

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ  
ЗАКЛАД «МІЖРКГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»  
ПРИДУНАЙСЬКА ФІЛІЯ

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»

Тема:

### **«БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ»**

Виконала студентка:  
Іоргова Ельвіра Віталіївна  
група: Ф241-9-20-Б1М(4.0д)

науковий керівник роботи  
Акулюшина М.А.

Випускна кваліфікаційна робота допущена до  
захисту рішення засідання кафедри  
протокол № \_\_\_\_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

Завідувач кафедри:  
Боденчук Л.Б.

М. Ізмаїл - 2024 рік

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ	
РОЗШИРЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ .....	6
1.1 Сутність, цілі та завдання бізнес-планування на підприємстві.....	6
1.2 Види бізнес-планів та методика їх складання.....	14
1.3 Етапи розробки бізнес-планування розширення виробництва продукції .....	23
Висновки до розділу 1 .....	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПЕРЕДУМОВИ	
РОЗШИРЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ .....	35
2.1 Характеристика господарської діяльності ТОВ «Мозаїка».....	35
2.2 Визначення передумов формування бізнес-плану розширення виробництва .....	43
2.3 Оцінка наявних ресурсів для складання бізнес-плану .....	52
Висновки до розділу 2 .....	58
РОЗДІЛ 3 ПРОЄКТ РОЗШИРЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ ТОВ	
«Мозаїка» .....	59
3.1 Характеристика проекту розширення виробництва продукції ТОВ «Мозаїка» .....	59
3.2. Шляхи вдосконалення конкурентної політики та методики .....	68
3.3. Оцінка ефективності запропонованого проекту та можливих ризиків .....	72
Висновки до розділу 3 .....	79
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	83
ДОДАТКИ.....	88

## ВСТУП

Тема "бізнес планування на підприємстві" залишається актуальною незалежно від часу, оскільки вона відіграє важливу роль у розвитку та успішному функціонуванні будь-якого бізнесу. Бізнес план допомагає підприємствам розробити стратегічний план дій на майбутнє. Це важливо для визначення цілей, ресурсів та дій, необхідних для досягнення успіху. Правильно складений бізнес план також дозволяє підприємству раціонально розподілити фінансові ресурси та уникнути непередбачених фінансових труднощів, а також стимулює підприємство до конкретних дій та досягнення результатів, оскільки він визначає конкретні кроки, які потрібно виконати для досягнення мети.

Аналіз, ринку, що проводиться в процесі бізнес-планування, допомагає підприємству краще розуміти своє оточення та знайти своє місце на ринку. Якщо підприємство планує залучати інвестиції, бізнес план є важливим інструментом для привернення потенційних інвесторів. Він демонструє потенційним інвесторам, що підприємство має чіткий план дій та стратегію розвитку.

Отже, бізнес планування на підприємстві залишається ключовою практикою для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі

Теоретичним та методологічним аспектам бізнес-планування діяльності підприємств було присвячено ряд наукових праць, зокрема таких відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, як Козловський В. О., Лесько О.Й., Овдій Л. І., Некрасова Я. А, Семенченко Ю., Череп А. В., Лисенко О. А. та інші

Предметом дослідження є сам процес бізнес планування на підприємстві. Це включає в себе вивчення методів розробки бізнес планів, визначення ключових компонентів бізнес плану, а також аналіз факторів, які впливають на ефективність бізнес планування.

Об'єктом дослідження є саме підприємство, яке здійснює бізнес планування. Це може бути підприємство будь-якого типу та розміру, від

стартапу до великої корпорації. Дослідження спрямоване на розуміння та покращення процесу планування конкретно на цьому підприємстві.

Метою дослідження є розуміння та аналіз процесу бізнес планування на підприємстві з метою його оптимізації та покращення. Вивчення цієї теми дозволяє розглянути стратегічні, фінансові, маркетингові та організаційні аспекти планування, щоб розробити ефективні стратегії розвитку підприємства.

Завдання роботи полягає у виконанні наступних пунктів для досягнення поставленої мети:

- визначення сутності, цілей та завдань бізнес-планування на підприємстві та опрацювання етапів розробки бізнес-планування для розширення виробництва продукції;
- здійснення аналізу діяльності підприємства та оцінка потенціалу виробництва для можливого розширення продукції;
- характеристика проєкту розширення виробництва продукції та оцінка ефективності запропонованого проєкту.

Методи дослідження, застосовані під час виконання дипломної роботи на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти, включали ряд загальноживаних наукових підходів. Метод економічного аналізу дозволив визначити основні показники фінансового стану підприємства, тоді як метод цільового підходу був використаний для оцінки потенціалу виробництва. Методи теорії ефективної конкуренції та інтегральний підхід допомогли проаналізувати конкурентоспроможність підприємства, а графічний метод був використаний для візуалізації результатів цього аналізу. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статичної звітності та внутрішньої бухгалтерської звітності підприємства.

Практична значимість для підприємства полягає в тому, що результати дослідження, запропоновані у роботі, можуть бути використані на практиці в українських промислових підприємствах, що спеціалізуються на виробництві морозива та тортів, для досягнення більш ефективного росту їхньої діяльності.

Дипломна робота на тему «Бізнес-планування в управлінні організацією»  
включає 3 розділи, 26 таблиці, 10 рисунків та 6 додатків

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РОЗШИРЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ

### 1.1 Сутність, цілі та завдання бізнес-планування на підприємстві

У сучасних умовах ринкової економіки неможливо для будь-якого підприємства стабільно функціонувати без належної бізнес-стратегії, яка визначається у бізнес-плані. Цей документ встановлює механізм управління бізнес-процесами, необхідними для ефективної діяльності компанії. Планування стає важливим елементом для будь-якої компанії та виробництва, оскільки воно спрямоване на досягнення стратегічних цілей.

Основні принципи планування взаємопов'язані між собою, що дозволяє підприємцям комплексно обґрунтовувати планові показники та досягати кращих соціально-економічних результатів діяльності підприємства. Бізнес-планування представляє собою послідовність управлінських рішень, спрямованих на вирішення завдань, що передбачені стратегією розвитку суб'єктів господарювання. Його результатом стає сам бізнес-план [17, с 85].

Бізнес-план - це формалізоване викладення основних бізнес-цілей, завдань та методів їх досягнення. Він є не лише документом, але й цілісним аналізом компанії, її операційного середовища та можливостей досягнення успіху на основі наявних ресурсів.

Бізнес-план розробляється підприємством з різних причин:

- перед створенням, для обґрунтування доцільності інвестицій та ефективності управління.
- для планування розвитку діючої компанії.
- для обґрунтування економічної доцільності в разі початку нових видів діяльності або створення нових стратегічних підрозділів [25,с.105].

Бізнес-план розпочинається з резюме, яке передбачає детальний опис компанії, включаючи її продукти і послуги. Потім йде розгорнутий опис того,

як компанія планує досягнути своїх фінансових, маркетингових та операційних цілей. Зазвичай в бізнес-плані наводиться короткий огляд галузі, в якій діє компанія, і вказується, чим вона відрізняється від конкурентів. Також у бізнес-плані формулюються перспективи реалізації ідеї, аналізуються сильні та слабкі сторони бізнесу, наводяться результати аналізу ринку та визначається потреба у фінансових та матеріальних ресурсах для реалізації проекту.

Складання бізнес-плану дозволяє вирішити такі завдання:

- визначити економічну доцільність реалізації інвестиційного проекту (ідеї);
- виокремити позитивні та негативні аспекти ринку, пов'язані з реалізацією інвестиційного проекту;
- проаналізувати вплив реалізації інвестиційного проекту на фінансовий стан підприємства, його імідж та комерційну цінність;
- знайти джерела фінансування інвестиційних проектів;
- зменшити інвестиційний ризик, передбачивши майбутні сценарії та вживаючи заходів для його зниження.

Відомий економіст С.Ф. Покропивиний [40] визначає термін «бізнес-план» як письмовий документ, що містить основу підприємницької ідеї, шляхи й методи її реалізації, а також описує ринок, виробництво, організацію та фінансові аспекти, а також особливості управління ними [40, с 82].

Михалюк Н. І. [38] визначає сутність «бізнес-плану» як програма господарських операцій та дій підприємства, яка охоплює інформацію про підприємство, його товар, виробництво, ринки збуту, маркетинг, організацію діяльності та їхню ефективність [38, с 23].

Планування діяльності компанії за допомогою бізнес-плану має численні переваги, включаючи такі:

1. Розширений огляд бізнесу: це один із ключових бонусів використання бізнес-плану. Правильно складений план дозволяє отримати більш глибоке розуміння всіх аспектів бізнесу в цілому.

2. Стратегічна орієнтація: особливо важливою є ця перевага для стартапів. Спрямованість на розбудову ідентичності, визначення цільової аудиторії та створення продуктів та послуг, враховуючи їхні потреби, є ключовими елементами стратегічного планування.

3. Управління пріоритетами: в бізнесі неможливо зробити все одночасно. Бізнес-план допомагає ставити завдання в порядку їх важливості та ефективно розподіляти ресурси, час та зусилля.

4. Прогнозування проблем: створення бізнес-плану дозволяє відстежувати прогрес і виявляти ризики проекту заздалегідь, що надає можливість ефективно керувати та вирішувати проблеми до їх виникнення.

Незважаючи на численні переваги, багато початківців у сфері підприємництва все ще відмовляються від створення бізнес-плану. Часто це стається тоді, коли для запуску бізнесу потрібні невеликі вкладення або коли у засновника вже є необхідні кошти для початку. У таких випадках здається, що серйозне економічне обґрунтування проекту не є необхідним. Однак ці погляди є неточними. У процесі створення будь-якого бізнесу існує багато потенційних перешкод, кожна з яких може призвести до проблем. Тому компанії, які складають бізнес-плани, мають значні переваги порівняно з тими, що не роблять цього [46, с 20].

До основних функцій бізнес-плану в умовах ринкової економіки відносяться наступні аспекти:

- представлення конкретної підприємницької ідеї та її основних аспектів перед різними учасниками бізнес-середовища (зовнішня функція).
- створення механізму самоорганізації для повноцінного та комплексного управління реалізацією підприємницького проекту, що є важливим для внутрішнього функціонування компанії (внутрішня розробка).

Зазвичай метою розробки бізнес-плану є потреба у довгостроковому або короткостроковому плануванні, яке базується на вивченні потреб ринку. Проте



вчений В.В. Македон підкреслює, що в обох випадках бізнес-план є невід'ємною складовою [35, с 37]:

- при започаткуванні власної справи;
- з метою реорганізації діючого підприємства;
- для збільшення обсягів підприємницької діяльності;
- під час запровадження виробництва нового продукту.;
- при повній зміні спрямування діяльності.;
- коли виникає нагальна необхідність у значних інвестиціях;
- при виході на зовнішній ринок.

Вчений І. З. Должанський [19] у своїй роботі стверджував, що бізнес-план виступає як об'єктивна оцінка результатів ринкової діяльності підприємства, а також як необхідний інструмент для прийняття проектних рішень та інвестування відповідно до потреб ринку [19,с.217]. План аналізує основні аспекти діяльності торговельного підприємства, визначає проблеми, що стоять перед ним, та вказує шляхи і методи їх вирішення. З цього можна зробити висновок, що бізнес-план є як науково-дослідна робота, так і проектна робота.

Бізнес-план – це ключовий документ, необхідний для будь-якого стартапу перед початком роботи. Фактично, банки та компанії венчурного капіталу часто вимагають наявності життєздатного бізнес-плану як обов'язкової умови перед наданням фінансування новому бізнесу.

Бізнес-план є документом, що постійно актуалізується і використовується як керівний інструмент. Оновлення бізнес-плану є необхідним процесом, оскільки з ростом та розвитком компанії відбуваються зміни, які потребують відповідної модифікації плану. Щорічний перегляд дозволяє роботодавцю актуалізувати бізнес-план з урахуванням змін на ринку, а також оцінити досягнення та невдачі.

Підготовка бізнес-плану передбачає такі етапи:

- визначення цілей розробки;
- визначення цільової аудиторії;
- визначення структури бізнес-плану;

- збір та систематизація інформації;
- оформлення бізнес-плану.

Одними з ключових елементів бізнес-плану є бізнес-цілі та завдання. Загалом, бізнес-цілі можуть бути сформульовані за допомогою методу SMART, що означає, що вони повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та часово обмеженими.

Правильно сформульовані цілі та завдання визначають напрямок розвитку компанії. В їх відсутності ймовірніше, що будуть ухилятися від правильних рішень та марно витратимуться цінні ресурси.

Створення бізнес-плану – це тривалий та витратний процес, що потребує значних вкладень часу та коштів. Саме бізнес-план стає складним документом, обов'язковим для ефективного управління компанією.

Існують два основних підходи до розробки бізнес-плану. Перший полягає в участі групи професіоналів та співробітників компанії, які є ініціаторами. Другий підхід передбачає, що розробники бізнес-плану є співробітниками компанії, які шукають методичну підтримку від фахівців. У кожному з цих підходів є свої переваги та недоліки. У першому випадку можна очікувати більш точної методологічної розробки проекту, але меншого знання конкретних реалій підприємництва. У другому випадку – навпаки. Однак участь керівництва підприємства в розробці бізнес-плану вважається сприятливою для точності обґрунтування його показників [22,с.58].

Отже, існують чотири значущі мотиви для створення бізнес-плану:

1. Перевірка реалізованості ідеї: Написання бізнес-плану є важливим кроком у перевірці можливості реалізації бізнес-ідеї та надає більше шансів успіху.

2. Операційні та фінансові цілі: Чітке формулювання операційних та фінансових цілей у бізнес-плані допомагає визначити цільовий ринок, унікальну торгову пропозицію та оптимальні цінові стратегії.

3. Кероване та ефективне планування: Бізнес-план відображає основні цілі та завдання, розставляє пріоритети, що допомагає управляти змінами та вибирати нові напрямки.

4. Залучення інвесторів: Для привернення інвесторів необхідно мати докладно розроблений бізнес-план з урахуванням переваг, недоліків та ризиків проекту.

Першим і надзвичайно важливим кроком у підготовці бізнес-плану є створення інформаційного фундаменту, що складається з різноманітних даних зовнішньоекономічного, політичного, науково-технічного, економічного та соціального характеру. Ці дані в процесі розробки бізнес-плану задовольняють інформаційні потреби підприємця [12, с 53].

Інформаційне середовище бізнес-плану складається з різних документів або даних, що стосуються правових, політичних, економічних, комерційних, науково-технічних та соціальних аспектів, і які забезпечують потреби в інформації підприємця під час розробки бізнес-плану.

Важливо зауважити, що інформаційне середовище бізнес-плану не обмежується лише фактичними даними. Кожен прогноз майбутнього, включаючи розробку бізнес-плану, завжди має певний рівень неоднозначності. Навіть найкращий бізнес-план базується на певних припущеннях щодо потенційного обсягу продажів, їх динаміки, цін на продукцію, ринкової частки та місткості тощо. Кожне з цих припущень повинне бути коротко, але чітко описане в бізнес-плані. Тільки після ретельного аналізу таких прогнозів та припущень потенційні інвестори та кредиторі можуть оцінити ступінь їхньої достовірності [8, с 73].

Необхідною складовою інформаційної бази бізнес-плану є історична фінансова звітність, що включає в себе дані про фінансовий стан, результати діяльності та оборот грошових коштів підприємства за звітний період.

Підприємець під час формування інформаційного поля бізнес-плану повинен акцентувати увагу, переважно, на пошуку маркетингової, фінансової та загальноекономічної інформації (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 Інформаційне поле бізнес-плану [9,с.96]

Джерело: створено автором на основі[1].

Водночас Т.Г. Васильців [9], вітчизняний вчений, рекомендує довіряти наступним надійним джерелам інформації:

- власний досвід і інтуїція, набуті у практичній роботі;
- безпосередні контакти з потенційними клієнтами та постачальниками;
- аналіз продукції конкурентів, відвідування виставок, збір рекламної інформації тощо;
- статистичні дані про тенденції розвитку відповідної галузі;

- актуальні аналітичні огляди економічної ситуації.

Також можна провести самостійне опитування серед цільової аудиторії для кращого розуміння їхніх потреб.

Під час створення інформаційного поля бізнес-плану велика увага приділяється якості інформації. Основні критерії якості інформації включають:

- об'єктивність, яка оцінює повноту, точність і відсутність суперечностей у ній;
- актуальність, що відповідає певним інформаційним потребам у конкретний момент часу;
- можливість, або здатність задовольнити інформаційні потреби протягом прийняттого для використання періоду часу;
- зрозумілість для відповідного суб'єкта господарювання, тобто контакт;
- наочність, що відображає ступінь очевидності інформації.

Інформаційна база бізнес-планування зазвичай розділяється на дві групи: внутрішню (яка може бути отримана безпосередньо від підприємства, такі як бухгалтерські, статистичні та оперативні дані) і зовнішню (яка отримується зовнішнім дослідженням ринку, публікаціями, законодавчою базою і т. д.) [14, с 122].

Однією з ключових аспектів є пошук маркетингової інформації, яка може включати інформацію про компанії-конкурентів, їх клієнтів і споживачів, ціни на подібні товари чи послуги на ринку. Важливо аналізувати як позитивні, так і негативні аспекти вашої майбутньої компанії та конкурентів на ринку.

Збір інформації про виробництво є необхідним для вивчення технологій виробництва, наявності машин і обладнання, ринку сировини, визначення потреб у виробничих приміщеннях, а також для встановлення контактів з постачальниками та партнерами.

Для успішної реалізації бізнес-ідеї критично важливо забезпечити підприємство необхідними фінансовими ресурсами. Це означає, що потрібно зібрати інформацію про початковий капітал, необхідне страхування, рівень

рентабельності подібної продукції, загальні витрати компанії, такі як сировина, логістика, маркетингові дослідження, амортизація, модернізація, податки, маркетингові витрати, реклама, зарплата персоналу, адміністративні витрати. Також потрібно врахувати очікуваний дохід і капітал, а також можливу суму необхідних інвестицій [26, с 92].

Суть бізнес-плану полягає в його комплексності, яка відображає всі ключові аспекти бізнес-проекту та допомагає вирішувати широкий спектр проблем, що можуть виникнути у бізнесу.

Принципи управління бізнесом через бізнес-план передбачають розрахунок різних специфічних факторів підприємства при його складанні, що дозволяє класифікувати бізнес-плани за різними критеріями, такими як масштаби бізнесу, сфера діяльності та характеристики бізнес-продукту.

Бізнес-план забезпечує можливість аналізувати, контролювати та оцінювати успішність компанії під час реалізації проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати стратегію розвитку.

Вивчення та аналіз плану допомагає залучити інвестиції, визначити майбутні плани, уважно врахувати передбачені ризики та можливі труднощі, що можуть виникнути під час реалізації проекту.

Відповідно, реалізація бізнес-плану значно підвищить ефективність компанії, її конкурентоспроможність та допоможе зменшити витрати.

Отже, бізнес-план можна розглядати як систему обґрунтувань, які переконують інвестора у прибутковості проекту, визначають життєздатність компанії, передбачають комерційні ризики, розробляють видіння майбутнього компанії та його робочого середовища, що дає можливість набути цінного досвіду у плануванні.

## **1.2 Види бізнес-планів та методика їх складання**

Бізнес-план - це документ, який висвітлює стратегію та плани розвитку підприємства, будь то існуючого бізнесу або нового підприємства. В ньому

подробиць описуються продукт чи послуга, ринок, на якому планує діяти компанія, конкуренти, фінансові прогнози та стратегії повернення інвестицій. Крім того, аналізуються сильні та слабкі сторони бізнес-проекту, потенційні загрози та можливості розвитку. План розробляється з урахуванням результатів цього аналізу, щоб максимізувати переваги та мінімізувати ризики [15,с.64].

