

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА

Кафедра – Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти – перший (бакалаврський)

Галузь знань – Д «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування»)

Спеціальність – ДЗ (073) «Менеджмент»

Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: Бізнес-планування інноваційного проекту в умовах
невизначеності та ризику**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.136-03.1.5

Здобувач: Тимур ЛАЗЕБНИЙ

Керівник: д. е. н., проф. Ірина СЕДІКОВА

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 11.05.26 р., протокол № 14

Завідувач

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра
Ступінь вищої освіти
Галузь знань

Спеціальність
Освітня програма

Менеджменту і логістики
перший (бакалаврський)
D «Бізнес, адміністрування та право»
(07 «Управління та адміністрування»)
D3 (073) «Менеджмент»
Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіЛ

(підпис)

“ ____ ” 2026 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
здобувачу вищої освіти
Тимуру ЛАЗЕБНОМУ**

1. Тема роботи: «Бізнес-планування інноваційного проекту в умовах невизначеності та ризику» затверджена наказом по університету від 30.03.2026 р. №136-03.
2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 01.06.2026 р.
3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.
4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра: Вступ. Розділ 1 Теоретичні основи бізнес-планування підприємств. 1.1. Бізнес-планування інноваційних проєктів: сутність технологій, переваги і недоліки. 1.2. Бізнес-планування: методична характеристика. Висновки до розділу 1. Розділ 2 бізнес-план «GLUTEN-FREE MIX ODESA». 2.1. Маркетингові дослідження. 2.2. Аналіз внутрішнього середовища філії АТ ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів». 2.3 Розрахунок інвестиційних витрат. Висновки до розділу 2. Розділ 3 Розрахунок показників інвестиційної привабливості бізнес-плану. 3.1. Калькулювання собівартості продукції, визначення прибутку. 3.2. Економічне обґрунтування запропонованого проєкту. Висновки до розділу 3. Висновки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 28, рисунків 17.
6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проєкту, що

стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник

(підпис)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02-15.03.26	виконано
2	Захист звіту з практики	16.03-18.03.26	виконано
3	Розробка теоретичного розділу (Розділ 1)	19.03-30.03.26	виконано
4	Розробка аналітичного розділу Розділ 2)	31.03-15.04.26	виконано
5	Розробка проєктного розділу (Розділ 3)	16.04-26.04.26	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04-30.04.26	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05-05.05.26	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05-11.05.26	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05-15.05.26	виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05-20.05.26	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат та ШІ	21.05-26.05.26	виконано
12	Малий захист та доопрацювання роботи за результатами малого захисту	27.05-05.06.26	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06-10.06.26	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06-15.06.26	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-24.06.26	

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 _____ Тимур ЛАЗЕБНИЙ

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів бізнес-планування інноваційного проєкту в умовах невизначеності та ризику на прикладі розроблення бізнес-плану виробництва безглютенових борошняних сумішей на базі Одеського комбінату хлібопродуктів.

У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, окреслено методи наукового аналізу та практичну значущість отриманих результатів.

У першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи бізнес-планування інноваційних проєктів. Проаналізовано сутність і функції бізнес-плану, сучасні міжнародні стандарти та методики бізнес-планування (ЮНІДО, ЄБРР, KPMG, TACIS, BFM Group), а також принципи та методи розрахунків бізнес-плану. Визначено роль бізнес-планування як інструменту стратегічного управління підприємством в умовах ризику та невизначеності.

У другому розділі розроблено бізнес-план інноваційного проєкту «GLUTEN-FREE MIX ODESA». Проведено маркетингові дослідження ринку безглютенових продуктів, здійснено аналіз внутрішнього середовища Одеського комбінату хлібопродуктів та визначено його виробничий і ресурсний потенціал. Розраховано інвестиційні витрати на реалізацію проєкту, обґрунтовано доцільність диверсифікації діяльності підприємства шляхом освоєння сегмента продуктів із високою доданою вартістю.

У третьому розділі виконано фінансово-економічне обґрунтування запропонованого проєкту. Здійснено калькулювання собівартості продукції, визначено прогнозні доходи та прибуток, розраховано показники ефективності інвестицій (NPV, IRR, період окупності, рентабельність). Оцінено ризики реалізації проєкту та запропоновано заходи щодо їх мінімізації.

У висновках узагальнено результати дослідження та підтверджено економічну доцільність реалізації інноваційного бізнес-плану виробництва безглютенових борошняних сумішей, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, диверсифікації продукції та зростанню фінансових результатів діяльності.

Ключові слова: бізнес-планування, інноваційний проєкт, безглютенові продукти, інвестиції, конкурентоспроможність, ризик, ефективність.

SUMMARY

The qualification work is devoted to the study of theoretical and practical aspects of business planning of an innovative project in conditions of uncertainty and risk using the example of developing a business plan for the production of gluten-free flour mixtures based on the Odessa Bakery Plant.

The introduction substantiates the relevance of the research topic, defines the goal, objectives, object and subject of the research, outlines the methods of scientific analysis and the practical significance of the results obtained.

The first section examines the theoretical and methodological foundations of business planning of innovative projects. The essence and functions of the business plan, modern international standards and methods of business planning (UNIDO, EBRD, KPMG, TACIS, BFM Group), as well as the principles and methods of business plan calculations are analyzed. The role of business planning as a tool for strategic management of an enterprise in conditions of risk and uncertainty is determined.

The second section develops a business plan for the innovative project «GLUTEN-FREE MIX ODESA». Marketing research on the gluten-free products market was conducted, the internal environment of the Odessa Bakery Plant was analyzed, and its production and resource potential was determined. Investment costs for the project were calculated, the feasibility of diversifying the enterprise's

activities by developing a segment of products with high added value was substantiated.

In the third section, a financial and economic justification of the proposed project was performed. The cost of production was calculated, forecasted revenues and profits were determined, and investment efficiency indicators (NPV, IRR, payback period, profitability) were calculated. The risks of the project were assessed and measures were proposed to minimize them.

The conclusions summarize the results of the study and confirm the economic feasibility of implementing an innovative business plan for the production of gluten-free flour mixtures, which will contribute to increasing the competitiveness of the enterprise, product diversification, and increasing financial performance.

Keywords: business planning, innovative project, gluten-free products, investments, competitiveness, risk, efficiency.

ЗМІСТ

<u>ВСТУП</u>	8
<u>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ</u>	11
<u>1.1. Бізнес-планування інноваційних проєктів: сутність технологій, переваги і недоліки</u>	11
<u>1.2. Бізнес-планування: методична характеристика</u>	23
<u>Висновки до розділу 1</u>	31
<u>РОЗДІЛ 2 БІЗНЕС-ПЛАН «GLUTEN-FREE MIX ODESA»</u>	33
<u>2.1. Маркетингові дослідження</u>	33
<u>2.2. Аналіз внутрішнього середовища філії АТ ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів»</u>	44
<u>2.3 Розрахунок інвестиційних витрат</u>	53
<u>Висновки до розділу 2</u>	55
<u>РОЗДІЛ 3 РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУ</u>	57
<u>3.1. Калькулювання собівартості продукції, визначення прибутку</u>	57
<u>3.2. Економічне обґрунтування запропонованого проєкту</u>	59
<u>Висновки до розділу 3</u>	63
<u>ВИСНОВКИ</u>	65
<u>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:</u>	67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах трансформації національної економіки, зростання конкуренції на агропродовольчих ринках та посилення вимог споживачів до якості й безпечності харчових продуктів особливого значення набуває впровадження інноваційних продуктів і технологій. Одним із перспективних напрямів розвитку харчової промисловості є виробництво безглютенових продуктів, що відповідають сучасним тенденціям здорового харчування та дієтичних потреб населення.

Підприємства зернопереробної галузі України, зокрема комбінати хлібопродуктів, перебувають у складних умовах функціонування, пов'язаних із логістичними обмеженнями, коливанням попиту, зростанням витрат і необхідністю диверсифікації виробництва. У цьому контексті бізнес-планування інноваційних проєктів виступає ключовим інструментом стратегічного управління, що дозволяє обґрунтувати економічну доцільність інвестицій, оцінити ризики та визначити перспективи розвитку підприємства. Таким чином, розроблення бізнес-плану виробництва безглютенових борошняних сумішей на базі Одеського комбінату хлібопродуктів є актуальним науково-практичним завданням.

Проблематика бізнес-планування інноваційних проєктів та стратегічного розвитку підприємств харчової і зернопереробної галузі є предметом активних наукових досліджень у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Теоретичні засади бізнес-планування, інвестиційного аналізу та управління інноваційною діяльністю розглянуто в роботах таких науковців, як П. Друкер, І. Ансофф, М. Портер, Р. Каплан, Д. Норт, а також у методичних рекомендаціях міжнародних організацій ЮНІДО, ЄБРР, КРМГ, ТАСІС та інших. Вагомий внесок у розвиток теорії та методології бізнес-планування підприємств зробили українські науковці, зокрема О. Ареф'єва, Л. Балабанова, В. Геєць, О. Кузьмін, І. Антонюк, Н. Чухрай, М. Мескон, Т. Лук'янова, В. Прохорова, І. Седікова, Д. Седіков, які досліджували питання

стратегічного управління, інноваційного розвитку, конкурентоспроможності та інвестиційної діяльності підприємств.

Проблеми функціонування зернового ринку, логістичного забезпечення, розвитку зернопереробних підприємств та комбінатів хлібопродуктів розглядалися у працях вітчизняних економістів і аграрників, серед яких С. Кваша, О. Шубравська, О. Варченко, В. Бойко, І. Гайдуцький, Ю. Лупенко, а також у наукових публікаціях профільних науково-дослідних установ і галузевих аналітичних центрів. Окремі аспекти розвитку ринку безглютенових продуктів і функціональних харчових продуктів висвітлені в працях зарубіжних та українських дослідників у сфері харчових технологій і нутриціології.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розроблення бізнес-плану інноваційного проекту виробництва безглютенових борошняних сумішей на базі Одеського комбінату хлібопродуктів та оцінка його економічної ефективності. Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно вирішити такі **завдання**:

- розкрити теоретичні основи бізнес-планування інноваційних проектів;
- проаналізувати сучасні методики та стандарти розроблення бізнес-планів;
- дослідити діяльність та виробничо-економічний потенціал Одеського комбінату хлібопродуктів;
- провести маркетинговий аналіз ринку безглютенових продуктів;
- розробити бізнес-план інноваційного проекту виробництва безглютенових сумішей;
- розрахувати інвестиційні витрати, собівартість, доходи та прибуток;
- оцінити економічну ефективність проекту та ризики його реалізації.

Об'єктом дослідження є процеси бізнес-планування інноваційного проекту в умовах невизначеності та ризику.

Предметом дослідження є сукупність методичних підходів і практичних рекомендацій щодо бізнес-планування та економічного обґрунтування інноваційних проєктів в умовах невизначеності та ризику.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі **методи дослідження**: аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних положень бізнес-планування; економіко-статистичні – для аналізу діяльності підприємства; розрахунково-аналітичні – для визначення фінансово-економічних показників проєкту; табличні – для візуалізації результатів дослідження; інвестиційного аналізу – для оцінки ефективності інноваційного проєкту.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, фінансова звітність підприємства, аналітичні та довідкові джерела, а також власні розрахунки автора.

Практичне значення полягає у можливості використання результатів дослідження у діяльності Одеського комбінату хлібопродуктів для прийняття управлінських рішень щодо диверсифікації виробництва та залучення інвестицій.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 68 сторінок, робота містить 18 таблиць, 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Бізнес-планування інноваційних проєктів: сутність технологій, переваги і недоліки

Інноваційні проєкти, на відміну від традиційних інвестиційних ініціатив, характеризуються суттєво вищим рівнем невизначеності та ризику. Ключовою причиною цього є обмеженість аналітичних можливостей щодо прогнозування ринкової реакції на інновацію, оскільки для принципово нових продуктів або технологій відсутня ретроспективна інформаційна база, необхідна для побудови коректних прогнозних моделей. Новизна інновацій для споживачів унеможливорює використання стандартних методів екстраполяції попереднього досвіду, що істотно ускладнює оцінювання майбутніх результатів їх комерціалізації.

У зв'язку з цим однією з базових передумов започаткування та реалізації інноваційних проєктів є обґрунтування їх економічної доцільності, зокрема очікуваної окупності та прибутковості у визначеному часовому горизонті. Таке обґрунтування, як правило, формується в межах бізнес-плану, який виступає основним інструментом комунікації між ініціаторами проєкту та потенційними інвесторами. Водночас більшість існуючих технологій бізнес-планування мають універсальний характер і не враховують специфічних особливостей інноваційної діяльності.

