

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет – Менеджменту, маркетингу і публічного адміністрування
Кафедра – Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Розробка бізнес-плану організації виробництва нової продукції
ШИФР КРБ. МІЛ.1.629-03.1.41

Здобувачка Валерій ШЛЮПКІН
Керівник д.е.н., проф. Ірина СЕДІКОВА
Керівник PhD, Наталя АСАУЛЕНКО

Кваліфікаційна робота допускається до захисту
Рішення кафедри від 27.05 р.,2024 протокол № 14

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2024 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І
МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Факультет

Менеджменту, маркетингу і публічного
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики
перший (бакалаврський)

Ступінь вищої освіти

073 – Менеджмент

Спеціальність

Освітня програма

Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувачка кафедри МіЛ

(підпис)

“ _____ ” _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

здобувачу вищої освіти Валерію ШЛЮПКІНУ

1. Тема роботи: «Розробка бізнес-плану організації виробництва нової продукції» затвердженою наказом по університету від 30.10.2023 р. № 629-03.

2. Термін здачі здобувачкою закінченої роботи 06.06.2024 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.

4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра. Вступ. Розділ 1. Бізнес-планування як основа діяльності підприємства. 1.1. Бізнес-планування та його роль у сучасних умовах розвитку України. 1.2. Значення бізнес-плану для ефективного функціонування підприємств в умовах кризи. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Окремі розділи бізнес-плану з виробництва нового виду продукції ТОВ «Одеський хлібозавод №4». 2.2. Загальна характеристика ТОВ «Одеський хлібозавод №4 та його зовнішнього середовища 2.2. Маркетингове дослідження ринку хлібобулочних виробів. 2.3. Розрахунок собівартості продукції, прибутку та рентабельності запропонованого заходу. Висновки до розділу 2. Розділ 3. Розрахунок інвестиційної привабливості випуску хлібу «здоров'я» з вмістом насіння чіа на ТОВ «Одеський хлібозавод №4». 3.1. Опис бізнес-ідеї. 3.2. Розрахунок показників інвестиційної привабливості бізнес-плану. Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 29, рисунків 18.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 12.02.2024 р.

Керівник

_____ (підпис)

Завдання прийняв до виконання

_____ (підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	12.02.24-10.03.24	виконано
2	Захист звіту з практики	11.03.24-13.03.24	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	14.03.24-25.03.24	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	26.03.24-16.04.24	виконано
5	Розробка проектного розділу	17.04.24-02.05.24	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	03.05.24-07.05.24	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	03.05.24-07.05.24	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	12.05.24-16.05.24	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	17.05.27-19.05.24	виконано
10	Нормоконтроль роботи	22.05.24-24.05.24	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	22.05.24-24.05.24	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05.24-31.05.24	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06.24-04.06.24	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06.24-10.06.24	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.24-22.06.24	

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності. Здобувач-дипломник _____ Валерій ШЛЮПКІН

_____ підпис

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми. На тлі глобальної реструктуризації та модернізації виробництва, прискорення технологічних інновацій, покращення логістики та перегляду споживання, українська економіка наразі переживає економічну трансформацію. Українська економіка переживає серйозні зміни. Процеси бізнес-планування стають все більш важливими для підприємств. Цей вид управлінської діяльності базується на більш повному використанні всіх ресурсів і сприяє подальшому зростанню прибутку за рахунок більш повного використання всіх ресурсів. Підвищений інтерес до бізнес-планування забезпечує успіх у певних сферах. За допомогою бізнес-планів можна враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, а саме забезпечення необхідних умов для розвитку та функціонування компанії. Добре розроблений бізнес-план є важливою основою для так званої бізнес-пропозиції, використовується в процесі переговорів з партнерами та відіграє важливу роль у підборі кваліфікованих фахівців. Він відіграє важливу роль у підборі кваліфікованих фахівців. Незмінно використовується для залучення інвесторів і кредиторів.

У першому розділі **«Бізнес-планування як основа діяльності підприємства»** проаналізовано сутність бізнес-планування та його ролі у сучасних умовах розвитку України. Визначено значення бізнес-плану для ефективного функціонування підприємств в умовах кризи, зроблено висновки за розділом 1.

У другому розділі **«Окремі розділи бізнес-плану з виробництва нового виду продукції ТОВ «Одеський хлібозавод №4»»** досліджено тенденції розвитку підприємств хлібопекарської галузі, надано загальну характеристику ТОВ «Одеський хлібозавод №4 та його внутрішнього середовища, здійснено розрахунок собівартості продукції, прибутку та рентабельності запропонованого заходу, зроблено висновки за розділом 2.

У третьому розділі «**розрахунок інвестиційної привабливості випуску хлібу «Здоров'я» з вмістом насіння чіа на ТОВ «Одеський хлібозавод №4»**» наведено опис проблематики проекту та стратегії її вирішення, розраховано показники інвестиційної привабливості бізнес-плану виробництва нового виду продукції. Зроблено загальні висновки.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 61 сторінку, 24 таблиць, 18 рисунків. Перелік посилань нараховує 38 найменування.

Ключові слова: бізнес-план, конкуренція, хлібопекарська галузь, новий вид продукції, ефективність.

SUMMARY

Actuality of theme. Against the background of global restructuring and modernization of production, acceleration of technological innovations, improvement of logistics and revision of consumption, the Ukrainian economy is currently experiencing an economic transformation. The Ukrainian economy is going through serious changes. Business planning processes are becoming increasingly important for enterprises. This type of management activity is based on a more complete use of all resources and contributes to the further growth of profits due to a more complete use of all resources. Increased interest in business planning ensures success in certain areas. With the help of business plans, you can take into account both internal and external factors, namely, ensuring the necessary conditions for the development and functioning of the company. A well-developed business plan is an important basis for a so-called business proposal, is used in the process of negotiations with partners and plays an important role in the selection of qualified specialists. It plays an important role in the selection of qualified specialists. It is invariably used to attract investors and creditors.

The first chapter «Business planning as the basis of enterprise activity» analyzes the essence of business planning and its role in modern conditions of development of Ukraine. The importance of the business plan for the effective

functioning of enterprises in crisis conditions is determined, conclusions are drawn according to section 1.

In the second section «Individual sections of the business plan for the production of a new type of product of Odesa Bakery № 4 LLC» the development trends of enterprises in the bakery industry were investigated, a general description of Odesa Bakery № 4 LLC and its internal environment was provided, the cost of production, profit and profitability of the proposed measure, conclusions are drawn according to section 2.

In the third section, «Calculation of the investment attractiveness of the production of «Zdorovya» bread with chia seed content at Odesa Bakery № 4» LLC, a description of the project's problems and its solution strategy is given, and indicators of the investment attractiveness of the business plan for the production of a new type of product are calculated. General conclusions are made.

The bachelor's thesis contains 61 pages, 24 tables, and 18 figures. The list of links includes 38 names.

Key words: business plan, competition, bakery industry, new type of products, efficiency.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Бізнес-планування та його роль у сучасних умовах розвитку України	11
1.2. Значення бізнес-плану для ефективного функціонування підприємств в умовах кризи	18
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2 ОКРЕМІ РОЗДІЛИ БІЗНЕС-ПЛАНУ З ВИРОБНИЦТВА НОВОГО ВИДУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4»	24
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Одеський хлібо завод №4 та його зовнішнього середовища	24
2.2. Маркетингове дослідження ринку хлібобулочних виробів	34
2.3. Розрахунок собівартості продукції, прибутку та рентабельності запропонованого заходу	41
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3 РОЗРАХУНОК ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ВИПУСКУ ХЛІБУ «ЗДОРОВ'Я» З ВМІСТОМ НАСІННЯ ЧІА НА ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4»	47
3.1 Опис бізнес-ідеї	47
3.2. Розрахунок показників інвестиційної привабливості бізнес-плану	49
Висновки до розділу 3	52
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55

ВСТУП

Актуальність. На тлі глобальної реструктуризації та модернізації виробництва, прискорення технологічних інновацій, покращення логістики та перегляду споживання, українська економіка наразі переживає економічну трансформацію. Українська економіка переживає серйозні зміни. Процеси бізнес-планування стають все більш важливими для підприємств. Цей вид управлінської діяльності базується на більш повному використанні всіх ресурсів і сприяє подальшому зростанню прибутку за рахунок більш повного використання всіх ресурсів. Підвищений інтерес до бізнес-планування забезпечує успіх у певних сферах. За допомогою бізнес-планів можна враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, а саме забезпечення необхідних умов для розвитку та функціонування компанії.

Доходи компанії залежать насамперед від прогнозування компанією майбутніх потреб споживачів, її здатності організувати свою діяльність у найбільш ефективний спосіб для їх задоволення, а також від здатності адаптуватися до змін у навколишньому середовищі. Бізнес-планування має на меті забезпечити високий рівень ефективності діяльності підприємства.

Добре розроблений бізнес-план є важливою основою для так званої бізнес-пропозиції, використовується в процесі переговорів з партнерами та відіграє важливу роль у підборі кваліфікованих фахівців. Він відіграє важливу роль у підборі кваліфікованих фахівців. Незмінно використовується для залучення інвесторів і кредиторів.

Ступінь дослідження проблеми. Найбільше уваги плануванню діяльності підприємства у своїх працях приділяли В. В. Бочарова, В. В. Волостних, В. М. Рибіна, О. О. Терещенко. Ефективність планування для функціонування підприємства досліджують Н. В. Каткова, О. О. Кульчинська, Н. Г. Міценко, В. М. Попов. Процес планування складний і вимагає необхідності створення на підприємстві дієвої системи планування для

забезпечення його ефективності.

Метою роботи є розробка бізнес-плану організації виробництва нової продукції. Досягнення поставленої мети дослідження зумовило вирішення ряду завдань.

- дослідити роль бізнес-планування у сучасних умовах розвитку України;
- визначити значення бізнес-плану для ефективного функціонування підприємств в умовах кризи;
- навести загальну характеристику ТОВ «Одеський хлібозавод №4 та його зовнішнього середовища;
- провести маркетингове дослідження ринку хлібобулочних виробів;
- провести розрахунок собівартості продукції, прибутку та рентабельності запропонованого заходу;
- сформулювати бізнес-ідею проекту;
- розрахувати показники інвестиційної привабливості бізнес-плану.

Об'єктом дослідження є процеси розробки бізнес-плану організації виробництва нової продукції.

Предмет дослідження є практичні, методичні аспекти щодо розробки бізнес-плану організації виробництва нової продукції.

Відповідно до логіки дослідження в роботі були застосовані такі методи дослідження: аналізу і синтезу (в дослідженні ринку хліба і хлібобулочних виробів, аналізі конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібозавод №4»); метод узагальнення (при систематизації теоретичних матеріалів, статистичній обробці вихідних даних і результатів); метод порівняння – для аналізу економічних показників діяльності підприємств хлібопекарської галузі. У роботі використано також методи фінансового аналізу; графічні методи – для побудови схем, графіків, діаграм.

Інформаційно-нормативною базою складають загальнонаукові положення та закони функціонування ринкової економіки, наукові праці класиків економічної теорії, менеджменту та публікації провідних вчених і

фахівців з проблем стійкого розвитку підприємств. Інформаційну базу дослідження склали офіційні статистичні матеріали Держкомстату України, звіти про результати діяльності ТОВ «Одеський хлібо завод №4», інформаційні ресурси мережі INTERNET, літературні джерела і публікації.

РОЗДІЛ 1

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Бізнес-планування та його роль у сучасних умовах розвитку України

На сьогодні нестабільність факторів навколишнього середовища вимагає від підприємств детального прогнозування своєї стратегічної та поточної діяльності, врахування загроз і можливостей подальшого розвитку та досягнення поставлених цілей. Сучасність вимагає від менеджменту кожної організації уміння приймати відповідні управлінські рішення. Важливим елементом стратегічного планування, який вирішальною мірою може передбачати реакцію підприємства на вимоги зовнішнього середовища та підтримувати його відповідну поведінку на ринку, є бізнес-планування, яке можна розглядати як дієвий інструмент сучасного менеджменту, завдяки якому підприємства можуть визначити мету і завдання свого функціонування, розробити систему заходів щодо поліпшення результатів діяльності або запобігання небажаним явищам.