Бізнес-план допомагає підприємцю відповісти на ключові питання: чи є його бізнес-ідея життєздатною та прибутковою і скільки часу знадобиться для окупності проекту. Крім того, цей документ необхідний для залучення інвестицій і банківських кредитів, а також для повернення партнерів та клієнтів. Жоден інвестор, будь то венчурний фонд, банк чи приватний інвестор, не ризикуватиме інвестувати гроші у проект без детального та професійно оформленого бізнес-плану.

Бізнес-план зазвичай включає такі розділи:

- вступ і опис компанії;
- аналіз ринку і конкурентного середовища;
- характеристика продукту або послуги;
- маркетингова стратегія;
- організаційна структура та система управління;
- фінансові прогнози та стратегії залучення інвестицій;
- визначення ризиків та плани їх зменшення.

Дотримуючись цього плану, підприємець може здійснити ретельний аналіз свого бізнес-проекту та визначити стратегії майбутнього розвитку. Бізнес-план має як зовнішні, так і внутрішні цілі. Зовнішня ціль полягає в тому, щоб надати майбутнім партнерам і кредиторам впевненість у успіху підприємства. Внутрішня ціль полягає у тому, щоб бути базою для управління підприємницькою діяльністю. Конкретні цілі розкривають суть і особливості планових заходів, особливості самого підприємства та специфіку його діяльності.

Класифікація планів підприємства може бути наступною:

1. Залежно від обов'язковості виконання планових завдань: директивні, коли завдання є обов'язковими для виконання; індикативні, які надають рекомендації, але не є обов'язковими.

2. Залежно від тривалості періоду планування: перспективні, які охоплюють довгострокові плани на декілька років вперед; стратегічні, спрямовані на визначення загальних цілей і стратегій розвитку; середньострокові, що охоплюють плани на середньостроковий період; поточні (тактичні), які стосуються планів на найближчий час; оперативно-виробничі, які орієнтовані на деталізацію виробничих процесів і завдань.

3. Залежно від змісту планування: виробничі, що стосуються виробництва та оптимізації процесів; маркетингові, які орієнтовані на рекламу, збут та підтримку товарів; фінансові, спрямовані на фінансове планування та управління ресурсами; інвестиційні, що орієнтовані на планування та управління інвестиціями; соціальні та інші, які враховують соціальні аспекти та інші особливості діяльності підприємства.

Мета розробки бізнес-плану може бути різноманітною: Бізнес-план є засобом залучення зовнішнього капіталу, необхідного для втілення підприємницького проекту [28,с.400]. На початковій стадії підприємницького проекту бізнес-план виступає як основний інструмент комунікації між підприємцем і потенційними постачальниками, продавцями та робітниками. Бізнес-план служить засобом моделювання системи управління майбутнім бізнесом.

Бізнес план може виступити як спосіб попереднього визначення можливих перешкод та запобігання виникненню проблем на шляху до успіху. Він також допомагає розвивати особисті управлінські якості підприємця. За його допомогою є можливість перевірити реалістичність підприємницької ідеї ще до її практичної реалізації, а у разі приватизації підприємства, бізнес-план може визначити його потенціал і привабливість для інвесторів.

Для того, щоб бізнес-план був ефективним потрібно дотримуватися певних принципів (рис. 1.2.).



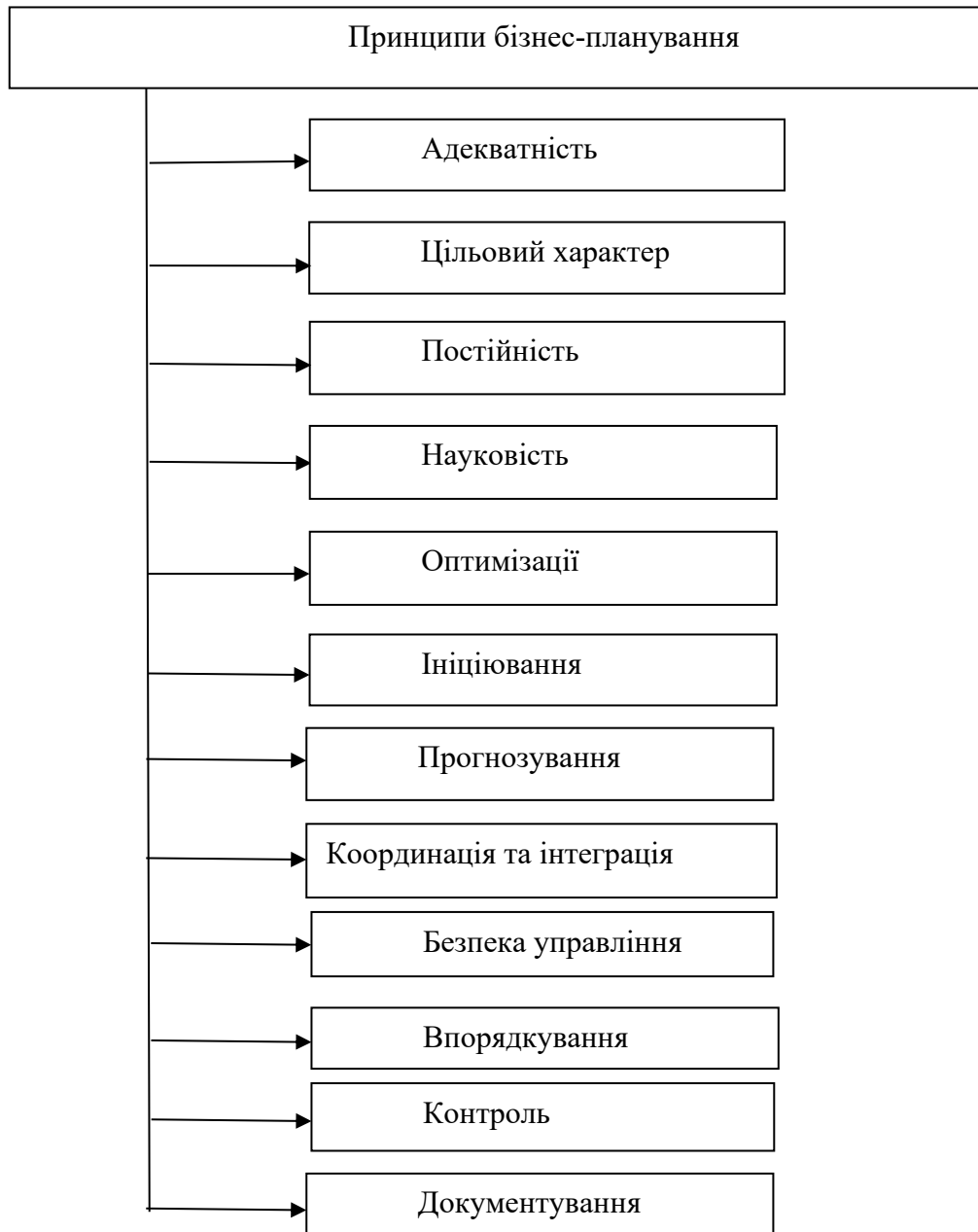


Рисунок.1.2 Принципи бізнес-планування [31,с. 127]

Бізнес-план та його розділи повинні відповідати сучасним ринковим умовам і можливостям підприємства. Розрахунки, які проводяться під час бізнес-планування, повинні слугувати досягненню основної мети проекту.

Процес розробки бізнес-плану повинен бути систематичним і безперервним, відповідаючи змінам у внутрішній та зовнішній обстановці. Усі показники та розрахунки, виконані при розробці бізнес-плану, повинні бути

узгодженими між собою та входити в єдину систему, відповідно до загальних цілей та доступних ресурсів.

Усі розрахунки, які виконуються під час створення бізнес-плану, мають базуватися виключно на наукових підходах та методиках. Під час розрахунків показників потрібно забезпечити вибір оптимального, але найкращого варіанту втілення підприємницького проекту та розвитку підприємства.

Має бути в наявності активізація, стимулювання та мотивація прогнозованих дій, проектів, угод ін. розробники використовують інструменти прогнозування, а саме це передбачення та обґрунтування бажаного стану підприємства в процесі аналізу та обліку сукупності факторів, а також враховувати взаємозв'язок та взаємозалежність всіх структурних підрозділів підприємства з орієнтацією на єдиний загальний результат [23,с.72].

Бізнес план має забезпечити інформацією про можливі ризики для своєчасного прийняття запобіжних заходів щодо зменшення або запобігання негативних наслідків, тобто зробити бізнес максимально безпечним.

Обов'язковою вимогою є також забезпечення створення єдиного загального порядку для успішної роботи і відповідальності та можливості оперативного відстеження виконання плану, виявлення помилок та можливостей його коригування.

Бізнес план повинен надаватися в документальній формі. Розробник може додати до презентаційного плану кілька елементів, які особливо цікавлять зовнішніх контрагентів, такі як більш докладний аналіз загроз і ризиків бізнесу. Експерти у сфері бізнесу часто рекомендують друкувати презентаційний бізнес-план у кольоровому форматі та додавати до нього якнайбільше демонстраційних ілюстрацій: графіків, схем, діаграм, фотографій, таблиць. Можна погодитися з Т. Беррі, підприємцем, фахівцем з бізнес-планування та бізнес-ангелом, який визначає простоту, доступність та лаконічність як визначальні фактори успіху презентаційного бізнес-плану (рис.1.3).

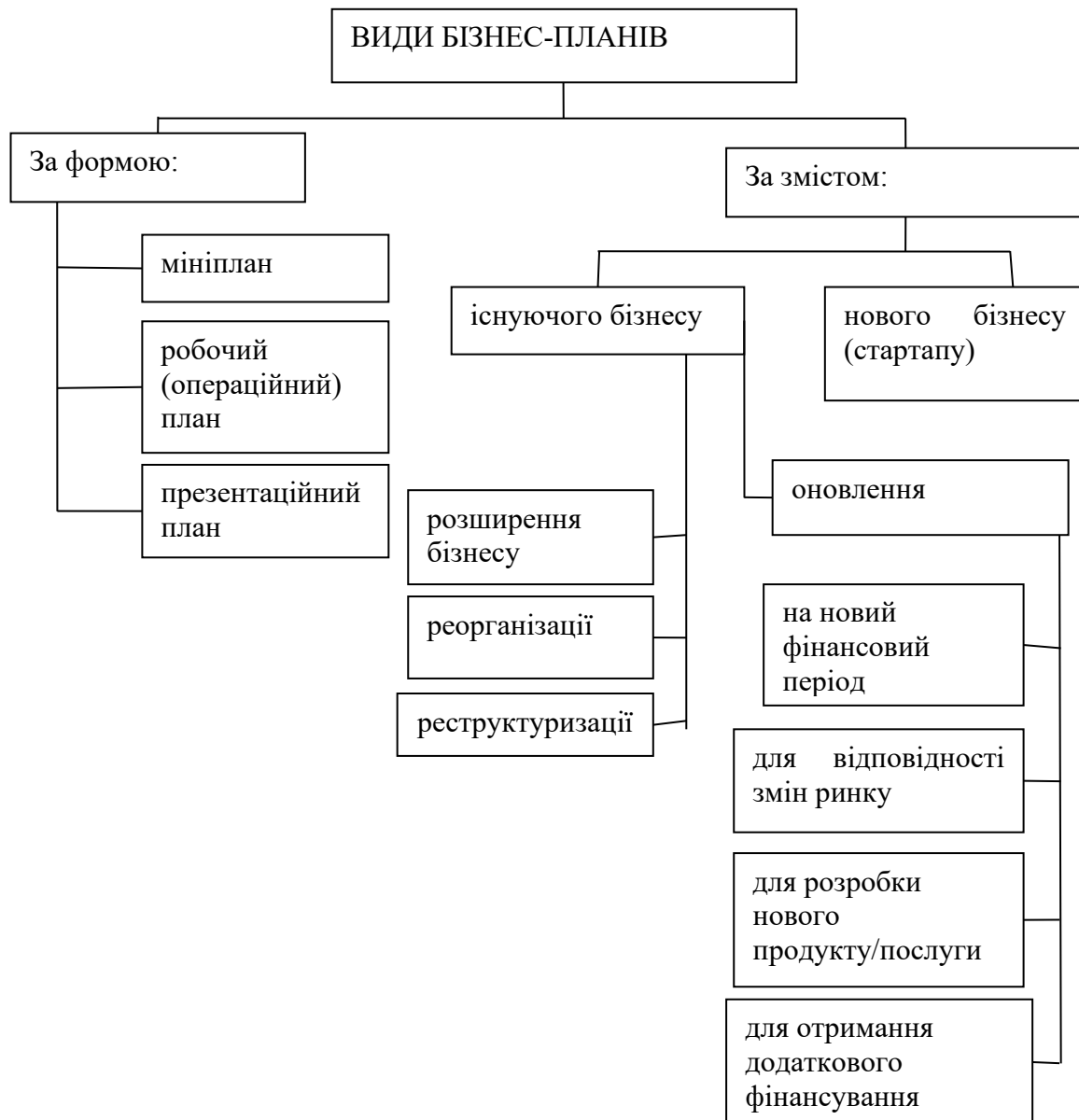


Рисунок 1.3. Класифікація бізнес-плану Джерело: складено на основі [10]

Один із недавно згаданих видів бізнес-планів є електронний план (e-plan), який з'явився нещодавно. Він подається зацікавленим стейкхолдерам, працівникам та зовнішнім організаціям у формі електронного документа за допомогою планшетних комп'ютерів. Такий формат плану вважається зручним для колективних презентацій і може зберігатись у всіх зацікавлених осіб після обговорення бізнесу.

Після вибору типу бізнес-плану для розробки, важливо визначити стратегічні цілі, що стосуються успіху бізнесу, власного інвестування, потрібного персоналу, очікуваних прибутків протягом наступних років,

географічного розташування бізнесу, можливостей співпраці та партнерства тощо.

Усі розрахунки, які виконуються у межах бізнес-плану, повинні ґрунтуватися на відповідних методах та методології планування фінансово-економічних показників. На рис. 1.4. показано основні методи бізнес-планування.

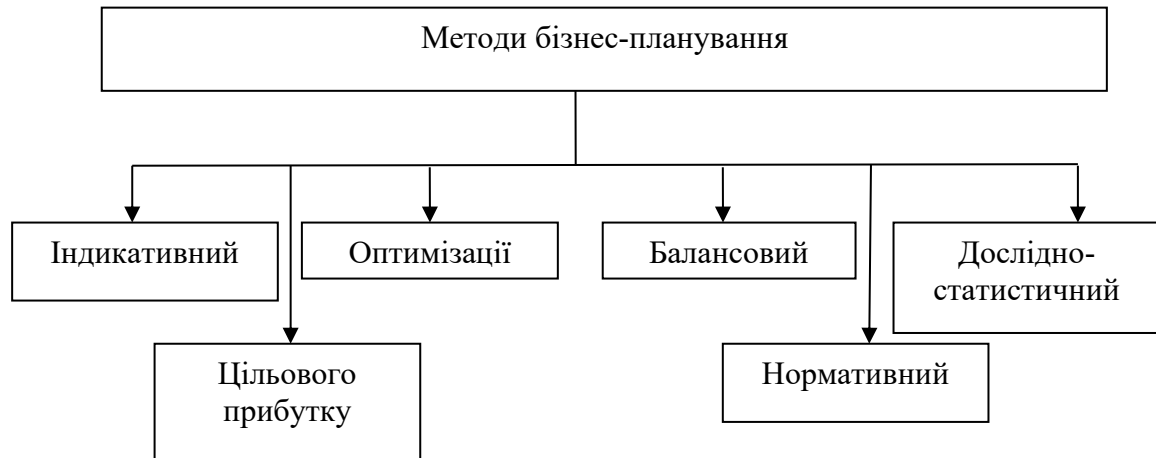


Рисунок 1.4. Методологія бізнес-планування Джерело: складено на основі [24, 44]

Метод оптимізації – це виконання розрахунків за різними сценаріями (варіантами) і вибір найбільш оптимального з них;

Метод цільового прибутку – ґрунтується на визначенні бажаного розміру прибутку для підприємства;

Індикативний метод – передбачає розрахунок критичних обмежень обсягів господарської діяльності, які забезпечують доцільність функціонування підприємства, його безбитковість, мінімальну рентабельність вкладеного капіталу у проект, ефективність використання ресурсів тощо;

Балансовий метод полягає в узгодженні бажаних результатів підприємницької діяльності (реалізації проекту) з наявними ресурсами через складання умовного балансу;

Нормативний метод є найбільш точним, але водночас трудомістким, оскільки вимагає обґрунтування або встановлення науково-обґрунтованих норм для відповідних показників.

Дослідно-статистичний метод застосовується у випадках, коли неможливо використати зазначені вище методи для розрахунку планових показників.

Інформаційна база охоплює різноманітні дані, на основі яких формується бізнес-план (рис. 1.5):

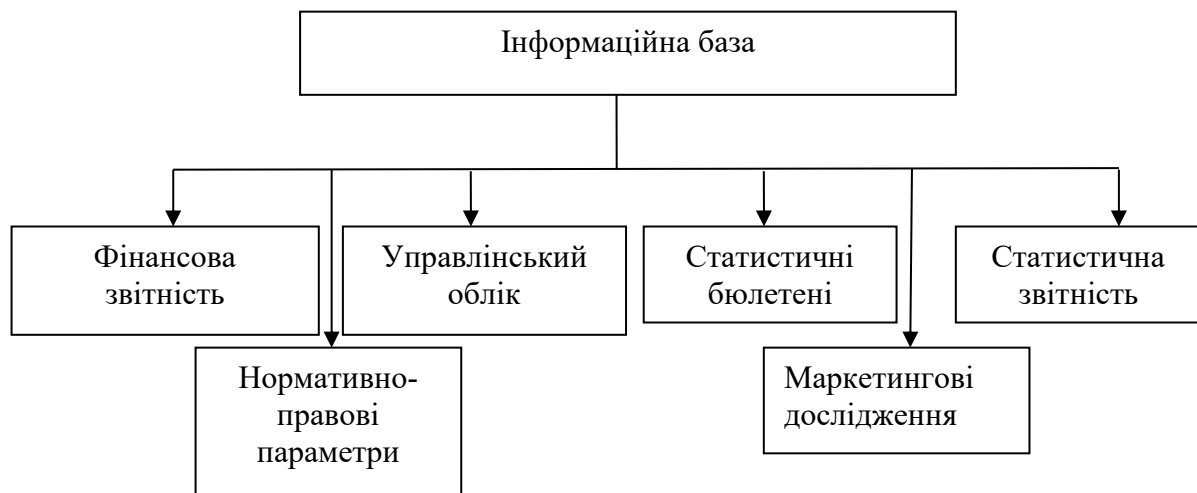


Рисунок 1.5. Інформаційна база для складання бізнес-планів Джерело: складено на основі [32,с. 88]

Вимоги до написання бізнес-плану можна розглядати у двох аспектах: вимоги до оформлення документу та вимоги до структури і змісту його основних розділів. В рамках даного дослідження акцент зроблено на перший аспект, оскільки, як і в будь-якому іншому документі, бізнес-план має чітко відповідати визначеним вимогам та правилам оформлення.