Проблематика бізнес-планування інноваційних проєктів полягає в відсутності спеціалізованих методичних підходів, які дозволяли б адекватно оцінювати ефективність інвестування в інновації з урахуванням притаманних їм чинників, високої технологічної та ринкової невизначеності, тривалого періоду комерціалізації, залежності результатів від нематеріальних активів і захисту прав інтелектуальної власності. Аналіз чинних стандартів бізнес-

планування, науково-методичних напрацювань та практичних рекомендацій свідчить про те, що універсальні моделі не забезпечують повною мірою об'єктивності оцінювання інноваційних проєктів. Як наслідок, у практиці господарювання стандартні технології бізнес-планування адаптуються до умов інноваційної діяльності безпосередніми ініціаторами проєктів, спираючись на їх власний досвід, інтуїтивні уявлення та суб'єктивні переконання. Такий підхід, хоча й дозволяє частково врахувати специфіку інновацій, водночас підвищує рівень суб'єктивізму у процесі підготовки бізнес-планів і знижує порівнянність результатів оцінювання.

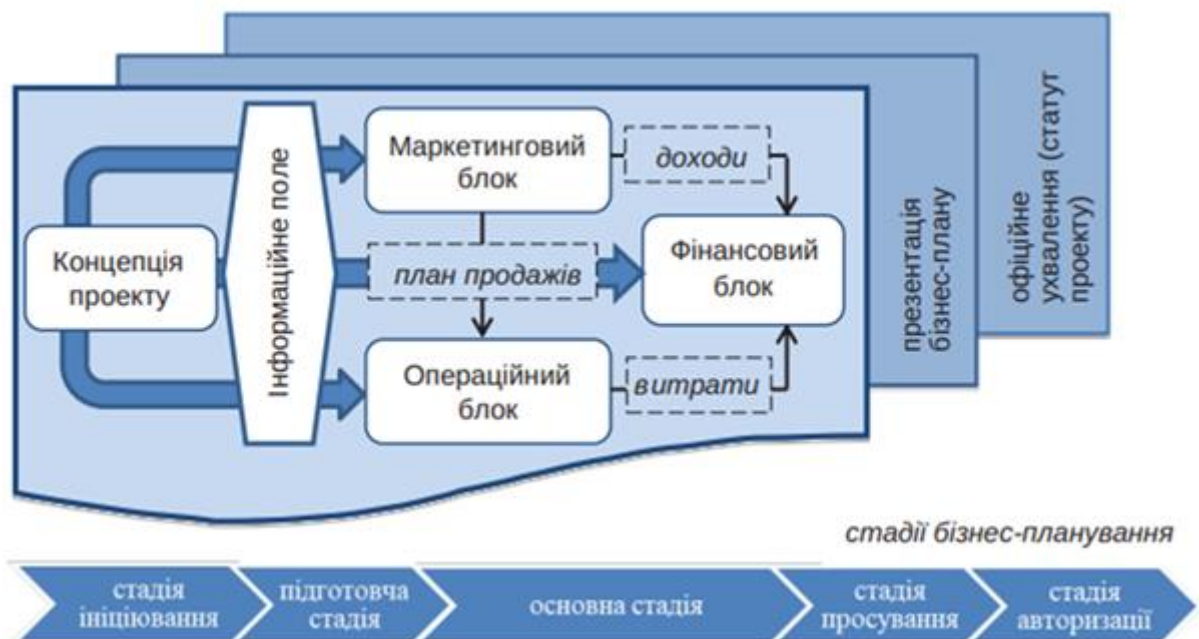


Рис. 1.1. Логіка процесу бізнес-планування розвитку компанії

Джерело: [10]

Сучасні технології бізнес-планування відрізняються між собою глибиною аналітичного опрацювання та набором показників, які використовуються для аргументації економічних вигід реалізації підприємницьких ідей. Дослідження практики бізнес-планування на промислових підприємствах засвідчує, що переважна більшість із них ґрунтується на міжнародно визнаних стандартах і методиках, зокрема ЮНІДО, ЄБРР, KPMG, BFM Group, а також MasterPlans і TACIS.

Відповідно до методології ЮНІДО, початковим етапом бізнес-планування є формування резюме, яке виконує презентаційну функцію та стисло відображає ключові положення бізнес-плану. Його основним завданням є логічне обґрунтування економічної привабливості реалізації запропонованої бізнес-ідеї. Резюме має узагальнено відображати всі структурні елементи бізнес-плану, тоді як наступні етапи спрямовані на поглиблений аналітичний аналіз окремих аспектів проєкту. Так, на етапі формулювання ідеї проєкту передбачається детальний опис номенклатури та асортименту продукції або послуг, запланованих обсягів виробництва, наявних і необхідних виробничих потужностей, територіального розміщення підприємства, особливостей матеріально-технічного забезпечення та календарного графіка реалізації проєкту. Методика ЮНІДО вимагає чіткого формулювання мети проєкту, визначення засновників та учасників його реалізації, розподілу відповідальності між ними, а також ідентифікації організаційних і управлінських ролей на різних етапах впровадження.

Вагомою складовою цього етапу є висвітлення генези бізнес-ідеї, що передбачає розкриття інформації про її авторів, замовників та правовий статус, зокрема наявність захисту прав інтелектуальної власності. Окрему увагу приділяють результатам експертних оцінок щодо технічної та економічної придатності ідеї до практичної реалізації. Аналіз передумов виникнення бізнес-ідеї має обґрунтовувати актуальність її впровадження саме в поточний період. На цьому ж етапі бізнес-планування необхідно чітко визначити обсяг витрат, пов'язаних із трансформацією бізнес-ідеї у проєкт, підготовлений до практичного впровадження.

Наступним етапом технології бізнес-планування є комплексне оцінювання ринків збуту продукції (послуг), у межах якого здійснюється аналітичне обґрунтування показників, попередньо задекларованих у розділі формулювання бізнес-ідеї. Центральним елементом цього етапу виступає визначення місткості ринку, оскільки саме її значення слугує орієнтиром для формування виробничих потужностей, розрахунку необхідного обсягу

інвестицій, прийняття рішень щодо територіальної локалізації та географічної диверсифікації виробничих підрозділів. Окрім цього, місткість ринку істотно впливає на вибір логістичної моделі підприємства, зумовлюючи конфігурацію каналів постачання та розподілу продукції. Оцінювання ринків збуту, як правило, здійснюється у двох взаємопов'язаних напрямках: визначення фактичного поточного обсягу ринку та оцінювання його потенційної місткості. Саме показник потенційної місткості ринку розглядається як вихідна база для планування перспективних обсягів виробництва та реалізації продукції (послуг), а також для формування довгострокових стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

Відповідно до стандартів ЮНІДО, оцінювання потенційної місткості ринку передбачає побудову альтернативних сценаріїв розвитку: оптимістичного та песимістичного. Хоча для внутрішнього обґрунтування ключових проєктних параметрів допустимим вважається використання компромісного, усередненого варіанта прогнозу, у практиці інвестиційного аналізу інвестори нерідко наполягають на застосуванні песимістичних оцінок як базових для розрахунку показників ефективності проєкту. Такий підхід зумовлений прагненням мінімізувати ризики та забезпечити додатковий запас фінансової стійкості інвестиційних рішень. Важливою методичною вимогою цього етапу є використання альтернативних методів прогнозування, що дає змогу підвищити надійність і обґрунтованість отриманих результатів. Застосування різних аналітичних підходів знижує ймовірність механічних помилок, мінімізує вплив випадкових факторів та зменшує ризик суб'єктивізму в оцінках, що особливо критично для інноваційних проєктів із високим рівнем невизначеності.

Поряд із визначенням місткості ринку на цьому етапі здійснюється структуризація фактичного попиту на продукцію (послуги) за окремими сегментами, ідентифікація цільових ринків, оцінювання рівня конкуренції та визначення ключових конкурентів. Окрему увагу приділяють прогнозуванню динаміки попиту, а також аналізу каналів і механізмів проникнення продукції

конкурентів на відповідні ринкові сегменти. Результати оцінювання ринків збуту слугують інформаційною основою для розроблення маркетингового плану, який у межах технології бізнес-планування охоплює стратегічний і тактичний компоненти. Стратегічна частина маркетингового плану передбачає обґрунтування вибору маркетингової стратегії, зокрема через аргументацію її переваг порівняно з альтернативними варіантами. Розкриття змісту стратегії має відповідати на ключові питання щодо перспективної зміни асортименту продукції, формування цінового діапазону, а також комплексу рекламних і комунікаційних заходів, що реалізовуватимуться на різних етапах виконання виробничої програми.

Тактичне планування маркетингу, своєю чергою, не передбачає надмірної деталізації до рівня оперативних управлінських рішень, оскільки така деталізація можлива лише з урахуванням конкретних умов функціонування підприємства, що формуються під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів середовища. У цьому контексті тактика маркетингу розглядається як сукупність моделей реагування підприємства на зміну ринкової кон'юнктури, основним призначенням яких є забезпечення гнучкості та альтернативності поведінки виробника на ринку.

Виробнича програма підприємства традиційно формується у двох взаємопов'язаних вимірах: у натуральному (або умовно-натуральному) та у вартісному вираженні. Її розроблення має ґрунтуватися на реалістичній оцінці потреби в конкретних видах продукції, що забезпечує узгодженість між виробничими можливостями підприємства та кон'юктурою ринку. На рівні промислового підприємства така конкретизація досягається через аналіз фактичного попиту споживачів і систему господарських договорів, сформованих за детальною номенклатурою виробів.

Процес планування виробничої програми передбачає використання широкого масиву аналітичної та планової інформації, зокрема перспективних планів виробництва продукції та надання послуг; прогнозів потреби в продукції підприємства, які формуються на основі дослідження динаміки

ключових ринкових параметрів: попиту, пропозиції, рівня цін, кількості та поведінки конкурентів; державних контрактів і замовлень, за умови їх наявності; результатів аналізу поточного попиту; договорів на виробництво та постачання продукції, укладених у межах ринкових форм реалізації; заходів щодо спеціалізації та кооперування виробництва; програм нарощування виробничих потужностей; а також інформації про залишки нереалізованої продукції попередніх періодів. Сукупне врахування зазначених чинників дає змогу підвищити точність планових розрахунків і мінімізувати ризик розбалансування виробничого процесу.

Результати планування виробництва слугують підґрунтям для формування організаційних рішень, пов'язаних із практичною реалізацією бізнес-ідеї. На цьому етапі технології бізнес-планування можуть передбачатися заходи з трансформації організаційно-правової форми підприємства, створення нової або реорганізації чинної структури управління, перерозподілу функцій і повноважень між структурними підрозділами та окремими посадовими особами. Окреме місце займають питання добору бізнес-партнерів і формування механізмів налагодження сталих ділових відносин, а також підготовка підприємства до залучення додаткових фінансових ресурсів шляхом емісії акцій чи боргових цінних паперів. У межах цього ж етапу розробляється план кадрового забезпечення та формування управлінського апарату або здійснюється опис наявної системи управління з характеристикою кадрового потенціалу підприємства.

Завершальною стадією технології бізнес-планування є фінансове планування та фінансово-економічний аналіз проєкту. Він охоплює розроблення стратегії фінансування реалізації бізнес-ідеї, формування прогнозних планів доходів і витрат, побудову моделей позитивних і негативних грошових потоків, складання прогнозного балансу активів і пасивів, визначення точки беззбитковості, а також оцінювання ризиків і розроблення заходів щодо їх нейтралізації або мінімізації. Кінцевою метою цього етапу є аргументоване доведення того, що реалізація проєкту

забезпечить досягнення запланованих економічних результатів і створить додану вартість для його учасників.

Поряд із наведеним підходом поширення набула технологія бізнес-планування, що ґрунтується на стандартах Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР). З огляду на те, що діяльність ЄБРР спрямована на підтримку промислового та торговельного розвитку країн Центральної Європи й Центральної Азії, більшість проєктів, реалізованих за його участю, мають транскордонний характер і передбачають залучення іноземних інвестицій та кредитних ресурсів. Такі проєкти супроводжуються підвищеним рівнем економічних, політичних, правових та інституційних ризиків, що виникають у процесі формування майнових і цивільно-правових відносин між учасниками.