Проблемі бізнес-планування та його впливу на розвиток підприємства присвячено роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Зокрема, цими питаннями займалися: Козловський В. О., Лесько О.Й. [1], Овдій Л. І., Некрасова Я. А. [2], Семенченко Ю. [3], Череп А. В., Лисенко О. А. [4]. Так, наприклад, Є. О. Діденко та Б. С. Нянчур у своїй статті визначають сутність та місце бізнес плану в системі управління підприємницькою діяльністю в сучасних умовах господарювання. Бескровна Л. О. у своєму навчальному посібнику розглядає питання теорії і практики бізнес-планування підприємств: плановий характер діяльності підприємства; вибір і реалізація бізнес-проекту; професійна підтримка і супровід бізнесу. Особливу увагу автор приділяє зовнішнім аспектам розробки бізнес-плану, створенню в інвестора

сприятливого враження від ознайомлення з бізнес-планом і зацікавленості в його реалізації.

У сучасних умовах розвитку економіки України важливе значення потрібно приділити підвищенню конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності шляхом стійкого стратегічного розвитку на основі забезпечення гнучкості і швидкості прийняття управлінських рішень. Для динамічного розвитку підприємств, підвищення ефективності діяльності бізнесу і зростання конкурентоспроможності необхідні сучасні підходи до управління.

Бізнес-планування є сучасним і останнім часом досить популярним терміном у бізнес-середовищі. Але розробка бізнес-планів і ведення діяльності в руслі постійного бізнес-планування з урахуванням усіх нюансів даного поняття (постійний моніторинг ринку, стану конкурентного середовища, складання планів для впровадження будь-яких змін тощо) на вітчизняних теренах знаходяться на відчутній відстані від європейських практик розвинених країн.

Закордонна практика управління підприємствами, що досягли значних успіхів у бізнесі, серед безлічі застосовуваних методів менеджменту використовує бізнес-планування. Дослідження діяльності зарубіжних фірм показують, що причинами абсолютної більшості банкрутств компаній є прорахунки або відсутність бізнес-планування. Проте використання бізнес-планування для вироблення і обґрунтування рішень щодо управління на українських підприємствах з'явилося не відразу. Розвиток ринкових відносин у нашій країні здебільшого відбувався стихійно, і потреба в бізнес-плануванні сформувалася досить пізно.

Перші бізнес-плани, як «заморська дивина», з'явилися в Україні лише на початку 1990-х років, але з розвитком ринкової економіки та міжнародних зв'язків потреба в розробці бізнес-планів ставала очевидною. Вже в 1994-1995 рр. бізнес-план стає обов'язковим документом, що застосовується «з метою

вдосконалення методів розрахунку економічної ефективності проектних рішень та комерційної доцільності вкладень інвестицій» [4].

Багато бізнесменів, які опрацювали не одне зарубіжне видання з розробки бізнес-планів і намагаються дотримуватися рекомендацій, викладених у них, стикаються з труднощами, які не відомі на Заході, а тому і не розглядаються взагалі. На відміну від західних країн ділове планування в Україні має низку особливостей [1, с. 59]. Українське законодавство на сьогодні не закріплює обов'язковість розробки бізнес-плану, який є новим документом для більшості українських підприємств [2, с. 115]. Незважаючи на прагнення країни приєднатися до європейської спільноти та підвищити стандарти якості продукції, послуг та принципів ведення бізнесу, значно поширена позиція, яка заперечує доцільність розробки бізнес-плану і передбачає як альтернативу стисле техніко-економічне обґрунтування. Для такого стану подій в Україні існує багато передумов.

Відсутність конкурентоспроможності українських бізнес-планів пояснюється помилковим ставленням до цього питання, перш за все, самих замовників бізнес-планів (під замовником розуміється юридична або фізична особа, яка володіє певною бізнес-ідеєю і прагне до її реалізації). Для цього необхідно знайти інвестора, якого можна залучити саме якісним бізнес-планом. Цей документ власник ідеї може доручити розробити своїм внутрішнім спеціалізованим підрозділам, які частіше всього в дрібному та середньому бізнесі просто відсутні, або ж замовити у сторонньої організації, яка пропонує такі послуги, маючи висококваліфікованих досвідчених фахівців у сфері бізнес-планування та консалтингу [4, с. 435].

Планування діяльності вітчизняних підприємств набуває дедалі більшого значення у зв'язку зі швидкими змінами в середовищі функціонування підприємства, яке з часом стає динамічнішим, невизначеним та агресивним по відношенню до підприємства. Можливим інструментом протидії несприятливому впливу середовища є бізнес-планування як процес

постійного і систематичного упорядкування функціонування підприємства шляхом розробки стратегій, тактичних та оперативних дій для їх реалізації.

Бізнес-план повинен визначати мету діяльності підприємства та пояснювати, як і коли вони будуть досягнуті, які ресурси для цього будуть потрібні та чим підтверджуються зроблені припущення [1, с. 24].

Бізнес-план розкриває усі сторони будь-якого підприємницького заходу, який розпочинається. Це документ, у якому окреслені основні шляхи вирішення проблеми внаслідок її ретельного аналізу для обґрунтування вигідності запропонованого проекту, а також для залучення можливих контрагентів, потенційних фінансових партнерів і висококваліфікованих фахівців [3, с. 24]. Бізнес-план – це документ, у якому описується конкретна бізнес-ідея та можливі шляхи її реалізації [2, с. 15].

Бізнес-план – план, програма здійснення бізнес-операцій, дій фірми, що містить відомості про підприємство, товар, його виробництво, ринки збуту, маркетинг, організацію операцій та їхню ефективність [5].

Бізнес-план – це короткий, точний, доступний і зрозумілий опис передбачуваного бізнесу, найважливіший інструмент при дослідженні різних ситуацій, що дає змогу обрати найбільш перспективний бажаний результат і визначити засоби його досягнення. Бізнес-план є документом, що дає можливість управляти бізнесом, тому його можна вважати невід'ємним елементом стратегічного планування і оперативного управління бізнесом [2].

Зміст та структура бізнес-плану не має жорсткої регламентованої форми, але, як правило, у ньому передбачаються розділи, в яких розкривається концепція і мета бізнесу, характеризується специфіка продукту підприємства та задоволення ним потреб ринку; оцінюється ємність ринку та встановлюється стратегія поведінки підприємства на певних ринкових сегментах, визначається організаційна і виробнича структура, формується фінансовий проект справи, включаючи стратегію фінансування та пропозиції щодо інвестицій, описуються перспективи зростання підприємства [4].

В умовах ринкової економіки будь-яка підприємницька діяльність (бізнес) пов'язана з господарським ризиком. Значна частина підприємців банкрутує через те, що не має достатніх знань і навичок господарювання. Як свідчать дослідження причин банкрутств малих фірм США, 98% невдач у бізнесі пояснюються незадовільним управлінням (45% – некомпетентність, 20% – низький професіоналізм, 18% – брак управлінського досвіду, 9% – відсутність досвіду роботи на виробництві, 3% – невиконання взятих на себе зобов'язань, 2% – шахрайство, 1% – стихійне лихо і лише 2% – причинами, що не залежать від якості управління фірмою [3].

У міжнародному дослідженні були проаналізовані умови бізнес планування в усіх країнах світу (табл. 1.1) і виділені найвпливовіші з них. Кожній країні присвоєно відповідну позицію в рейтингу сприятливості умов ведення бізнесу. Рейтинг має 190 позицій. Чим вища позиція країни в рейтингу сприятливості умов ведення бізнесу, тим сприятливіше підприємницьке середовище для відкриття і функціонування підприємства, вищий рівень бізнес-планування та реалізації можливих бізнес-проектів. Позиція кожної країни за рейтингом сприятливості умов для ведення бізнесу визначається через упорядкування сукупної оцінки, отриманої тією чи іншою країною за показником віддаленості від передового рубіжу за десятьма напрямками.

Таблиця 1.1

Рейтинг країн світу щодо сприятливості умов бізнес-планування та ведення бізнесу

Країна	Рейтинг легкості ведення бізнесу (позиція)	Створення підприємств	Отримання кредиту	Оподаткування	Міжнародна торгівля	Забезпечення виконання контрактів
Данія	3	24	32	7	1	24
Великобританія	7	16	20	10	28	31
США	8	51	2	36	35	20
Швеція	9	15	75	28	18	22
Латвія	14	22	7	15	25	23
Німеччина	17	114	32	48	38	17
Австрія	19	111	62	42	1	10
Литва	21	29	32	27	19	6

Канада	22	2	7	17	46	112
Польща	24	107	20	47	1	55
Португалія	25	32	101	38	1	19
Чеська Республіка	27	81	32	53	1	68
Нідерланди	28	22	82	20	1	71
Франція	29	27	82	63	1	18
Швейцарія	31	71	62	18	37	39
Іспанія	32	85	62	37	1	29
Японія	34	89	82	70	49	48
Румунія	36	62	7	50	1	26
Болгарія	39	82	32	83	21	49
Угорщина	41	75	20	77	1	8
Бельгія	42	17	101	66	1	52
Молдова	44	44	32	31	34	62
Італія	50	63	101	126	1	108
Ізраїль	52	41	44	96	59	89
Люксембург	59	67	170	16	1	15
Греція	61	56	82	64	29	133
Монголія	64	36	62	35	103	85
Китай	78	127	62	131	96	5
Україна	80	20	20	84	115	81
Індія	130	155	44	172	143	172

Джерело: розроблено авторами на основі [5]

Кожен із напрямів складається з декількох показників, що мають рівне значення для індикатора. Рейтинг для всіх країн складений за станом на червень 2021 року. Таким чином, у рейтингу щодо сприятливості умов бізнес-планування та ведення бізнесу в 2021 році, за офіційними даними, Україна займає 80-у позицію. В нашій країні достатньо високий рівень створення нових підприємств та кредитування проектів, за цим критерієм ми на 20-й позиції. Проте за показниками забезпечення виконання контрактів Україна займає 81 місце в рейтингу, що свідчить про відсутність конкретних, чітко спланованих і логічно обґрунтованих бізнес-проектів, з чого можна зробити висновки про те, що в нашій країні низький рівень розвитку бізнес-планування, а отже, цю сферу потрібно розвивати.

Порівняймо з показниками провідних країн, наприклад, Німеччини (займає 17 місце в рейтингу), Франції (29), Швеції (9), США (8), Великобританії (7), де бізнес-планування та його використання у різних

сферах господарювання добре розвинене. Першу позицію в рейтингу 2021-го року посіла Нова Зеландія, а останню, 190-у, – Сомалі. У 2021 році зросли інвестиційні надходження до малого, середнього та великого бізнесу України. За офіційними даними, найбільші обсяги прямих інвестицій внаслідок реалізації бізнес-проектів були спрямовані до фінансової і страхової діяльності, у торгівлю, ремонт автотранспорту та промисловість (рис. 1.1).

**Надходження інвестицій від реалізації успішного
бізнес-планування**

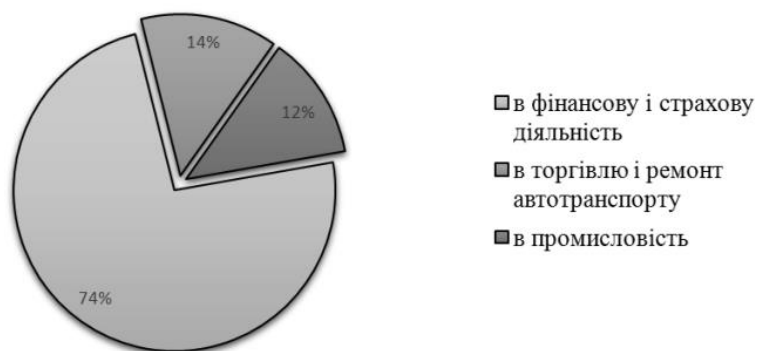


Рис. 1.1. Надходження інвестицій від реалізації успішного бізнес-планування в українські компанії у 2021 році

Джерело: розроблено авторами на основі [10]

Розумно розроблений бізнес-план дає змогу ефективно розвивати підприємницьку діяльність, знаходити інвесторів, партнерів і кредитні ресурси; такий план використовується для підвищення ефективності управління підприємством і прогнозування діяльності та надає змогу розв'язувати наступні завдання [2, с. 143-144]:

- 1) обґрунтовувати економічну доцільність нових напрямів розвитку;
- 2) розраховувати необхідні ресурси для здійснення процесу, а також очікувані результати діяльності, насамперед обсяги продажу, прибуток, прибуток на капітал;
- 3) визначати джерела фінансування обраної стратегії, тобто способів концентрації фінансових ресурсів;

4) добирати працівників, що реалізовуватимуть даний план. Отже, наявність обґрунтованого бізнес-плану сприяє залученню капіталу, визначенню планів на майбутнє, ретельному вивченню передбачуваних ризиків і можливих труднощів, які можуть перешкодити практичній реалізації бізнес-проекту. Його впровадження дасть можливість значно підвищити ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність і скоротити витрати.