Оформлення бізнес-плану як документа має відповідати наступним вимогам:

- мінімальний обсяг: документ повинен бути коротким та простим, але одночасно достатньо детальним для чіткого висвітлення суті підприємницького проекту та його мети;

- функціональність: вміщує тільки ту інформацію, що є необхідною та цікавою;
- легкість сприйняття: забезпечується простотою в сприйнятті необхідної інформації;
- структурованість: бізнес-план повинен бути чітко розділений на секції, підрозділи та мати зміст;
- захист конфіденційності: дотримання конфіденційності важливо забезпечити для інформації про підприємство або підприємницький проект<sup>4</sup>
- реалістичність та науковість: усі припущення та передбачення повинні базуватися на реальних даних і наукових підходах;
- точність у фінансових розрахунках має бути забезпечена;
- рівномірна деталізація розрахунків у часі важлива для забезпечення однорідності;
- легкість знаходження потрібної інформації є ключовою;
- наочність важлива, тому в бізнес-плані рекомендується надавати основні результати у вигляді ілюстративного матеріалу;
- створення позитивного іміджу успішного підприємства є важливим, проте текст повинен бути зрозумілим та свідчити про успішність проекту;
- об'єктивна оцінка можливих ускладнень у реалізації проекту є необхідною;
- відповідність стилю написання стандартам та очікуванням цільової аудиторії є важливою;
- надання проекту змістовної та лаконічної назви рекомендується, оскільки це може вплинути на зовнішню рекламу та інші матеріали компанії.

Таким чином, можна сказати, що бізнес-плани - це ключові інструменти управління, які допомагають підприємствам розробляти стратегії, визначати

цілі та плани дій для досягнення успіху. Існують різноманітні види бізнес-планів, включаючи стратегічні, оперативні, внутрішні та зовнішні [20,с.33]. Стратегічні плани орієнтовані на довгострокові цілі та стратегії розвитку, оперативні - на конкретні дії для досягнення цих цілей. Внутрішні плани спрямовані на внутрішні процеси та ресурси підприємства, тоді як зовнішні - на взаємодію з зовнішніми зацікавленими сторонами. Розробка відповідного типу бізнес-плану допомагає підприємствам ефективно керувати своєю діяльністю та досягати поставлених цілей.

### 1.3 Етапи розробки бізнес-планування розширення виробництва продукції

Бізнес-планування включає в себе послідовність дій, що включають аналіз зовнішньої ситуації, встановлення цілей, розробку плану, його просування на ринку, реалізацію та контроль за виконанням [29, с 55] .

Кожен тип бізнесу має свої особливості, зумовлені його масштабами, ринковою динамікою, а також специфікою. Тому, планування просування варто віддавати перевагу чіткому формулюванню та структуруванню плану, розбиваючи його на конкретні етапи.

У своїх дослідженнях, вчений І.З. Должанський [19] визначає такі основні етапи бізнес-планування: підготовчу стадію, просування бізнес-плану на ринку інтелектуальної власності та стадію реалізації бізнес-плану. На початковому етапі, ключовим є формування самого бізнес-плану (рис.1.6.).

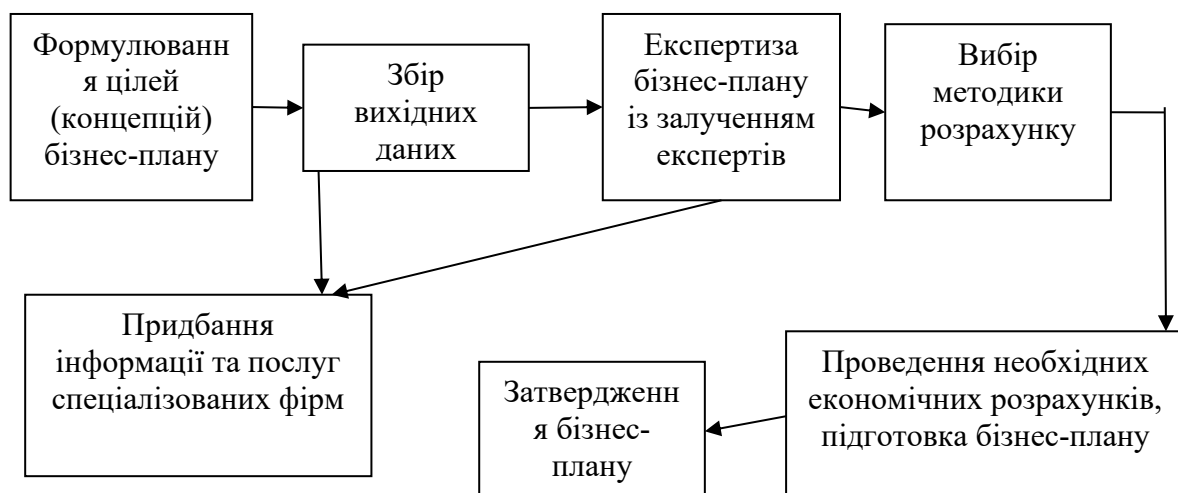


Рисунок 1.6 Етапи стадії розробки бізнес-плану Джерело: створено автором на основі[19].

Він може втілювати ідеї нових продуктів або послуг, а також технічні та економічні рішення. Щоб знайти підприємницькі ідеї, застосовуються різні методи, такі як «мозковий штурм», конференції ідей, або метод «колективного блокноту». Однак, незалежно від способу отримання ідеї, її потрібно докладно проаналізувати, щоб з'ясувати, чи має вона потенціал стати основою успішного підприємства [30,с.217].

Організація та презентація бізнес-плану є першими кроками на етапі просування. Презентація бізнес-плану полягає у стислому викладі основних аспектів плану під час переговорів з потенційними інвесторами або партнерами.

Вміст презентації може змінюватися в залежності від обсягу бізнес-плану. Зазвичай, презентація включає сім основних аспектів:

- 1) опис компанії та її продуктів чи послуг;
- 2) аналіз конкурентів та потенційних клієнтів;
- 3) фінансові цілі та пріоритети;
- 4) стратегія маркетингу;
- 5) команда, що буде реалізовувати план;
- 6) потрібний обсяг кредиту чи власних коштів;
- 7) умови для інвестування.

Бажано, щоб керівник компанії представляв презентацію разом із експертами. Під час презентації слід використовувати візуальні засоби: зразки продукції, фотографії, схеми та таблиці. Презентація відбувається перед початковими переговорами з потенційними інвесторами та партнерами, під час яких узгоджуються умови. Результати цих переговорів впливають на внесення відповідних змін у бізнес-план.

Стадія виконання бізнес-плану (рис.1.7.) охоплює період з прийняття інвестиційного рішення до початкової реалізації проекту. Важливо докладно спланувати цей етап, оскільки будь-які відхилення можуть підірвати весь



бізнес-план. Реалізація бізнес-плану передбачає виконання всіх робочих завдань як усередині компанії, так і поза нею, що є необхідним для переходу від стадії бізнес-плану до реального виробництва.

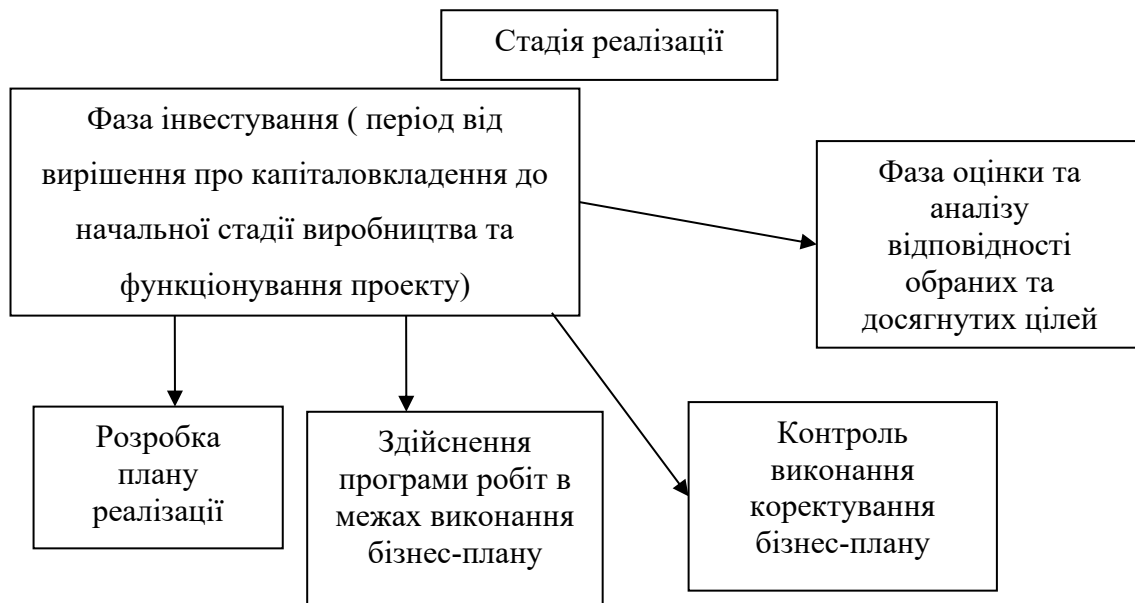


Рисунок 1.7 – Стадія реалізації бізнес-плану. Джерело: створено автором на основі[37].

Планування виконання бізнес-плану та складання бюджету включає наступні ключові завдання:

- визначення різновидів завдань, які потрібно виконати в межах компанії та за її межами для успішної реалізації бізнес-плану;
- створення послідовності матеріально-технічних етапів у виконанні цих завдань;
- розробка календарного графіка, що визначає точні терміни виконання кожного завдання та ураховує необхідний час для кожного етапу;
- визначення ресурсів, які потрібні для виконання кожного завдання, і встановлення відповідних витрат;
- складання бюджету виконання та грошових потоків, необхідних для фінансування всіх етапів проекту;

- ведення документації про всі дані щодо виконання проекту, що дозволить коригувати плани виконання та бюджет, а також прогнози, розроблені під час підготовки бізнес-плану.

Деякі дослідники пропонують розширення цієї моделі декількома етапами. Так, у своїх роботах Македон В.В. [35] розглядає особливий етаповий бізнес-план, який відрізняється від інших за своєю образністю.

Перший етап - початкова фаза. Вона включає підготовку бізнес-плану для запуску нового підприємства, яка в багатьох відношеннях спирається на ті ж самі концепції, що й основні рішення, викладені на його сторінці.

Процес розробки майбутньої бізнес-концепції включає такі завдання:

- 1) проведення пошуку бізнес-ідеї;
- 2) вибір сфери діяльності;
- 3) обґрунтування форми організації бізнесу;
- 4) прийняття рішення про спосіб ініціювання бізнесу.

Коли розглядається розробка бізнес-плану для розширення вже існуючого бізнесу, потреба у початковому етапі відпадає. Обґрунтування проекту удосконалення бізнесу компанії також може бути обмежене лише основним етапом.

Під час розробки бізнес-плану компанія формує структуру та зміст майбутнього плану таким чином:

- визначається місія компанії, яка включає основну мету, конкретну роль та унікальний підхід до ведення бізнесу, що відрізнятиме її від конкурентів;
- формулюються конкретні цілі компанії, тобто чітко визначається, що компанія планує досягти протягом певного періоду часу;
- обирається стратегія діяльності підприємства. При виборі стратегії підприємець повинен враховувати одну з можливих опцій: контроль витрат, диференціацію, фокусування;

- здійснюються необхідні економічні розрахунки та отримання необхідних інформаційних послуг у спеціалізованих незалежних установах.

Економіст В.В. Іванова [21] описує наступні етапи у процесі розробки бізнес-плану:

- 1) Створення інформаційної бази для розробки бізнес-плану.
- 2) Розробка концепції, визначення цілей і завдань бізнес-плану.
- 3) Збір та аналіз інформації про обрану бізнес-ідею, формулювання цілей і завдань.
- 4) Основний етап (складання бізнес-плану).
- 5) Презентація бізнес-плану.

Перший етап у підготовці бізнес-плану полягає в зборі інформації щодо його вимог у відповідній сфері та галузі. Крім того, необхідно зібрати комплекс зовнішньоекономічної, політичної, правової, науково-технічної та економічної інформації для забезпечення процесу розробки [21, с 267].

Діяльність компанії взаємодіє з зовнішнім середовищем, тому успішність будь-якого проекту залежить від того, наскільки компанія може адаптуватися до цього середовища. Отже, перед початком розробки бізнес-плану необхідно мати загальноекономічну інформацію про умови реалізації проекту, такі як законодавчі обмеження, економічна ситуація у країні, соціальні умови та тенденції у відповідній галузі .

Другий етап включає в себе створення концепції майбутнього бізнесу. Це передбачає, насамперед, пошук підприємницької ідеї, яка може бути отримана через маркетингові дослідження, вивчення патентної інформації, результати власних науково-технічних досліджень і розробок [21, с 279]. Після розробки концепції визначаються цілі бізнес-плану, які визначаються проблемами, що необхідно вирішити за допомогою цього плану. План має бути цікавим для цільового ринку, привабити потенційних інвесторів і відповідати їхнім вимогам.

На третьому етапі збирається інформаційна база, яка безпосередньо пов'язана з обраною бізнес-ідеєю, методами її реалізації та можливими перешкодами [21, с 282]. Приймається рішення щодо того, як бізнес буде відрізнятися від конкуруючих продуктів і якими засобами будуть створені конкурентні переваги. Також на цьому етапі визначаються цілі компанії, завдання та терміни їх виконання.

На четвертому, ключовому етапі, проводиться пряма розробка бізнес-плану. Структура цього плану формується залежно від різних факторів, таких як розмір бізнесу, потреба в інвестиціях, сфера діяльності, його характер і конкретні цілі [21, с 293]. Хоча структура бізнес-плану може відрізнятися, кожен з них має обов'язкові компоненти: опис важливих аспектів майбутнього бізнесу, встановлення завдань для досягнення цілей та узагальнення результатів фінансових розрахунків.

Останній, п'ятий етап - це презентація бізнес-плану, яка необхідна для знайомства зацікавлених осіб із новим бізнесом та встановлення бізнес-зв'язків з потенційними інвесторами. Важливо продемонструвати очікувані обсяги продажів, підтвердити його рентабельність та аргументувати потрібні обсяги інвестицій [21, с 294].

Багато чинників впливають на структуру, обсяг та показники бізнес-плану, такі як вид підприємницької діяльності, особливості галузі та розмір інвестицій. Кожен бізнес має свої унікальні особливості, тому не існує «універсального» плану, який підходить до всіх випадків. Кожна запропонована форма надає лише загальне уявлення про те, як може бути організований бізнес-план.

На підставі широкого світового досвіду пропонується наступна структура бізнес-плану:

1. Резюме.
2. Опис галузі і підприємства.
3. Характеристика об'єкта бізнесу.
4. Дослідження та аналіз ринку.

5. Маркетинговий план.
6. Виробничий план.
7. Організаційний план.
8. Фінансовий план.
9. Ефективність проєкту.
10. Оцінка ризиків.

Резюме - це компіляція інформації, яка відображає суть проєкту, його ключові аспекти, що варто звернути увагу головному інвестору. Цей розділ складається після того, як вже розроблені інші частини бізнес-плану і містить узагальнені висновки. Важливо, щоб цей розділ зацікавив потенційних партнерів та інвесторів. Наскільки цікавим буде зміст бізнес-плану для інвесторів та партнерів, їхнє рішення про продовження читання до кінця зазвичай визначається змістом даного розділу.

У наступному розділі бізнес-плану важливо включити опис галузі, надати короткий огляд компанії, зазначити її історичні коріння та організаційну структуру. Також необхідно провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, визначивши її сильні та слабкі сторони, а також стратегічні напрями розвитку.

У третьому розділі бізнес-плану необхідно детально описати продукцію, що буде пропонуватися, та вказати основні аспекти технології, яка буде використовуватися для її виробництва. Важливо представити характеристику товару, описавши його рівень якості, набір властивостей, упаковку та інші переваги, що зроблять цей товар конкурентоспроможним.

Метою четвертого розділу бізнес-плану, затитульованого «Дослідження та аналіз ринку», є переконати потенційних інвесторів у конкурентоздатності даного продукту. Необхідно провести дослідження ринку збуту, проаналізувати конкурентів та визначити можливу ринкову стратегію компанії.

Розділ «Маркетинговий план» деталізує стратегію в сфері комерції. Основними компонентами цього розділу є маркетингова стратегія, канали збуту продукції, цінова політика, реклама та методи стимулювання збуту.

У наступному розділі необхідно оцінити виробничо-технічний потенціал виробничої компанії. Також треба визначити систему контролю якості, провести аналіз постачальників, зробити прогноз собівартості продукції, матеріалів і сировини та інше. Розгляд цього розділу рекомендується розпочати зі складання плану збуту продукції.

Наступний розділ, «Організаційний план», передбачає опис оргструктури підприємства, розробку управлінської структури проекту та надання характеристики учасникам проекту.

Ключовим етапом бізнес-плану є «Фінансовий план», який оцінює та планує фінансові потреби для виконання плану. Цей розділ важливий для розробників, інвесторів та кредиторів, оскільки допомагає виявити слабкі місця компанії та запобігти фінансовим проблемам. Аналізується такі показники, як точка беззбитковості, рентабельність продажів, термін окупності та фінансування проекту.

Далі визначається ефективність проекту, яка вказує на доцільність його реалізації та інвестування. Для цього розраховуються такі показники, як чиста приведена вартість, внутрішня норма прибутку та дисконтований період окупності.

На заключному етапі складання бізнес-плану важливо провести оцінку ризиків проекту. Потрібно визначити потенційні ризики, що можуть виникнути під час реалізації проекту та їхню ймовірність. Існують різні методи виявлення та оцінки ризиків, але ключовою є здатність включити всі можливі ризики та розробити ефективний план їх управління.

Залучення керівника до розробки бізнес-плану настільки важливе, що багато банків та іноземних інвестиційних компаній відмовляються розглядати заявки на фінансування, якщо вони знають, що бізнес-план був розроблений консультантами без участі керівника. Залучений особисто менеджер активно моделює свою подальшу діяльність, перевіряючи життєздатність ідеї [34, с 132].

Потрібно залучити зовнішніх консультантів для аналізу та діагностики досягнень цілей і стратегій, визначених у бізнес-плані, для перевірки точності даних і очікуваних значень продажів, частки ринку, очікуваного прибутку тощо. Мета експертизи полягає у вчасному виявленні помилок у відомостях, наведених у бізнес-плані. Це вимагає проведення дослідження на кількох етапах:

- аналіз планової документації та інтерв'ю з працівниками;
- формулювання гіпотез про реалізм поданої інформації;
- вибір методів перевірки сформульованих гіпотез;
- проведення інтерв'ю з незалежними експертами (споживачами, конкурентами, науковцями і т. д.);
- аналіз інформації та перевірка гіпотез;
- підготовка звітів про результати експертизи.

Завдяки чітко сформульованим цілям у розробленому бізнес-плані все отримує чітку мету, що дозволяє направити дії компанії у конкретне русло. Підготовка бізнес-плану надає компанії інструмент управлінського контролю, який допомагає поступово рухатися до визначеної мети.

Для забезпечення якості бізнес-плану та високого наукового рівня використовуються різноманітні методи. Т. Г. Васильців розрізняє такі основні методи бізнес-планування [12, с 33]:

- оптимізація: виконуються розрахунки для різних сценаріїв та обирається найбільш оптимальний варіант згідно з обраними критеріями для даного бізнес-плану;
- цільовий прибуток: сума прибутку, яку підприємство має отримати за планом, визначається на основі розрахунків необхідних ресурсів, витрат і обсягів реалізації;
- індикативний: включає розрахунок показників, що досягаються для забезпечення збалансованості та рентабельності проекту;

- збалансованість: ґрунтується на порівнянні ресурсів, доступних для досягнення встановлених цілей і результатів, установлених після виконання цього бізнес-плану;
- нормативний: розрахунок показників з використанням науково обґрунтованих норм і стандартів;
- експериментально-статистичний: ґрунтується на експериментах та статистичних дослідженнях, що проводяться для отримання необхідних даних, які використовуються для подальшого розвитку бізнес-плану [39, с 53].