Саме з урахуванням зазначених обставин технологія бізнес-планування за стандартами ЄБРР розпочинається з узгодження правових умов реалізації проєкту. У меморандумі про конфіденційність фіксуються зобов'язання сторони, яка отримує доступ до бізнес-плану, щодо нерозголошення викладеної в ньому інформації без попередньої згоди автора або ініціатора проєкту. Документ, як правило, містить положення про заборону повного або часткового копіювання матеріалів бізнес-плану з будь-якою метою, а також обмеження щодо передавання його змісту третім особам. Окрім цього, потенційних учасників проєкту заздалегідь інформують про обов'язок повернення бізнес-плану у разі відсутності зацікавленості в подальшій участі в реалізації бізнес-ідеї.

Відповідно до стандартів Європейського банку реконструкції та розвитку, наступний етап технології бізнес-планування за своєю формальною логікою збігається з підходом, застосовуваним у стандарті ЮНІДО, і передбачає підготовку резюме бізнес-плану. Водночас змістове наповнення цього розділу має низку принципових відмінностей. Зокрема, за стандартами ЄБРР у резюме суттєво посилюється маркетинговий аспект, що проявляється

в детальному описі ринку, його сегментації, ідентифікації цільових груп споживачів та характеристиці просторової структури ринку.

Специфічною рисою резюме, сформованого відповідно до вимог ЄБРР, є акцент на інноваційному характері запропонованого продукту або послуги, а також на особливостях технології їх створення. У цьому контексті висвітлюються питання проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт на передінвестиційній стадії реалізації проєкту, що дозволяє інвесторам оцінити технологічну зрілість і перспективність бізнес-ідеї. Ще однією характерною особливістю резюме за стандартами ЄБРР є включення аналізу сильних і слабких сторін проєкту. Такий підхід не лише підвищує прозорість інвестиційної пропозиції, а й залишає проєкт відкритим до подальшого доопрацювання, створюючи підґрунтя для конструктивного діалогу між потенційними учасниками щодо можливостей його вдосконалення.

Вагомим структурним елементом резюме є також інвестиційна пропозиція, орієнтована безпосередньо на потенційних інвесторів. Вона формується на основі аргументованого опису перспектив отримання доходу від вкладення коштів у реалізацію бізнес-ідеї та містить інформацію про загальний обсяг необхідних інвестицій, очікуваний розподіл прав власності на активи, що створюються в процесі виконання проєкту, а також можливі форми участі інвесторів. До таких форм належать внески до статутного капіталу, придбання акцій або боргових фінансових інструментів, надання кредитних ресурсів тощо.

Черговим етапом технології бізнес-планування відповідно до стандартів Європейського банку реконструкції та розвитку є поглиблений аналіз підприємства, на базі якого передбачається реалізація проєкту. Хоча стандарт ЮНІДО також містить вимоги щодо подання інформації про підприємство, у ньому цей аспект не має визначального значення. Підхід ЮНІДО зосереджений передусім на аналізі ринкових можливостей, виборі виду продукції для заповнення відповідної ніші, обґрунтуванні необхідних

виробничих потужностей та обсягу інвестицій, що дозволяє розглядати декілька потенційних підприємств як можливі платформи для реалізації бізнес-ідеї.

Натомість стандарт ЄБРР орієнтований на залучення інвесторів до реалізації проєкту на базі конкретного підприємства-реципієнта. З огляду на це технологія бізнес-планування за стандартами ЄБРР є більш формалізованою та детальною, оскільки враховує інституційні, організаційні та фінансово-економічні характеристики підприємства, а також його здатність забезпечити ефективну реалізацію запланованої бізнес-ідеї. Такий підхід спрямований на максимальне узгодження умов виконання проєкту між підприємством-реципієнтом і потенційними інвесторами та оптимізацію очікуваних результатів інвестиційної діяльності.

На етапі аналізу підприємства-реципієнта конкретизується інформація про структуру власності, історію розвитку підприємства, його поточний фінансовий стан, рівень та структуру кредиторської заборгованості, позиції на ринку за обсягами реалізації продукції. Окрему увагу приділяють характеристиці технологічних процесів, взаємозв'язкам між ними, а також відповідності наявної виробничої бази вимогам проєкту. Після завершення аналізу підприємства технологія бізнес-планування за стандартами ЄБРР передбачає етап формування ідеї запропонованого проєкту. Порівняно зі стандартом ЮНІДО, у якому також передбачено розкриття сутності проєкту, підхід ЄБРР трактує бізнес-ідею як логічно вибудовану сукупність послідовних операцій, що спираються на виробничу програму підприємства, фінансове планування та систему аргументів на користь економічної доцільності інвестицій. У цьому контексті особлива увага приділяється обґрунтуванню того, що наявні ринкові можливості та рівень конкуренції забезпечують досягнення запланованих фінансових результатів.

Відмінною рисою як цього етапу бізнес-планування, так і стандарту ЄБРР загалом є обов'язкове проведення екологічного оцінювання проєкту. Через механізм екологічних атестацій ЄБРР забезпечує екологічну

обґрунтованість своїх інвестиційних ініціатив і здійснює моніторинг їх впливу на навколишнє середовище. Банк прагне не лише мінімізувати негативні екологічні наслідки реалізації проєктів, а й формувати додаткові екологічні переваги, особливо у випадках, коли вони поєднуються з економічними ефектами. Пріоритетними для ЄБРР є проєкти, спрямовані на підвищення енерго- та ресурсоефективності, скорочення обсягів відходів, відновлення й утилізацію використаних ресурсів, впровадження чистіших технологій, розширення використання відновлюваних джерел енергії, а також інші ініціативи, що мають виражену природоохоронну спрямованість.

Реалізація екологічної політики ЄБРР забезпечується на всіх стадіях оцінювання проєкту. До відповідних процедур належать попередній відбір, екологічні оцінки та ревізії, здійснені спонсорами, аналіз стану довкілля, включення екологічних зобов'язань до юридичних документів, а також подальший екологічний нагляд і оцінювання результатів реалізації проєктів. Спеціалізований підрозділ екологічної експертизи Банку визначає форми та глибину екологічних досліджень, які мають бути проведені до затвердження концепції проєкту, а також вимоги щодо врахування громадської думки. Особливий акцент робиться на заходах, що зменшують екологічні ризики, поліпшують стан навколишнього середовища та підвищують рівень охорони праці й техніки безпеки.

Завершальним етапом технології бізнес-планування відповідно до стандартів ЄБРР є формування плану отримання та використання кредитних ресурсів. На відміну від стандарту ЮНІДО, у якому кредитні питання є складовою фінансового планування, у стандарті ЄБРР цей блок має високий рівень деталізації. Це зумовлено тим, що кредитування є ключовою функцією Банку, а переважна більшість проєктів, реалізованих за його участю, передбачає залучення кредитних ресурсів ЄБРР та інших фінансових установ.

До числа поширених технологій бізнес-планування належить підхід, сформований на основі стандарту KPMG. Компанія KPMG надає аудиторські

та консалтингові послуги у сфері фінансів і оподаткування широкому колу клієнтів, серед яких провідні українські та міжнародні корпорації, а також неурядові організації й фінансові інститути. Розроблена KPMG технологія бізнес-планування набула статусу стандарту значною мірою завдяки впровадженню програмного продукту «Інтерактивна бізнес-модель підприємства», який функціонує у форматі MS Excel. Зазначений інструмент дає змогу формувати бізнес-плани різних форматів із паралельною побудовою інтегрованої фінансової моделі підприємства, що використовується як засіб фінансового аналізу та джерело ключових розрахункових показників.

За своєю логікою та структурою технологія бізнес-планування за стандартом KPMG є близькою до підходу ЮНІДО, проте відрізняється наповненням окремих етапів. Її суттєвою перевагою є детальне опрацювання питань формування проєктної собівартості продукції або послуг, що підвищує прозорість управління витратами та створює можливості для виявлення резервів їх скорочення ще на передінвестиційній стадії. Водночас до недоліків цього стандарту можна віднести обмежену деталізацію аспектів матеріально-технічного забезпечення виробничої програми та механізмів формування й використання виробничих потужностей.

Однією з альтернативних технологій бізнес-планування є стандарт MasterPlans, розроблений компанією Master Plans Experts, яка спеціалізується на підготовці бізнес-планів для різних типів інвестиційних, кредитних та екологічних проєктів. Попри декларування високого рівня індивідуалізації пропонування рішень, технологія MasterPlans характеризується значним ступенем формалізації, що зумовлено, з одного боку, накопиченим практичним досвідом типологізації бізнес-ідей, а з іншого, використанням у якості методологічної основи стандарту ЮНІДО.

Бізнес-плани, підготовлені за стандартом MasterPlans, вирізняються чіткою структурованістю та логічною послідовністю викладу матеріалу. У процесі ознайомлення з таким документом користувач послідовно отримує

аргументи щодо економічної доцільності й практичної реалізованості запропонованої бізнес-ідеї, що відповідає дедуктивному підходу до обґрунтування управлінських рішень. Водночас обмеженням цієї технології є її орієнтація переважно на проекти, у межах яких інноваційними є продукти або технології для конкретного підприємства, а не для ринку загалом.

Альтернативним підходом до бізнес-планування виступає технологія, що ґрунтується на стандартах BFM Group. Компанія BFM Group Inc. об'єднує низку спеціалізованих структур, діяльність яких зосереджена на розробленні стратегій розвитку бізнесу та проведенні маркетингових досліджень. Участь цієї організації в реалізації значної кількості успішних інвестиційних проектів у різних країнах світу сприяла формуванню її технології бізнес-планування як одного з найбільш деталізованих і універсальних стандартів.

Порівняно зі стандартами ЮНІДО, ЄБРР, KPMG та MasterPlans, технологія BFM Group характеризується підвищеним рівнем деталізації, зокрема щодо питань здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Характерною рисою цієї технології є також те, що значна частина її етапів присвячена фінансовому плануванню та ґрунтовному обґрунтуванню прибутковості проекту. Зазначений підхід є придатним для бізнес-планування інноваційних проектів незалежно від характеру новизни бізнес-ідеї, як у випадках упровадження продуктів, що є інноваціями для окремого підприємства, так і при виведенні на ринок принципово нових продуктів або технологій.

Для проектів, які передбачають впровадження продуктів, що є інновацією для ринку, доцільною є технологія бізнес-планування на основі стандарту TACIS [12]. Незважаючи на певну простоту цієї технології порівняно з іншими розглянутими підходами, вона орієнтована саме на реалізацію інноваційних проектів. Перший етап TACIS присвячений розкриттю передумов і мотивів необхідності впровадження інновації. Другий етап акцентує увагу на характеристиках та інноваційності продукту. На третьому етапі здійснюється оцінка потенційних ринків та прогнозування

очікуваного рівня попиту на новий продукт. Четвертий етап спрямований на обґрунтування обраної моделі управління проектом і механізмів його реалізації. Завершальним етапом є фінансове обґрунтування проекту, що включає визначення обсягу необхідних інвестицій, план доходів і витрат, а також формування плану активів і пасивів.

Основними недоліками технології TACIS є відсутність детальної виробничої програми та плану матеріально-технічного забезпечення реалізації проекту. Це обмежує прозорість інформації щодо необхідних виробничих потужностей, термінів їхнього впровадження та експлуатації. Крім того, стандарт TACIS не передбачає конкретизації частки фінансування проекту за рахунок власних коштів підприємства та за рахунок позикових ресурсів.

1.2. Бізнес-планування: методична характеристика

Роль бізнес-плану для суб'єкта підприємницької діяльності полягає у виконанні комплексної сукупності завдань, що можна узагальнити через поділ на зовнішні та внутрішні функції.

1. Зовнішня функція орієнтована на зацікавлені суб'єкти зовнішнього середовища, такі як інститути фінансово-кредитного сектору, інвестори, співзасновники, бізнес-партнери та потенційні працівники. Основним завданням цієї функції є ознайомлення цих суб'єктів із суттю, ключовими аспектами та перспективами розвитку підприємницького проекту, що сприяє залученню ресурсів і підтримки з боку зовнішніх стейкхолдерів.

2. Внутрішня функція спрямована на управлінський апарат та персонал підприємства. Вона передбачає формування механізмів самоорганізації та обґрунтування цілісної системи управління реалізацією бізнес-проекту, що забезпечує ефективне функціонування організації та координацію дій на різних рівнях управління.