1.2. Значення бізнес-плану для ефективного функціонування підприємств в умовах кризи

Питання впровадження в практику підприємств елементів бізнес-планування особливо актуальне. У вітчизняній практиці бізнес-план набув поширення починаючи з 90-х рр., коли перехід до ринкового механізму інвестування зажадав зміни принципів фінансування капітальних вкладень. Розвиток нової моделі інвестиційного планування був викликаний, з одного боку, скороченням державних інвестицій, яке зумовило необхідність пошуку альтернативних джерел фінансування, причому на зворотних засадах, з іншого боку – завданнями досягнення відповідності проектів, що розробляються міжнародними нормами [1, с.17].

Проблематикою створення бізнес-плану займалися такі вітчизняні науковці, як Васильців Т. Г., Македон В. В., Мальська М. П., Скібіцькій О. М. закордонні автори: Торосян Е. К., Сажнева Л. П.

Світова практика свідчить про те, що для успішної діяльності на ринку будь-яке підприємство повинні розробити системний бізнес-план, який охоплює всі питання – від корекції генерального плану. Такий документ, безумовно, буде відрізнятися від раніше прийнятих традиційних планів заходів з розвитку підприємства, списаних з єдиного шаблону. Їх розробка повинна вестися з урахуванням загальноприйнятого світового досвіду на основі партнерства центральної і місцевої влади і відповідних об'єднань і

організацій, що представляють інтереси реального бізнесу. Але навесні 2020 р. пандемія коронавірусу вплинула практично на всі сфери економіки. Через карантин у Китаї тимчасово закрилися заводи і фабрики, а промислове виробництво за січень-лютий впало на 13,5% – найбільше за останні 30 років. Таке падіння викликає особливі занепокоєння, якщо враховувати роль Китаю у світовій економіці – це друга за величиною ВВП країна в світі і один з найбільших експортерів товарів. Виробничі потужності в Китаї є у більшості промислових та інноваційних компаній світу. Однак найбільше на їх прибуток вплине не стільки закриття заводів, скільки падіння попиту на їх продукцію у всьому світі.

Зазвичай бізнес-план розглядається у якості інструмента залучення фінансових ресурсів, що потрібні аби реалізувати проект. Жодні інвестори та кредитори ніколи не виділять кошти для бізнесу, якщо їм не буде представлений якісно складений бізнес-план. Цей документ повинен запевнити потенційних інвесторів у тому, що досліджуваний інвестиційний проект має чітко визначені стратегію, мету, завдання, план та заслуговує на фінансову підтримку. Також важливою є і внутрішня функція бізнес-плану, у рамках якої можна виокремити дві області його застосування:

- 1) як інструменту стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства. Складання бізнес-плану потребує виокремлення як стратегічних цілей та напрямків діяльності, так і чіткої оперативної діяльності аби їх досягти. Бізнес-план можна назвати базою для поточного планування кожної сторони діяльності закладу, він допомагає найбільш точно досягнути усіма членами команди власних завдань;

- 2) як механізму аналізу, контролю й оцінки діяльності підприємства. Бізнес-план надає можливість вивчати, стежити та проводити оцінку вдалості діяльності у ході втілення в життя підприємницького проекту, знайти невідповідність плану та завчасно спрямовувати у необхідне русло розвиток підприємства.

Таким чином, в умовах ринкової системи господарювання бізнес-план –

це активний робочий інструмент управління, відправний пункт усієї планової та виконавчої діяльності підприємства; це документ, який визначає оптимальні за часом і найменш ризиковані шляхи реалізації підприємницького проекту [2, с. 89]. Бізнес-план допомагає вирішити найважливішу задачу економіки у межах певного підприємства: вибір найбільш успішного методу розмежування факторів виробництва з паралельним рішенням проблем вичерпності ресурсів аби найбільше задовольнити потреби суспільства.

Дослідження, виконане Університетом економіки штату Орегон показало, що бізнес, який має бізнес-план, досягає успіху частіше, ніж бізнес без нього у двох суттєво важливих сферах: у забезпеченні фінансування та росту бізнесу. У першій сфері підприємство з бізнес-планом досягає на 15% більше успіхів, ніж без нього, а у другій сфері бізнес з досліджуваним документом на 18% досягає кращих результатів, ніж без нього (див. рис. 1.2) [4].

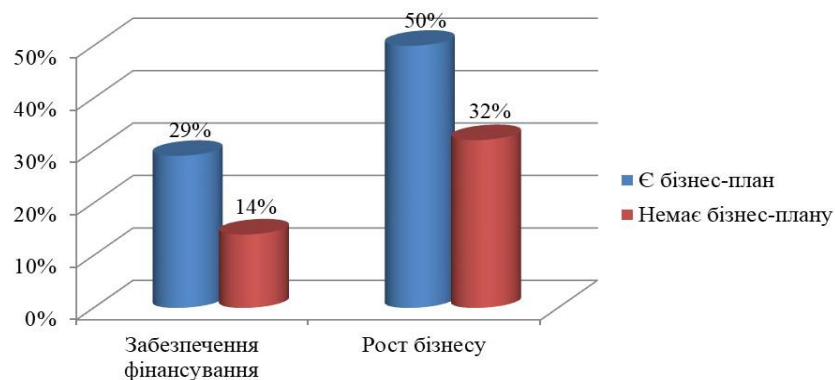


Рис. 1.2. Вплив бізнес-планування на діяльність підприємства [4]

Дуже схожі данні отримали вчені, що проводили подібне дослідження. Так, Френсіс Дж. Грін, голова кафедри підприємництва в університеті Единбурзької бізнес-школи, та Христіан Хопп, голова кафедри технологічного підприємництва факультету бізнесу та економіки, RWTH Aachen University, вирішили визначити, чи являється наявність бізнес-плану у стартапів запорокою успіху. Для цього вони звернулися до дослідження «Динаміка підприємництва II», що відстежувало репрезентативну вибірку більш ніж 1000

майбутніх підприємців США протягом шестирічного періоду. До речі, в дослідженні були зібрані деякі з найбільш повних даних, які коли-небудь були зібрані щодо характеристик стартапів та їх засновників.

Вони розділили потенційних підприємців на дві групи: ті, хто написав офіційний план, а ті, хто цього не робить. Вчені використовували єдиний статистичний метод, щоб переконатись, що ці дві групи фактично є статистичними близнятами - однакові в усіх відношеннях, за винятком того, що один близнюк пише план, а інший - не. Це означало б можливість встановити, хто з «близнюків» більш схильний до досягнення венчурної життєздатності [7].

Вчені виявили, що мати бізнес-план корисно, бо підприємці, які пишуть їх, на 16% більше шансів на досягнення життєздатності, ніж ті, що не мають планування. Крім того, вони також змогли з'ясувати, що стимулює підприємців до написання документу. По-перше, підприємці, що орієнтовані на високі темпи росту, на 7% частіше планують свою діяльність, в той час як ті, у кого є інноваційні ідеї, також трохи більше схильні до написання плану (4%), ніж усі інші. Висновок полягає в тому, що планування допомагає краще вирішити серйозні проблеми. По-друге, підприємці, що шукають інвесторів, на 19% більш схильні до написання бізнес-плану, ніж ті, хто не потребує зовнішнього фінансування. Наприкінці дослідження вчені дійшли висновку, що бізнес-план можливо і не є життєво необхідним для кожного підприємця, але, якщо він хоче швидко розвивати свій бізнес, то врешті-решт, сам стане в найближчому майбутньому зацікавлений в його написанні [7]. Також декілька років тому Інституціональній альянс Carson проводив дослідження про те, як наявність бізнес-плану впливає на подальший успіх консультативного бізнесу (рис. 1.3). Його результати виявили, що 60% підприємств цієї області не мають бізнес-плану, а 40% - його склали, і з них лише 7% учасників ринку мають насправді добре складений документ з реально досяжними цілями.

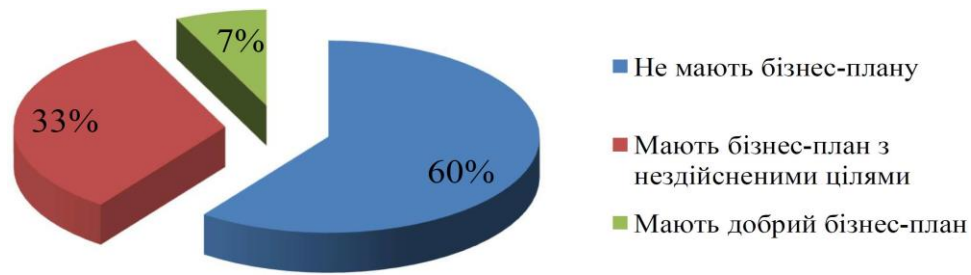


Рис. 1.3. Результати дослідження ринку консультативного бізнесу [5]

Дослідження показало, що цілих 90% бізнес-планів, що написали підприємці, насправді не пов'язані з реальною вартістю бізнесу. Також було виявлено, що $\frac{3}{4}$ бізнесменів не провели незалежну оцінку своєї діяльності. Загалом же, консультаційні фірми, що виконували свій бізнес-план мали в 3 рази вищий рівень доходів та були в 2 рази рентабельнішими за фірми, що працювали без документу [5]. Ще одне дослідження AMX Business Survey, що було опубліковано у 2017 році, виявило закономірності впливу наявності короткострокового/довгострокового бізнес-планів та його відсутності на ріст підприємств (рис. 1.4). Це дослідження показало, що 51% бізнес-проектів без наявності бізнес-планів не досягли ніякого росту, в той час як при наявності довгострокового бізнес-плану відбувається ріст в 2 рази у 53% та в 4 рази у 30% підприємств, а при короткостроковому – ріст у 61% та 18% відповідно [8].

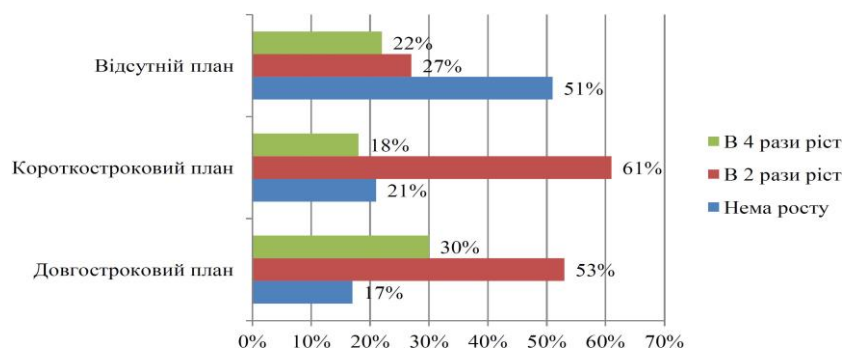


Рис. 1.4. Результати впливу різнострокових бізнес-планів на підприємстві [8]

Засновник і директор Центру Беттані для підприємницької продуктивності і економік у Кренфільдській школі менеджменту професор

Ендрю Берк у своїх роботах зазначає, що бізнес-плани дійсно додають велику цінність для бізнесу, як малого, так і великого, і ці ефекти є досить вражаючими. Зростання підприємства збільшується на коефіцієнт приблизно 30 % в результаті написання бізнес.

