## Випуск продукції за місяцями

Показник	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	разом за рік
<i>обсяг випуску тис. кв.м</i>	135,0	135,0	135,0	141,8	141,8	141,8	148,9	148,9	148,9	156,3	156,3	156,3	
<i>вартість тис.грн</i>	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	
<b>Дохід від реалізації гофроящиків без флексодруку</b>	<b>945,0</b>	<b>945,0</b>	<b>945,0</b>	<b>992,6</b>	<b>992,6</b>	<b>992,6</b>	<b>1042,3</b>	<b>1042,3</b>	<b>1042,3</b>	<b>1094,1</b>	<b>1094,1</b>	<b>1094,1</b>	<b>12222,0</b>
<i>обсяг випуску тис. кв.м</i>	190,1	190,1	190,1	199,6	199,6	199,6	209,6	209,6	209,6	220,1	220,1	220,1	
<i>вартість тис.грн</i>	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	
<b>Дохід від реалізації гофроящиків з флексодруком</b>	<b>1920,0</b>	<b>1920,0</b>	<b>1920,0</b>	<b>2016,0</b>	<b>2016,0</b>	<b>2016,0</b>	<b>2117,0</b>	<b>2117,0</b>	<b>2117,0</b>	<b>2223,0</b>	<b>2223,0</b>	<b>2223,0</b>	<b>24828,0</b>
<i>обсяг випуску тис. кв.м</i>	405,0	405,0	405,0	425,3	425,3	425,3	446,6	446,6	446,6	468,9	468,9	468,9	
<i>вартість тис.грн</i>	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	
<b>Дохід від реалізації кофркартону</b>	<b>1741,5</b>	<b>1741,5</b>	<b>1741,5</b>	<b>1828,8</b>	<b>1828,8</b>	<b>1828,8</b>	<b>1920,4</b>	<b>1920,4</b>	<b>1920,4</b>	<b>2016,3</b>	<b>2016,3</b>	<b>2016,3</b>	<b>22521,0</b>
<b>Сукупний дохід</b>	<b>4606,5</b>	<b>4606,5</b>	<b>4606,5</b>	<b>4837,4</b>	<b>4837,4</b>	<b>4837,4</b>	<b>5079,7</b>	<b>5079,7</b>	<b>5079,7</b>	<b>5333,4</b>	<b>5333,4</b>	<b>5333,4</b>	<b>59571,0</b>

## Додаток В

## Поточні витрати проекту з розбивкою по місяцях

Показник	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	разом за рік
<b>змінні витрати</b>													
<i>сировина та матеріали</i>	2599,8	2599,8	2599,8	2730,1	2730,1	2730,1	2866,8	2866,8	2866,8	3010,1	3010,1	3010,1	<b>33620,4</b>
<i>преміальний фонд</i>	230,3	230,3	230,3	241,9	241,9	241,9	254,0	254,0	254,0	266,7	266,7	266,7	<b>2978,7</b>
<i>ЄСВ на преміальний фонд</i>	50,7	50,7	50,7	53,2	53,2	53,2	55,9	55,9	55,9	58,7	58,7	58,7	<b>655,5</b>
<i>активна енергія (для обладнання)</i>	322,5	322,5	322,5	338,6	338,6	338,6	355,6	355,6	355,6	373,3	373,3	373,3	<b>4170,0</b>
<b>Разом змінних витрат</b>	<b>3203,3</b>	<b>3203,3</b>	<b>3203,3</b>	<b>3363,8</b>	<b>3363,8</b>	<b>3363,8</b>	<b>3532,3</b>	<b>3532,3</b>	<b>3532,3</b>	<b>3708,8</b>	<b>3708,8</b>	<b>3708,8</b>	<b>41424,6</b>
<b>Постійні витрати</b>													
<i>опалення цеху</i>		32,1	164,4	164,4	164,4	32,1							<b>557,4</b>
<i>електроенергія</i>	51,6	75,9	42,9	42,9	42,9	42,9	42,9	42,9	42,9	95,7	95,7	51,6	<b>670,8</b>
<i>водопостачання та каналізація</i>	12,7	12,7	12,7	12,7	12,7	12,7	12,7	12,7	12,7	12,7	12,7	12,7	<b>152,4</b>
<i>амортизація</i>	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	<b>717,6</b>
<i>загальновиробничі витрати (постійні)</i>	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	<b>240,0</b>
<i>витрати на зв'язок</i>	6,1	6,1	6,1	6,1	6,1	6,1	6,1	6,1	6,1	6,1	6,1	6,1	<b>73,2</b>
<i>реклама та просування</i>	126,5	126,5	126,5	126,5	126,5	126,5	126,5	126,5	126,5	126,5	126,5	126,5	<b>1518,0</b>
<b>Разом постійних витрат</b>	<b>276,7</b>	<b>333,1</b>	<b>432,4</b>	<b>432,4</b>	<b>432,4</b>	<b>300,1</b>	<b>268,0</b>	<b>268,0</b>	<b>268,0</b>	<b>320,8</b>	<b>320,8</b>	<b>276,7</b>	<b>3929,4</b>
<b>Загальні витрати</b>	<b>3480,0</b>	<b>3536,4</b>	<b>3635,7</b>	<b>3796,2</b>	<b>3796,2</b>	<b>3663,9</b>	<b>3800,3</b>	<b>3800,3</b>	<b>3800,3</b>	<b>4029,6</b>	<b>4029,6</b>	<b>3985,5</b>	<b>45354,0</b>

## Додаток Г

## Грошовий потік за проектом

Показник	червень- липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	січень	лютий	березе- нь	квітень	травень	червень	липень	разом за рік
<b>Позитивний грошовий потік (надходження коштів)</b>	<b>5 800</b>	<b>4 607</b>	<b>4 607</b>	<b>4 607</b>	<b>4 837</b>	<b>4 837</b>	<b>4 837</b>	<b>5 080</b>	<b>5 080</b>	<b>5 080</b>	<b>5 333</b>	<b>5 333</b>	<b>5 333</b>	<b>65 371</b>
<i>первісна інвестиція</i>	5 800													5 800
<i>доходи діяльності</i>		4 607	4 607	4 607	4 837	4 837	4 837	5 080	5 080	5 080	5 333	5 333	5 333	59 571
<b>негативний грошовий потік (витрачання коштів):</b>	<b>5 737</b>	<b>4 436</b>	<b>4 484</b>	<b>4 576</b>	<b>4 729</b>	<b>5 291</b>	<b>4 580</b>	<b>4 708</b>	<b>5 286</b>	<b>4 892</b>	<b>5 110</b>	<b>5 889</b>	<b>5 140</b>	<b>64 858</b>
<i>капітальні вкладення (стартовий капітал)</i>	5 737													
<i>змінні витрати</i>		3 203	3 203	3 203	3 364	3 364	3 364	3 532	3 532	3 532	3 709	3 709	3 709	41 424
<i>постійні витрати (без амортизації)</i>		217	273	373	373	373	240	208	208	208	261	261	217	3 212
<i>податок на прибуток</i>						570			586			691		1 847
<i>фінансові витрати</i>		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6 000
<i>повернення кредиту</i>		400	400	400	400	400	400	400	400	600	600	700	700	5 800
<i>сплата %</i>		116	108	100	92	84	76	68	60	52	40	28	14	838
														-
<b>приріст грошового потоку</b>														
<b>щомісячний</b>	63	171	123	31	108	- 454	257	372	- 206	188	223	- 556	193	513
<b>з початку проекту</b>	63	234	357	388	496	42	299	671	465	653	876	320	513	