Відповідно до зазначених функцій, основними цілями розробки бізнес-плану є:

Моделювання системи управління підприємницькою діяльністю. Бізнес-планування є інструментом формалізації та впорядкування системи управління суб'єктом господарювання, окремим інноваційним проєктом або стратегічним бізнес-одиницею. Емпіричні дослідження та практичний досвід підтверджують, що результативність підприємницької діяльності зумовлюється сукупною дією трьох базових чинників: адекватною ідентифікацією поточного стану економічного середовища; науково обґрунтованим формулюванням стратегічних і тактичних цілей розвитку; системним плануванням управлінських рішень і процесів трансформації ресурсів та компетенцій. У цьому контексті бізнес-план виконує функцію інтегрованого управлінського механізму, який забезпечує досягнення комерційних результатів шляхом реалізації взаємоузгоджених програм і заходів.

Прогнозування ризиків та управлінських обмежень. Бізнес-план дає змогу здійснити ідентифікацію та оцінку потенційних ризиків і проблем, що можуть виникати у процесі функціонування підприємства, діяльності окремих стратегічних підрозділів або реалізації бізнес-проєктів. На основі цього формується система превентивних та компенсаторних заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів невизначеності.

Залучення позикового та інвестиційного капіталу. Бізнес-план слугує інформаційною базою для потенційних інвесторів і кредиторів, оскільки комплексно відображає виробничі, ринкові, організаційні та фінансові параметри підприємницької діяльності. Це створює можливості для обґрунтованої оцінки обсягів необхідного стартового капіталу, напрямів його використання, строків і механізмів повернення залучених ресурсів, а також рівня фінансових ризиків, що сприяє підвищенню довіри та якості партнерських відносин.

Забезпечення взаємодії з зовнішнім середовищем. Бізнес-план виконує роль ефективного комунікаційного інструменту, який забезпечує прозорість та узгодженість взаємодії підприємства з ключовими стейкхолдерами: постачальниками, споживачами, діловими партнерами, фінансовими установами та потенційними працівниками.

Формування та розвиток управлінських компетенцій. Процес розроблення бізнес-плану сприяє підвищенню рівня управлінської культури та професійних компетенцій персоналу, насамперед керівного складу. Він стимулює системне мислення, вдосконалює навички стратегічного аналізу, планування та прийняття управлінських рішень, що позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

На рис. 1.2 представлено методологічну схему розробки бізнес-плану, що відображає принципи, методологію та інформаційну базу бізнес-планування суб'єкта підприємницької діяльності.



Рис. 1.2. Методологічна схема розробки бізнес-плану

Джерело: [5]

Принципи бізнес-планування підприємницької діяльності визначають умови та вимоги, дотримання яких забезпечує створення документу, що відповідає стандартам розробки бізнес-планів. Серед ключових принципів виділяють:

1. Адекватність – бізнес-план та всі його розділи повинні відповідати реальним ринковим умовам, у яких функціонує суб'єкт бізнесу, а також його масштабам, можливостям та ресурсному забезпеченню.
2. Цільовий характер – усі розрахунки та аналітичні моделі мають бути спрямовані на досягнення основної мети бізнес-плану, наприклад максимізації прибутку, доходу або мінімізації витрат.
3. Постійність – бізнес-планування не обмежується підготовкою документа до створення підприємства; це безперервний процес планування, реалізації проекту та його коригування у реальному часі.
4. Системність – показники та розрахунки, наведені у бізнес-плані, повинні утворювати взаємопов'язану систему, узгоджену із загальними цілями та наявними ресурсами.
5. Науковість – усі розрахунки й прогнози повинні базуватися на наукових методах та обґрунтованих методологіях.
6. Оптимізація – при виборі варіантів реалізації проекту слід обирати допустимий, але максимально ефективний сценарій розвитку підприємства.

До додаткових, проте невід'ємних принципів бізнес-планування відносять:

Ініціювання – стимулювання прогнозованих дій, проектів та угод;

Прогнозування – обґрунтування бажаного стану підприємства з урахуванням сукупності внутрішніх та зовнішніх факторів;

Координація та інтеграція – забезпечення взаємозв'язку всіх структурних підрозділів з орієнтацією на спільний результат;

Безпека управління – своєчасне інформування про потенційні ризики для мінімізації негативних наслідків;

Впорядкування – формування єдиного порядку дій та відповідальності;

Контроль – можливість оперативного відстеження виконання плану та внесення коректив;

Документування – формалізація бізнес-плану у вигляді офіційного документа.

Науковий підхід до бізнес-планування реалізується через застосування методології та конкретних методів, серед яких:

1. Метод оптимізації – передбачає аналіз декількох сценаріїв реалізації проекту та вибір найбільш ефективного з урахуванням критеріїв оптимальності;

2. Метод цільового прибутку – визначає бажаний обсяг прибутку, після чого плануються ресурси та обсяги діяльності для його досягнення;

3. Індикативний метод – оцінює критичні обмеження діяльності підприємства, за яких забезпечується беззбитковість та ефективність використання ресурсів;

4. Балансовий метод – здійснює ув'язку планових результатів діяльності із наявними ресурсами через умовний баланс;

5. Нормативний метод – базується на науково обґрунтованих нормах та нормативних показниках, використовуючи їх для розрахунку обсягів ресурсного забезпечення;

6. Дослідно-статистичний метод – застосовується у випадках, коли інші методи неможливі; передбачає проведення експериментальних дослідів та випробувань для отримання необхідних даних для планових показників.

Дотримання зазначених принципів та методів дозволяє забезпечити комплексність, обґрунтованість та прогнозованість бізнес-плану, що є ключовою передумовою успішної реалізації підприємницького проекту.

Методика розрахунків бізнес-плану поєднує ринковий аналіз, виробниче планування, фінансове прогнозування та інвестиційну оцінку. Використання різних методів (оптимізації, цільового прибутку, нормативного та дослідно-статистичного) забезпечує обґрунтованість висновків та можливість прийняття управлінських рішень у реальному бізнесі.

Визначення місткості ринку та попиту: потенційний обсяг ринку визначається через аналіз ринкових сегментів, прогнозування попиту та конкурентного середовища, використовуються сценарії: оптимістичний, песимістичний та середній. Формула для потенційного попиту:

$$Q_p = Q_f + \Delta Q \quad (1.1)$$

де

Q_p – потенційний обсяг попиту,

Q_f – фактичний обсяг ринку,

ΔQ – очікуваний приріст попиту.

Розрахунок виробничої програми в натуральному вираженні: виходить із потреби у продукції та домовленостей із споживачами (контракти, державні замовлення, гуртовий продаж). Враховуються залишки нереалізованої продукції та можливості виробничих потужностей.

Розрахунок виробничої програми у вартісному вираженні: використовуються дані про собівартість продукції, планові витрати та прогнозовану ціну продажу:

$$V = Q \times P \quad (1.2)$$

де

V – вартісний обсяг виробництва,

Q – плановий обсяг продукції,

P – ціна одиниці продукції.

Розрахунок витрат та собівартості. Матеріальні витрати:

$$C_m = \sum (N_i \times S_i) \quad (1.3)$$

де

T_j – трудові години,

R_j – тарифна ставка за годину.

Собівартість продукції (повна):

$$C_{prod} = C_m + C_{zp} + C_{other} \quad (1.4)$$

Прогнозований дохід визначається множенням планового обсягу реалізації на ціну продажу:

$$R = Q_s \times P \quad (1.5)$$

де

R – доходи від реалізації,

Q_s – обсяг продажу,

P – ціна реалізації.

Для різних сценаріїв ринку (песимістичний, середній, оптимістичний) розраховується відповідний дохід. План доходів та витрат складається на основі прогнозованих доходів та всіх витрат, включаючи виробничі, адміністративні та інші. Визначається прибуток або збиток:

$$\Pi = R - C_{prod} \quad (1.5)$$

Розрахунок грошових потоків (Cash Flow) включає надходження та витрати грошових коштів для визначення ліквідності проекту.

$$CF_t = R_t - C_t \quad (1.6)$$

де

CF_t – чистий грошовий потік у період t ,

R_t – доходи,

C_t – витрати.

Оцінка беззбитковості (Break-even point):

$$Q_{BE} = \frac{F}{P - V_u} \quad (1.7)$$

де

Q_{BE} – обсяг реалізації для беззбитковості,

F – постійні витрати,

V_u – змінні витрати на одиницю продукції,

P – ціна.

Обсяг інвестицій визначається для закупівлі обладнання, розширення виробничих потужностей, маркетингових заходів, НДДКР та інших витрат.

Оцінка окупності (Payback period, ROI, NPV, IRR):

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - I_0 \quad (1.8)$$

де

i – ставка дисконтування,

CF_t – грошові потоки,

I_0 – початкові інвестиції.

ROI (Return on Investment):

$$ROI = \frac{Profit}{Investments} \times 100\% \quad (1.9)$$

IRR (Internal Rate of Return) визначається як ставка дисконтування, при якій $NPV = 0$.

Оцінка ризиків Виконується через аналіз чутливості ключових параметрів бізнес-плану: ціни, обсягу реалізації, витрат. Визначаються

критичні значення показників, при яких проект залишається прибутковим.

Методика розрахунків бізнес-плану поєднує ринковий аналіз, виробниче планування, фінансове прогнозування та інвестиційну оцінку. Використання різних методів (оптимізації, цільового прибутку, нормативного та дослідно-статистичного) забезпечує обґрунтованість висновків та можливість прийняття управлінських рішень у реальному бізнесі.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз у даному розділі дозволяє зробити низку узагальнюючих висновків:

1. Встановлено, що бізнес-планування є ключовим інструментом обґрунтування та реалізації інноваційних ініціатив в умовах підвищеної невизначеності та ризику. На відміну від традиційних інвестиційних проєктів, інноваційні проєкти характеризуються відсутністю ретроспективної інформаційної бази, високою залежністю від нематеріальних активів і тривалим періодом комерціалізації, що зумовлює необхідність застосування спеціалізованих підходів до їх планування та оцінювання.

2. З'ясовано, що сучасна практика бізнес-планування ґрунтується на міжнародно визнаних стандартах і методиках (ЮНІДО, ЄБРР, KPMG, MasterPlans, BFM Group, TACIS), кожна з яких має власну логіку побудови, переваги та обмеження. Універсальні технології бізнес-планування забезпечують структурованість і порівнянність проєктів, проте не завжди повною мірою враховують специфіку інноваційної діяльності, що потребує їх адаптації до конкретних умов функціонування підприємства та характеру новизни бізнес-ідеї.

3. Обґрунтовано, що бізнес-план виконує комплекс зовнішніх і внутрішніх функцій. З одного боку, він слугує інструментом комунікації із зовнішніми стейкхолдерами, забезпечуючи прозорість інформації для

інвесторів, кредиторів і партнерів. З іншого боку, бізнес-план є внутрішнім управлінським механізмом, який дозволяє моделювати систему управління підприємством, координувати дії структурних підрозділів, прогнозувати ризики та формувати обґрунтовані управлінські рішення.

4. Визначено, що ефективність бізнес-планування значною мірою залежить від дотримання базових принципів (адекватності, системності, науковості, цільового характеру, оптимізації) та застосування відповідних методів планування й розрахунків. Поєднання ринкового аналізу, виробничого та фінансового планування, інвестиційної оцінки й аналізу ризиків забезпечує комплексність і прогностичну надійність бізнес-плану.

5. Доведено, що процес розроблення бізнес-плану має важливе значення для формування та розвитку управлінських компетенцій персоналу підприємства, сприяє підвищенню якості стратегічного мислення, планування та прийняття рішень, що є передумовою підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі.

Таким чином, результати теоретичного аналізу, викладені в розділі 1, створюють методологічне та наукове підґрунтя для подальшого дослідження практичних аспектів бізнес-планування і розроблення обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення діяльності конкретного підприємства у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2 БІЗНЕС-ПЛАН «GLUTEN-FREE MIX ODESA»

2.1. Маркетингові дослідження

Формування бізнес-ідеї та характеристика пропонованого продукту

Мета проєкту: Запуск на Одеському комбінаті хлібопродуктів спеціалізованої лінії з виробництва безглютенових борошняних сумішей для внутрішнього та експортного ринків.

Ідея бізнес-проєкту полягає у створенні на базі Одеського комбінату хлібопродуктів (ОКХП) спеціалізованого інноваційного виробничого напрямку, орієнтованого на випуск безглютенових борошняних сумішей для різних сегментів споживчого та професійного ринку. Проєкт передбачає диверсифікацію традиційної зернопереробної діяльності підприємства шляхом переходу від масового виробництва стандартної продукції до ніжового сегмента з високою доданою вартістю, що відповідає сучасним глобальним трендам здорового харчування та персоналізованих продуктів.