Висновки до розділу 1

Незважаючи на відсутність законодавчих актів, які зобов'язували б підприємства мати бізнес-плани, сьогодні в Україні тим не менше діє значна кількість указів, які формують ділове середовище підприємства. Функціонування в ньому передбачає необхідність розробки бізнес-плану для фінансування проекту. В даний час в умовах ринкової економіки дуже важливо своєчасно вживати відповідних заходів реагування.

Велике значення має процес бізнес-планування, адже він дає можливість проаналізувати весь комплекс майбутніх процесів підприємницької діяльності. Саме на основі планування подальшої поведінки свого бізнесу на національному та міжнародному ринках підприємство отримує реальну можливість мінімізувати внутрішні і частину зовнішніх ризиків компанії, зберегти гнучкість управління підприємством.

Бізнес-план – документ, що аналізує основні проблеми, з якими може зіткнутися підприємство, і визначає основні способи їхнього вирішення. Саме за допомогою бізнес-плану менеджмент підприємства оцінює, з якими ризиками ринку може зіткнутися їхній бізнес, та бути готовими до зустрічі з ними. Бізнес-план є проектом розвитку та вдосконалення роботи підприємства як в Україні, так і за кордоном, в якому обґрунтовується необхідність залучення відповідних коштів із зовнішніх джерел, доводиться загальна ефективність проекту і реальні можливості його окупності та прибутковості.

РОЗДІЛ 2

ОКРЕМІ РОЗДІЛИ БІЗНЕС-ПЛАНУ З ВИРОБНИЦТВА НОВОГО ВИДУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4»

2.2. Загальна характеристика ТОВ «Одеський хлібо завод №4 та його зовнішнього середовища

ТОВ «Одеський хлібо завод №4» – один з найбільших промислових виробників хлібобулочної продукції в Україні, виробнича потужність якого дозволяє випускати до 200-220 т продукції на добу. На підприємстві діє окрема служба, яка відстежує тенденції на ринку і розробляє нові вироби, власна сертифікована і обладнана лабораторія, висококваліфіковані та досвідчені фахівці. Різноманітність асортименту, висока якість дозволило підприємству значно розширити географію реалізації продукції. Підприємство піклується не тільки про те, щоб зробити якісну і смачну продукцію, а й своєчасно доставити її в торгівлю. Підприємство має власний спеціалізований автопарк, який щорічно поповнюється новими автомобілями для доставки хліба та здоби. Крім того, має власну фірмову торговельну мережу, представлену сучасними магазинами і торговими павільйонами. У фірмовій торговельній мережі, розташованій в Одесі і Одеській області, завжди представлений широкий асортимент хлібобулочної продукції підприємства, а досвідчені і підготовлені продавці допоможуть підібрати вироби на будь-який смак та уподобання.

Компанія безпосередньо виробляє Хлібобулочні вироби / Пшеничний хліб / Житній хліб / Тостовий хліб / Булочні вироби / Листкові вироби / Здобні вироби / Сухарі пшеничні / Сухарі житні / Кондитерські вироби / Круасани / Печиво / Сушки / Сухарі / Пряники / Піроги / Кекси / Коржі для тортів. Продукція «Одеського короваю» неодноразово була визнана кращою, як покупцями, так і професіоналами і удостоєна багатьох нагород на міжнародних конкурсах.

Джерелом інформації для аналізу є форма «Звіт підприємства по

продукції» та «Звіт про основні показники діяльності підприємства». Для аналізу виробництва продукції в натуральному й вартісному вираженні складемо аналітичну таблицю 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз виробництва продукції

Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
			абсолютне	відносне
1. Обсяг продукції в, тис. грн.	132983,8	203348,6	70364,8	34,60
2. Вироблено продукції, т	49838,3	71848,9	22010,6	44,16

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

З таблиці видно, що виробництво продукції виросло на 34,6 %. Проаналізуємо структуру випуску продукції. Складемо аналітичну таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз структури випуску продукції

Найменування продукції	2019 р.		2020 р.		Відхилення	
	т	%	т	%	абсол.	відн.
1. Хліб в/г	30392	60,98	49134	68,38	18742	7,4
2. Хліб 1 г.	423,9	0,85	2549	3,55	2125	2,7
3. Хліб житній	13025	26,13	13298	18,51	273	-7,6
4. Булочні вироби	1262,7	2,53	1615	2,25	352	-0,28
5. Здобні вироби	2825,4	5,67	2843	3,96	18	-1,71
6. Бубличні вироби	1280	2,57	1336	1,86	56	-0,71
7. Сухарі	13,5	0,03	66,9	0,09	53	0,06
8. Панірувальні сухарі	262	0,53	441,3	0,61	179	0,08
9. Кондитерські вироби	353,9	0,71	566,6	0,79	213	0,08
Всього	49838	100	71849	100	22011	-

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Далі проаналізуємо фактори, які впливають на зміну обсягу продукції. Складемо аналітичну таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз факторів, що впливають на зміну обсягу продукції

Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
			Всього	у тому числі за рахунок:

				обсягу	середньо оптової ціни
1. Обсяг продукції цінах, тис. грн.	69540	98261,6	28721,8	30711,56	-1990,21
2. Виробництво продукції, т	49838	71848,9	22010,6	30711,56	-
3. Середньооптова ціна 1т, грн.	1395,3	1367,61	-27,694	-	-1989,78

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

За даними таблиці видно, що обсяг продукції в 2020 році в порівнянні з 2019 роком збільшився на 28721,8 тис. грн. Для аналізу забезпечення підприємства трудовими ресурсами складемо аналітичну таблицю 2.7. З таблиці видно, що чисельність персоналу основної діяльності збільшилася в 2020 р на 255 чоловік або на 21,2 % у порівнянні з 2019 роком. Це збільшення відбулося за рахунок збільшення числа робітників на 219 чоловік або 23,3 % та збільшення числа службовців на 36 чоловік або 13,69 %.

Таблиця 2.4

Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
			абсолютне	відносне
ППП, чол.. у т.ч.	1203	1458	255	21,20
робітники	940	1159	219	23,30
службовці	263	299	36	13,69
Обсяг продукції, тис. грн.	69539,8	98261,6	28721,8	41,30

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

У 2019 році найбільша питома вага в структурі працівників займали основні працівники (73,94 %), допоміжні – 26,06 %. У 2020 році в структурі працівників відбулися позитивні зміни, тому що частка основних працівників збільшилася до 75,75 %, а частка допоміжних зменшилася до 24,25 % у порівнянні з 2019 роком. У 2020 році на 82 людини звільнено більше, ніж в 2019 році, у тому числі за негативних причин звільнено на 131 чоловік більше. Чисельність звільнених менше, ніж прийнятих, про це свідчить коефіцієнт обороту з прийому, що більше коефіцієнта обороту з вибуття. Продуктивність праці в 2020 р. у порівнянні з 2019 р. підвищилася на 10802,85 грн., або 14,6 %. Середньорічна заробітна плата 1 працівника збільшилася на 726,65 грн.

(9,34 %). У 2019 році первинна вартість оборотних фондів (ОФ) збільшилася на 9027 тис. грн. (29,92 %). В 2020 р. первинна вартість ОФ збільшилася на 6751,5 тис. грн. або 17,23 %. Залишкова вартість ОФ в 2020 р. у порівнянні з 2019 р. збільшилася на 3612,1 тис. грн. (13,38 %). Розрахуємо коефіцієнти введення, вибуття та приросту ОЗ (див. табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Розрахунок коефіцієнтів введення, вибуття й приросту ОЗ

Найменування коефіцієнту	Розрахунок	Значення показника	
		2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт введення	$K_{вв} = \frac{ОФн}{ОФк.р.}$ ОФн. – оборотні фонди, що надійшли; ОФ к.р. – наявність ОФ на кінець року	0,2595	0,1541
Коефіцієнт вибуття	$K_{виб} = \frac{ОФвиб}{ОФпр}$ ОФвиб – оборотні фонди, що вибули; ОФпр. – наявність ОФ на початок року	0,0379	0,0084
Коефіцієнт приросту ОЗ	$K_{пр} = \frac{ОФн - ОФвиб}{ОФпр}$	0,2992	0,1723

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

У 2019 р. введені ОФ склали 25,95 % щодо вартості фондів, введених на кінець року. Вибулі ОФ склали 3,79 % щодо їхньої вартості на початок року, таким чином приріст ОФ склав 29,92 %. У 2020 р. введені ОФ склали 15,41 % щодо вартості фондів, введених на кінець року. Вибулі ОФ склали 0,84 % щодо їхньої вартості на початок року, таким чином приріст ОФ склав 17,23 %. Зниження коефіцієнта приросту в 2020 році в порівнянні з 2019 роком свідчить про вповільнення процесу відновлення ОФ. Проаналізуємо стан основних фондів.

Таблиця 2.6

Аналіз стану ОФ

Показники	2019 р.		2020 р.	
	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року
1. Первинна вартість ОФ, тис. грн.	30166,4	39192,6	39192,6	45944,1
2. Знос, тис. грн.	10231,1	12198,2	12198,2	15338

3. Залишкова вартість ОФ, тис. грн.	19935,3	26994,4	26994,4	30606,1
4. Коефіцієнт придатності	0,6608	0,6888	0,6888	0,6662
5. Коефіцієнт зносу	0,3392	0,3112	0,3112	0,3335

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Аналіз структури ОФ основного виду діяльності свідчить, що в 2020 р. у порівнянні з 2019 р. вартість ОЗ збільшилася на 5170,3 тис. грн. Вартість ОФ першої групи збільшилася на 1049 тис. грн. або 7,25 %, а вартість ОФ другої групи збільшилася на 25,26 %, 10,12 % й 3,40 % відповідно. Вартість ОФ третьої групи збільшилася на 116,5 тис. грн. як в 2019 р., так й в 2020 р. У структурі ОФ найбільшу питому вагу займають машини й устаткування (47 % й 50,79 % відповідно), що характеризується позитивно. У структурі ОФ основного виду діяльності в 2019 р. у порівнянні з 2020 р. значних змін не відбулося. Основним показником, що характеризує ефективність використання ОФ є фондovіддача. У 2020 р. у порівнянні з 2019 р. показник фондovіддачі підвищився на 0,31, що свідчить про підвищення ефективності використання ОФ. Таким чином, обсяг продукції в 2020 р. підвищився на 28721,8 тис. грн. у порівнянні з 2019 р. На цю зміну вплинули такі фактори: підвищення показника фондovіддачі на 0,31 призвело до підвищення обсягу продукції на 13196,19 тис. грн.; підвищення середньорічної вартості ОФ на 7888,85 тис. грн. призвело до збільшення обсягу виробництва на 15177,7 тис. грн. На якість виробленої продукції ТОВ «Одеський хлібозавод №4» впливає якість сировини та матеріалів. Метою управління закупівлями сировини є забезпечення своєчасного виробництва з якісної сировини та задоволення виробничих потреб. Процес закупівлі сировини на підприємстві полягає у: складанні вимоги на постачання сировини; вибір оптимального постачальника; оформлення договорів; проведення вхідного контролю якості вхідної сировини.

Закупівлю сировини на підприємство здійснює департамент матеріально-технічного розвитку (МТР). Заявка в департамент МТР на поставку сировини наступного місяця подається начальником відділу

управління витратами та ціноутворенням до 24-го числа поточного місяця.

Постачальниками борошна з 2020 року є Одеський комбінат хлібопродуктів. Раніше – Куліндоровський комбінат хлібопродуктів. Всі договори на поставку сировини оплачуються протягом п'яти банківських днів або оплата за фактом. На головне підприємство протягом місяця надходить 130 т борошна, 90 т цукру, 25 т маргарину, 1 т молока сухого, 35 т дріжджів пресованих, 10 т яєць курячих, 20 т масла рафінованого.