Серед сучасних методів удосконалення бізнес-плану з використанням комп'ютерних технологій, які сприяли підвищенню ефективності та науковості планування, можна виділити

- метод екстраполяції: полягає у вивченні динаміки основних показників діяльності підприємства і на основі цих даних з минулого формулюється гіпотеза щодо тенденцій у майбутньому;
- метод експертної оцінки: базується на висновках експертів у відповідній галузі та аналізі окремих аспектів бізнес-плану з урахуванням їхньої кваліфікації, професіоналізму та досвіду;
- методи математичного програмування: застосовуються для вирішення завдань з оптимального розподілу ресурсів, структури асортименту, завантаження транспортних засобів тощо.

Застосування цих методів бізнес-планування тісно пов'язане з ключовими принципами бізнес-планування:

Всі частини бізнес-плану повинні відповідати ринковим умовам, ресурсам та можливостям підприємства, а також очікуваним показникам;

Зміст бізнес-плану, всі розрахунки та прогнози мають відповідати основним цілям проекту, таким як максимізація прибутку, збільшення частки ринку, забезпечення конкурентоспроможності продукції тощо;



Цей принцип відображається в постійному контролі за виконанням та коригуванні бізнес-плану під час реалізації, забезпечуючи безперервність процесу бізнес-планування розвитку підприємства;

Показники та розрахунки бізнес-плану повинні відповідати загальним цілям та бути включені в одну систему показників;

Розробка бізнес-плану має бути науково обґрунтованою і не містити невинуватених припущень, використовуючи наукові підходи та методи.

До додаткових, але комплексних принципів, які потрібно дотримуватись у процесі розробки бізнес-плану, включають: започаткування, прогнозування, координація та інтеграція, управління безпекою, систематизація, контроль і документування.

### **Висновки до розділу 1**

У цьому розділі було розглянуто теоретичні аспекти бізнес-планування. Шляхом аналізу робіт вітчизняних та зарубіжних вчених, було визначено сутність бізнес-планування, яке, хоча тлумачиться різними дослідниками по-різному, згодні всі: бізнес-план є необхідною частиною ефективного управління бізнесом.

Розробка бізнес-плану має на меті вирішення ключових завдань та принесення компанії ряду переваг. Незважаючи на очевидність цих переваг, деякі підприємці намагаються обійтися без бізнес-плану, але їхні зусилля часто залишаються марною. Це доводить, що бізнес-план є невід'ємною складовою бізнес-планування. Деякі дослідники вказують, що без бізнес-плану неможливо успішно створити нову компанію, впровадити новий виробництво, розширити підприємницьку діяльність або залучити необхідні інвестиції.

Також ключовим етапом є формування інформаційного контексту бізнес-плану. Це включає документи різного характеру - політичні, правові та економічні, що задовольняють інформаційні потреби підприємця під час складання бізнес-плану.

Структура бізнес-плану не може бути стандартизованою через різноманітність видів бізнесу. Тому кожен розробник бізнес-плану повинен чітко визначити план завдань і розділити їх на етапи. Для визначення цих етапів було розглянуто роботи вітчизняних вчених, які викладають свої методи розробки бізнес-планів на різних стадіях. Структура бізнес-плану, яка також є різноманітною через унікальні особливості різних видів діяльності, детально розглядається в кожному розділі.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПЕРЕДУМОВИ РОЗШИРЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ

### 2.1 Характеристика господарської діяльності ТОВ «Мозаїка»

Компанія «Мозаїка» – виробник морозива в Україні, що працює з 1997 року. З самого початку своєї діяльності вона дотримується високих стандартів якості та завжди пильно стежить, щоб її продукція була не лише смачною, але й абсолютно безпечною [13].

Юридична адреса підприємства: 49127, Україна, м. Дніпро, вул. Гаванська, 14.

Види діяльності підприємства:

10.52 Виробництво морозива (основний)

10.13 Виробництво м'ясних продуктів

10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру

10.89 Виробництво інших харчових продуктів, не віднесених до інших угруповань

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів. н. в. і.

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

32.99 Виробництво іншої продукції, н. в. і. у.

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту

22.22 Виробництво тари з пластмас

22.29 Виробництво інших виробів із пластмас

Підприємство самостійно розробляє свої стратегії та плани діяльності, орієнтуючись на потреби ринку та мету отримання прибутку. Організаційна структура управління компанії відображає склад та взаємозв'язки між лінійними та функціональними підрозділами управління. У ТОВ «Мозаїка» представлена лінійно-функціональна організаційна структура, яка показана на рис. 2.1.

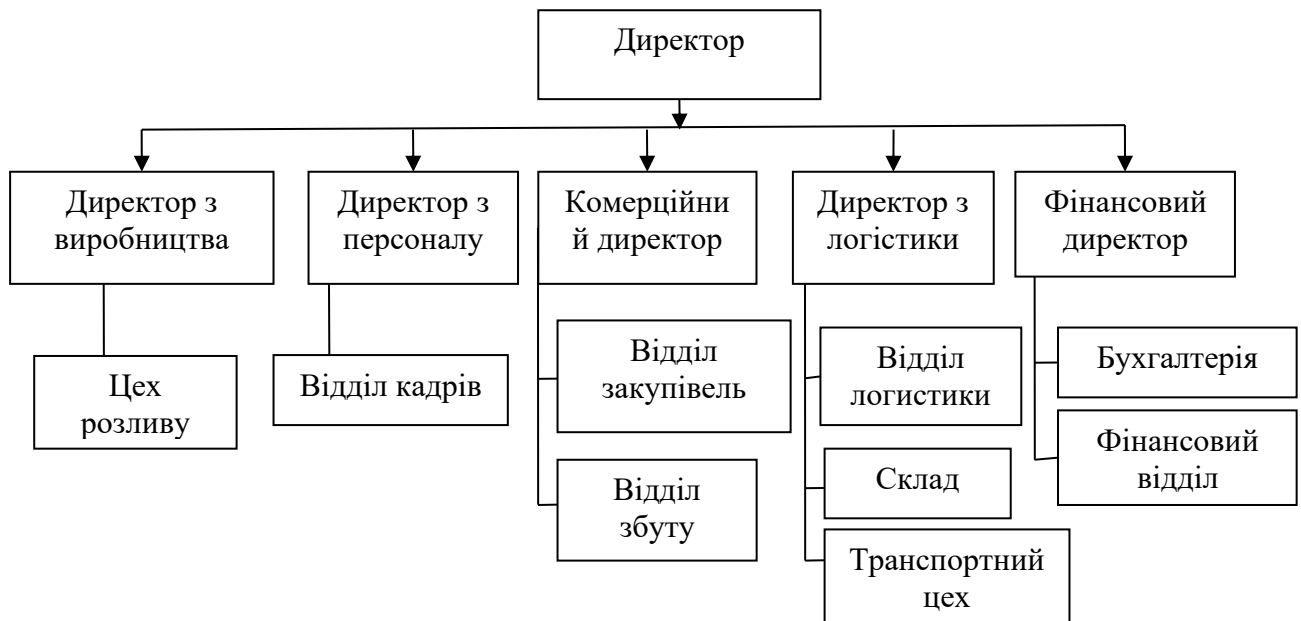


Рисунок 2.1 Організаційна структура ТОВ «Мозаїка»

У цій формі організаційної структури компанії допомагає безпосередньому керівнику, підзвітному директору, вирішувати конкретні проблеми та розробляти відповідні рішення, програми та плани, спеціальний апарат управління, який складається з функціональних підрозділів або відділів. Ці підрозділи втілюють свої рішення через старшого менеджера або безпосередньо через спеціалізовані служби або окремих виконавців на нижчих рівнях. Функціональні підрозділи не мають права самостійно керувати або видачі наказів виробничим підрозділам.

Компанія випустила своє перше морозиво 1997 року в невеликому цеху молокозаводу, що розташований у селі Губиниха, на околиці Дніпропетровська. Протягом лише двох років завод перетворився на великий виробничий комплекс у Наддніпрянському районі, де працювало 200 осіб. Тоді ж були випущені перші партії ескімоського морозива під брендом «Лев».

У 2000 році було представлено морозиво Gran Premi, яке стало головним продуктом у портфоліо компанії. На той час у компанії працювало 300 осіб, і були запуснені дві виробничі лінії, на яких випускались 5 видів морозива.

У 2003 році була зареєстрована товарна марка «Мозаїка», а компанія вступила до Асоціації виробників морозива та замороженої продукції України.

Виробничі потужності компанії отримали сертифікат відповідності стандарту ISO 9001. У наступному році були введені в експлуатацію додаткові лінії, і було запущено виробництво морозива «Смолоскип», яке відрізнялося компактним форматом, доступною ціною і містить пальмову олію.

У 2005 році компанія розширила свою діяльність у Тернополі, де розпочалося виробництво тортів «Буржуй». У 2010 році компанія отримала патент на вафельний стаканчик, для виробництва якого купила лінію від австрійської компанії HAAS.

У 2016 році фабрика була нагороджена міжнародним сертифікатом FSSC 22000, який ще й зараз підтверджується.

З самого початку свого існування компанія завжди дотримувалася встановлених стандартів якості, та ретельно контролювала, щоб її продукція була не лише смачною, але й повністю безпечною. ТОВ «Мозаїка» – передовий виробник морозива на спеціалізованому підприємстві. Масштаби її виробництва немає собі рівних в Україні, а більш ніж двадцятирічний досвід у цій галузі дає підстави стверджувати, що ТМ «Мозаїка» є найбільшим виробником морозива та заморожених продуктів. Увесь комплекс установок забезпечує безперебійну роботу молочного та шоколадного цехів, а також виробництва джему, завдяки чому споживачі можуть насолоджуватися улюбленими смаками морозива.

Компанія «Мозаїка» досягла значних успіхів не лише на внутрішньому ринку, а й успішно розширила свою присутність на міжнародному рівні. Починаючи з 2003 року, вона постачає морозиво оптом до країн, таких як Молдова, Грузія, Казахстан, Азербайджан, країни Прибалтики, Ізраїль, Болгарія, Польща, Африка і Китай.

Згідно з даними аналітичної компанії AR-group, склад компаній, що займають лідируючі позиції на ринку морозива в Україні, залишається сталим:

- ПАТ «Житомирський НПЗ» (ТМ «Рудь») - 26,7%,
- «Мозаїка» (ТМ «Ласунка») - 23,8%,
- «Львівський холодокомбінат» (ТМ «Лімо») - 15,6%,

- «Фірма Ласка» (ТМ «Ласка») - 13,9%,

- «Хладопром» (ТМ «Хладік») - 9,9%.

Компанія «Мозаїка» широко відома своїм асортиментом морозива та тортів. У її асортименті понад 120 видів морозива, кожен з яких має свого власного споживача (Додаток А).

Компанія «Мозаїка» активно займається реалізацією солідарних та соціально-культурних ініціатив. З 2001 року вона надає підтримку дитячим будинкам та школам-інтернатам Дніпропетровської області. З 2006 року вона займається благодійністю, співпрацює з благодійними фондами та надає допомогу дитячим лікарням.

У 2018 році компанія активно працювала над природоохоронними заходами, зокрема, впроваджувала систему селективного збору твердих побутових відходів.

Фестиваль морозива «Мозаїка», заснований у 2005 році, спеціалізується на організації та проведенні масштабних сімейних розважальних заходів, які включають концерти, дитячі конкурси, розіграші призів та, звичайно ж, морозиво.

Компанія «Мозаїка» стала піонером у проведенні фестивалів морозива в Україні та розширила свою діяльність на всю територію країни. Організацію та проведення фестивалів забезпечують три команди івент-спеціалістів за підтримки та допомоги офіційних дистриб'юторів Ласунки. Протягом одного весняно-літнього сезону фестиваль морозива відбувається у понад 70 містах України.

Діяльність ТОВ «Мозаїка» виявляється стабільною. У 2020 році чистий дохід від реалізації зрос на 200 000 тисяч гривень, а чистий прибуток збільшився на 54 000 тисячі гривень. Стабільний приріст рентабельності реалізованих товарів, активів та капіталу підтверджує високу оцінку діяльності компанії. Обрані для аналізу показники основних результатів свідчать про надійну роботу підприємства.

Виробництво морозива в Україні є важливою складовою харчової промисловості, особливо в галузі молочарства. Українські компанії повністю задовольняють потреби населення у морозиві, що підтверджується виробництвом понад 150 тисяч тонн продукції щорічно. Продукція експортується до багатьох країн, а обсяги експорту постійно зростають. Імпорт морозива до України залишається незначним.

Виробництво морозива в Україні характеризується кількома особливими факторами. Його споживання має сезонну природу, з вищим попитом у літні місяці та меншим у зимовий період. Оскільки морозиво не є продуктом першої необхідності, його виробництво тісно пов'язане з купівельною спроможністю населення, що залежить від економічної ситуації в країні.

Середньорічне споживання морозива на душу населення в Україні становить трошки більше 2 кг, що є відносно низьким показником порівняно з країнами Європи та США, де споживання перевищує 8-10 кг та 20 кг на особу відповідно. Однак за останні роки в Україні спостерігається зростання обсягів споживання морозива. Наприклад, у 2019 році було спожито 80,6 тис. тонн, у 2020 році – 85,9 тис. тонн, а у 2021 році – 91,8 тис. тонн.

Морозиво є одним з найпопулярніших продуктів, особливо у споживачів під час літнього періоду. Оскільки ринок морозива насичений багатьма виробниками, для збереження конкурентоспроможності важливо постійно розширювати асортимент та приділяти особливу увагу якості продукції.

Серед основних викликів, які стикається ринок морозива, особливо гострими є економічні проблеми, такі як висока вартість сировини та недостатня платоспроможність населення, а також зниження рівня рентабельності виробників та демпінгова політика деяких низькопрофільних виробників. Якість продукції відображає стан суспільства та визначається технічними можливостями країни, рівнем організації виробництва та торгівлі. Насиченість ринку якісними харчовими продуктами з високими характеристиками споживання є показником стабільності та розвиненості економіки. Виробництво якісного морозива допомагає компаніям швидше

вийти на ринок та отримати прибуток. Високі споживчі властивості морозива забезпечують його постійний попит.

Нещодавно вітчизняні виробники не могли задовольнити навіть половину попиту на морозиво в Україні, що призвело до завалу ринку імпортною продукцією. Проте зараз ситуація значно покращилася. Виробництво морозива в Україні зростає щороку, і місцеві виробники займають міцні позиції на ринку.

Головними конкурентами ТОВ «Мозаїка» є ПАТ «Житомирський маслозавод» (ТМ «Рудь») та ПАТ «Львівський холодокомбінат» (ТМ «Лімо»).

ПАТ «Житомирський маслозавод», відомий також як компанія «Рудь», що спеціалізується на виробництві морозива, масла та інших молочних продуктів, був заснований в 1981 році.

Асортимент продукції компанії «Рудь» включає морозиво, вершкове масло, солодкі вершки, молочну продукцію (молоко, кефір, ряжанка, сметана, сироватка, йогурт), заморожений сир, заморожені овочі та ягоди. Крім того, компанія організовує проведення заходу «Свято морозива №1», на якому представлена власна програма розваг та подій, яка включає в себе також обмін тростинами на прути для шанувальників продукції «Рудь».

Це морозиво стало частиною спеціальної молодіжної лінійки, яку представили на платформі Instagram. Воно має привабливу, блискучу обгортку, що привертає увагу, і незвичайний смак - морозиво зі смаком кактуса. Компанія запустила акцію, за якою люди мали здогадатися про смак цього морозива.

ПАТ «Львівський холодокомбінат» - це підприємство з великим досвідом у виробництві морозива. Перші зразки морозива почали виготовляти у Львові понад 66 років тому. Асортимент продукції ТМ «ЛІМО» налічує понад 110 найменувань, серед яких ріжки, фруктове морозиво, вафельні стаканчики, морозиво у відерцях, вагове морозиво, торт-морозиво, рулет морозиво, моноліт. Компанія також займається виробництвом та продажем різноманітних видів глазури та фруктових наповнювачів.

Інформацію про розглянуту компанію та її основних конкурентів буде занесено до таблиці 2.1.



## Фактори конкурентоспроможності

Параметри порівняння	Ринок			
	База	Конкуренти		
		«Мозаїка»	«Рудь»	«Лімо»
Оригінальність смаку	10			
‘Натуральність інгредієнтів	10	9	9	8
Термін придатності	10	9	9	9
Естетичність упаковки	10	10	9	9
Якість Реклами	10	9	9	9
Ефективність каналів збуту	10	10	10	9
Ціна	10	8	9	8
Всього		9,1	9,2	9,5

Під час оцінки конкурентоспроможності продукції досліджуваного підприємства та його конкурентів було встановлено, що продукція ТОВ «Мозаїка» виявилася досить конкурентоспроможною і за окремими показниками посідає лідируючі позиції. Основними факторами успіху цієї компанії є висока репутація, яка відома як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку; ефективно розроблена маркетингова стратегія, яка включає рекламу та акції; а також вдале співвідношення ціни та якості. Для проведення аналізу конкурентних переваг і проблем, з якими зіткнулася компанія, а також для визначення можливих напрямків розвитку, доцільно використовувати SWOT-аналіз (Додаток Б).

Для визначення ринкової стратегії та цілей планування важливо провести аналіз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища компанії. Зовнішній аналіз передбачає докладне вивчення постачальників сировини, споживачів продукції, наявність ринку збуту, конкуренцію, фінансові можливості, законодавство та інші аспекти оточуючого середовища. Внутрішній аналіз включає корпоративний огляд компанії, такий як наявність ресурсів,

конкурентоспроможність продукції, використані технології, позиціонування на ринку, можливості розширення, управління та виробничі процеси.

В додатку В представлено аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Мозаїка».

Фактори зовнішнього середовища визначаються тим, як зміна одного фактора впливає на інші.

Неперервні зміни у зовнішньому середовищі можуть суттєво впливати на результати діяльності компанії, навіть якщо сама компанія залишається незмінною. Зовнішнє середовище організації є джерелом ресурсів, необхідних для підтримки її внутрішнього потенціалу на відповідному рівні. Для забезпечення стабільності компанії важливо мати повну інформацію про фактори зовнішнього середовища.

Вивчення економічних факторів дозволяє з'ясувати, як утворюються та розподіляються економічні ресурси на рівні держави.

На досліджувану компанію впливають такі економічні чинники, як рівень інфляції, ціни на сировину, інвестиційна стратегія та доходи населення. Також позитивний вплив справляють інвестиційна політика та платоспроможний попит населення, а негативний - зростання вартості сировини та інфляції (Додаток Г).

Аналіз соціальної складової зовнішнього середовища спрямований на зрозуміння та оцінку впливу на компанію таких соціальних явищ, як відношення до роботи та якості життя, мобільність населення, споживча активність і т. д.

Демографія є важливим аспектом у галузі, оскільки не всі люди споживають морозиво. Тому збільшення чисельності населення призводить до зростання споживання продуктів. З іншого боку, розміщення населення майже не впливає на споживання продукції ТОВ «Мозаїка», оскільки компанія має добре розвинену мережу збуту.

Технологічний аспект макросередовища є одним з ключових у факторів соціального розвитку. Технологія є як внутрішнім, так і зовнішнім чинником,

який має велике значення. Аналіз цього аспекту дозволяє виявити можливості науково-технічного прогресу у виробництві нових продуктів. На сьогоднішній день виробничий комплекс досліджуваного підприємства обладнаний сучасним високопродуктивним устаткуванням, яке використовує передові технології, та залучає кваліфіковану робочу силу.