Безглютенові суміші розглядаються не як тимчасовий споживчий тренд, а як стійкий структурний сегмент продовольчого ринку, сформований під впливом медичних (целиакія, нецелиакійна глютенна чутливість), соціальних та поведінкових чинників. У цьому контексті ОКХП має можливість використати наявні виробничі та логістичні переваги для формування вітчизняного центру виробництва сертифікованої gluten-free продукції, здатного конкурувати з імпортними аналогами.

Проєкт логічно вписується у стратегію підвищення конкурентоспроможності ОКХП, оскільки дозволяє: зменшити залежність підприємства від коливань цін на зерно; підвищити рентабельність за рахунок переробки сировини у продукцію з доданою вартістю; диверсифікувати канали збуту (B2B, HoReCa, експорт); посилити експортний потенціал підприємства в умовах обмеженої сировинної логістики.

Важливою складовою ідеї є використання регіональних переваг Одеської області: близькість до портової інфраструктури, концентрація аграрних виробників, наявність логістичних вузлів.



Рис. 2.1. Model Canvas О. Остервальдера та І. Піньє

Джерело: [7,8]

Ціннісна пропозиція проєкту:

Для споживачів: гарантована відсутність глютену (<20 ppm); стабільна якість та прогнозований результат випічки; доступніша ціна порівняно з імпортними аналогами.

Для ОКХП: формування нового джерела доходів; підвищення інноваційного іміджу; вихід у преміальний та експортний сегменти.

Для економіки регіону: розвиток переробної промисловості; зростання зайнятості; імпортозаміщення.

Дослідження ринку збуту

Світовий ринок безглютенових продуктів харчування демонструє стійку позитивну динаміку розвитку. За оцінками міжнародних аналітичних агентств IMARC Group та Fortune Business Insights, у 2024 році його обсяг становив понад 22 млрд дол. США з прогнозованим зростанням до близько 40 млрд дол. США до 2033 року при середньорічному темпі приросту на рівні близько 6,8 %. Найбільшу частку ринку формують хлібобулочні та кондитерські вироби, зокрема печиво, на які припадає понад 40 % загального обсягу продажів. Це свідчить про суттєве зростання споживчого попиту, диверсифікацію асортименту та розширення каналів реалізації через традиційні роздрібні мережі та електронну комерцію.

Асортимент безглютенових борошняних виробів, представлений на вітчизняному ринку, на сьогодні формується переважно за рахунок імпортованої продукції. До його структури входять сухі суміші для приготування різних видів випічки в домашніх умовах (хліба, кексів, мафінів, печива), а також готові до споживання безглютенові кондитерські вироби. Водночас доступність такої продукції для широких верств населення залишається обмеженою через її високу цінову категорію. Формування вартості безглютенових виробів зумовлюється комплексом чинників, серед яких ключову роль відіграє складність рецептурних композицій, що передбачають використання сумішей різних видів альтернативного борошна (рисового, кукурудзяного, гречаного, амарантового тощо) та широкого спектра функціональних інгредієнтів, зокрема стабілізаторів, емульгаторів, загусників і структуроутворювачів. Додатковий вплив на кінцеву ціну справляють витрати, пов'язані з транспортуванням, митним оформленням, імпортними платежами та логістичним супроводом. У результаті імпортна безглютенова продукція залишається у сегменті преміального споживання, що зумовлює її орієнтацію на обмежену групу споживачів із підвищеним рівнем доходів, та стримує розвиток масового попиту на внутрішньому ринку [30].

На сучасному етапі науковці виокремлюють три основні форми непереносимості білків злакових культур (пшениці, жита, ячменю): целиацію, алергію на білки злаків та нецелиакійну неалергічну чутливість до глютену (gluten sensitivity, GS). Найбільш вивченою є целиакія – хронічне імуніопосередковане захворювання тонкої кишки, яке розвивається у генетично схильних осіб у відповідь на споживання глютену. За даними епідеміологічних досліджень, поширеність целиакії у країнах Європи, Північної Африки, США та Південної Америки коливається в межах 0,5–2 % населення. Алергія на білки злакових культур частіше діагностується у дітей з atopічними захворюваннями, зокрема atopічним дерматитом або бронхіальною астмою; рівень сенсibiлізації до білків пшениці, жита, ячменю чи вівса в таких групах може досягати 18–50 %. Окрім того, протягом останнього десятиліття активно досліджується нецелиакійна чутливість до глютену, яка, за оцінками фахівців, має значно ширше поширення порівняно з целиакією.

Відповідно до вимог міжнародного стандарту Codex Alimentarius, харчові продукти з вмістом глютену не більше 20 мг/кг готової продукції можуть маркуватися як «без глютену». Регламент ЄС № 41/2009 встановлює додаткові вимоги до маркування харчових продуктів для осіб із непереносимістю глютену, поширюючи їх на всі категорії харчових товарів, за винятком окремих дитячих сумішей. Міжнародно визнаним символом безпеки безглютенових продуктів є знак «Перекреслений колосок», використання якого контролюється AO ECS (Association of European Coeliac Societies) – європейською некомерційною організацією, що об'єднує національні асоціації хворих на целиацію. Надання права використання цього символу здійснюється після проходження сертифікації та лабораторних випробувань, що гарантує стабільну якість і безпечність продукції. Станом на початок 2018 року понад 12 тис. харчових продуктів у Європі отримали ліцензію на використання зазначеного маркування.

В Україні з травня 2017 року після укладання ліцензійної угоди між АОЕСС та ВГО «Українська спілка целиакії» було запроваджено офіційну процедуру сертифікації безглютенових продуктів із правом маркування символом «Перекреслений колосок».



Це суттєво спростило доступ вітчизняних виробників до системи міжнародної сертифікації, сприяло формуванню довіри споживачів та створило передумови для розвитку національного ринку безглютенової продукції й розширення її асортименту.

За результатами аналізу структури ринку (рис. 2.1) виокремлено основні групи безглютенових товарів: м'ясні продукти, хлібобулочні та кондитерські вироби, макаронні продукти, борошно, крупи, а також спеціалізовані харчові продукти. Кожен із зазначених сегментів характеризується специфічною динамікою розвитку, рівнем споживчої активності та інноваційним потенціалом, що зумовлює диференціацію їх часток у загальній структурі ринку [29].



Рис. 2.1 Сегментація ринку безглютенових харчових продуктів за типом
у 2020-2024 рр., %.

Джерело: побудовано автором

Аналіз структури світового ринку безглютенових харчових продуктів свідчить про нерівномірний розподіл попиту між окремими товарними категоріями, що зумовлюється як особливостями харчових звичок споживачів, так і рівнем технологічної зрілості виробничих процесів. Провідну позицію займає сегмент хлібобулочних виробів, частка якого становить близько 27 %. Домінування цього сегмента є закономірним, оскільки хліб і хлібобулочні вироби традиційно становлять базовий елемент раціону населення, а зростання попиту на безглютеновий хліб пояснюється не лише медичними показаннями, а й популяризацією концепції здорового харчування. Розширення асортименту продукції на основі рисового, кукурудзяного, гречаного та амарантового борошна сприяло покращенню текстурних і смакових характеристик безглютенових виробів [16].

Другу позицію за часткою ринку посідають кондитерські вироби (близько 19 %), розвиток яких зумовлений упровадженням інноваційних технологій виробництва печива, тістечок та батончиків без використання пшеничного борошна. Попит на функціональні десерти без глютену, цукру або лактози стабільно зростає, формуючи додану споживчу цінність для виробників і торговельних марок. Безглютенові макаронні вироби становлять близько 14 % ринку; їх популярність зростає, особливо в європейських країнах, завдяки використанню альтернативних рецептур на основі кукурудзяного, рисового, сочевичного та нутового борошна, що дозволяє не лише зберегти традиційні смакові властивості, а й підвищити харчову цінність продуктів.

М'ясні продукти формують близько 10 % загальної структури ринку, при цьому у цьому сегменті спостерігається тенденція до заміни глютенівмісних стабілізаторів і наповнювачів на натуральні альтернативи,

що підвищує рівень безпечності та якості готової продукції. Борошно (8 %) і крупи (7 %) залишаються базовими складовими для виробництва безглютенових харчових продуктів, а їх популярність зростає завдяки розвитку домашнього випікання та поширенню комбінованих сумішей (наприклад, рисово-гречаних або кукурудзяно-амарантових). Окрему нішу займають спеціалізовані продукти (близько 15 %), до яких належать функціональні харчові суміші, спортивне та дитяче харчування, а також дієтичні добавки. Цей сегмент характеризується найвищими темпами зростання завдяки підвищенню попиту на інноваційні продукти з високою біологічною цінністю.

З географічної точки зору у 2020–2024 рр. розвиток ринку мав нерівномірний характер, з домінуванням розвинених регіонів. Північна Америка та Європа залишаються ключовими центрами споживання, причому Північна Америка (США та Канада) характеризується найбільшою часткою доходів. Європейський ринок зберігає провідні позиції завдяки високому рівню поінформованості споживачів щодо безглютенового харчування. Водночас Азійсько-Тихоокеанський регіон демонструє найвищі темпи зростання, що пов'язано з поширенням західних моделей харчування та розвитком онлайн-каналів збуту. Така географічна динаміка зумовлює необхідність адаптації асортименту, рецептур та маркетингових стратегій виробників до специфіки регіональних ринків.

У 2024 р. глобальний ринок безглютенових продуктів оцінювався на рівні приблизно 7,4–7,8 млрд дол. США, при прогнозованому середньорічному темпі зростання (CAGR) на рівні 8–10 %. Пандемія COVID-19 спричинила тимчасові порушення у ланцюгах постачання та виробництва у 2020–2021 рр., однак одночасно посилила тренд на здорове харчування та безпечність харчових продуктів, що стимулювало подальший розвиток сегмента [9]. Ринок безглютенових харчових продуктів в Україні в умовах війни 2022–2025 рр. зазнав суттєвих трансформацій, що відображають складну взаємодію між попитом, виробництвом і гуманітарними

ініціативами. З початком повномасштабного вторгнення значна частина виробничих потужностей була пошкоджена або тимчасово зупинена, що призвело до скорочення внутрішнього виробництва. Одночасно імпорт ускладнився через логістичні обмеження та зростання транспортних витрат, що спричинило дефіцит продукції та підвищення цін.

Прогноз розвитку світового ринку безглютенових продуктів на 2026–2030 рр. свідчить про збереження стійкої позитивної динаміки. За даними аналітичних агентств, у 2024 р. обсяг ринку становив близько 7,5 млрд дол. США, при середньорічному темпі приросту на рівні 7–8 %. Основними драйверами зростання є підвищення рівня обізнаності споживачів щодо впливу глютену на здоров'я, зростання кількості осіб із діагностованою целиакією та нецелиакійною чутливістю до глютену, а також формування культури здорового харчування. Прогнозується, що до 2030 р. обсяг ринку може досягти 11–13 млрд дол. США, при цьому Європа та Північна Америка зберігатимуть провідні позиції, а Азійсько-Тихоокеанський регіон демонструватиме найвищі темпи зростання [18].

Визначимо ємність ринку:

$$E = N \times Q \times P$$

де:

N – чисельність потенційних споживачів,

Q – середній річний обсяг споживання продукції на одну особу,

P – середня ціна одиниці продукції.

Чисельність населення (2024 р.) $\approx 37,9$ млн осіб.

Частка споживачів безглютенової продукції формується під впливом медичних, соціально-економічних та поведінкових чинників. За результатами клініко-епідеміологічних досліджень, поширеність целиакії у популяції становить близько 1 % населення, що підтверджується даними Всесвітньої гастроентерологічної організації та національних медичних реєстрів. Окрім цього, у 3–6 % населення діагностується нецелиакійна чутливість до глютену,

яка проявляється гастроінтестинальними та системними симптомами без автоімунного ураження кишечника.

Водночас сучасні споживчі тенденції демонструють зростання добровільного попиту на безглютенову продукцію серед осіб без медичних показань. За даними міжнародних аналітичних агентств, частка таких споживачів становить 5–10 % загальної чисельності населення, причому найбільш активними є мешканці великих міст та споживачі з вищим рівнем доходів. З огляду на значну варіативність оцінок та необхідність уникнення завищення ринкового потенціалу, у даному дослідженні прийнято консервативний сценарій, відповідно до якого частка потенційних споживачів безглютенової продукції становить 7 % населення.

$$N_{UA} = 37,9 \times 0,07 = 2,65 \text{ млн осіб}$$

Середній обсяг споживання хлібобулочних виробів: приймаємо 50 кг/особу/рік (з урахуванням скорочення споживання). Частка безглютенових у раціоні: 30 % (змішані дієти).

$$Q=15 \text{ кг/особу/рік}$$

Розрахунок ємності внутрішнього ринку України.

$$E_{UA} = 2,65 \text{ млн} \times 15 = 39,75 \text{ тис. т/рік}$$

Потенційна ємність українського ринку безглютенових борошняних продуктів: 39,75 тис. тонн на рік.