У торговельні точки готова продукція поставляється орендованим транспортом, що становить 70 %. Це 80 одиниць лоткових автомашин марки «Газель», що розвозять продукцію по місту й прилеглим торговельним точкам. Інший транспорт є власністю підприємства: лоткові автомашини і спеціалізовані контейнеровози. Контейнеровози використовуються при внутрішній переміщенні готової продукції з одного заводу на іншій, доставку великим споживачам, регіональним клієнтам. Види продукції, які виробляються хлібозаводами є різними на кожному хлібозаводі. У структурі готової продукції хлібобулочних виробів виділяються наступні головні асортиментні групи: хліб в/с «Обідній»; хліб житній «Переяславський», «Дарницький», «Бородінський»; здобні вироби. Необхідність у міжзаводських перевезеннях викликана тим, що підприємство забезпечує повні асортименти готової продукції у всіх точках відвантаження. На підприємстві існує три форми розрахунку зі споживачами продукції: передплата – основна форма розрахунків (майже за 90 % продукції), оплата за фактом – переважно за кондитерську продукцію, відтермінування платежу (дебіторська заборгованість) – бюджетним організаціям, супермаркети, оптовим покупцям. Розрахунки клієнти ведуть у наступних формах:

- 1) перерахування грошей на розрахункові рахунки підприємства;
- 2) оплата наявними через каси підприємства або банк, що обслуговує підприємство (з банком укладений договір «Про касове обслуговування покупців»). Каси для прийому грошей за готову продукцію розташовані на території головного заводу. Для самих великих клієнтів передбачений

висновок додаткових угод на повернення підприємству черстої продукції в кількості, що не перевищує 1 % від кількості отриманої продукції за місяць за ціною 100 % від відпускної ціни. З такої продукції виробляються панірувальні сухарі.

На підставі досліджень найважливіших тенденцій макросередовища хлібопекарської галузі промисловості в Україні, які впливають на проект «Створення виробництва, вивід на ринок та продаж заморожених хлібобулочних виробів» проаналізовано найважливіші фактори макросередовища ТзОВ «Одеський хлібозавод № 4» за методологією PEST.

Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства. PEST є аббревіатурою чотирьох англійських слів: P – Political – політико-правові, E – Economic – економічні, S – Social – соціокультурні, T – Technological – технологічні фактори [36]. Застосування методології PEST-аналізу відображено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

PEST-аналіз середовища ТЗОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Можливості	Загрози
Політичні фактори	
1. Тенденції до перенесення промисловості в регіони України з нижчою інтенсивністю бойових дій з росією	1. Затягування війни з росією на невизначено довгий період і збільшення руйнувань промислово цивільних об'єктів через ракетно-бомбові удари росії
2. Загострення уваги до питань світової продовольчої безпеки передусім через обмеження експортних потенціалів зернових росії і України та утворення сталої позитивної кон'юнктури на світових ринках продовольства	2. Нестабільна грошово-кредитна політика, передусім падіння валютного курсу гривні
3. Висока ймовірність отримання Україною статусу кандидата на вступ в Європейський Союз	3. Пасивна роль Антимонопольного комітету України і продовження тенденції до зростання «тіньової» економіки на продовольчих ринках
4. Продовження дерегуляції економічних відносин з боку держави та продовження пільгових умов для розвитку бізнесу на період війни і після перемоги України	4. Низька інвестиційна привабливість України для закордонних інвесторів через війну з росією і проблеми залучення кредитних засобів
5. Зростання потреби в міжрегіональних логістичних центрах	5. Створення експортних обмежень урядом України у зв'язку з можливою продовольчою кризою в Україні
Економічні фактори	
1. Зниження цін на сировину і товари в Україні, які до війни були призначені для експорту	1. Різке падіння купівельної спроможності населення
2. Запровадження плану Маршалла II після перемоги України у війні	2. Зростання витрат на енергоносії і паливе в країні та їх недоступність через війну з росією
3. Зростання попиту на продукти харчування в Україні завдяки обмеженням можливостей їх імпорту з-за кордону	3. Посилення інфляційних процесів в Україні і за кордоном
4. Зростання попиту на продукти харчування в країнах Близького Сходу і Центральної Африки	4. Державне регулювання цін на хліб нижче – встановлення цін, нижчих від собівартості виробництва, що призводить до різкого зниження рентабельності виробництва
5. Просування бренду передусім в країнах ЄС протягом різкого зацікавлення «українським питанням»	5. Припинення розвезення хліба через нестачу коштів на паливо
Соціальні фактори	
1. Збільшення доступності до ринку праці і залучення кваліфікованих кадрів з числа внутрішньо переміщених осіб в регіонах з низькою інтенсивністю бойових дій	1. Недостатній захист споживачів хліба та хлібопродуктів від неякісної продукції (борошно низької якості та високий вміст шкідливих речовин для здоров'я людини)
2. Розширення та розвиток системи інститутів допомоги вразливим верствам населення на державному рівні після перемоги України	2. Дефіцит соціальних сортів хліба, і як наслідок - нестача всіх видів хлібобулочних виробів
Технологічні фактори	
1. Інтенсивний розвиток інформаційних технологій	1. Обмежений доступ і поступове застарівання технологій у випадку тривалого військового протистояння з росією
2. Розвиток інтернет-торгівлі в Україні і в усьому світі	2. Низький рівень заохочення запровадження інноваційних технологій
3. Світові тенденції до «екологізації» в тому числі продуктів харчування	3. Невідповідність системи освіти останнім технічним і технологічним вимогам в умовах стрімкого розвитку інновацій у світі

Джерело даних: розроблено автором

Як доповнення до PEST-аналізу наступним логічним кроком є проведення SWOT-аналізу, який широко застосовується у процесі стратегічного планування, і полягає в розділенні чинників та явищ на чотири категорії: сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін проєкту, можливостей (Opportunities), що відкриваються при його реалізації, та загроз (Threats), пов'язаних з його здійсненням [37] (табл. 2.8).

Матриця TOWS-аналізу середовища ТзОВ «Одеський хлібозавод № 4»

<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність постійних споживачів 2. Власна продукція виготовлена з натуральних складників. 3. Власна продукція значно відрізняється від продукції конкурентів за органолептичними показниками. 4. Постійне розширення асортиментного ряду. 5. Нове сучасне обладнання і сучасні технології виробництва. 6. Гнучкість виробництва в освоєнні нових ринкових ніш. 7. Кількісно великий власний автопарк. 8. Лідерство за нововведеннями у власному регіоні. 9. Високий рівень запровадженої системи контролінгу бізнес-процесів. 10. Наявність власних унікальних рецептур хлібної продукції і можливостей розробки нових. 	<p style="text-align: center;">Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Пільгові умови оподаткування діяльності підприємства продовольчого сектора економіки. 2. Збільшення попиту і цін на хліб і хлібобулочні вироби тривалого зберігання. 3. Спрощення доступ до «дешевих» європейських кредитів. 4. Збільшення або повне зняття квот на експорт харчових продуктів в ЄС. 5. Зменшення податкового тиску на підприємства хлібопекарської промисловості. 6. Налагодження стабільних зв'язків з міжрегіональними логістичними центрами. 7. Зниження цін на сировину, з якої виготовляють хлібопродукти (зокрема борошно, яйця). 8. Участь у державній програмі пільгового кредитування бізнесу «5-7-9». 9. Імпортозаміщення ринкових ніш з виробництва замороженої хлібопродукції України. 10. Зменшення ліцензійних витрат за користування спеціалізованими програмами. 	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Війна з росією. 2. Різне падіння курсу гривні. 3. Падіння конкурентоспроможності продукції за ціновими параметрами порівняно із конкурентами з «тіньового» сектора. 4. Падіння обсягів виробництва і реалізації хліба і хлібобулочних виробів в Україні. 5. Зростання витрат на енергоносії і пальне та їх недоступність. 6. Наростання глобальних світових інфляційних процесів. 7. Встановлення державою цін на хлібовироби, нижчих від собівартості виробництва. 8. Припинення розвезення хліба і хлібобулочних виробів у віддалені населені пункти. 9. Недобросовісна конкуренція з боку хлібопекарів. 10. Низький рівень знань і компетенцій випускників навчальних закладів у зв'язку з тривалим он-лайн-навчанням.
	<p style="text-align: center;">Поле SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Інтенсивно просувати наявну власну хлібопродукцію на ринки ЄС. 2. Створити виробництва з виведенням на ринок та розпочати реалізацію заморожених хлібобулочних виробів на національному ринку, а в перспективі – в країнах ЄС. 	<p style="text-align: center;">Поле ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Пропонувати власні автотранспортні послуги з перевезення харчових продуктів іншим підприємствам. 2. Продовжувати систематичне проведення навчальних тренінгів і семінарів для власних співробітників.
<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Обмежені можливості в проведенні повноцінних маркетингових досліджень національних і закордонних ринків хліба хлібобулочних виробів. 2. Відсутність чітко описаного бізнес процесу моніторингу і контролю маркетингової стратегії підприємства. 3. Відсутність можливості в режимі он-лайн відслідковувати ефективність діяльності (управлінських он-лайн-дашбордів). 4. Окремі процеси бізнес-аналітики на підприємстві потребують автоматизації. 5. Висока залежність від урядового регулювання цін, в першу чергу, на «соціальний» хліб. 6. Брак власних коштів для фінансування масштабних інвестиційних проєктів. 7. Недостатня укомплектованість штатного розпису кваліфікованими працівниками. 8. Невисока рентабельність бізнесу і, як наслідок, великий період окупності авансованого капіталу. 	<p style="text-align: center;">Поле WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Посилити маркетингову діяльність: налагодити зворотний зв'язок зі споживачами, запровадити он-лайн аналітику з відстеження тенденцій на ринках хлібопродукції в Україні та за кордоном. 2. Залучити кредитні кошти в межах урядової кредитної програми «5-7-9» на започаткування PR-кампанії, основним лейтмотивом якої буде екологічність продукції. 	<p style="text-align: center;">Поле WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Скористатися «оптимізацією» персоналу. 2. Зберегти позиції на ринку, орієнтуючись на задоволення потреб в першу чергу постійний споживачів: мереж рітейлерів, HoReCa, автозаправок.

Джерело даних: розроблено автором

2.2. Маркетингове дослідження ринку хлібобулочних виробів

Протягом останніх років для хлібопекарної промисловості України стало характерним істотне зменшення обсягів виробництва всіх видів продукції, що є наслідком глибокої кризової ситуації в національній економіці. У 2021 р. вироблено 3796 тис. т хліба та хлібобулочних виробів порівняно з 6701 і 7348 тис. т відповідно у 2019 і 2022 р. Це означає, що виробництво цих видів продукції скоротилося на 48,3% $[(7348 - 3796)/7348 * 100\%]$, а за останні роки випуск і продаж зменшився для: хліба – на 22,6%, хлібобулочних виробів – на 52%, кондитерських виробів – на 45 %. Лише за 2021 р. порівняно з попереднім роком хліба та хлібобулочних виробів продано менше на 22%. Разом з тим у Вінниці за період, що аналізується, виробництво хліба та хлібобулочних виробів не зменшилось, а збільшилось на 3,6%. Таке велике зниження виробництва хліба та хлібобулочних виробів майже в усіх регіонах України значною мірою зумовлене зменшенням закупівлі пшениці та спаданням виробництва борошна. До цього можна додати кількаразове скорочення випуску діабетичних хлібобулочних виробів за браком таких необхідних компонентів, як ксиліт і сорбіт, що раніше поставлялися з Узбекистану.

У галузі розпочався процес структурної перебудови виробництва. Окрім того, майже в усіх населених пунктах України започатковується діяльність приватних мініпекарень, хлібопекарних цехів та інших невеликих підприємств такого профілю. Основною передумовою їх створення є стійкий попит на хлібобулочні вироби, який зараз повністю не задовольняється.

Виходячи з такої економічної ситуації, керівництвом ТОВ «Одеський хлібозавод №4» було прийнято рішення про випуск нового виду продукції та вихід на ринок м. Одеси та Одеської області. При цьому ТОВ «Одеський хлібозавод №4» у своїй виробничій і торговельній діяльності має намір урахувати окремі важливі результати ситуаційного аналізу.

По-перше, наявні виробничі потужності з випікання хлібобулочних виробів завантажені в середньому на 45 %. По-друге, на одеських хлібопекарних підприємствах погіршується структура та якість хлібобулочних виробів,

спрощується товарний асортимент; в обмеженій кількості виробляються хліб «Одеський» і «Бородинський», сайки, булки «Здібні» та батони, ванільні булочки, сухарі тощо; переважна кількість хліба випікається з борошна першого і другого сортів, без застосування молочної сироватки, модифікованого крохмалю, збагаченого білками та вітамінами.