Проте важливо мати на увазі два протилежні ефекти цього фактора. Позитивний аспект полягає у тому, що з появою нових технологій і видів продукції створюються нові підприємства. Це призводить до збільшення числа робочих місць і підвищення платоспроможності попиту. Негативний аспект полягає в тому, що впровадження нових технологій призводить до підвищення продуктивності праці, скорочення чисельності працівників і зростання рівня безробіття.

## **2.2 Визначення передумов формування бізнес-плану розширення виробництва**

Об'єктом аналізу є ТОВ «Мозаїка», яке працює на ринку вже протягом 26 років і займає одне з провідних місць. Для повного оцінювання ефективності його діяльності, прибутку та рентабельності продукції необхідно провести аналіз всіх фінансових показників.

Ці дані також мають вагому значимість у вирішенні питань про важливість впровадження нового бізнес-плану для керівництва компанії, особливо коли йдеться про співпрацю з потенційними інвесторами.

Діагностика та оцінка фінансового стану є важливим етапом перед складанням бізнес-плану розширення діяльності компанії. Цей план включає в себе аналіз необхідних фінансових ресурсів для ефективного функціонування та своєчасного вирішення фінансових зобов'язань компанії.

У табл. 2.2 наведені основні показники діяльності компанії, їх значення за вивчені роки та їх динаміка.

## Аналіз фінансового стану ТОВ «Мозаїка»

Показник	Роки			2022/2021		2023/2022	
	2021, тис.грн.	2022, тис.грн.	2023, тис.грн.	Δ, тис.грн.	Г', %	Δ, тис.грн.	Г', %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	780 000	1 100 000	1 350 000	320 000	41,0	250 000	22,7
Валовий прибуток	150 000	220 000	350 000	70 000	46,7	250 000	59,1
Собівартість реалізованої продукції	630 000	820 000	950 000	190 000	30,2	130 000	15,9
Інші операційні витрати	15 000	11 000	24 000	-4 000	-26,7	13 000	118,2
Фінансовий результат до оподаткування	26 000	35 000	100 000	9 000	34,6	65 000	185,7
Витрати податку на прибуток	5 000	6 400	19 000	1 400	28,0	12 600	196,9
Чистий прибуток (+) збиток (-)	21 000	28 000	82 000	7 000	33,3	54 000	192,9

Джерело: розраховано автором на основі: [33]

На основі аналізу можна зробити висновок, що чистий дохід, валовий прибуток та чистий фінансовий результат підприємства зростають з роками, що свідчить про його успішну діяльність. За тим же періодом собівартість реалізованої продукції та операційні витрати також зросли, що зазвичай пов'язано зі зростанням інших фінансових показників. У 2023 році практично всі ці показники збільшились на 100% та більше порівняно з 2021 роком. Динаміка цього зростання наведена на рис. 2.2.

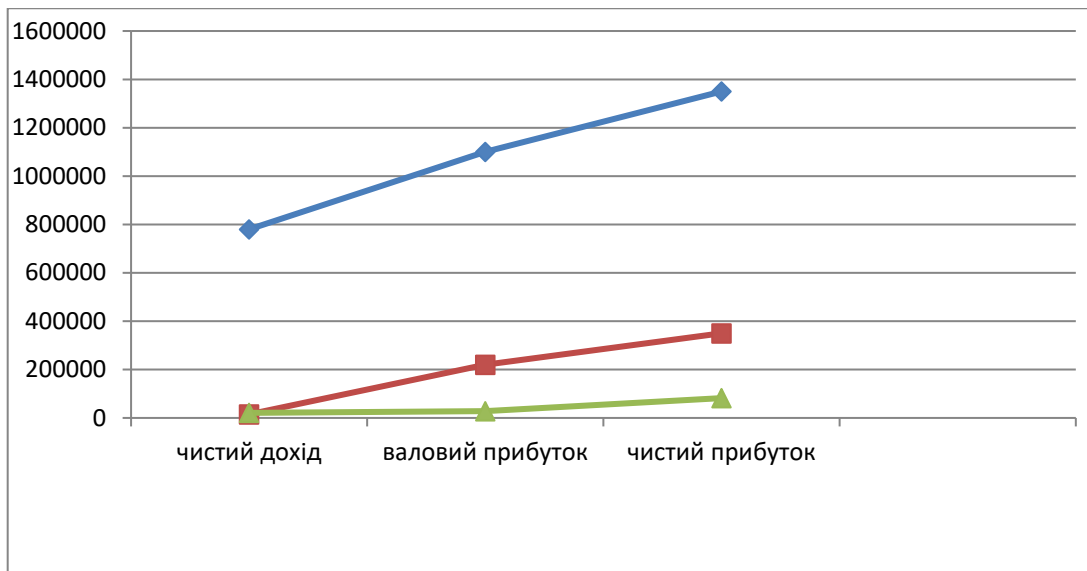


Рисунок 2.2 Динаміка зміни фінансових показників ТОВ «Мозаїка», 2021-2023рр. Джерело: складено на основі [33]

Один зі способів дослідження результатів діяльності підприємства - аналіз структурних змін і динаміки розвитку на основі даних балансу. Для цього застосовуються вертикальний і горизонтальний аналіз балансу. Горизонтальний аналіз вказує на те, як змінюються статті балансу порівняно з попереднім періодом, тоді як вертикальний аналіз відображає зміну структури, або співвідношення між статтями та розділами балансу.

Основними метами аналізу фінансового стану підприємства є оцінка таких показників як:

- його платоспроможність та ліквідність;
- фінансова стабільність;
- результативність підприємницької діяльності;
- рентабельність.

У табл. 2.2 наведений вертикальний аналіз активів та пасивів, а також показано динаміку їх змін за досліджувані роки. Довгострокові зобов'язання в компанії відсутні, тому вони не враховані у цьому аналізі.

Таблиця 2.3

## Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Мозаїка»

Показники	Роки					
	2021		2022		2023	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Активи	373 000	100	457 000	100	540 000	100
Необоротні активи	83 000	22,3	97 000	21,2	120 000	22,2
Оборотні активи	290 000	77,7	360 000	78,8	420 000	77,8
Пасиви	309 800	100	339 800	100	429 800	100
Власний капітал	300 000	96,8	330 000	97,1	420 000	97,7
Поточні зобов'язання	9 800	3,2	9 800	2,9	9 800	2,3

Виходячи з даних у табл. 2.3, можна прийти до висновку, що протягом років, що досліджувалися, структура активів залишалась стійкою. Відсоткове співвідношення власного капіталу зросло на 1,1%, водночас відсоткова частка поточних зобов'язань зменшилась.

Таблиця 2.4

## Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Мозаїка»

Показники	Роки			
	2022/2021		2023/2022	
	Δ, тис.грн.	Т', %	Δ, тис.грн.	Т', %
Активи	84 000	22,5	83 000	18,2
Необоротні активи	14 000	16,9	23 000	23,7
Оборотні активи	70 000	24,1	60 000	16,7
Пасиви	30 000	9,7	90 000	26,5
Власний капітал	30 000	10,0	90 000	27,3
Поточні зобов'язання	0	0,0	0	0,0

Джерело: розраховано автором на основі: [33]

Згідно з табл. 2.4, можна зазначити, що необоротні активи відзначалися тенденцією до зростання. Оборотні активи показали приріст на 24,1% у 2022 році порівняно з 2021 роком, але в 2023 році цей приріст склав 16,7%. У той же період приріст власного капіталу також зросло, становлячи 10% у 2022 році і

27,3% у 2023 році. Оскільки поточні зобов'язання компанії залишалися сталими, приріст або зменшення також не спостерігалось.

Ліквідність є ключовим показником фінансового стану підприємства, оскільки вона визначається його здатністю у будь-який момент розрахувати свої зобов'язання (пасив) за рахунок майна (активів), що перебуває на балансі [3, с.2].

Таблиця 2.5

## Аналіз показників ліквідності ТОВ «Мозаїка»

Показник	Роки			2022/2021		2023/2022	
	2021	2022	2023	Δ, тис.грн.	Т', %	Δ, тис.грн.	Т', %
Коефіцієнт покриття	5,09	3,00	3,50	-2,09	-41,0	0,50	16,67
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,79	2,21	3,03	-1,58	-41,7	0,82	36,98
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,30	0,14	0,78	-0,16	-52,5	0,63	447,06
Чистий оборотний капітал	233000	240000	300000	7000,00	3,0	60000,00	25

Одним з ключових показників платоспроможності (ліквідності) є коефіцієнт покриття, який відображає ступінь, до якого активи підприємства покривають його зобов'язання. Цей коефіцієнт розраховується як відношення усіх поточних активів підприємства до його поточних зобов'язань за формулою:

$$КП = ОА / ПЗ, \quad (2.1)$$

де ОА – оборотні активи;

ПЗ – поточні зобов'язання.

$$КП_{2023} = 420\,000 / 120\,000 = 3,5. \quad КП = 3,5 > 1,$$

отже підприємство може погасити своєчасно свої зобов'язання.

Поміж показників ліквідності також розраховують коефіцієнти швидкої і абсолютної ліквідності для оцінки рівня готовності підприємства до сплати своїх зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності визначається шляхом ділення найбільш ліквідних активів, які можна швидко перетворити на грошові кошти (наприклад, грошових коштів та дебіторської заборгованості), на поточні зобов'язання за такою формулою:

$$K_{\text{ш.л.}} = (OA - З) / ПЗ, \quad (2.2)$$

де З – запаси.

$$K_{\text{ш.л.}} = (420\,000 - 57\,000) / 120\,000 = 3,025$$

$$K_{\text{ш.л.}} = 3,025 > 0,6,$$

отже значення коефіцієнта є достатнім.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає, наскільки активи підприємства здатні покрити його зобов'язання в разі їхнього негайного погашення. Цей показник визначається як співвідношення суми грошових коштів та короткострокових фінансових вкладень до суми короткострокових (поточних) зобов'язань за такою формулою:

$$K_A = GA / ПЗ, \quad (2.3)$$

де GA – грошові активи.

$$K_A = 93\,000 / 120\,000 = 0,775$$

$$K_{A2023} = 0,775 > 0,2,$$

отже підприємство має достатній рівень абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт фінансової стійкості зросло протягом аналізованих років, з темпом приросту 202,98% у 2022 році та 37,88% у 2023 році. Високе значення цього показника свідчить про перспективи розвитку компанії та низький ризик банкрутства.

Коефіцієнт фінансової незалежності збільшився на 1,3% протягом досліджуваних років, з темпом приросту 184,62% у 2022 році та 8,33% у 2023 році. Це підвищення свідчить про зростання фінансової стійкості підприємства, що є позитивним аспектом.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами збільшився на 150% у 2021 році, але зменшився на 14,29% у 2022 році. За даними табл. 2.5.,



цей показник залишався вище нормативного значення 0,1 протягом років дослідження.

Це високе значення свідчить про фінансову стійкість компанії та її здатність до активної діяльності навіть без доступу до позикових коштів чи зовнішніх джерел фінансування.

Можна відзначити, що коефіцієнт покриття та коефіцієнт швидкої ліквідності показують тенденцію до зменшення, але їхні значення все ще не перевищують нормативні межі.

За допомогою таких показників, як коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт фінансової стійкості та коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами, здійснено оцінку фінансової стійкості (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

## Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Мозаїка»

Показники	Роки			2022/2021		2023/2022	
	2021	2021	2022	Δ, тис.грн	Т', %	Δ, тис.грн.	Т', %
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,84	2,54	3,50	1,70	202,98	0,96	37,88
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,62	1,77	1,92	1,15	184,62	0,15	8,33
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,26	0,64	0,55	0,38	150,38	-0,09	-14,29

Джерело: розраховано автором на основі: [33]

Ділова активність є ключовим показником фінансового стану компанії, що відображає різні аспекти її діяльності, такі як її позицію на ринку, конкурентоспроможність, ефективне використання ресурсів (як оборотних, так і необоротних), а також ефективність зростання. Можна оцінити ділову активність ТОВ «Мозаїка» шляхом аналізу показників, таких як коефіцієнт оборотності власного капіталу, оборотності мобільних засобів, а також дебіторської та кредиторської заборгованості.

## Аналіз показників ділової активності ТОВ «Мозаїка»

Показники	Роки			2022/2021		2023/2022	
	2021	2022	2023	Δ, тис.грн.	Т', %	Δ, тис.грн.	Т', %
Коефіцієнт оборотності мобільних засобів	1,90	2,17	3,10	0,27	14,24	0,93	42,86
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	9,65	6,50	10,83	-3,15	-32,64	4,33	66,67
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,53	1,24	1,55	-0,29	18,96	0,31	25,00

Джерело: розраховано автором на основі: [33]

Коефіцієнт оборотності мобільних засобів показав зростання у 2022 році на 14,24% та у 2023 році на 42,86%. Схоже, що це свідчить про певне покращення ефективності управління цими активами. Щодо коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості, він зменшився на 18,96% у 2022 році, але пізніше, у 2023 році, зрос на 25%, що може свідчити про покращення швидкості погашення дебіторської заборгованості. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зрос у досліджувані роки на 66,67%, що також може вказувати на підвищення швидкості погашення кредиторської заборгованості.

Щодо рентабельності, вона є важливим показником фінансових результатів та ефективності підприємства. Ці показники вказують на відносну прибутковість, вимірювану у відсотках від витрат або капіталу. Щоб оцінити рівень ефективності, отриманий прибуток чи валовий дохід порівнюються з витратами або використаними ресурсами. Відношення прибутку до витрат відображає рентабельність, або норму рентабельності.

Рентабельність власного капіталу є ключовим показником для власників, оскільки він відображає зростання їхнього майнового стану протягом аналізованого періоду. Крім того, цей показник може бути використаний для оцінки вартості акцій, оскільки він вказує на потенційні дивіденди для

акціонерів. Тенденція стійкого зростання коефіцієнта, як у нашому випадку, свідчить про збільшення здатності компанії генерувати прибуток.

Для більш детального аналізу фінансового стану ТОВ «Мозаїка» було розглянуто такі показники рентабельності: рентабельність активів, власного капіталу, продукції та загальна рентабельність діяльності. Значення цих показників наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

## Показники рентабельності ТОВ «Мозаїка»

Показники, %	Роки			2022/2021		2023/2022	
	2021	2022	2023	Δ, тис.грн.	Т', %	Δ, тис.грн.	Т', %
Рентабельність активів	5,38	6,26	15,11	0,88	16,36	8,85	141,37
Рентабельність власного капіталу	3,55	4,35	5,65	0,80	22,63	1,30	30,00
Рентабельність продукції	1,26	1,22	1,37	-0,04	-3,06	0,15	12,21
Рентабельність діяльності	39,00	35,71	15,85	-3,29	-8,42	-19,86	-55,61

Джерело: розраховано автором на основі: [33]

За даними в табл. 2.14 виявлено, що рентабельність активів зростала, що є позитивним сигналом, оскільки це вказує на високий рівень прибутковості та достатній рівень ефективності використання ресурсів.

Показник рентабельності діяльності підприємства показував зниження протягом аналізованих років. У 2022 році цей показник зменшився на 8,42%, а в 2023 році — на 55%. Це свідчить про зниження ефективності ведення господарської діяльності.

Аналіз фінансового стану підприємства необхідний не лише для того, щоб мати уявлення про його поточний стан, але і для забезпечення ефективного управління, що дозволяє зберегти фінансову стабільність. Виявлення проблем у

фінансовій сфері та вжиття відповідних заходів для їх вирішення є ключовими аспектами такого аналізу. У сучасних умовах правильне оцінювання фінансового стану підприємства має велике значення не тільки для нього самого та його акціонерів, але й для потенційних інвесторів.

Проведений аналіз допоміг визначити основні показники фінансового стану підприємства. Проте, для більш глибокого вивчення ТОВ «Мозаїка» потрібно оцінити його виробничий потенціал у контексті можливостей розширення продукції.

Для успішної конкурентоспроможності на ринку та ефективного розвитку компанії необхідно створити унікальні конкурентні переваги, які дозволять ТОВ «Мозаїка» утримувати стійкі лідерські позиції та збільшувати інтерес споживачів до своєї продукції.

Розробка та впровадження на ринок нових продуктів дозволять підприємству збільшити обсяги продажів, розширити свою частку на ринку, збільшити прибуток і знизити залежність від конкретного виду продукції. Крім того, це сприятиме збереженню чи створенню іміджу компанії, яка відома своїми інноваційними рішеннями.

### **2.3 Оцінка наявних ресурсів для складання бізнес-плану**

У цьому розділі буде досліджено можливості розширення виробництва шляхом оцінки трьох основних складових: виробничої, матеріальної та кадрової. Для цього будуть використані такі показники, як: ступінь зносу основних засобів, темпи оновлення та вибуття основних засобів, рівень фондоозброєності; відсоток змінних витрат у витратах на виробництво, взаємозв'язок між змінами цін на сировину та виробничою продукцією, показники матеріальних ресурсів; коефіцієнт текучості кадрів, рівень освіти працівників та продуктивність праці.

Виробнича складова підприємства, переважно, ґрунтується на основних фондах, що відображають його виробничі можливості. Ці можливості

визначають здатність підприємства забезпечити максимальний обсяг виробництва протягом певного періоду.

Аналіз цих показників наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9.

Аналіз показників виробничої складової підприємства.

Показник, %	Роки			2022/2021		2023/2022	
	2021	2022	2023	Δ, %	Т', %	Δ, %	Т', %
Знос основних фондів	55,8	44,6	42,9	-11,2	-20,1	-1,7	-3,8
Коефіцієнт оновлення та вибуття основних засобів	5,06	4,76	2,58	-0,3	-5,9	-2,18	-45,8
Фондоозброєність	1,09	1,01	1,32	-0,08	-7,3	0,31	30,7

Джерело: розраховано автором на основі: [33]

Загальне зниження зносу основних засобів свідчить про те, що немає проблем, пов'язаних із накопиченим зносом виробничих активів.

Якщо оновлення основного засобу передує його вибуттю, то відбувається процес «переходу», коли в робочому стані залишається не лише основний засіб, але й процеси відновлення або значного розширення виробничої бази.

Протягом досліджуваних років коефіцієнт зменшується, що свідчить про те, що основні фонди не лише зберігаються в робочому стані, але і відбуваються процеси розширення виробничої бази. Статутний капітал у 2023 році порівняно з 2022 роком зменшився, переважно за рахунок збільшення середньорічної вартості основних засобів. Це пов'язано з закупівлею новітнього обладнання для модернізації виробництва.

Виробничий потенціал визначається як сукупність ресурсів, які використовуються організаціями для забезпечення економічного та соціального розвитку регіону в межах діючого законодавства та з урахуванням екологічної безпеки. Таким чином, виробничий потенціал підприємства є об'єктивною характеристикою суспільного виробництва.

Наступним етапом є оцінка матеріальної складової компанії. Для цього потрібно скористатися такими показниками, як участь змінних витрат у

собівартості продукції, взаємозв'язок між змінами цін на сировину та цінами на продукцію, а також виходу матеріалів.

Таблиця 2.10

## Аналіз показників матеріальної складової підприємства.

Показник, %	Роки			2022/2021		2023/2022	
	2021	2022	2023	$\Delta$ , %	$T'$ , %	$\Delta$ , %	$T'$ , %
Частка змінних витрат у собівартості продукції	56,1	56,9	57,1	0,8	1,4	0,2	0,4
Співвідношення зміни цін на сировину та зміни цін на продукцію	0,82	0,75	0,65	-0,07	-8,5	-0,1	-13,3
Матеріаловіддача	1,15	1,25	1,28	0,1	8,7	0,03	2,4

Джерело: розраховано автором на основі: [33]

Участь змінних витрат у собівартості продукції постійно зростає. Змінні витрати виробництва піддаються впливу обсягів виробництва і включають витрати на сировину, основні та допоміжні матеріали, електроенергію та заробітну плату основних виробничих працівників з відрахуваннями.