Частка Одеського КХП на внутрішньому ринку ОКХП – регіональний лідер (південь України) складає 3–5 %.

$$E_{OKHP,UA} = 40\,000 \times 0,04 = 1\,600 \text{ т/рік}$$

Для бізнес-плану приймається сценарій: експортна частка 30–50 % виробництва.

Таблиця 2.1

Потенційна виробнича програма ОКХП (проект), при проектній потужності:

3 000 т/рік безглютенової продукції

Напря́м	Ча́стка	Обся́г
Внутрі́шній ри́нок	50 %	1 500 т
Експорт	50 %	1 500 т

Джерело: розраховано автором

Середня ціна безглютенової продукції 3000 USD/т (оптова експортна)
та 80000 грн/т (внутрішній ринок)

Внутрішній ринок України: $40\,000\text{ т} \times 80\,000 = 3,2$ млрд грн

Потенціал ОКХП: $1600\text{ т} \times 80\,000 = 128$ млн грн/рік

Експортний потенціал ОКХП: $1500\text{ т} \times 3000 = 4,5$ млн USD/рік

Заходи щодо стимулювання збуту продукції

Ефективне стимулювання збуту безглютенової продукції потребує комплексного застосування маркетингових, логістичних, цінових та комунікаційних інструментів, спрямованих на формування стабільного попиту, розширення каналів реалізації та підвищення лояльності споживачів.

1. Маркетингові заходи стимулювання попиту. Доцільним є формування диференційованої маркетингової стратегії, орієнтованої на різні сегменти споживачів: осіб із медичними показаннями до безглютенової дієти, прихильників здорового харчування, спортсменів та споживачів функціональних продуктів. Основними інструментами стимулювання попиту є: розроблення брендованої лінійки безглютенових продуктів із чітким позиціонуванням як функціональних та оздоровчих; проведення інформаційно-просвітницьких кампаній щодо переваг безглютенового харчування; використання цифрового маркетингу (SMM, контент-маркетинг, таргетована реклама) для охоплення молодіжної та міської аудиторії; участь у галузевих виставках, ярмарках, форумах харчової промисловості та агропродовольчих заходах.

2. Цінові заходи стимулювання збуту. Цінова політика має базуватися на принципах конкурентоспроможності та доступності продукції для різних груп споживачів. Доцільно застосовувати такі заходи: диференціація цін

залежно від каналів збуту (оптові, роздрібні, HoReCa); впровадження системи знижок для дистриб'юторів, торговельних мереж та корпоративних клієнтів; формування програм лояльності для постійних покупців; використання промоційних цінових стратегій на етапі виходу продукції на ринок.

3. Розвиток каналів збуту. Розширення каналів реалізації є ключовим чинником нарощування обсягів продажу. Пропонується: укладання контрактів із національними та регіональними торговельними мережами; розвиток онлайн-продажів через власні платформи електронної комерції та маркетплейси; співпраця з підприємствами сфери HoReCa (кафе, ресторани, пекарні, кейтерингові компанії); вихід на експортні ринки шляхом участі у міжнародних торговельних програмах та сертифікації продукції відповідно до міжнародних стандартів.

4. Комунікаційні заходи та формування довіри споживачів. Важливим чинником стимулювання збуту є формування довіри до безпечності та якості безглютенової продукції. Для цього доцільно: отримати міжнародну сертифікацію (наприклад, AOECs, ISO, HACCP) та використовувати відповідні маркувальні знаки; забезпечити прозорість інформації про склад, харчову цінність і технологію виробництва; співпрацювати з медичними установами, дієтологами та профільними громадськими організаціями; впроваджувати освітні програми для споживачів щодо принципів безглютенового харчування.

5. Логістичні та сервісні заходи. Оптимізація логістичних процесів сприятиме підвищенню доступності продукції та зниженню витрат. Доцільними є: створення регіональних дистрибуційних центрів; впровадження цифрових систем управління ланцюгами постачання (SCM, ERP); скорочення термінів доставки та оптимізація складських запасів; забезпечення сервісної підтримки для торговельних партнерів.

6. Інноваційні заходи стимулювання збуту. Інноваційний розвиток продукції дозволяє підвищити її конкурентоспроможність і привабливість

для споживачів. Доцільно: розширювати асортимент функціональних продуктів (вискобілкові, збагачені клітковиною, пробіотичні); розробляти комбіновані суміші для домашнього випікання; впроваджувати персоналізовані харчові рішення для різних груп споживачів; використовувати сучасні технології пакування (біорозкладна тара, smart-labeling).

Таблиця 2.2

Заходи стимулювання збуту безглютенової продукції Одеського КХП

Захід стимулювання збуту	Опис заходу	Відповідальний підрозділ	Орієнтовний бюджет, тис. грн/рік
Розробка бренду безглютенової лінійки	Створення торгової марки, дизайн упаковки, позиціонування продукту	Відділ маркетингу, бренд-менеджмент	250
Сертифікація та маркування «Gluten Free»	Отримання міжнародних сертифікатів (ISO, HACCP, GF Standard)	Відділ якості, технічна служба	150
Digital-маркетинг і просування в соцмережах	Таргетована реклама, контент-маркетинг, співпраця з food-блогерами	Відділ маркетингу, PR	250
Розширення каналів дистрибуції	Контракти з аптечними мережами, спеціалізованими магазинами, e-commerce	Відділ збуту, логістика	150
Участь у виставках і ярмарках	BioFach, SIAL, міжнародні продовольчі виставки	Експортний відділ, маркетинг	420
Програма дегустацій та промо-акцій	Промо в супермаркетах, дегустації, знижки для перших покупців	Відділ продажів, трейд-маркетинг	180
B2B-партнерства з HoReCa	Контракти з ресторанами, пекарнями, лікарнями, школами	Відділ корпоративних продажів	50
Експортні контракти та торгові місії	Пошук імпортерів, участь у торгових місіях, експортні брокери	Експортний відділ	320
Програма лояльності для роздрібних мереж	Бонуси дистриб'юторам, маркетингові фонди, ретробонуси	Комерційний департамент	240
Освітні кампанії про безглютенове харчування	Публікації, семінари, співпраця з медичними установами	PR-відділ, науково-технічний відділ	90
Всього			1850

Джерело: розраховано автором

2.2. Аналіз внутрішнього середовища філії АТ ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів»

Повне найменування підприємства: філія АТ «Державна продовольчо зернова корпорація України» «Одеський комбінат хлібопродуктів».

Форма власності: державне підприємство; входить в якості дочірнього підприємства в акціонерну компанію ДПЗКУ.

Статутний капітал: 32,1 млн. грн.

Одеський комбінат хлібопродуктів є одним з провідних підприємств галузі хлібопродуктів півдня України. Напрямки діяльності комбінату: виробництво хлібопекарського пшеничного борошна, висівок.

Млинзавод Одеського комбінату хлібопродуктів – найстаріше підприємство такого типу в м. Одесі – заснований в 1844 році Торговим домом «Еммануїл Вейнштейн і Сини». При проектуванні млинозаводу враховувалися особливості Одеси як вузла сполучення морських і сухопутних шляхів, і тому був побудований один з найбільших млинозаводів півдня Російської імперії. Після неодноразових реконструкцій і перебудов з дерев'яного будинку млин перетворилася в архітектурний пам'ятник оригінальної конструкції з червоної цегли. У шестиповерховому будинку млини розташовані дві самостійні секції:

- секція двох сортового хлібопекарського помелу потужністю 335 тонн переробки пшениці на добу;

- секція трьох сортового макаронного помелу твердої або м'якої пшениці потужністю 250 тонн переробки пшениці на добу – на даний час не працює.

У 1989 році в будівлі млинозаводу було розпочато монтаж автоматизованих, удосконалених ліній переробки пшениці, в результаті обидві секції оснащені обладнанням, випущеними за ліцензією швейцарської фірми «Бюллер» і введеним в експлуатацію в 1992 році. До складу комбінату входить:

- елеватор місткістю 7,5 тис. тонн, оснащений однією автомобільною точкою і двома точками залізничного прийому зернових культур;
- склад безтарного зберігання борошна ємністю 1200 тонн;
- склади підлогового зберігання борошна в мішкотару сумарною місткістю 1700 тонн;

Комбінат має у своєму розпорядженні територію 3,9 га, власну залізничну гілку, де одночасно можуть знаходитися до 60 вагонів, всю необхідну інженерну інфраструктуру. Для реалізації інноваційних проектів комбінат має: вигідне географічне розташування; сертифіковану виробничо-технологічну лабораторію зернового профілю; майданчики, до яких підведені комунікації тепло-, водо-, електропостачання та каналізації; кваліфікований персонал, який має досвід проведення робіт з прийому, переробки, зберігання, лабораторних досліджень та переробки великих партій зернових культур.

Таблиця. 2.3

Потенціал млинового комплексу при повному завантаженні обладнання
(в розрахунку на рік).

Показники	Од.	Кількість
Переробка пшениці	тис. тонн	77,0
Виробництво продукції:		
- борошно хлібопекарське вищого сорту	тис. тонн	30,8
- борошно хлібопекарське першого сорту	тис. тонн	27,0
- висівки	тис. тонн	17,7

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Крім цього, комбінат надає послуги з операцій із зерновими культурами: переробка продовольчої пшениці на давальницьких умовах з виходами у відсотках від ваги зданої пшениці:

Таблиця 2. 4

Умови переробки давальницької пшениці

Вихід продукції, %	Ціна за переробку		
Борошно в/с	Борошно 1/с	Висівки	1 тонна пшениці з НДС, грн.
39	33	24	200

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Заставна закупівля пшениці здійснюється за цінами, які затверджуються Кабінетом міністрів України на кожний маркетинговий рік перед початком збиральної кампанії. Протягом 8 місяців власник зерна має право реалізувати його на більш вигідних умовах. Якщо такої реалізації не було, то, після остаточних розрахунків з власниками зерна, право власності переходить до комбінату. На сьогоднішній день Одеський комбінат хлібопродуктів випускає продукцію наступної номенклатури: борошно хлібопекарське вищого сорту; борошно хлібопекарське першого сорту; висівки пшеничні (насіпом та гранульовані); висівки дієтичні.

Зниження виробництва на Одеському КХП викликано відходом основного замовника борошна ВАТ «Одеський коровай». Асортимент випуску основної продукції: мука вищого і першого сортів, висівки. На підприємстві працює 100 осіб, з яких робітників - 65 чоловік, службовців – 35 осіб. Продукція Одеського комбінату хлібопродуктів завжди вигідно відрізнялася на ринку своїми високими споживчими якостями. Велика заслуга в цьому належить технологічним лабораторіям комбінату, які є частиною існуючої інфраструктури з контролю вхідної якості зернової та не зернової сировини, технологічного процесу виробництва, і наступним визначенням якості продукції відповідно до діючої нормативно-технічної документацією.

Таблиця 2.5

Основні постачальники сировини Одеського комбінату хлібопродуктів

Сировина	Постачальники	Регіон походження
Пшениця продовольча	Аграрний фонд України	Усі області України
Пшениця продовольча	АТ «ДПЗКУ»	Усі області України
Пшениця продовольча	Суб'єкти підприємницької діяльності	Одеська, Миколаївська, Херсонська області
Різні зернові культури на залогове зберігання	Суб'єкти підприємницької діяльності	Одеська, Миколаївська, Херсонська області

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

На підставі наведених даних можна зробити наступні висновки про роботу комбінату за 2020-2021 рр. За останній час на підприємстві різко зменшився обсяг виробництва (виробництво борошна склало лише 22,8 % від

рівня 2020 р.), що говорить про те, що в роботі комбінату немає ніякої стабільності, а використання виробничої потужності на 3,6 % можна охарактеризувати як випадкове використання потужностей млинового виробництва.

У 2021 р. зменшилася собівартість реалізованої продукції, але з тієї причини, що в 2021 році комбінат практично не працював, а переробляв тільки давальницьку сировину. Збитки в 2021 році збільшилися в 2 рази в порівнянні з 2020 роком причини ті ж. вкрай низький рівень завантаженості виробничих потужностей. Зменшилися основні фонди на 2,0 %. Зменшився показник «Оборотні кошти» на 5,4 % це викликано, перш за все, поганою роботою комбінату. Фондовіддача катастрофічно зменшилася, що свідчить про зниження рівня ефективності використання основних фондів. Ефективність функціонування об'єкта господарювання в загальному вигляді можна виразити в наступній схемі - максимум витрат при мінімумі результатів.