До основних конкурентних переваг продукції ТОВ «Одеський хлібозавод №4» належать: добре розроблена та узгоджена за всіма елементами маркетингова система; спеціальна оригінальна упаковка для тривалішого збереження свіжості хліба; унікальні смакові та абсолютно безпечні для здоров'я споживачів властивості продукції, які забезпечуються використанням у процесі виробництва екологічно чистих і висококалорійних компонентів, включаючи воду та різні вітамінні добавки; помірні відповідно до рівня якості ціни на пропоновані для продажу види хліба.

Основними потенційними покупцями продукції будуть споживачі, які проживають м. Одесі та області. Чисельність наявного населення області, за оцінкою, на 1 вересня 2021р. становила 2358,4 тис. осіб. Для вивчення свого сегмента ринку хлібобулочних виробів використаний метод анкетування.

Опрацьовані результати анкетування покупців щодо обсягу та якості споживаних хлібобулочних виробів дають змогу зробити такі висновки: середньодобове споживання хлібобулочних виробів пересічною сім'єю в районі опитування становить: чорного хліба – 0,5 кг; білого хліба – 0,8 кг;

- більшість споживачів віддає перевагу купівлі хліба та інших хлібобулочних виробів у магазинах (торговельних точках), що розміщені в місцях проживання або на транспортних лініях з місця роботи додому;

- покупці більше задоволені якістю продукції місцевих хлібозаводів, ніж продукцією приватних фірм (індивідуальних підприємців), батонами «Турецькими» і «Французькими» тощо;

- з-поміж сукупності вимог і побажань споживачів хлібобулочних виробів слід особливо наголосити на таких: подальше підвищення якості хлібобулочних виробів з ширшим використанням молочної сироватки і різноманітних вітамінних добавок; забезпечення встановленого та звичного для покупців

графіка завезення свіжого хліба та інших хлібобулочних виробів у магазини (торговельні точки); підвищення естетичності зовнішнього вигляду (пишніший, підрум'янений тощо); запровадження сучасної упаковки (бажано паперової, а не целофанової).

Як основні конкуренти ТОВ «Одеський хлібозавод №4» у процесі розробки даного бізнес-плану розглядалися такі хлібопекарні підприємства м. Одеси:

- 1) Наш Хліб;
- 2) Нове Діло;
- 3) Khlib;

До безпосередніх конкурентів ТОВ «Одеський хлібозавод №4» належать приватні мініпекарні, які нещодавно з'явилися в різних районах Одеси.

Основним недоліком виробничо-торговельної діяльності конкуруючих підприємств такого спрямування можна вважати нерегулярність поставок їхньої продукції (конкретних видів хлібобулочних виробів) до торговельної мережі відповідного сегмента ринку (твердий графік завезення хліба до магазинів у більшості випадків відсутній або його не дотримуються). Окрім того, поки що лише поодинокі товаровиробники реалізують свої хлібобулочні вироби в упаковці з хімічної плівки, а в паперовій упаковці, яку хоче впровадити «Одеський хлібозавод №4», – жоден. Це забезпечуватиме постійну наявність у продажу свіжого хліба.

Про достатню здатність підприємства конкурувати на внутрішньому ринку свідчать підсумкові показники складеної за відомою процедурою матриці конкурентного профілю (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Матриця конкурентного профілю деяких продуцентів хлібобулочних виробів у м. Одеса

Ключовий фактор успіху	Вагомий коеф-т	ТОВ «Одеський хлібозавод №4»		Приватні виробники		Державні підприємства	
		3	0,9	3	0,9	3	0,9
Смакові характеристики товару	0,3	3	0,9	3	0,9	3	0,9
Ціна товару	0,3	3	0,9	3	0,9	2	0,6
Тривалість зберігання	0,2	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Асортимент	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,3

Швидкість доставки	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Загальна оцінка	1	-	2,9	-	2,7	-	2,4

Джерело: розроблено автором

З метою визначення загальної місткості сегмента районного ринку було узагальнено та проаналізовано його забезпечення хлібобулочними виробами на основі відповідних розрахунків за трьома торговельними точках (трьох супермаркетах ТОВ «Сільпо Фуд»). Підсумкові розрахунки подано в табл. 2.10

Таблиця 2.10

Кількість хліба, що завозиться щоденно до трьох торговельних точок, кг

Найменування хлібобулочних виробів	Супермаркети ТОВ «Сільпо Фуд»		
	вул. генерала Петрова, 51	вул. Люстдорфська дорога, 54	просп. Небесної Сотні, 2
Хліб «Український»	-	162	-
Хліб білий формовий	-	114	144
Хліб «Бородинський», чорний	-	130	-
Хліб «Домашній»	-	-	128
Хліб «Одеський»	115	200	115
Батон	72	200	
Батон «Французький»	38	38	250

Джерело: розроблено автором

Отже, загальна кількість хліба та хлібобулочних виробів, що завозиться щоденно в цей сегмент районного ринку, становить: хліба чорного («Українського» та «Бородинського») – 292 кг (162+130), хліба білого та інших хлібобулочних виробів (решта найменувань) – 1414 кг (115+72+38+114+200+200+38+144+128+115+250).

При цьому, кількість потенційних споживачів становить приблизно 11800 осіб, або 3420 сімей, члени яких проживають чи працюють у цьому сегменті внутрішнього ринку м. Одеси. Як показало наше дослідження, споживання хліба та хлібобулочних виробів у розрахунку на одну сім'ю в середньому становить: хліба чорного – 0,5 кг; хліба білого та інших хлібобулочних виробів – 0,8 кг на добу. Спираючись на ці вихідні дані, можна розрахувати середньодобову потребу

в різних видах хліба та хлібобулочних виробів. Ця потреба становить:

хліба чорного – 1710 кг ($3420 \cdot 0,5$);

хліба білого – 2736 кг ($3420 \cdot 0,8$).

Звідси можна визначити, що в середньому за рік щоденна потреба цього сегмента районного ринку в чорному і білому хлібу задовольняється відповідно на 17,1 % ($292/1710 \cdot 100\%$) та 51,7 % ($1414/2736 \cdot 100\%$), а додаткова потреба в ньому становить відповідно 1418 кг ($1710-292$) і 1322 кг ($2736-1414$). Останнє варто розглядати як ринкову нішу для випуску нових видів продукції, т.б. прогнозний обсяг випуску нового виду продукції складає 2740 кг.

У подальшій підприємницькій діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» передбачає врахувати і такий важливий аспект дослідження ринку. За його результатами 62 % покупців хлібобулочних виробів становлять особи середнього та похилого віку, а з них 85 % віддають перевагу продукції інших хлібозаводів. З урахуванням цього, підприємство» передбачає продукувати хліб білий формовий і хліб чорний «Український» вагою по 700 г у паперовій упаковці.

Передбачувана програма маркетингу ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» цілком базується на кінцевих результатах економічного аналізу тенденцій розвитку й сучасного стану внутрішнього ринку хліба та інших хлібобулочних виробів. При розробці маркетинг-плану враховувалися потенційні порівняно добрі можливості підприємства, зв'язані з відпрацьованістю технології випікання хлібобулочних виробів, наявністю необхідних матеріальних і фінансових ресурсів, а також енергійної команди управлінців, що мають значний досвід організації таких виробництв.

Проведені маркетингові дослідження підтвердили наявність необхідної узгодженості передбачених обсягів виробництва і знайденої ринкової ніші для запропонованих хлібобулочних виробів. Така узгодженість є достатньою передумовою формування більш-менш стійкого каналу збуту двох видів хліба – «Українського» й білого формового. При цьому доцільно організувати як роздрібну (через власну торговельну точку), так і оптову торгівлю (на основі укладеної угоди з окремими продовольчими магазинами).

Оскільки обсяг продажу продукції та величина валового прибутку значною

мірою залежать від рівня ціни на вироби, цінова політика фірми має передбачати такі варіанти ціноутворення: перший – для продукції, що зараз відсутня на внутрішньому ринку, ціна формується з урахуванням власних валових витрат (повної собівартості) і мінімально прийняттого для виробника прибутку (рентабельності);

другий – за наявності й реалізації товарів-субститутів мають ураховуватися ціни на продукцію виробників- конкурентів;

третій – за умови оптової закупівлі може передбачатися гнучка система знижок ціни на продукцію, що відпускається оптовим покупцям (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Система знижок рівня відпускної ціни на хлібобулочні вироби для оптових покупців (у середньому)

Обсяг оптової закупівлі, кг	Розмір знижки рівня цін, %
Від 150-200	5
Від 201-400	8
Від 401-500	10
Понад 500	12

Джерело: розроблено автором

Отже, попит на хліб не є еластичним показником, тобто збільшення чи зменшення ціни практично майже чи зовсім не впливає на коливання обсягу попиту на конкретні види хлібобулочних виробів. Ціни на хлібобулочні вироби в Одесі регулюються міською держадміністрацією з урахуванням таких основних чинників: собівартості продукції товаровиробника; рівня якості, зокрема наявності унікальних властивостей; відпускних і роздрібних цін на аналогічну продукцію продуцентів-конкурентів; можливості одержання мінімального прийняттого рівня прибутковості підприємств сфери виробництва й торгівлі.

Наступним кроком розрахуємо витрати на проведення дегустації нової продукції. Як вже зазначалось вище, дегустація дасть можливість підприємству розрекламувати новий вид хліба та підвищить імідж підприємства у споживачів.

Провести дегустацію для підприємства дешевше, ніж рекламувати товар в засобах масової інформації (ЗМІ) або в Інтернеті. Крім того, на відміну від рекламних повідомлень через ЗМІ, дегустація хлібної продукції напряду впливає

на цільову групу споживачів, що значно підвищує ефективність першої. Основними перевагами проведення дегустацій хлібної продукції є швидке ознайомлення із асортиментом марочного товару: споживач має можливість спробувати та оцінити якість продукції; споживач не витрачає грошей, але набуває споживчого досвіду; за дегустації немає прямого нав'язування і примусу купити продукцію (у покупця складається враження, що він приймає цілком самостійне рішення).

Проведення дегустації нового виду хліба в супермаркетах буде відбуватись протягом 4 днів, головною ідеєю дегустації буде: «Здоровий спосіб харчування-доступний кожному», на дегустації буде присутній дієтолог, що дасть змогу залучити більшу аудиторію для дегустації нового виду хліба, а наявність інформаційних брошур з описом корисності продукції ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», зокрема хлібу «Здоров'я», дасть можливість проінформувати більшу частку споживачів хлібної продукції та завоювати їх інтерес саме до нашого підприємства.

Таблиця 2.12

Розрахунок суми для виплати агентству за проведення дегустації

Найменування статті витрат	Кількість осіб	Вартість 1 години, грн	Кількість годин	Сума, грн
Заробітна плата:				
Промоутер на проведення дегустації	10	30	16	4800
Промоутер на роздачу листівок	4	23	16	1472
Дієтолог	1	200	8	1600
Всього				7872
Агентська комісія (15%)				1180,8
Разом без ПДВ				9052,8
ПДВ (20%)				1810,5
Податок на рекламу (5%)				452,64
Загальний підсумок				11315,94

Джерело: складено та розраховано автором згідно даних агентства Reklamın advertising company

Нижче в таблиці 2.13 приведені загальні витрати, необхідні для проведення

дегустації.

Таблиця 2.13

Витрати на проведення дегустації нового виду хліба

Найменування статті витрат	Од. вим.	Кількіс ть	Ціна, грн.	Сума, грн.
Оренда площі в супермаркеті	м2	40	250	10000
Послуги агентства	X	X	X	11315,94
Розхідні матеріали:				
Виделки одноразові	шт	4000	1,00	4000
Одноразові тарілки	шт	4000	1,50	6000
Серветки паперові (упаковки)	шт	400	5,90	2360
Рукавички	шт	80	10,20	816
Продукція для дегустації:				
Хліб «Здоров'я», 500 г.	шт.	400	11,08	4432
Рекламна продукція:				
Рекламно-інформаційні брошури 15x20 см. (6 листків)	шт	5000	2,35	11750
Рекламні листівки про проведення дегустації (А6)	шт	3500	0,23	805
Плакати для оформлення стоек	шт	10	70	700
Всього витрати:				52178,9

Джерело: складено та розраховано автором

Отже, загальні витрати на проведення дегустації хліба «Здоров'я» складуть 52,18 тис. грн.