Співвідношення цін на сировину та продукцію показує тенденцію до зниження, що є позитивним фактором. Якщо цей коефіцієнт менше одиниці, то це означає, що сировина закуповується за низькими цінами, а готова продукція користується високим попитом або підприємство має сильне конкурентне переваги на ринку і може встановлювати високі ціни.

Коефіцієнт матеріалоємності визначається як співвідношення виручки від продажу продукції до вартості матеріалів, використаних для виробництва. Підвищена продуктивність матеріалів пояснюється низькими цінами на сировину та використанням передового обладнання, що забезпечує раціональне використання матеріальних ресурсів.

Останнім етапом аналізу є оцінка кадрового потенціалу компанії. Результати цього аналізу представлені у табл. 2.11.

## Аналіз показників кадрової складової підприємства

Показник, %	Роки			2022/2021		2023/2022	
	2021	2022	2023	Δ, %	Т', %	Δ, %	Т', %
Коеф. плинності кадрів	1,42	1,205	0,83	-0,21	-15,1	-0,37	-31,1
Рівень освіти працівників	86,75	82,75	88	-4	-4,6	5,25	6,3
Продуктивність праці	67,25	78,25	72,58	11	16,4	-5,67	-7,2

Плинність персоналу спостерігається на спаді, що є позитивним явищем. У той же час, протягом звітних періодів зросла освітня кваліфікація працівників, що свідчить про наявність на підприємстві кваліфікованих спеціалістів. У 2022 році продуктивність праці показала тенденцію до зростання, але у 2023 році вона зменшилася на 7%, що може бути пов'язано зі зниженням прибутковості компанії.

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство має середній рівень виробничого потенціалу. Хоча компанія успішна в бізнесі, вона також зіткнулася з певними труднощами, які можна подолати. Техніко-технологічний потенціал оцінюється як задовільний, що свідчить про готовність підприємства до можливого розширення виробництва.

Деякою мірою важливо також оцінити здатність підприємства до конкуренції на ринку.

Для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства за методом теорії ефективної конкуренції, потрібно провести наступні обчислення.

Для визначення критерію ефективності виробництва підприємства використовується така формула:

$$ЕВ = 0,31*РВ + 0,9*Ф + 0,4*РТ + 0,1*ПП \quad (2.4)$$

де РВ - показник витрат на одиницю продукції;

Ф – показник фондоддачі;

РТ – рентабельність товарної продукції;

ПП – продуктивність праці.

$$EB_{2022} = 0,31*12 + 0,9*10 + 0,4*11 + 0,1*10 = 11,02.$$

$$EB_{2023} = 0,31*6 + 0,9*9 + 0,4*15 + 0,1*15 = 11,07.$$

Критерій фінансового стану підприємства за 2022 та 2023 роки розраховано за допомогою формули:

$$\Phi C = 0,29*KA + 0,2*KP + 0,36*KL + 0,15*KO \quad (2.5)$$

де КА – коефіцієнт автономії;

КП – коефіцієнт покриття;

КЛ – коефіцієнт абсолютної ліквідності;

КО – коефіцієнт оборотності.

$$\Phi C_{2022} = 0,29*9 + 0,2*6 + 0,3*5 + 0,15*8 = 6,51.$$

$$\Phi C_{2023} = 0,29*10 + 0,2*11 + 0,3*15 + 0,15*12 = 11,4.$$

У 2023 році показники фінансового стану компанії покращилися на 4,89 пункту, що свідчить про зростання фінансової стійкості організації.

Критерій ефективності збуту продукції розраховують за формулою:

$$EZ = 0,37*RP + 0,29*KZ + 0,21*KB + 0,13*KR \quad (2.6)$$

де РП– рентабельність продажу;

КЗ – затовареність готовою продукцією;

КВ – коефіцієнт завантаження виробничих потужностей;

КР – коефіцієнт ефективності реклами.

$$EZ_{2022} = 0,37*11 + 0,29*5 + 0,21*10 + 0,13*9 = 8,79.$$

$$EZ_{2023} = 0,37*15 + 0,29*15 + 0,21*10 + 0,13*10 = 13,3.$$

Показник ефективності збуту також збільшився у 2023 році на 4,51 пункту, що вказує на поліпшення управління системою збуту. За цими даними розраховується коефіцієнт конкурентоспроможності організації:

$$K_{KO} = 0,15*EB + 0,29*\Phi C + 0,23*EZ + 0,33*KT \quad (2.7)$$

$$K_{KO2022} = 0,15*11,02 + 0,29*6,51 + 0,23*8,79 + 0,33*(13+10) = 13,15.$$

$$K_{KO2023} = 0,15*11,07 + 0,29*11,4 + 0,23*13,3 + 0,33*(10+12) = 15,29.$$



Після проведених розрахунків стало очевидним, що коефіцієнт конкурентоспроможності зрос. Це свідчить про те, що ТОВ «Мозаїка» займає вигідне конкурентне положення, а стратегія конкурентної боротьби, яку вона обрала, сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії.

За допомогою інтегрального методу можна оцінити потенціал стратегічної конкурентоспроможності за інтегральним підходом, використовуючи коефіцієнти конкурентного досвіду ( $K_{дс}$ ), досягнутої ( $K_{д}$ ) і динамічної ( $K_{дн}$ ) конкурентоспроможності підприємства:

$$P_{СК} = \sqrt{K_{дс} \times K_{д} \times K_{дн}} \quad (2.8)$$

$$K_{дс} = T_{\Phi} / T_{СП} \quad (2.9)$$

де  $T_{\Phi}$  – період функціонування досліджуваного підприємства, років;

$T_{СП}$  – тривалість стратегічного періоду, років;

$$K_{дс} = 24 / 5 = 4,8$$

$$K_{д} = \sqrt{V_n V_{ср} \times P_n P_{ср}} \quad (2.10)$$

де  $V_n$  – обсяг діяльності підприємства;

$V_{ср}$  – середній обсяг діяльності підприємств на ринку;

$P_n$  – рентабельність діяльності підприємства;

$P_{ср}$  – середня рентабельність діяльності підприємств на ринку.

$$K_{д} = \sqrt{(40/28,5) \times (19,40/28,6)} = 0,95$$

$$K_{дн} = \sqrt{I_{vn} I_{vср} \times I_{pn} I_{pср}} \quad (2.11)$$

де  $I_{vn}$ ,  $I_{pn}$  – індекси, відповідно, обсягу і рентабельності підприємства;

$I_{vрп}$ ,  $I_{pрп}$  – середні значення індексів обсягу і рентабельності підприємств на ринку.

$$K_{дн} = \sqrt{(0,97/0,95) \times (1,0/0,98)} = 1,04$$

Високий рівень потенціалу стратегічної конкурентоспроможності відповідає такій умові:

$$P_{СК} > 1.$$

$$P_{СК} = 3 \sqrt{4,8 \times 0,95 \times 1,04} = 1,68.$$

Цей метод надає можливість розрахувати параметри потенціалу стратегічної конкурентоспроможності підприємства, які можна

використовувати для відмежування досліджуваних підприємств і їх класифікації за певними характеристиками. З аналізу видно, що ТОВ «Мозаїка» має високий потенціал стратегічної конкурентоспроможності.

## **Висновки до розділу 2**

У даному розділі проаналізовано діяльність підприємства ТОВ «Мозаїка», зазначивши коротку історію становлення компанії та підкресливши, що вона наразі є одним із провідних учасників на ринку морозива в Україні.

Для аналізу конкурентних переваг та ідентифікації проблем, які стоять перед підприємством, було використано SWOT-аналіз та PEST-аналіз, оцінено фінансовий стан організації та надано огляд основних фінансових показників, а також поведено аналіз потенціалу виробництва для можливого розширення асортименту продукції.

Виявлено, що показники стратегічної конкурентоспроможності компанії мають високий рівень.

## **РОЗДІЛ 3 ПРОЄКТ РОЗШИРЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ ТОВ «Мозаїка»**

### **3.1 Характеристика проєкту розширення виробництва продукції ТОВ «Мозаїка»**

Потреба в розробці нових продуктів на підприємстві пояснюється тим, що вони сприяють збалансуванню обсягів продажів та споживання під час сезонної активності впродовж року. Нові товари приносять підприємству значний прибуток, що зменшує ризик відчутної залежності доходів від окремого товару чи групи товарів у асортименті.

Визначення того, які продукти зацікавлять ринок, є ключовим кроком у розробці товарів, що зможуть стати успішними на промисловому ринку. Розробка продукту є необхідною складовою маркетингової стратегії, оскільки сприяє досягненню маркетингових цілей підприємства.

Аналіз ринку:

1. Розробка нових товарів на ринку має на меті досягнення ряду стратегічних цілей для підприємства, таких як збільшення обсягів продажів, розширення частки ринку, збільшення прибутку та оптимізація існуючої системи товародвиження.

Компанія «Мозаїка» відома своїм морозивом та тортами, і її асортимент вражає різноманіттям: понад 120 видів морозива, кожен з яких має свою цільову аудиторію. У 2019 році компанія отримала патент на корисну модель вафель з унікальним смаком (масло, цукор) та інноваційним методом виробництва. Для виробництва цих вафель вона придбала виробничу лінію для випікання у австрійської компанії HAAS. Таким чином, у компанії з'явився свій унікальний продукт - хрусткий і солодкий вафельний стаканчик.

Люди середнього віку зазвичай віддають перевагу фруктовому морозиву або вафельним стаканчикам, тоді як діти та молодь зацікавлені у нових смаках та продуктах.

На сучасному обладнанні можна створити морозиво складної рецептури, що складається з кількох компонентів і має цікаву форму. Наразі частка «хай-тек» морозива на ринку становить лише третину, але очікується, що вона незабаром зросте до 50%. Це морозиво потребує більших витрат, але приносить хороші прибутки.

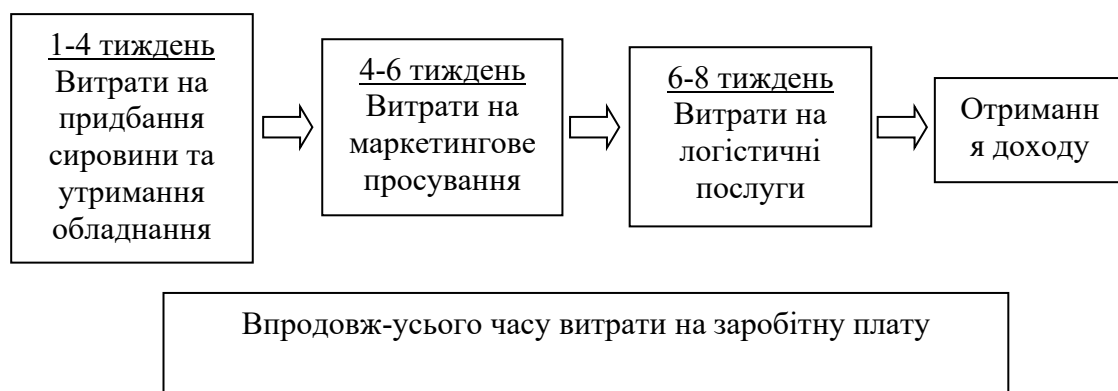
2. Ідея проекту полягає в розробці нового морозива з незвичайним смаком, який досягається за рахунок додавання різних сумішей спецій, пелюсток троянд і базиліка. Це робить морозиво більш екзотичним у смаку, і викликає бажання споживачів спробувати щось нове та отримати нові емоції від звичайного морозива.

3. Мета цього проекту полягає в тому, щоб запропонувати споживачам новий продукт та збільшити їх кількість.

4. Серед стейкхолдерів цього проекту переважно власники, оскільки вони очікують додаткового прибутку та розширення аудиторії споживачів. Команда проекту має зацікавленість у успішній реалізації, оскільки це збуджує інтерес споживачів до нового, непередбачуваного продукту.

5. Основні витрати проекту будуть на оплату праці співробітників, закупівлю сировини для нового продукту, обслуговування виробничого обладнання, можливості маркетингового просування та логістичних послуг для доставки товару до точок продажу.

6. Очікуваний основний прибуток буде отриманий після перших поставок товару до точок продажу.



Рисунк. 3.1. Витрати і доходи проекту розподілені у часі.

Серед ключових ризиків варто відзначити можливість невдачі у пошуку відповідного рецепту для морозива з незвичним смаком та недостатню кваліфікацію персоналу. Зовнішні ризики полягають у можливіму неприйнятті нового продукту споживачами, що може відбитися на попиті.

Близько 17 років тому в Україні ринок морозива активно розвивався, з'явилася понад сотня компаній. Продукція швидко зникла з полиць, а вихід продукту складав не менше 50%. Такий позитивний розвиток привертав увагу та інвестиції, збільшуючи кількість дилерів утрічі.

Учасниками проекту є проектна група та керівник проекту. Проектна група складається з представників виробничого відділу, відділу технічного контролю, відділу маркетингу, відділу логістики та бухгалтерії.

Основними учасниками проекту є менеджер проекту, який забезпечує контроль за його виконанням, відповідає за терміни та якість продукту. Бухгалтер веде фінансовий бюджет проекту. Технолог розробляє рецептуру для забезпечення стабільної якості продукту.

Начальник цеху відповідає за контроль процесу виробництва. Відділ маркетингу розробляє стратегію маркетингу, проводить аналіз конкурентів та ринків. Логіст організовує доставку та зберігання товарів, а також розробляє логістичний ланцюг поставок.

Інформація про заробітну плату для основних учасників проекту:

Менеджер проекту – 150 грн/год;

Бухгалтер – 145 грн/год;

Технолог – 140 грн/год;

Начальник цеху – 135 грн/год;

Маркетолог – 145 грн/год;

Логіст – 140 грн/год.

На сьогоднішній день, група компаній «Мозаїка» офіційно складається з п'яти підприємств. Серед них є великі виробничі об'єкти у різних містах України, таких як Дніпро, Тернопіль, Нікополь, а також окремі підприємства, які забезпечують матеріально-технічне забезпечення групи.

У квітні 2023 року ТОВ «Мозаїка» успішно пройшло аудит та сертифікацію згідно з вимогами Схеми сертифікації системи управління безпечністю харчових продуктів FSSC22000. Ця схема включає вимоги ISO 22000:2005, ISO/TS 22002-1:2009 та додаткові FS, і була проведена органом сертифікації DQS CFS GmbH від імені компанії «ПІРОСТ - член групи DQS» з Франкфурта-на-Майні, Німеччина. Схема FSSC22000 встановлює рекомендації та вимоги до систем управління безпекою харчових продуктів для компаній, які беруть участь у всіх етапах виробництва, постачання, зберігання та транспортування харчових продуктів. У 2019 році ТОВ «Мозаїка» успішно пройшло повний аудит, який підтвердив, що їх система управління безпекою повністю відповідає вимогам, викладеним у схемі FSSC22000.

Всі виробничі лінії підприємства обладнані передовим високоефективним устаткуванням, що використовує сучасні технології, та оперують кваліфіковані працівники. Це дозволяє проводити необхідний контроль якості як сировини, так і готової продукції.

Для виготовлення морозива будуть використані тільки найсвіжіші та високоякісні інгредієнти, які пройшли випробування в лабораторії. Процес виробництва морозива буде супроводжуватися контролем якості на всіх етапах, включаючи пастеризацію, гомогенізацію, заморожування та затвердіння.

Дослідження ринку товарів включає аналіз маркетингу, сегментацію ринку та систематизацію зібраних ринкових даних. Отримана інформація впливає на прогнозований обсяг виробництва, маркетингову стратегію компанії та допомагає визначити потрібний рівень інвестицій.

План маркетингу необхідно розробляти, оскільки він детально висвітлює політику в сфері торгівлі та обслуговування, ціноутворення, рекламну стратегію, що дозволяє досягти запланованих обсягів продажів.

## Аналіз властивостей товару (продукції, послуг)

Переваги продукту		Слабкі сторони продукту	
Унікальна перевага під час продажу	Що її забезпечує	Недоліки	Методи їх подолання
1.Репутація компанії	ТОВ «Мозаїка» знаходиться на ринку понад 20 років і зараз її знають усі в Україні та поза її межами	1.Непередбачені витрати	Створити резервний бюджет для непередбачений витрат
2.Висока якість продукту	На підприємстві встановлено сучасне обладнання. Продукція виготовлена з дотриманням усіх стандартів	2.Зростання конкуренції	Побудувати міцні стосунки зі споживачами

Ключовими складовими плану маркетингу є:

1. Маркетингова стратегія: Для підприємства вигідно обрати розвивальний маркетинг, що передбачає формування попиту на нові товари. Цей підхід застосовується у випадках, коли існує потенційний попит, і його основна мета полягає у перетворенні потенційного попиту на реальний.

2. Канали збуту товару: Компанія ТОВ «Мозаїка» співпрацює з понад 150 дистриб'юторами, більшість з яких є нашими партнерами від моменту заснування підприємства. Підприємство постійно прагне до вдосконалення і завжди відкриті до нових співпраць.

Сегментування ринку наведено в таблиці. 3.2.

За результатами таблиці можна сказати, що оцінка потенційних та фактичних обсягів продажів показує невелику різницю, що свідчить про здатність виробничих потужностей впоратися з потенційним попитом на продукцію.

## Оцінка потенційної суми продажу

Географічні одиниці	Демографічні ознаки	Психографічні ознаки	Поведінкові ознаки
1. Держава: Україна	1. Діти (26%); 2. Люди, віком від 18 до 65 років (66,5%) 3. Люди, віком від 65 років і старше (7,5%).	1.Безробітні (зареєстровані та незареєстровані), пенсіонери, інваліди, студенти 2.Працівники різних галузей із сім'ями	Морозиво не є продуктом першої необхідності, тому його можна віднести до категорії імпульсних покупок. Основним фактором, що впливає на прийняття рішення про придбання товару, є: - смак морозива (на це звертають увагу 42,7% споживачів) - якість (33,5%); - приваблива упаковка(9,5%); - торгова марка(5,3%); - розмір морозива (1,5%).

Далі було проведено оцінку потенційного та реального обсягу продажів, щоб визначити частку ринку, на яку розраховує підприємство, і реальний обсяг продажів, який можливо реалізувати в конкретних умовах (табл 3.3.).

Таблиця 3.3.

## Оцінка потенційної суми продажу

Показник	2024 рік
Програма випуску, тис. т.	30
Обсяг товарної продукції, тис. грн.	2 000 000
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	1 550 000

Оцінка потенційних та фактичних обсягів продажів показує невелику різницю, що свідчить про здатність виробничих потужностей забезпечити виготовлення очікуваного обсягу продажів.



## Оцінка реальної суми продажу

Показник	1-й рік 2024 рік	2-й рік 2025 рік	3-й рік 2026 рік
Програма випуску, тис. т	25	32	36
Обсяг товарної продукції, тис. грн.	1 420 000	1 672 000	1 756 000
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	1 340 000	1 544 000	1 648 000

Розробка плану маркетингу необхідна, оскільки він детально визначає стратегію торгівлі та обслуговування, цінову політику, рекламні стратегії, і допомагає досягти запланованих обсягів продажів.

Компанія «Мозаїка» має офіційні представництва в Києві, Запоріжжі, Луцьку та Тернополі, що займаються дистрибуцією продукції у Центральній і Західній Україні. Ці представництва дозволяють компанії розширювати мережу продажів і збільшувати обсяг реалізації продукції. Крім того, компанія має власні холодильні склади та автопарки з достатньою кількістю фірмового транспорту, що гарантує своєчасні поставки продукції в будь-яку точку України

При формуванні цінової політики компанії потрібно визначити ціновий рівень для продукції або послуги, а також встановити додаткову цінову стратегію для кожного виду продукції на ринку. Для цього можна скористатися методом порівняльних показників, який застосовується у випадку, коли аналогічні вироби відрізняються лише за одним параметром.