Таблиця 2.6

Основні техніко-економічні показники діяльності ОКХП

Найменування показників	Од. вим.	2020 р.	2021 р.	Відхилення	
				абс.	відн, %
Борошно, всього	тонн	20079	4583,5	-15495,5	- 77,2
Прибуток(+), збиток (-)	тис. грн.	- 1429	- 2878	- 1449	101,4
Виручка від реалізації продукції	тис. грн.	8785	2124	- 6661	- 75,8
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	8765 10214	3913 5002	- 4852 -5212	- 55,4 51,0
Чисельність	люд.	123	100	23	23,0
Середньорічне виробництво продукції на одного працівника	тис. грн.	71,4	16,6	- 54,8	-76,8
Фонд оплати праці	тис. грн	2264,8	1861,1	- 403,7	- 17,8
Середньомісячна ЗП	грн.	1534	1212	- 322	- 21,0
Основні фонди	тис. грн	15477	15163	- 314	- 2,0
Оборотні кошти	тис. грн	5143	4866	- 277	- 5,4
Фондовіддача	грн.	0,56	0,14	- 0,42	- 75,0
К-т обертаємості оборотних коштів	1,71	0,44	- 1,27	- 74,3	
Витрати на 1 грн. виручки	грн.	0,99	1,84	0,85	85,9
Використання виробничої потужності	%	15,8	3,6	-12,2 пункти	

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємств

Чисельність зайнятих на комбінаті у 2021 році зменшилося на 23 %. Зменшився показник «Фонд оплати праці» на 17,8 %, те саме сталося з показником «Середньомісячна заробітна плата одного робітника» - 21%, що викликано тим, що практично весь рік основна маса працюючих працювала за графіком скороченого робочого тижня. Збільшилися витрати на 1 грн. вартості продукції на 85,9 %.

Одеський комбінат хлібопродуктів є філією АТ «ДПЗКУ», що передбачає певну структуру управління. Стратегію діяльності визначає Правління. Очолює Правління голова, який відповідно до Статуту представляє АТ «ДПЗКУ» на зовнішніх організаціях, проводить засідання Правління і на основі прийнятих рішень видає накази і розпорядження, обов'язкові для всіх дочірніх підприємств. Виробничо-господарською діяльністю комбінату керує директор, його повноваження визначаються Статутом.

Аналіз виробничо-господарської діяльності «Одеський КХП» дає можливість визначити основні проблеми комбінату. Фактично основні показники є дороговказом до означення проблем підприємства і виступають базою для визначення методів з ліквідації проблем. Даний аналіз проводиться за допомогою натуральних показників діяльності підприємства.

Таблиця 2.7

Аналіз виробництва та реалізації продукції

Показники	2020	2021	Відхилення	
			абс.	відн.
1. Обсяг продукції в діючих цінах підприємства (без ПДВ та акцизного збору), тис. грн.	8785	2124	- 6661	- 75,8
2. Обсяг виробництва, тонн:				
Борошно – всього	20079	4583,5	-15495,5	- 77,2
в т.ч. давальницьке	20079	4583,5	-15495,5	- 77,2
Висівки пшеничні	6634,5	1484,7	- 5149,8	
в т.ч. давальницькі	6634,5	1484,7	-05149,8	- 77,6

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Різке падіння обсягів переробки давальницької сировини в 2021 році викликано помилковою політикою керівництва АТ «ДЗПКУ», яке за період з червня 2020 року по листопад 2021 року чотири рази змінювало директорів

комбінату. Дані табл. 2.7 свідчать про різке падіння обсягів продукції на КХП у 2021 році, що обумовлено в першу чергу значним зменшенням обсягів переробки давальницької сировини. В умовах відсутності обігових коштів та налагодженої системи збуту готової продукції не дало можливості виробляти продукцію з власної сировини і, крім того, не задіяло потенційних постачальників зерна для роботи за давальницькою схемою переробки.

Вказані проблеми покликані нарахування амортизаційних відрахувань. З цієї причини не нараховуються незалежно від стану обладнання – працює чи простоє. Враховуючи означене положення, підприємство отримує збитки, не залежно від простоїв.

Таблиця 2.8

Аналіз використання виробничої потужності підприємства

Роки	Од. вим.	Середньорічна встановлена потужність	Випуск продукції	Використання потужності, %
2020 р.	тис. тонн	127,3	20,1	15,8
2021 р.	тис. тонн	127,3	4,6	3,6

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз використання виробничої потужності показав, що ступінь її використання була досить низька. Дуже низький коефіцієнт використання потужності (3,6 %) за 2021 рік по виробництву пояснюється тим, що в умовах високої конкуренції комбінат не зумів знайти ринки збуту і практично не використовував виробничі потужності комбінату. Коефіцієнт придатності на початок 2021 року більше 0,5, на кінець - також, отже можна зробити висновок про те, що із-за незначного перевищення коефіцієнта зносу понад 0,5 фонди зношені і підлягають відновленню.

Спостерігається зменшення коефіцієнта зносу і зростання коефіцієнта придатності, тобто на підприємстві спостерігається хоч і дуже невелика, але оновлення основних фондів. Найбільшу питому вагу в структурі основних фондів займає перша група (будівлі, споруди та передавальні пристрої) - 90,6 %. Друга група (машини та обладнання) складає всього 7,0 %, тобто можна зробити висновок про явну диспропорції основних фондів. В останні роки

структура основних фондів практично не змінювалася, тобто головне виробниче - обладнання не модернізувалося і не купувалося

Таблиця 2.9

Аналіз стану основних фондів

Показники	На кінець 2020 року	На кінець 2021 року
Всього основних фондів	29967	29301
Знос	14490	14138
Залишкова вартість	15477	15163
Коефіцієнт зносу	0,484	0,483
Коефіцієнт придатності	0,516	0,517

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Таким чином, можна говорити і про зниження якості технологічного обладнання, робота якого впливає на якість виробленої продукції борошна та висівок.

Таблиця 2.10

Аналіз структури основних фондів у 2020 році

Основні фонди основного виду діяльності	тис. грн	%
Всього на кінець року	29301	100,0
1 група	26535	90,6
2 група	2060	7,0
3 група	144	0,5
4 група	137	0,4
5 група	425	1,5

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз використання матеріальних ресурсів зводиться до розгляду взаємопов'язаних вартісних показників – матеріаломісткості та матеріаловіддачі. Для переробних галузей харчової промисловості даний вид аналізу має велике значення, так як практично всі виробництва даної сфери є матеріаломісткими. Аналіз використання матеріальних ресурсів на Одеському КХП надано в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз використання матеріальних ресурсів

Показники	2020	2021	Відхилення	
			абсол.	відн., %
Виручка від реалізації, тис. грн.	8785	2124	- 6661	- 75,8

Продовження таблиці 2.11

Матеріальні затрати, тис. грн	6638	2276	- 4362	- 65,7
3. Матеріаловіддача	1,32	0,93	- 0,39	- 29,5
4. Матеріалоемність	0,75	1,07	0,32	42,7

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

У 2021 році в порівнянні з 2020 роком на філії АТ «ДПЗКУ» Одеський комбінат хлібопродуктів матеріаломісткість на 1 грн. товарної продукції збільшилася, отже зменшилася матеріаловіддача. Це викликано тим, що в 2021 році млин практично не працювала – використання виробничої потужності склало 3,6 %, а матеріали.

Таблиця 2.12

Загальна оцінка витрат на виробництво продукції

Показники тис. грн.	2020 р.		2021 р.	
	тис. грн	%	тис. грн.	%
Обсяг продукції, тис. грн	8785	100,0	2124	100,0
Затрати на виробництво, тис. грн	11437	58,1	5744	39,6
в тому числі				
матеріальні затрати	6638	2,2	2276	4,0
амортизація	248	20,2	231	33,3
оплата праці	2313	7,9	1912	13,5
відшкодування на соціальні потреби	909	11,6	774	11,4
інші затрати	1329	258	551	9,6
Затрати на 1 грн РП, коп.	1,30	2,70	15,1	8,4

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Дані таблиці 2.12. свідчать про зміну структури витрат на виробництві. Так, зменшується частка матеріальних витрат, що не дуже сприятливо, оскільки для матеріаломістких виробництв поліпшення використання матеріальних ресурсів є головним напрямком зниження собівартості; також постійно збільшується частка оплати праці, відрахувань на соціальне страхування та амортизації, що викликано зростанням заробітної плати відповідно до чинного законодавством України. Завданнями фінансово-економічного аналізу є оцінка прибутку, її складу і динаміки, аналіз рентабельності та факторів, що впливають на фінансові результати.

Провівши аналіз фінансово – господарської діяльності Одеського КХП стало можливим розробити SWOT – аналіз підприємства. Визначити зовнішні фактори; можливості та загрози та внутрішні фактори – сильні та

слабкі сторони підприємства. На перетині означених факторів визначаємо, що найбільш реальним вектором виходу підприємства із кризи є запровадження стратегії концентричної диференціації, яка полягає у виробництві продукції лінійки діючого бізнесу, тобто використовуючи наявну технологію, обладнання, персонал. Таким продуктом є випуск борошна збагаченого селеном. Даний вид борошна дасть можливість випускати хлібобулочні вироби лікувально-профілактичного напрямку. Даний вид хлібобулочних виробів є профілактичним засобом від онкологічних, серцево-судинних та інших небезпечних хворіб, якими масово хворіють українці.

2.3 Розрахунок інвестиційних витрат

Інвестиції в основні фонди (ІСоф), необхідні для впровадження бізнес-плану включають витрати:

Площа проммайданчика: $S = 1\,000\text{ м}^2$

Вартість 1 м^2 будівництва/реконструкції: $8\,000\text{ грн/м}^2$

Оптова ціна нового технологічного обладнання: $\text{Цо} = 12\,000\text{ тис. грн}$

Майновий внесок підприємства:

$$\text{МВ} = S_{\text{проммайданчика}} \times \text{Вартість } 1\text{ м}^2$$

$$\text{МВ} = 1000 \times 8000 = 8000\text{ тис. грн}$$

Інвестиції на придбання і монтаж технологічного обладнання:

Транспортно-складські витрати

$$\text{Тв} = 0,05 \times \text{Цо} = 0,05 \times 12\,000 = 600\text{ тис. грн}$$

Монтажні роботи

$$\text{Мо} = 0,10 \times \text{Цо} = 0,10 \times 12\,000 = 1200\text{ тис. грн}$$

Інвестиції в обладнання

$$\text{Іоб} = \text{Цо} + \text{Тв} + \text{Мо} = 12\,000 + 600 + 1200 = 13\,800\text{ тис. грн}$$

Будівельно-монтажні роботи (ВБР)

$$\text{ВБР} = 0,15 \times \text{МВ} = 0,15 \times 8000 = 1\,200\text{ тис. грн}$$

Додаткове обладнання допоміжних виробництв

$$I_{\text{доп}} = 0,35 \times Ц_0 = 0,35 \times 12000 = 4200 \text{ тис. грн}$$

Створення складу зберігання продукції

$$I_{\text{склад}} = 0,10 \times Ц_0 = 0,10 \times 12000 = 1200 \text{ тис. грн}$$

Придбання додаткових транспортних засобів

$$I_{\text{тр}} = 0,35 \times Ц_0 = 0,35 \times 12000 = 4200 \text{ тис. грн}$$

Загальна сума інвестицій в основні фонди:

$$I_{\text{Соф}} = MB + I_{\text{об}} + ВБР + I_{\text{доп}} + I_{\text{склад}} + I_{\text{тр}}$$

$$I_{\text{Соф}} = 8000 + 13800 + 1200 + 4200 + 1200 + 4200 = 32600 \text{ тис. грн}$$

Інвестиції в основні фонди, необхідні для реалізації бізнес-плану впровадження виробництва безглютенової продукції на Одеському комбінаті хлібопродуктів, визначено за укрупненою методикою на основі нормативних коефіцієнтів. Загальний обсяг капітальних вкладень становить 32,6 млн грн.

Для впровадження у виробництво нової продукції, підприємство повинне мати певну суму оборотних коштів. Розрахунок необхідного обсягу інвестицій на оборотні кошти здійснюється за формулою:

$$I_{\text{ок}} = Н_{\text{вз}} + Н_{\text{нв}} + Н_{\text{гп}}$$

де

$Н_{\text{вз}}$ – норматив оборотних коштів у виробничих запасах (на сировину, матеріали, паливо);

$Н_{\text{нв}}$ – норматив оборотних коштів за незавершеним виробництвом;

$Н_{\text{гп}}$ – норматив оборотних коштів на залишки готової продукції на складі підприємства.