2.3. Розрахунок собівартості продукції, прибутку та рентабельності запропонованого заходу

В таблиці 2.14. представлено рецептуру виготовлення хліба.

Таблиця 2.14

Рецептура виготовлення хліба «Здоров'я» на 1 т

Сировина	Кількість, кг
Мука з висівками грубого помелу	534
Вода	346,42
Сухофрукти та горіхи	80
Рослинне масло	5,6
Насіння чіа	33
Сіль	0,76

Джерело: складено автором

Враховуючи актуальність продукції оздоровчого напрямлення, пропонуємо впровадження на ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» хліб «Здоров'я», 500 г.

Враховуючи досвід підприємств хлібної галузі, які в своїй практиці застосовували такі інструменти, як дегустація, прийшли до висновку, що обсяг реалізації продукції збільшиться, тому виходячи із практики вітчизняних і зарубіжних підприємств, пропонуємо на початку впровадження нового виду продукції ввести пробну партію в розмірі 60 тонн в рік. На сьогоднішній день підприємство виготовляє 230 т. хліба на рік, при цьому потужність виробничої лінії становить 470 тонн на рік, тобто лінія завантажена на 49 %, лінію виготовлення хліба дозволяє себе дозавантажити.

Перший захід полягає у введенні в номенклатуру хлібобулочних виробів нового виду хліба з різними смаками, один із яких є хліб «Здоров'я» з вмістом насіння чіа, що дасть можливість отримати продукт оздоровчого напрямку та розширити сегмент споживачів продукції, тому розрахуємо витрати, які потрібні для даного заходу.

Виходячи із рецептури хліба «Здоров'я» проведемо розрахунок вартості сировини і матеріалів на виробництво 1 тонни даного продукту (таблиця 2.15.)

Таблиця 2.15

Розрахунок вартості сировини і матеріалів на виробництво 1 тони хліба
«Здоров'я»

Вид сировини та основних матеріалів	Одиниця виміру	Норми витрат на 1 т	Ціна одиниці сировини, грн	Сума, грн
Сировина:				
Мука с висівками грубого помелу	кг.	534	11,30	6034,2
Вода	л.	346,42	3,9	1351,04
Сухофрукти та горіхи	кг	80	55	4400
Рослинне масло	л.	5,6	32,25	180,6
Насіння чіа	кг.	33	93	3069
Сіль	кг.	1,76	6,85	12,06
Разом сировина та інші основні матеріали				15046,9
Пакувальні матеріали				

кліпса	шт.	1100	0,23	253
целофан	м	248	0,33	81,84
Миючі засоби	кг	1	10,2	10,2
Дезінфікуючі засоби	кг.	1	14,65	14,65
Мило	шт	0,5	6,5	3,25
Пероксид водню	л.	0,1	950	95
Всього				345,04
Транспортні витрати (5%)				467,04
Всього по статті				15858,98

Джерело: складено та розраховано автором

Виходячи із розрахунків таблиці 2.15 витрати по статті «Сировина і матеріали» становлять 15858,98 грн.

Таблиця 2.16

Витрати електроенергії на технологічні потреби

Обладнання	Потужність кВт	Кількість од.	Тариф на електроенергію	Загальна потужність обладнання, кВт/год	Річний фонд робочого часу підприємства, год/рік	Загальні витрати електроенергії, кВт/рік
Лінія з виробництва хліба	5,60	1,00	1,84	5,60	2208,00	22751,23

Джерело: складено та розраховано автором

Виходячи із таблиці 2.16, загальні витрати електроенергії на рік становлять 22751,23 тис. грн. Далі проведемо розрахунок витрат на заробітну плату основних робітників виробничого цеху. У виробничому цеху працює інженер-технолог, інженер, а також контролер. Тарифна ставка інженера технолога становить 56,8 грн./год., для інженера зміни тарифна ставка на рівні 45,5 грн./год., а у контролера – 34,1 грн./год.

Результати розрахунку основної заробітної плати наведені у табл. 2.17

Таблиця 2.17

Розрахунок основної заробітної плати

Професія	Тарифна ставка, грн/год	Всього річний тарифний фонд, тис. грн.	Доплати за роботу в святкові та вихідні дні, грн.	Всього додаткова заробітна плата, грн.	Фонд основної та додаткової заробітної плати, грн	Нарахування на заробітну плату (22%)
Інженер-технолог	56,8	120000	12280	12280	152280	33501,6
Інженер	45,5	96000	9224	9224	121824	45878,9
Контролер	34,1	72000	7168	7168	91368	34409,2
Всього		288000		28672	365472	137636,8

Джерело: складено та розраховано автором

Таблиця 2.18

Витрати на утримання та експлуатацію обладнання

Види витрат	Сума за рік, грн
Амортизація виробничого обладнання	139608
Витрати на ремонт	250000
Всього витрат	389608

Джерело: складено та розраховано автором

Таблиця 2.19

Адміністративні витрати

Види витрат	Сума за рік, грн
Витрати на оплату праці адміністративно-управлінського персоналу	115300
Відрахування на соціальні заходи	25366
Загальні корпоративні витрати, в тому числі організаційні витрати, витрати на проведення річних та інших зборів органів управління, представницькі витрати	100000
Амортизація основних засобів	126500
Винагороди за консультаційні, інформаційні, аудиторські та інші послуги	111800
Витрати на оплату послуг зв'язку	2500
Всього витрат	481466

Джерело: складено та розраховано автором

Таблиця 2.20

Витрати на збут

Види витрат	Сума за рік, грн.
Витрати на транспортування, перевалку і страхування товарів, транспортно-експедиційні та інші послуги, пов'язані з транспортуванням продукції	130900
Витрати на оплату праці відділу збуту	190600
Відрахування на соціальні заходи	41932

Інші витрати, пов'язані зі збутом товарів, виконанням робіт, наданням послуг (охорона складу тощо)	100500
Амортизація складського приміщення	296800
Витрати на рекламу	128900
Всього витрат	889632

Джерело: складено та розраховано автором

Таблиця 2.21

Витрати за статтями калькуляції

Стаття калькуляції	Сума за рік, грн.
Витрати на сировину та матеріали	180562,8
Витрати на допоміжні матеріали	4140,48
Транспортно-заготівельні витрати по сировині	5604,48
Витрати електроенергії на технологічні потреби	22751,23
Витрати на заробітну плату основних виробничих робітників	288000
Додаткова заробітна плата	28672
Нарахування на заробітну плату	137636,8
Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	389608
Виробнича собівартість	1056975,79
Адміністративні витрати	481466
Витрати на збут	889632
Повна собівартість	2428073,79

Джерело: складено та розраховано автором

Наступним кроком розрахуємо відпускну ціну підприємства (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Відпускна ціна хліба «Здоров'я»

Показники	Сума грн.
Повні витрати на виробництво і реалізацію	1013470,69
Рентабельність, %	10
Прибуток	101347,069
Відпускна ціна підприємства (без ПДВ)	1114817,76
ПДВ 20%	222963,552
Відпускна ціна з ПДВ	1337781,31

Джерело: складено та розраховано автором

Ціна 1 упаковки хліба «Здоров'я» 500 г. з торговою націнкою 37 %

становить 15,29 грн.

Розрахувавши відпускну ціну хліба, наведемо розрахунок виробничої програми у вартісному виразі:

$$1337781,31 * 60 = 80266878,7 \text{ грн.}$$

Висновки до розділу 2

Для підвищення ефективності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», доцільним є розробка бізнес-плану з пуску нового виду продукції, тим самим розширивши сегмент споживачів продукції та провести дегустацію нового товару, щоб споживачі мали змогу переконатись у якості товару.

Ціна 1 упаковки хліба «Здоров'я» 500 г. з торговою націнкою 37 % становить 15,29 грн.

РОЗДІЛ 3
РОЗРАХУНОК ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ВИПУСКУ ХЛІБУ
«ЗДОРОВ'Я» З ВМІСТОМ НАСІННЯ ЧІА
НА ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4»

3.1. Опис бізнес-ідеї

Розробка нової продукції є необхідною умовою для підтримки конкурентоспроможності підприємства на ринку і повинна стати на підприємстві такою ж звичною справою, як пошук нових ринків і нових шляхів реалізації товарів. Введення в номенклатуру хлібобулочних виробів нового виду хліба з різними смаками, один із яких є хліб «Здоров'я» з вмістом насіння чіа, дасть можливість отримати продукт оздоровчого напрямку та розширити сегмент споживачів продукції. Отже, актуальним напрямком вважаємо збагачення хлібобулочних продуктів, зокрема хлібу, різними біологічно активними харчовими добавками.

Після аналізу даних опитування було зроблено висновок, що існує гостра необхідність планомірної роботи зі споживачем, спрямованої на збільшення споживчого попиту на хлібобулочну продукцію та інформування споживачів про її властивості. Сьогодні потрібно боротися із споживчими стереотипами щодо хлібних товарів, оскільки, незважаючи на широкий асортимент продукції, збагаченої вітамінами і мінеральними речовинами, більшість покупців продовжує зберігати вірність традиційним продуктам – хлібу та хлібобулочної продукції. Тому необхідно дати покупцеві всю інформацію про нові види хлібобулочної продукції, пояснити переваги споживання, показати позитивний результат. Але цього важко досягти лише за допомогою традиційних способів реклами.

За даними експертів розміщення на хлібній продукції значка «здорове харчування» призводить до суттєвого збільшення обсягів її продажу. Покупці позитивно реагують на знижений вміст калорій, додатків і короткий термін

придатності, тобто вони є прихильниками здорового способу життя і виробники, знаючи це, повинні експлуатувати ці знання. Необхідно створити культуру споживання здорової, натуральної їжі.

Пропонуємо проведення дегустації нового виду продукції «Здоров'я» у 3 супермаркетах де реалізується продукції ТОВ «Одеський хлібозавод №4». Головна ідея дегустації: «Здоровий спосіб харчування-доступний кожному».

Для проведення дегустації будуть розроблені інформаційні брошури розміром 15x10 см. На першій сторінці (обкладинці) буде представлено хліб «Здоров'я», та великими літерами надпис головної ідеї дегустації. На наступній сторінці (розвороті) буде розписано про корисні властивості нового виду хліба, необхідність його вживання з оздоровчої точки зору. На наступних сторінках буде представлено всі види продукції та коротко описано їх корисні властивості. Дані брошури будуть роздаватись в дні проведення дегустації.

Важливим елементом товаропросування повинна стати просвітницька робота щодо корисності хлібних продуктів. Для більшого ефекту від проведення дегустації та залученню більшої кількості учасників, на саму дегустацію буде запрошено спеціаліста із здорового харчування, а саме дієтолога. Головна ідея залучення дієтолога полягає в тому, щоб кожен мав можливість отримати консультацію стосовно здорового харчування та необхідності вживання у раціон хлібної продукції, але при цьому вміти якісно обирати виробника.

Дієтолог буде працювати 2 години на одній точці проведення дегустації, загальна кількість точок в яких буде працювати дієтолог буде 4. Для того, щоб кожен бажаючий зміг скористатися безкоштовною консультацією дієтолога та прийняти участь у дегустації, за 4 дні до проведення дегустації будуть роздаватись рекламні листівки із вказаною інформацією про проведення дегустації та переліком всіх супермаркетів та точною датою і годинами роботи дієтолога.

Дегустацію нового продукту пропонуємо провести протягом 4-ох днів: перші 2 дні в перші вихідні лютого, останні 2 дні в другі вихідні лютого. Однієї із задач менеджера зі збуту буде складання графіку проведення дегустацій протягом року за різними видами продукції підприємства - найактуальнішим

вважаємо проведення дегустацій нових видів продукції, за допомогою яких можна надавати інформацію про вже існуючу продукцію на підприємстві. Кращим місцем для проведення запропонованої акції є крупні торгові точки, як правило, це супермаркети. Власник торгової точки встановлює розмір оплати проведення дегустації в залі, ця сума складає приблизно від 10–15 \$ в будні, і від 15–20 \$ у вихідні і святкові дні. Для проведення акції вибираються 10 супермаркетів.