Ціна = (Ціна аналогічного товару/Параметр аналогічного товару)×  
Параметр нового товару.

$$\text{Ціна} = (20 \text{ грн}/80 \text{ г}) * 150\text{г} = 37,5 \text{ грн}$$

Планується встановити ціну нового морозива на рівні приблизно 37-38 гривень у торговельних мережах. Ціни на товари потрібно періодично адаптувати, враховуючи етапи їх життєвого циклу і рівень інфляції.

Щодо реклами, наш план включає наступні кроки:

- розробка креативного підходу;

- створення відеоролика, що демонструє особливості продукту;
- розробка промосайту, який презентує продукт;
- проведення комплексної рекламної кампанії.

Комплексна рекламна кампанія буде складатися з двох етапів: іміджевої кампанії та активації.

Перший етап - іміджева кампанія.

На першому етапі рекламної кампанії слід зосередитись на визначенні особливостей нового морозива з незвичайним смаком. Воно виділяється серед інших продуктів у своїй категорії, підкреслюючи ідею інноваційності в традиційному сегменті.

При цьому найбільш ефективними є такі інструменти: контекстно-медійна реклама, спрямована на створення позитивного іміджу; відеореклама для візуального представлення продукту; реклама в соціальних мережах для привернення уваги молодшої аудиторії.

Другий етап - активація. На цьому етапі потрібно звернути увагу на всі аспекти нашої продукції, а саме організувати активність на спеціальному сайті, де користувачі матимуть можливість голосувати за свій улюблений форм-фактор морозива: ріжок, чашку чи ескімо. Щодня буде визначатися переможець серед морозив у змаганні, а переможців чекатиме приз у вигляді коробки морозива.

Таблиця 3.5

#### Оцінка витрат на просування

Показник	Сума за рік, тис. грн
Собівартість виробництва продукції	900 000
Витрати на рекламу і просування товарів	160 000
Витрати на організацію та функціонування системи збуту	300 000

Розумно розпочати формування виробничого плану з розробки плану продажів, вимірних як у вартісному, так і у натуральному виразі (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

## План продажів

Морози во	1 рік (помісячно)												2 рік	3 рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Очікуваний об'єм продажі в, тис. т.	0,5	0,5	1	1	4	5	6	1	1,5	1,5	1	1	32	36
Ціна продажі в, тис. грн.	11, 5	11, 5	23	23	92	115	138	46	34, 5	34, 5	23	23	736	828
Виручка від продажі в, тис. грн.	9,4 3	9,4 3	18, 86	18, 86	75, 44	94, 30	113, 16	37, 72	28, 29	28, 29	18, 86	18, 86	603, 52	678, 96

Потрібно подальше обчислення виробничої потужності, щоб визначити, чи здатне підприємство виготовляти продукцію в повному обсязі, враховуючи ефективний час роботи обладнання, що встановлюється за допомогою формули:

$$M = \text{Феф.пл.} \cdot n \cdot T_p \quad (3.1)$$

де  $M$  – виробнича потужність обладнання;

Феф.пл. – плановий ефективний фонд часу роботи одиниці обладнання, год.;

$n$  – кількість одиниць обладнання в даній групі, шт.;

$T_p$  – технічна розрахункова норма часу виготовлення, верстато-годин.

$M = 128$ .

Таблиця 3.7

## Розрахунок потреби в обладнанні для виконання виробничої програми

Назва показників	Назва продукції (умовно)
	А
1. Програма виробництва в натуральному вираженні	25 000 000
2. Верстатомісткість одиниці виробу за відповідними групами основного обладнання, станкочасох.	5 250
3. Річний ефективний фонд часу роботи одиниці основного устаткування, станкочасох	1 916 250
4. Потреба в основному обладнанні для виконання виробничої програми, шт.	13

Одним з ключових аспектів створення виробничного плану є календарний графік. Розробка цього графіка з конкретним визначенням строків виконання завдань дозволить інвесторам переконатися в перевагах вкладення коштів у проєкт. Основним завданням при розробці організаційного плану є визначення учасників проєкту та їхніх функцій. Табл. 3.8 надає інформацію про учасників проєкту.

Таблиця 3.8

## Календарний план

№	Назва етапу	Тривалість, дні	Дата початку	
1	Підготовка робочого проєкту	3	18.01.2022	3 600
2	Підготовка проектнокошторисної документації на будівельно-монтажні роботи	5	25.01.2022	2 000
3	Придбання обладнання (всього), у т.числі:	15		
3.1.	Основне обладнання:	10	28.01.2022	70 000
3.2	Допоміжне обладнання:	5	08.02.2022	30 500
4	Монтаж обладнання	5	15.02.2022	40 000
5	Налагодження та виготовлення дослідної партії	7	22.02.2022	40 000
6	Сертифікація продукції	4	26.02.2022	60 000
7	Початок виробництва	2	01.03.2022	-

Створення грошового плану є ключовою складовою розробки проєкту, оскільки в ньому визначаються основні фінансові аспекти. Фінансовий план включає розрахунок різних фінансових показників на протязі трьох років, базуючись на прогнозах економічної діяльності. Він представлений у додатку Д до проєкту.

### 3.2. Шляхи вдосконалення конкурентної політики та методики

ТОВ «Мозаїка» займає провідні позиції на українському ринку морозива і продовжує активно розвиватися. Після аналізу конкурентної політики в його рекламних діях стало очевидним, що рекламна стратегія, хоч і конкурентна, має свої недоліки. Підприємству доцільно оптимізувати рекламні цілі на всіх

каналах розміщення з метою підвищення конкурентоспроможності, компенсації витрат, збільшення прибутку та росту частки ринку морозива. Реклама на телебаченні вважається найбільш оптимальною.

Слід синхронізувати або об'єднати рекламні повідомлення на телебаченні з рекламними матеріалами в Інтернеті. Це дозволить підприємству скоротити витрати на приваблення нової аудиторії вдвічі. Прогноз синхронізації реклами показує, що обсяг продажів протягом першого місяця після запуску рекламної кампанії збільшиться на 64,0%, а охоплення аудиторії – на 56,0%.

Під час аналізу роботи SMM підприємства були виявлені наступні проблеми, на які слід звернути увагу (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

## Аналіз проблем у роботі SMM підприємства

Проблема	Загроза
Комунікація зі споживачами відбувається на двох мовах – українська та російська.	
Погана фільтрація та обробка негативних відгуків.	Є ризик погіршення репутації підприємства.
Недосконалий контент-план на підприємстві.	Контент-план має недоліки, через які підприємство не може охопити велику кількість аудиторії.
Механізм Facebook Pixel використовується неповністю.	Facebook Pixel налаштований стандартними показниками, які не можуть показати повну статистику та інформацію про споживачів.
Рекламна діяльність в інтернеті налаштована тільки в Google.	Підприємство втрачає можливість додатково звернути увагу нових споживачів

Взаємодія з клієнтами має велике значення для ТОВ «Мозаїка», оскільки це допомагає підприємству створити позитивне спілкування, підняти імідж та збільшити лояльність споживачів. Комунікація має бути ведена українською мовою, що дозволить розширити аудиторію та виключить неактивних споживачів з інших країн, що не купують продукцію. Реклама на аудиторію з інших країн збільшує рекламні витрати підприємства. Також, ухвалено закон щодо забезпечення української мови як державної, тому компанії повинні спілкуватися зі споживачами та надавати інформацію українською мовою.

ТОВ «Мозаїка» не завжди реагує на негативні відгуки, що може призвести до зниження рівня довіри споживачів до продукції та компанії, що негативно впливає на обсяги продажів. Негативні відгуки слід аналізувати, оскільки вони містять критику щодо продукції або компанії, яку можна виправити. Розв'язання гострих питань, висловлених споживачами, сприятиме покращенню продажів. Відгуки слід систематизувати за категоріями (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

## Система відгуків для підприємства

Характеристика відгуків	Показники
Рівень емоційності	позитивний; нейтральний; негативний; змішаний.
Дійсність відгуку	реальний; фіктивний; тролінг (негатив без відношення до підприємства).
Складність відгуку	простий; складний незрозумілий.
Вид відгуку	текстовий; текст+фото продукції; текст+фото продукції+посилання; текст+фото споживача+посилання; відгук відомих людей; відеовідгук.
Здатність відповісти на відгук	швидко, шаблонно; відповідь після проведення власного дослідження.

Структурування відгуків допоможе компанії розробити стандартні відповіді, щоб оперативно реагувати на споживачів та ефективно вирішувати негативні відгуки.

Відповіді повинні бути адаптовані до рівня складності відгуку: у разі виявлення недоліків у якості продукції, відповідати на них повинні фахівці з технології виробництва, які краще розуміють цю сферу.

Структурування контент-плану в соціальних мережах дозволить SMM-спеціалістам оптимізувати використання ресурсів та розподіл часу на створення та публікацію контенту на певний період. Активна присутність у соціальних

мережах сприятиме збудженню довіри споживачів, зміцненню взаємодії та підвищенню рівня лояльності.

Що більше уваги віддається та активніше взаємодіють споживачі, тим більше можливостей для ТОВ «Мозаїка» увійти в ТОП в інтернеті. Це дозволить залучити більше нових клієнтів та отримати більше органічного трафіку, що сприятиме безкоштовному просуванню бренду.

Підприємство повинно розширити включення інтерактивного контенту в планах на всіх платформах соціальних мереж. Інтерактивні елементи можуть приймати різні форми, такі як:

- оригінальний контент, що виходить за рамки загальних стандартів;
- використання функції «Сторіз», особливо у вихідні, для стимулювання продажів;
- створення власних корпоративних стікерів;
- розробка унікальних корпоративних масок.

ТОВ «Мозаїка» може підвищити рівень оптимізації для пошукових систем (SEO). Поточний метод завантаження зображень на офіційному веб-сайті «Ласунка» працює за застарілою схемою. Для покращення швидкості роботи сайту необхідно внести зміни в цю схему.

На сайті виявлені помилки в скриптах, які можуть впливати як на користувацьку навігацію, так і на роботу всієї логіки сайту. Виправлення цих проблем є надзвичайно важливим для забезпечення стабільної роботи веб-ресурсу.

Додавання сайту до новинних агрегаторів може збільшити кількість відвідувачів. Ці агрегатори - це веб-ресурси, які збирають актуальні новини з різних джерел. Наприклад, Google News є одним з найбільш відомих новинних агрегаторів наразі.

Використання інтерактивних елементів допоможе залучити увагу користувачів та стимулювати їх активність. Це також сприятиме збільшенню органічного трафіку, розповсюдженню бренду без витрат та покращенню SEO.

У ТОВ «Мозаїка» механізм Facebook Pixel використовується недостатньо ефективно. На офіційному веб-сайті використовуються два Facebook Pixel, до яких слід додати додаткові пікселі (табл.3.11).

Таблиця 3.11

## Facebook Pixel для ТОВ «Мозаїка»

Назва Facebook Pixel	Значення	Код Facebook Pixel
Контакт	Зв'язок між клієнтом та підприємством по телефону, електронній пошті або іншими способами.	fbq(track, Contact)
Перегляд контенту	Відвідування потрібної сторінки, котра націлена на цільову аудиторію. Pixel показує статистику відвідування сторінки по URL.	fbq(track, ViewContent)

Ці пікселі будуть направляти рекламні повідомлення не лише на звичайних споживачів, а також на посередників та потенційних партнерів. Рекламу для звичайних споживачів та для посередників або партнерів можна буде розділити, щоб ефективно використовувати бюджет.

Поділ рекламних повідомлень на конкретні групи аудиторії робить їх більш ефективними, що призводить до більшого приросту трафіку та просування бренду.

Використання семантики в рекламній діяльності підприємства є важливим для того, щоб рекламні повідомлення були оптимізовані для пошукових систем. Оскільки пошукові системи в інтернеті працюють за принципом семантики, популярність бренду зростатиме завдяки ключовим фразам.

### **3.3. Оцінка ефективності запропонованого проєкту та можливих ризиків**

Як вже було зазначено в теоретичній частині дипломної роботи, оцінка ефективності проєкту є одним із найважливіших етапів його розробки та аналізу. Ефективність проєкту - це міра того, наскільки він відповідає цілям та



інтересам його учасників. Обчислення основних показників ефективності планується створити на підставі таких вихідних даних (таблиці 3.12).

## Вихідні дані для розрахунку показників ефективності

Показники	Значення
1. Вартість проекту (витрати по проекту), в т.ч.	160 960
Free Cash Flow	400 000
ЕВІТДА (= дохід- змінні затрати-постійні затрати)	197 880
Рентабельність по ЕВІТДА,%	0,49
2. Термін експлуатації, років	4
3. Прибуток (за винятком податку) від реалізації проекту по закінченню строку служби, грн.	1 500 000
4. Грошові потоки по роках, грн.:	
в 1 рік	190 000
в 2 рік	350 000
в 3 рік	400 000
в 4 рік	560 000
5. Ставка дисконту, %	18%
6. Допустимий для підприємства термін окупності інвестицій, років	3
7. Сума інвестицій	700 000

Вартість проекту складає 160 960 грн, включаючи такі складові:

- витрати на оплату праці - 63 652 грн;
- соціальні відрахування - 2 308 грн;
- витрати на обладнання та сировину - 95 000 грн.

Ефективність проекту визначається за допомогою набору показників, які відображають співвідношення між користю та витратами проекту з точки зору його учасників. Для оцінки доцільності фінансування проектів і прийняття відповідних рішень застосовують критерії ефективності проектів:

- чиста теперішня вартість (NPV),
- індекс рентабельності інвестиції (PI),
- дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI),
- внутрішня норма доходності (IRR),
- дисконтований термін окупності інвестиції (DPP),
- коефіцієнт вигоди-витрати (BCR).

Чистий дисконтований дохід (NPV), визначається за формулою:

$$NPV = \sum_{k=1}^n C Ft (1+i)^{-k} - IC \quad (3.2.)$$

де  $C Ft$  – сума чистого грошового потоку по окремих інтервалах загального періоду експлуатації проекту;

$IC$  – сума інвестицій;

$n$  – тривалість реалізації проекту ( $k = 1, 2, 3, \dots$ );

$i$  – дисконтна ставка.

$$NPV = (190\,000 (1+0,18)^{-1} + 350\,000 (1+0,18)^{-2} + 400\,000 (1+0,18)^{-3} + 560\,000 (1+0,18)^{-4}) - 700\,000 = 244\,675 \text{ грн.}$$

$NPV > 0$ , отже, проєкт може бути прийнятий, оскільки він сприятиме зростанню капіталу підприємства і його ринкової вартості. Індекс прибутковості розраховується за наступною формулою:

$$PI = \sum_{k=1}^n C Ft (1+i)^{-k} / IC \quad (3.3)$$

$$PI = 244\,675 / 700\,000 = 34,95$$

Індекс прибутковості  $> 1$ , отже проєкт є прибутковий.

Наступним показником для розрахунку буде дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій формула якого:

$$DROI = NPV / PV(CF_{inv}) = PI - 1 \quad (3.4)$$

$$DROI = 34,95 - 1 = 33,95 > 0, \text{ отже проєкт приймається.}$$

Показник внутрішньої норми прибутковості розраховується за формулою:

де  $A$  – величина ставки дисконту, при якій  $NPV$  позитивна;

$B$  – величина ставки дисконту, при якій  $NPV$  негативна;

$a$  – величина позитивної  $NPV$ , при величині ставки дисконту  $A$ ;

$b$  – величина  $NPV$ , при величині ставки дисконту  $B$ .

$$IRR = 18 + (244\,675(35-18)/(244\,675 - (-36\,040)))$$

$$IRR = 32,8\%, \text{ отже проєкт є прибутковий.}$$

Дисконтований термін окупності дає змогу оцінити строки, за які проєкт буде мати прибуток (табл. 3.13).

## Розрахунок терміну окупності

t	Грошові потоки	Кдиск $1/(1+i)^t$	Чисті дисконтні надходження	Накопичений дисконт. грошовий потік
0	-1 200 000	1,00	-1 200 000	-1 200 000
1	690 000	0,85	586 500	-613 500
2	850 000	0,72	612 000	-1 500
3	900 000	0,61	549 000	547 500
4	1 060 000	0,52	551 200	1 098 700

Джерело: розроблено автором.

У п'ятому стовпчику відображено частину початкової інвестиції, яка за кожним роком зменшується. Таким чином, термін окупності інвестицій можна розрахувати за формулою:

$$(1\,500 / 612\,000) * 12 \text{ місяців} = 1 \text{ місяць.}$$

Показник DPP складає 1,1 роки.

$$BCR = 478\,520 / 265\,120 = 1,8.$$

Останній показник для розрахунку ефективності проєкту - це коефіцієнт вигідних витрат (BCR). Оскільки цей показник перевищує одиницю, то фінансування цього проєкту є доцільним. Усі обчислені показники ефективності проєкту свідчать про доцільність інвестування коштів у цей проєкт.

Таблиця 3.14

## Оцінка ефективності проєкту

Показники	Значення	Примітки
1	2	3
Чистий дисконтований дохід (NPV)	244 675 грн	Значення цього показника більше 0, отже проєкт можна приймати.
Індекс прибутковості (PI)	34,95 %	Проєкт приймається, якщо $PI > 1$ .
Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI)	33,95 %	Якщо DROI більше 0, то проєкт приймається
Показник внутрішньої норми прибутковості (IRR)	32,8%	Показник відповідає нормі.
Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP)	1,1 роки	а) проєкт приймається, якщо є окупність; б) проєкт приймається лише в тому випадку, якщо термін окупності не перевищує встановленого в організації ліміту.

Показник вигід/витрат (BCR)	1,8	Якщо цей коефіцієнт більше 0, то проект доцільно фінансувати.
-----------------------------	-----	---

Результати оцінки ефективності проекту свідчать про доцільність його фінансування. На початку третього року проект почне приносити прибуток. Чистий приведений дохід (NPV) складає 244 675 грн. Обрано варіант фінансування - повне внутрішнє самофінансування. Останнім етапом розробки проекту є аналіз його потенційних ризиків. Проект розглядається з оптимістичного, базового та песимістичного сценаріїв, які представлені у табл. 3.15.

Таблиця 3.15

## Сценарії розвитку проекту

Сценарій	Ймовірність	Прибуток, тис грн
Оптимістичний	0,23	358,2
Реалістичний	0,60	244,675
Песимістичний	0,17	195,700

Для характеристики ризику як міри невизначеності використовують такі показники:

1) дисперсія

$$D(x) = \sum (x_i - M(x))^2 P_i \quad (3.7)$$

де  $M(x)$  – математичне очікування інтегрального ефекту проекту;

$x_i$  – інтегральний ефект при  $i$ -му сценарії;

$P_i$  – вірогідність реалізації цього сценарію.

$$M(x) = 358,2 * 0,23 + 244,675 * 0,60 + 195,7 * 0,17 = 262,46$$

$$D(x) = (358,2 - 262,46)^2 * 0,23 + (244,675 - 262,46)^2 * 0,60 + (195,7 - 262,46)^2 * 0,17 = 3055,67;$$

2) середньоквадратичне відхилення

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

$$\sigma(x) = 55,28 ;$$

3) коефіцієнт варіації

$$var(x) = \sigma(x) / M(x) \quad (3.9)$$

$$\text{var}(x) = 0,21.$$

Коефіцієнт варіації вказує на рівень ризику, де менше значення цього коефіцієнта вказує на менший ризик у проєкті. Ризик проєкту не є статичним або абсолютним, а його оцінка є постійним ітеративним процесом. Метою аналізу ризиків є оцінка всіх можливих видів ризиків та визначення шляхів їх зниження, з урахуванням існуючого рівня ризику та методів його зменшення. Керівництво компанії повинно постійно контролювати процеси управління проєктами для вчасного виявлення слабких моментів і ефективного керування ризиками.