Для організації проведення дегустації буде підписано договір з рекламним агентством «Reklamin advertising company» - надає комплексні послуги у сфері BTL та Event – реклами. Дане агентство надасть для проведення дегустації: 10 промоутерів (на 10 різних магазинів), 4 особи, які будуть роздавати інформаційні листівки. В кожній торговій точці працюватиме один промоутер (4 години), одягнений у фірмову футболку (надає ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»). Стойки (надані підприємством), по можливості, розміщуються недалеко від полиць з продукцією, яка представляється.

Промоутери розказують про асортимент продукції, яка випускається, її якості та особливості. Отже, переваги проведення дегустації: привернення уваги потенційного покупця; стимулювання продажів; виділення бренду на фоні конкурентів; діалог з клієнтом, ознайомлення його із новим товаром; зріст продажів зарахунок залучення споживача до участі у смакуванні товару; ця реклама є хорошим доповненням до інших інструментів; споживач має можливість сам переконатись у якості товару, при тому не витрачаючи кошти; людина, яка спробує новий товар, стає хорошим інформатором для рекомендацій своїм колегам, друзям та родичам.

3.2. Розрахунок показників інвестиційної привабливості бізнес-плану

В подальшому необхідно зробити розрахунки щодо ефективності запропонованих заходів. Визначення ефективності є необхідною умовою правильної організації й планування діяльності підприємства, раціонального використання праці й коштів, що витрачаються на запропоновані заходи.

Зазначимо, що в процесі прогнозування зміни основних показників при застосуванні першого заходу із створенням нового продукту, передбачається, що виручка від впровадження даного заходу зросте на 10 %, а від впровадження другого заходу на 5 %.».

Розрахунок прибутку, податків і вільних грошових коштів наводять у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок прибутку, податків і вільних грошових коштів, тис. грн.

Показники	Роки				
	2025	2026	2027	2028	2029
Виручка від реалізації	1337,78	1337,78	1337,78	1337,78	1337,78
Експлуатаційні витрати	1013,47	1013,47	1013,47	1013,47	1013,47
Амортизаційні відрахування	125,6	125,6	125,6	125,6	125,6
Оподаткований прибуток	198,71	198,71	198,71	198,71	198,71
Податок на прибуток (18 %)	35,77	35,77	35,77	35,77	35,77
Чистий прибуток	162,94	162,94	162,94	162,94	162,94
Чисті грошові надходження	288,54	288,54	288,54	288,54	288,54
Коефіцієнт дисконтування	0,893	0,798	0,715	0,635	0,567
Чистий приведенний доходів	257,67	230,26	206,31	183,22	163,60
Чистий приведенний доходів накопичуваним підсумком	257,67	487,92	694,23	877,46	1041,06

Джерело: розраховано автором

Загальна сума інвестицій на реалізацію бізнес-плану складає: 452,18 тис. грн.

Чистий прибуток визначають як різницю між оподаткований прибутком і сумою податку на прибуток.

Чистий прибуток, що залишається на підприємстві, визначають як різницю між величиною чистого прибутку і сумою повернення боргу по кредиту у поточному році. Якщо борг по кредиту у поточному році перевищує величину чистого прибутку, на підприємстві не залишається жодних сум прибутку. Вільні

грошові кошти визначають як суму чистого прибутку та амортизаційних відрахувань.

Одним з основних показників економічної оцінки інвестиційних проектів є показник чистого приведенного доходу (ЧПД). Розрахунок чистого приведенного доходу проводиться по формулі:

$$\text{ЧПД} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i} - \text{ІС};$$

де

ІС – стартові інвестиції;

$\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i}$ – сума чистих грошових надходжень, дисконтованих впродовж

n-років;

$$\text{ЧПД} = 1041,06 - 452,18 = 588,88 \text{ тис. грн.}$$

ЧПД > 0, це означає, що в результаті реалізації проекту прибутковість підприємства підвищується і проект можливо вважати прийнятним.

Наступний показник, який використовується для оцінки економічної ефективності, – це індекс прибутковості (ІП):

$$\text{ІП} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i}}{\text{ІС}}$$

$$\text{ІП} = 1041,06/452,18 = 2,3$$

де ІС – стартові інвестиції; Дпi – чисті грошові надходження в i - році, які будуть отримані завдяки інвестиціям.

Один з найбільш використовуваних показників привабливості інвестиційного проекту є термін окупності інвестицій:

$$\text{ТОІ} = \frac{\text{ІС}}{\left(\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i} \right)_{\text{ср}}}$$

$$\text{ТОІ} = 452,18/(1041,06/5) = 2,17 \text{ року.}$$

де:

$\left(\sum_{i=1}^n \frac{ЧГН_i}{(1+d)^i} \right)_{сер}$ – середня сума чистого грошового потоку за період часу

прийнятий в розрахунках (місяць, квартал, рік).

Реалізація проєкту доцільна, т.я. строк окупності інвестицій у межах прийнятого терміну фінансової оцінки проєкту менше 5 років).

Висновки до розділу 3

Для підвищення ефективності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», доцільним є оновити товарний асортимент підприємства, ввівши новий вид товару, тим самим розширивши сегмент споживачів продукції та провести дегустацію нового товару, щоб споживачі мали змогу переконатись у якості товару.

Після впровадження запропонованих заходів підприємство отримало збільшення прибутку. Також збільшились показники рентабельності. Отже, запропоновані заходи дадуть можливість підвищити ефективність управління товарною політикою, що в свою чергу дасть економічний ефект в діяльності підприємства, збільшивши фінансові показники, тому можна стверджувати, що дані заходи є ефективними.

ВИСНОВКИ

Незважаючи на відсутність законодавчих актів, які зобов'язували б підприємства мати бізнес-плани, сьогодні в Україні тим не менше діє значна кількість указів, які формують ділове середовище підприємства. Функціонування в ньому передбачає необхідність розробки бізнес-плану для фінансування проекту. В даний час в умовах ринкової економіки дуже важливо своєчасно вживати відповідних заходів реагування.

Велике значення має процес бізнес-планування, адже він дає можливість проаналізувати весь комплекс майбутніх процесів підприємницької діяльності. Саме на основі планування подальшої поведінки свого бізнесу на національному та міжнародному ринках підприємство отримує реальну можливість мінімізувати внутрішні і частину зовнішніх ризиків компанії, зберегти гнучкість управління підприємством.

Бізнес-план – документ, що аналізує основні проблеми, з якими може зіткнутися підприємство, і визначає основні способи їхнього вирішення. Саме за допомогою бізнес-плану менеджмент підприємства оцінює, з якими ризиками ринку може зіткнутися їхній бізнес, та бути готовими до зустрічі з ними. Бізнес-план є проектом розвитку та вдосконалення роботи підприємства як в Україні, так і за кордоном, в якому обґрунтовується необхідність залучення відповідних коштів із зовнішніх джерел, доводиться загальна ефективність проекту і реальні можливості його окупності та прибутковості.

Для підвищення ефективності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», доцільним є розробка бізнес-плану з пуску нового виду продукції, тим самим розширивши сегмент споживачів продукції та провести дегустацію нового товару, щоб споживачі мали змогу переконатись у якості товару.

Ціна 1 упаковки хліба «Здоров'я» 500 г. з торговою націнкою 37 % становить 15,29 грн.

Для підвищення ефективності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», доцільним є оновити товарний асортимент підприємства, ввівши новий вид товару, тим

самим розширивши сегмент споживачів продукції та провести дегустацію нового товару, щоб споживачі мали змогу переконатись у якості товару.

Після впровадження запропонованих заходів підприємство отримало збільшення прибутку. Також збільшились показники рентабельності. Отже, запропоновані заходи дадуть можливість підвищити ефективність управління товарною політикою, що в свою чергу дасть економічний ефект в діяльності підприємства, збільшивши фінансові показники, тому можна стверджувати, що дані заходи є ефективними.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. Наукова стаття. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 2. – Миколаїв. – 2015 р. – С. 81-84.
2. Козловський В. О., Лесько О. Й. Бізнес-планування : Навчальний посібник. Видання 2-е, доповн. та переробл. – УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. – С. 7, 21-22.
3. Овдій Л. І., Некрасова Я. А. Оцінка інвестиційної привабливості підприємств за допомогою статистичних моделей / Л. І. Овдій, Я. А. Некрасова // Вісник Хмельницького національного університету № 4. – 2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuu.gov.ua>
4. Перевозчикова Н. О., Масловська М. В. Особливості процесу бізнес-планування в сучасних умовах розвитку України. / Н. О. Перевозчикова, М. В. Масловська // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки №11. – Донецький національний технічний університет. – Донецьк, 2013 р. – С. 46-48.
5. Семенченко Ю. Важливість розробки бізнес-плану в сучасних умовах господарювання / Ю. Семенченко // Тези конференції. VIII Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання» / Луцький національний технічний університет. – Луцьк. – 2015 р. – С. 84-85.
6. Череп А. В., Лисенко О. А. Необхідність бізнес-планування : наукова стаття / А. В. Череп, О. А. Лисенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Хмельницьк: 2009 р. – № 6. – Т.1. – С. 119-122.
7. НоReCa: навч. посіб. у 3 т. – Т. 3. Кейтеринг / [А. А. Мазаракі, С. Л. Шаповал, С. В. Мельниченко та ін.]; за ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Київ. Нац.

торг.-екон. ун-т, 2017. – 448 с.

8. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2013. – 173 с.

9. Величко В. Етапи розробки бізнес-плану підприємства / Економіка України. – 2012. – № 5. – С. 42-48.

10. Барроу К. Бізнес-план : практичний посібник. ; пер. з 4-го англ. вид. К. : Знання, 2015.

11. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. К. : Знання, 2023. 173 с.

12. Величко В. Етапи розробки бізнес-плану підприємства Економіка України. 2012. № 5. С. 42-48.

13. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. К.: ТОВ “Борисфен-М”, 1996. – 336 с.

14. Галиця І.О. Концептуальні основи та механізми забезпечення конкурентоспроможності в умовах «економіки стресу». Вісник НАН України. 2007. №11. С. 32-37.

15. Дослідження «Ідеї для мікро-бізнесу: практичні поради» проведено Програмою розвитку ООН в Україні за фінансової підтримки Уряду Японії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://vpo-study.org/wpcontent/uploads/2015/08/Business-Models_final.compressed.pdf

16. Друкер Петер. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Пер. з англ / Петер Друкер. К.: Україна, 2004. 241 с.

17. Задоя А.О. Формування системи нових ринкових відносин. Економіст. 2004. № 5. С. 44-50.

18. 15. Зубовський В.М. Економіка підприємства: Підручник. К.: «Знання-Прес», 2004. 526 с.

19. Інформаційне забезпечення підготовки бізнес-плану / М.Ю. Куденко, С.М. Осипенко, І.Є. Веремейчик. Вісн. Міжнар. Слов'ян. ун-ту. Сер. екон. науки. 2006. 9, N 1.- С. 68-71.

20. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. Одеса: ОНЕУ, 2014. 243 с 19.

21. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування фірми: Навчальний посібник. К.: «Знання», 2016. 423 с.
22. Лаврів Л. А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи. Інноваційна економіка. 2013. № 10.
23. Лаврів Л. А. Планування діяльності організації : навчальний посібник. Тернопіль : Крок, 2013. 320 с.
24. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. К.: КНЕУ, 2021. 227 с.
25. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства.: Підручник. Вид. 2-ге, перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2015. 528 с.
26. Покропивний С.Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г.О., Дерев'янка О.Г. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування. Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 279 с.
27. Попов В.М. Збірник бізнес-планів з коментарями і рекомендаціями. К.: ЦУЛ, 2013. 317 с.
28. Посібник з питань Проектного Менеджменту (українською мовою): Пер. з англ. / Під ред. С.Д. Бушуєва, 2-і видання, перероб. К.: Видавничий будинок "Ділова Україна", 2000. 198 с.
29. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства. К.: Каравела, 2023.
30. Тарасюк Г.М. Бізнес-план : розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посібник. К. : Каравела, 2016. 280 с.