У додатку Б міститься список ризиків проєкту, серед яких найбільший вплив мають ризики втрати проєкту та відсутності розголосу. Щоб уникнути цих ризиків, необхідно застрахувати проєкт від можливих збитків і ретельно розробити маркетинговий план. Далі за важливістю йдуть ризики збільшення вартості сировини та виходу з ладу обладнання, які можна запобігти, укладаючи договори з постачальниками за фіксованими цінами та проводячи технічний огляд обладнання.

Також існує ризик загострення конкуренції, що може призвести до зменшення числа споживачів і прибутків. Для зменшення впливу цього ризику необхідно аналізувати ринок та підтримувати міцні відносини з клієнтами. Для виявлення та оцінки ризиків використовується система управління ризиками, яка є одним з ключових процесів управління проєктами.

Від якості управління ризиками залежить, наскільки великий вплив вони матимуть на проєкт. Найважливішим етапом у розробці проєкту є оцінка його ефективності. Розраховані показники ефективності підтвердили, що проєкт може бути прийнятий, і вже на четвертому році він буде прибутковим.

Останнім етапом у розробці проєкту був аналіз ризиків, для чого було створено реєстр ризиків. Було визначено, що найбільшим впливом є ризик падіння цін на продукцію, збільшення конкуренції та можливий технологічний зрив. Управління ризиками є ключовим процесом у керівництві проєктами,

орієнтованим на попередження виникнення ризиків в інвестиційній діяльності, а також на зменшення та подолання наслідків їхнього впливу.

### **Висновки до розділу 3**

Після проведення аналізу діяльності ТОВ «Мозаїка» виявилася необхідність розробки бізнес-плану для розширення виробництва продукції. Цей проєкт сприятиме підвищенню конкурентних позицій компанії на ринку і збільшить обсяги прибутку.

Основною ідеєю проєкту було створення нового, унікального морозива, що містить різні спеції, пелюстки троянд та інші нестандартні добавки. Це сприятиме збільшенню зацікавленості споживачів у продукті, і багато з них матимуть бажання спробувати новий смак.

Під час розробки проєкту був проведений аналіз ринку, визначено життєвий цикл проєкту та основні учасники, а також були оцінені основні витрати.

Ключовим кроком у розробці проєкту є оцінка його ефективності. За показниками, які були розраховані, видно, що проєкт є перспективним і може приносити прибуток вже на четвертому році свого існування.

Останнім етапом у розробці проєкту було проведення аналізу ризиків. Для цього був створений реєстр ризиків, де найбільший вплив мають такі ризики, як падіння цін на продукцію, зростання конкуренції та технологічні проблеми. Найважливішим процесом в управлінні проєктами є управління ризиками, спрямоване на уникнення ризиків інвестиційної діяльності, а також зменшення та подолання наслідків їх впливу.

## ВИСНОВКИ

У цій дипломній роботі першого рівня було розглянуто теоретичні аспекти бізнес-планування, спрямовані на забезпечення ефективності функціонування підприємств. Також досліджено основні переваги та мету бізнес-планування, розглянуто етапи розробки бізнес-плану та запропоновано рекомендації та методи щодо його формування.

У другому розділі проведено аналіз господарської діяльності ТОВ «Мозаїка». Була надана історична огляд про походження компанії та визначено асортимент її продукції. Виявлено, що згідно з дослідженням аналітичної компанії AR-group, ТОВ «Мозаїка» входить до ТОП-5 лідерів ринку морозива в Україні з часткою ринку у 23,8%.

Компанія активно долучається до благодійних та соціально-культурних ініціатив. З 2005 року вона проводить Свято морозива та з 2006 року активно співпрацює з благодійними фондами, надаючи допомогу дитячим лікарням. Це важливо, оскільки такі дії сприяють формуванню позитивного іміджу компанії та збільшують довіру споживачів до її продукції.

Під час оцінки конкурентоспроможності продукції нашого підприємства та його конкурентів, було встановлено, що продукція ТОВ «Мозаїка» є досить конкурентоспроможною і за деякими показниками навіть займає провідні позиції.

Оскільки аналіз фінансово-економічних даних є важливим для повного розуміння ефективності діяльності, прибутковості компанії та рентабельності продукції, було проаналізовано фінансовий стан ТОВ «Мозаїка» і виявили такі результати.

Компанія володіє високими показниками ліквідності, що свідчить про її достатню платоспроможність і здатність виплатити борги у будь-який момент. Щодо фінансової стійкості, аналіз показав, що всі показники перебувають вище нормативних значень, хоча деякі з них спостерігалися на спадній тенденції. Високі значення цих показників свідчать про фінансову міцність компанії та її



здатність здійснювати активну діяльність навіть без доступу до позикових коштів.

Ділова активність важлива для оцінки фінансового стану підприємства і відображає різні аспекти його діяльності, такі як маркетингове положення, конкурентоспроможність та ефективність використання ресурсів. Згідно з аналізом цих показників, було виявлено, що у 2022 році збільшилася швидкість погашення дебіторської та кредиторської заборгованості, що є позитивним сигналом. Інші показники також продемонстрували високі результати.

Під час аналізу показників рентабельності було також виявлено, що протягом останніх років ефективність діяльності зменшувалась, що свідчить про загальне погіршення господарської продуктивності. Це вказує на необхідність розгляду планів розширення виробництва як стратегічного напрямку для управління діяльністю підприємства та підвищення її результативності.

В третьому розділі, базуючись на результаті аналізу діяльності підприємства, здійснено розробку проекту розширення виробництва продукції ТОВ «Мозаїка».

Мета реалізації проекту та суть ідеї полягає в створенні нового морозива з нетрадиційним смаком, досягнутого завдяки унікальним комбінаціям спецій, пелюсток троянд та базиліку. Для виготовлення морозива будуть використані найсвіжіші та якісні інгредієнти, які пройдуть лабораторні перевірки на якість. Продукт буде виготовлений відповідно до всіх технологічних процесів з обов'язковим контролем якості, включаючи пастеризацію, гомогенізацію, заморожування та затвердіння.

Маркетинговий план включає в себе стратегію маркетингу, канали збуту, цінову та рекламну стратегію, а також провели оцінку витрат на просування продукції. Особливу увагу приділили створенню календарного плану з урахуванням реальних термінів виконання завдань у виробничому плані. Останніми етапами були розробка організаційного та фінансового плану.

У заключному розділі провели оцінку ефективності проекту, оскільки це один із ключових етапів його розробки. Для цього було використано критерії ефективності проєктів:

- чиста теперішня вартість – 244 675 гривень;
- індекс рентабельності інвестицій – 33,95%;
- індекс прибутковості – 34,95%;
- показник внутрішньої норми прибутковості – 32,8%;
- показник вигідності/витрат – 1,8.

Узагальнений аналіз ефективності проєкту демонструє, що це цілком доцільна інвестиція. Фінансування забезпечується власними ресурсами підприємства.

Останнім етапом в розробці проєкту був аналіз ризиків. Для цієї мети було створено реєстр та карту ризиків. Ключовим процесом в управлінні проєктами є управління ризиками, спрямоване на попередження, зменшення та подолання наслідків можливих ризиків.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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. 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
5. Аналіз ринку морозива в Україні: вебсайт. URL: <https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-morozhenogo-ukrainy-2019-god> (дата звернення 03.04.2021)
6. Барнич Ю.О. Бізнес-план підприємницької виробничої діяльності: навч. посібник. Київ: НТУУ «КПІ», 2011. 124 с.
7. Бізнес-планування : навч. посіб. / В.Ф. Гамалій, В.А. Вишневська, О.С. Хачатурян. – Кропивницький : ПП «Ексклюзив-Систем», 2017. – 186с.
8. Бізнес-планування та управління проєктами: навч. посіб. / Ільчук П.Г та ін. Львів.: «Новий Світ-2000», 2020. с. 216

9. Бізнес-планування: навч. посіб. / Васильців Т.Г. та ін., Київ: Знання, 2019. с. 207
10. Бізнес-планування: навч. посіб. / Л.Б.Боденчук, С.А.Горбаченко, Н.А.Клевцєвич, І.В.Ліганенко; ОНЕУ. – Одеса:Фенікс,2022.-272с.
- 11.Вакульчик, О. Визначення зон економічних ризиків на основі аналізу показників економічної безпеки підприємства / О. Вакульчик /Економіст. 2019. № 8. — с. 40-43.
- 12.Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І Бізнес-планування : навч. посіб. К.: Знання, 2018. с. 173
- 13.Виробництво морозива в Україні: вебсайт. URL: [https://uk.m.wikipedia.org/wiki/Виробництво\\_морозива\\_в\\_Україні](https://uk.m.wikipedia.org/wiki/Виробництво_морозива_в_Україні) (дата звернення 07.04.2021)
- 14.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
- 15.Гамалій В.Ф., Вишневська В.А., Хачатурян О.С. Бізнес-планування : навч. посіб. Кропивницький : ПП «Ексклюзив-Систем», 2017. 186 с
- 16.Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз: підручник для ст-тів ВНЗ. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 256с.
- 17.Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2019. Випуск 2. С.81-84.
- 18.Должанський І.З. Бізнес-план: технологія розробки: навч. посіб. 2-ге видання. Львів: «Новий Світ-2000», 2018. 364 с.
- 19.Должанський І.З., Загорна Т.О. Бізнес-план: технологія розробки: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2021. с. 384
- 20.Зелінська А.С. Формування інформаційного поля бізнес-планування, Умань: ВПЦ «Візаві», 2019. с. 195
- 21.Іванова В.В. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 472 с.

- 22.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.
- 23.Каменипера С.Е., Русинова Ф.М. Організація, планування, управління діяльністю промислових підприємств: підручник для вузів. М.: Вища школа, 2005. 324 с.
- 24.Карпов В. А. Планування та аналіз підприємницьких проектів : навч. посіб. / В. А. Карпов. – 10 Одеса : ОНЕУ, 2015. – 243 с
- 25.Козловський В.О., Лесько О.Й., Бізнес-планування: навч.посіб. Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2018. с. 242
- 26.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
- 27.Коршунов В. І. Стратегічне планування маркетингової діяльності на підприємстві: підручник. Харків, 2002. 136 с.
- 28.Коюда В. О., Пасько М. І. Методологічний підхід до бізнес-планування розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2015. № 9. С. 394-402.
- 29.Кривонос А. О. Бізнес-планування на підприємстві: навч. посіб. К.: МАУП, 2006. 160 с
- 30.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.
- 31.Кучеренко В.Р., Карпов В.А., Маркітан О.С. Бізнес-планування фірми : Навч. посіб. Київ : Знання, 2017. 423 с.
- 32.Лаврів Л. А. Планування діяльності організації : навч. посіб. / Л. А. Лаврів. – Тернопіль : Крок, 2015. – 320 с
- 33.Ласунка. Вікіпедія: вебсайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Ласунка>. (дата звернення 17.03.2021)

- 34.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.
- 35.Македон В.В. Бізнес-планування: навч..посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. с. 236
- 36.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
- 37.Михайленко О., Годун В., Юхименко Є. Розробка бізнес-плану підприємства. Молодий вчений. 2021. № 6 (94). С 211-214.
- 38.Михалюк Н. І. Планування діяльності підприємств : навч. посіб. / Н. І. Михалюк. – К. : Ліра-К, 2015. – 620 с
- 39.Остервальдер Олександр, Пинье Ів. Побудова бізнес-моделей. Настільна книга стратега і новатора. Паблішер. 2016. 288 с.
- 40.Покропивний С. Ф.,Соболь С. М., Швиданенко Г. О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посіб. К., 2017. с. 208
- 41.Ронда Абрамс. Бізнес-план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса. Альпина Паблішер. – 2016. – 468 с
- 42.Тарасюк Г. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз: навч. посіб. К.: Каравела, 2006. 280 с.
- 43.Тіль Пітер. Від нуля до одиниці! Нотатки про стартапи, або як створити майбутнє. Наш формат. 2015, 232 с
- 44.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.
- 45.Чернова Г.В. Практика управління ризиками на уровне предприятия [Текст] / Г.В. Чернова. — СПб: Питер, 2000. — 172 с.
- 46.Чичун В. А., Паламарчук В. Д. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. Соціум. Наука. Культура. 2019. № 21 с18-22.
- 47.Юсипович О.І. Поняття ризику в господарській діяльності [Текст] //

Вісник Львівської комерційної академії. – Серія економічна, випуск 13. – Львів: вид-во Львівської комерційної академії, 2012. – С. 206-210.

48.АТ Житомирський маслозавод - компанія «Рудь»: вебсайт. URL: <https://rud.ua/> (дата звернення 09.04.2021)

49.Рішення для бізнесу. YouControl: вебсайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення 11.04.2021)

50.ТМ Ласунка - найбільший виробник морозива та заморожених продуктів: вебсайт. URL:<https://lasunka.com/> (дата звернення 19.03.2021)

51.ПрАТ «Львівський холодокомбінат»: вебсайт. URL: <http://www.limo.ua> (дата звернення 09.04.2021)

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Асортимент продукції ТОВ «Мозаїка»

Назва продукції	Характеристики
Вафельні стаканчики/ ріжки	Морозиво складається з однієї порції, виготовлено на молочній основі, з додаванням смакових або ароматичних наповнювачів. Включає вафельний стаканчик або ріжок та має індивідуальну упаковку.
Торти	Кондитерський виріб, зазвичай зі здобного тіста, з кремом, фруктами тощо. Торт звичайно складається з декількох коржів (з бісквітного, листкового або іншого тіста) із прошарками з крему. Зверху торт прикрашають візерунками з крему та фруктів.
Фруктове морозиво	Морозиво, виготовлене на основі соку і м'якоті фруктів і ягід. В більшості випадках на паличці, має індивідуальну упаковку. Складається з однієї порції.
Вагове морозиво	Морозиво, виготовлено на молочній основі. Має різну вагу: 0,5 кг; 0,7 кг; 1 кг. Зазвичай без багатьох смакових наповнювачів та має один смак.
Сирки	До складу сирного продукту входять сир, цукор, рослинний жир і пальмова олія і ароматизатори. Глазур проводиться з какао-порошку. Складається з однієї порції, має індивідуальну упаковку.
Ескімо	Вершкове морозиво на паличці, вкрите шоколадною глазур'ю. Зазвичай виготовлене на паличці, має індивідуальну упаковку.



## Матриця SWOT-аналізу

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
1. Великі виробничі потужності; 2. Широкий асортимент продукції; 3. Наявність широко відомої торгівельної марки; 4. Високі смакові та якісні властивості продукції; 5. Власна торгівельна марка; 6. Великі виробничі потужності; 7. Зручне географічне положення.	1. Брак обігових коштів; 2. Відсутність фінансових можливостей для повноцінної широкомасштабної рекламної підтримки; 3. Недостатній досвід менеджерів збуту та маркетингу; 4. Нестабільність якості продукції
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
1. Збільшення обсягів виробництва внаслідок розширення та модернізації асортименту; 2. Збільшення обсягів реалізації через формування нових ринків збуту; 3. Збільшення частки ринку; 4. Зменшення витрат за рахунок підвищення технологічних процесів.	1. Більш жорстка конкуренція. 2. Ресурсний ризик як результат значного зниження цін на молоко в літній період. 3. Політична нестабільність

## Фактори внутрішнього середовища

№ п/п	Фактори внутрішнього середовища	Складові елементи
1	Організаційний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– організаційна структури;</li> <li>– розподіл прав, обов'язків і відповідальності;</li> <li>– ієрархія підпорядкування та ін..</li> </ul>
2	Кадровий	<ul style="list-style-type: none"> <li>– взаємодія менеджерів та робітників;</li> <li>– найм, просування та навчання кадрів;</li> <li>– корпоративна культура;</li> <li>– підтримання кваліфікації працівників</li> </ul>
3	Маркетинговий	<ul style="list-style-type: none"> <li>– частка ринку та конкурентоспроможність;</li> <li>– маркетингова стратегія, стратегія ціноутворення;</li> <li>– стратегія просування продукту на ринку;</li> </ul>
4	Виробничий	<ul style="list-style-type: none"> <li>– виготовлення продукту;</li> <li>– підтримання технічних можливостей виробничих потужностей;</li> </ul>

## PEST-аналіз діяльності ТОВ «Мозаїка»

Р - Політико-правові фактори	Е - Економічні фактори
<p>– Податкова політика та законодавство; – Захист національного товаровиробника з боку держави; – Закони з охорони природного середовища; – Державне галузеве регулювання.</p>	<p>– Рівень інфляції; – Рівень доходу на душу населення; – Платоспроможний попит населення; – Інвестиційна політика; – Підвищення цін постачальниками.</p>
S - Соціокультурні фактори	Т - Технологічні фактори
<p>– Демографічна структура населення; – Структура доходів та витрат населення; – Рівень і стиль життя населення; – Недовіра до реклами з боку кінцевих споживачів.</p>	<p>– Державна політика в галузі НТП; – Технологічні зміни; – Поява нових технологій виробництва і швидка адаптація ринком; – Модернізація існуючого обладнання та розширення виробничих потужностей</p>

## План доходів і витрат

Показники	1 рік (помісячно)												2 рік	3 рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. Виручка від реалізації, грн.	44530	46502	45638	44679	48777	58337	54567	34563	35689	44673	52289	42789	902684	906103
2. ПДВ, грн	2660,8	2605,6	2677,8	2258,4	2514,6	9147,4	2650,4	3712,6	3357,8	2374,6	2557,8	2577,8	44937	51221
3. Собівартість, грн.	13355	13353	13688	13452	13354	14554	13454	12643	15673	15867	11466	11664	202854	232351
4. Прибуток від реалізації, грн	24563	24437	24792	24987	24589	24839	24083	24799	24794	25833	28701	23879	356515	478957
5. Податок на прибуток, грн.	4421,3	4478,7	4462,6	4457,7	4466	4411	4454,9	4883,8	4782,9	4409,9	4266,2	4278,2	68373	85612
6. Чистий прибуток, грн.	54689	54783	54382	53468	54362	54392	56832	56820	52543	58620	59392	54392	739993	807389

## Реєстр ризиків проекту

Ідентифікація ризику		Аналіз ризику			Регулювання		
Ризик	Вид	Імовірність	Вплив	Ранг	Міра	Тригер	Від-ний
Ризик втрати проекту	Політичний	0,3	0,8	С	Укладання договорів, страхування	Збитки	МП
Нестача реклами	Маркетинговий	0,2	0,6	Н	Розробити програму реклами	Неможливість реалізації продукції	МП, М
Підвищення цін на сировину	Технічний	0,5	0,5	В	Встановити у контракті фіксовані ціни	Збитки	МП
Відмови машин і устаткування	Технічний	0,3	0,5	С	Проведення технічного огляду обладнання	Зниження якості продукції	МП
Порушення технологій	Виробничий	0,3	0,4	Н	Навчання персоналу, проведення інструктажів	Збільшення терміну виконання	МП
Зростання конкуренції	Ринковий	0,25	0,4	С	Побудувати міцні стосунки зі споживачами	Зменшення прибутку	МП
Порушення договорів поставок сировини	Технічний	0,20	0,35	С	Вибір постачальників з надійною репутацією	Збільшення терміну виконання	МП
Непередбачені витрати	Економічний	0,4	0,3	Н	Резервний бюджет для непередбачених витрат	Збільшення бюджету	МП