Таблиця 2.13

Сировина та матеріали

Вид матеріалу	Вартість на 1 добовий випуск, грн ($В_{\text{мрі}}$)	Періодичність постачання, днів ($t_{\text{Пості}}$)
Кукурудзяне борошно	20 000	5
Рисове борошно	15 000	5
Пшеничне крохмальне волокно	8 000	7
Сухі яйця (альтернатива)	5 000	10
Додаткові ароматизатори	2 000	15

Джерело: розраховано автором

Підприємство працює 264 дні на рік.

Розрахунок норм запасу матеріалів (N_{MPI})

$$N_{MPI} = 0,75 \cdot t_{Пості}$$

Таблиця 2.14

Розрахунок норм запасу матеріалів

Вид матеріалу	$t_{Пості}$ (днів)	$N_{MPI} = 0,75 \cdot t_{Пості}$, днів
Кукурудзяне борошно	5	3,75
Рисове борошно	5	3,75
Пшеничне крохмальне волокно	7	5,25
Сухі яйця	10	7,5
Додаткові ароматизатори	15	11,25

Джерело: розраховано автором

Норматив оборотних коштів у запасах ($H_{ВЗ}$)

$$H_{ВЗ.i} = B_{MPI} \cdot N_{MPI}$$

Таблиця 2.15

Норматив оборотних коштів у запасах

Вид матеріалу	B_{MPI} (грн)	N_{MPI} (днів)	$H_{ВЗ.i}$ (грн)
Кукурудзяне борошно	20000	3,7 5	75000
Рисове борошно	15000	3,7 5	56250
Пшеничне крохмальне волокно	8000	5,2 5	42000
Сухі яйця	5000	7,5	37500
Додаткові ароматизатори	2000	11, 25	22500
Разом			233250

Джерело: розраховано автором

Норматив оборотних коштів за незавершеним виробництвом ($H_{НВ}$)

$$H_{НВ} = C_{В} \times t_{Ц}$$

Виробнича собівартість добового випуску: $C_{В} = 80000$ грн. Тривалість виробничого циклу: $t_{Ц} = 2$ дні

$$H_{НВ} = 80000 \cdot 2 = 160000 \text{ грн}$$

Норматив оборотних коштів на залишки готової продукції ($H_{ГП}$)

$$H_{ГП} = C_{В} \times t_{ЗБ}$$

Час зберігання готової продукції: $t_{ЗБ} = 3$ дні.

$$H_{гп}=80000*3=240000 \text{ грн}$$

Загальні оборотні кошти (Іок):

$$I_{ок} = H_{вз} + H_{нв} + H_{гп}$$

$$I_{ок} = H_{вз} + H_{нв} + H_{гп} I_{ок} = 233250 + 160000 + 240000 = 642 \text{ тис. грн.}$$

Загальні інвестиції на проєкт:

$$IC_{зАГ} = IC_{осн. фонди} + IC_{об. кошти} + IC_{марк}$$

$$IC_{зАГ} = 2000000 + 642000 + 150000 = 21792 \text{ тис. грн.}$$

Висновки до розділу 2

У розділі 2 кваліфікаційної роботи було розроблено та обґрунтовано бізнес-план інноваційного проєкту «GLUTEN-FREE MIX ODESA», спрямований на організацію виробництва безглютенових борошняних сумішей на базі філії АТ «ДПЗКУ» Одеський комбінат хлібопродуктів. Проведені маркетингові, організаційно-економічні та інвестиційні розрахунки дозволили сформувати комплексне уявлення про перспективи реалізації даного проєкту.

За результатами маркетингових досліджень встановлено, що світовий і національний ринки безглютенових продуктів демонструють стійку тенденцію до зростання, що зумовлено поширенням целіакії, харчових алергій, а також зміною споживчих пріоритетів у напрямі здорового харчування. Це формує значний ринковий потенціал для впровадження інноваційної продукції та забезпечує конкурентні переваги підприємству у середньо- та довгостроковій перспективі.

Аналіз внутрішнього середовища Одеського комбінату хлібопродуктів засвідчив наявність достатнього виробничого, кадрового та логістичного потенціалу для реалізації інноваційного проєкту. Підприємство має розвинену інфраструктуру, досвід у переробці зернової сировини та сформовані канали постачання і збуту, що створює сприятливі умови для диверсифікації виробничого асортименту та освоєння нових ринкових сегментів.

У межах підрозділу 2.3 здійснено розрахунок інвестиційних витрат, необхідних для реалізації бізнес-плану, що включають витрати на придбання обладнання, модернізацію виробничих приміщень, підготовку персоналу та формування оборотного капіталу. Сформована структура інвестицій дозволяє забезпечити поетапне впровадження проєкту з мінімізацією фінансових ризиків та раціональним використанням ресурсів підприємства.

РОЗДІЛ 3 РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУ

3.1. Калькулювання собівартості продукції, визначення прибутку

Повна собівартість розраховується за статтями: сировина і основні матеріали; допоміжні матеріали; паливо і електроенергія на технологічні цілі; основна и додаткова заробітна плата; єдиний соціальний внесок; амортизація обладнання основного виробництва; загальновиробничі витрати; адміністративні витрати; витраті на збут; інші операційні витрати. Розрахунок витрат за першим трьома статтями зводиться у табл. 3.1 та виконується на основі нормативів, цін та тарифів, які задані у вхідних даних до курсової роботи.

Таблиця 3.1

Розрахунок витрат на сировину і допоміжні матеріали, паливо і
електроенергію на технологічні цілі.

Стаття витрат	Норма витрат на 1 т (кг/т)	Ціна од., грн/т	Витрати на 1 т, грн
Сировина і основні матеріали			
Кукурудзяне борошно	600	20 000	12 000
Рисове борошно	300	15 000	4 500
Пшеничне крохмальне волокно	100	8 000	800
Разом	x	x	17 300
Допоміжні матеріали	50	2 000	100
Паливо та електроенергія	x	x	500
Разом прямі матеріальні витрати			17900

Джерело: розраховано автором

Розрахунок річної основної і додаткової заробітної плати основних виробничих робочих виконується за формулою:

$$\text{ОДЗ} = \text{Ч} * \text{СЗП} * 12 * 1,5$$

де

Ч – чисельність робочих;

СЗП – середня заробітна плата;

12 – кількість місяців праці за рік; 50 % – додаткова заробітна плата.

- Чисельність робітників (Ч) = 5
- Середня зарплата (СЗП) = 12000 грн/міс

$$\text{ОДЗ} = 5 \times 12000 \times 12 \times 1,5 = 1080000 \text{ грн/рік}$$

Єдиний соціальний внесок визначається відповідно до встановлених відсотків від величини основної і додаткової заробітної плати – 22 %:

$$\text{ЄСВ} = \text{ОДЗ} \times 0,22$$

$$\text{ЄСВ} = \text{ОДЗ} \times 0,22 = 10800 \times 0,22 = 2376 \text{ грн/т}$$

Амортизаційні відрахування розраховуються прямолінійним методом

Вартість обладнання = 120 тис. грн.

Термін експлуатації 6 років → річна амортизація = 6000 грн.

Загальновиробничі витрати (ЗВВ) 15 % від ОДЗ:

$$\text{ЗВВ} = 10800 \times 0,15 = 1620 \text{ грн/т}$$

Виробнича собівартість (ВС)

$$\text{ВС} = \text{Матеріали} + \text{ОДЗ} + \text{ЄСВ} + \text{Амортизація} + \text{ЗВВ}$$

$$\text{ВС} = 17900 + 10800 + 2376 + 1000 + 1620 = 33696 \text{ грн/т}$$

Адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати, 10 % від виробничої собівартості:

Адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати
 $33696 \times 0,10 = 3370 \text{ грн/т}$

Повна собівартість продукції (ПС): $\text{ПС} = \text{ВС} + \text{Додаткові витрати}$
 $= 33696 + 3370 = 37066 \text{ грн/т}$

Таблиця 3.2

Повна собівартість продукції

Статті калькуляції	Сума, тис. грн.
Сировини і основні матеріали	17,3
Допоміжні матеріали	0,1
Паливо і електроенергія на технологічні цілі	0,5
Основна и додаткова заробітна плата	675
Єдиний соціальний внесок	148,5
Амортизація обладнання основного виробництва	0,375

Продовження таблиці 3.2

Загальновиробничі витрати	1,01
Виробнича собівартість	842,79
Адміністративні витрати	3,37
Витрати на збут	3,37
Інші операційні витрати	3,37
Повна собівартість	852,9

Джерело: розраховано автором

Розрахунок прибутку наводять у табл. 3.3.

Продажна ціна 1 т безглютенової суміші = 45 000 грн/т

Таблиця 3.3

Розрахунок прибутку

Показник	Сума, тис. грн/т
Виручка від реалізації	72000
Поточні витрати (повна собівартість)	61408,8
Прибуток	10591,2
Рентабельність продукції	17,3 %

Джерело: розраховано автором

3.2. Економічне обґрунтування запропонованого проекту

Проведемо розрахунки: прибутку від впровадження проекту, податку на прибуток, чистого прибутку, чистого прибутку після виплати % за кредит. чистих грошових надходження, термін окупності інвестицій, чистого приведенного доходу, індексу доходності.

При виконанні розрахунків приймають такі вихідні дані.

1. Ставку дисконтування, яку використовують при розрахунках ЧПВ, приймають на рівні 8 %. Коефіцієнт дисконтування розраховується для кожного року за формулою:

$$KD = \frac{1}{(1 + d)^n} \quad (3.1)$$

де d – ставка дисконтування; n – термін реалізації проекту (змінюється кожного року).

2. Для кредитування інвестицій приймають такі умови: відсоток за

кредитом 8 % на рік. Сума кредиту складає від 50 % загальних інвестицій на реалізацію проекту. Всі вільні кошти прибутку йдуть на погашення кредиту.

$$0,5 * 1792 = 896 \text{ тис. грн}$$

3. Складання графіка повернення кредиту і відсотків за кредитом. Щорічна сума виплат (R) може бути розрахована по формулі приведення анuitету:

$$R = \frac{P * i}{1 - (1 + i)^{-n}} \quad (3.2)$$

$$R = (896 * 0,08) / 1 - (1 + 0,08)^{-6} = 0,551 \text{ тис. грн}$$

де P – сума кредиту;

i – відсоток за кредитом;

n – термін повернення кредиту.

Розрахунок виплат відсотків за кредитом за роками реалізації проекту наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Величина щорічних виплат відсотків за кредитом, тис. дол.

Роки	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Сума кредиту, тис. дол.	896	773,95	642,14	499,78	346,03	179,98
Величина відсотків за кредитом, тис. дол.	71,68	61,92	51,37	39,98	27,68	14,39
Щорічна сума виплат за кредитом	193,73	193,73	193,73	193,73	193,73	193,73
Залишок кредиту на кінець року	773,95	642,14	499,78	346,03	179,99	0

Джерело: розраховано автором

Розрахунок прибутку, податків і вільних грошових коштів наводять у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

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

Показник	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Виручка від реалізації	72000	72000	72000	72000	72000	72000

Продовження таблиці 3.5

Поточні витрати	61408,8	61408,8	61408,8	61408,8	61408,8	61408,8
Амортизаційні відрахування	6	6	6	6	6	6
Відсотки за кредит	71,68	61,92	51,37	39,98	27,68	14,40
Оподаткований прибуток	10591,2	10591,2	10591,2	10591,2	10591,2	10591,2
Податок на прибуток	1906,42	1906,42	1906,42	1906,42	1906,42	1906,42
Чистий прибуток	8684,78	8684,78	8684,78	8684,78	8684,78	8684,78
Чистий прибуток після виплати % за кредит	8613,10	8622,87	8633,41	8644,80	8657,10	8670,39
Чисті грошові надходження	8619,10	8628,87	8639,41	8650,80	8663,10	8676,39
Коефіцієнт дисконтування	0,89	0,8	0,71	0,64	0,57	0,51
Чистий приведений дохід	7671,00	6903,09	6133,98	5536,51	4937,97	4424,96
Чистий приведений дохід накопичуваним підсумком	7671,00	14574,10	20708,08	26244,59	31182,56	35607,52

Джерело: розраховано автором.

1. Чистий прибуток визначають як різницю між оподаткованим прибутком і податком на прибуток.

2. Чистий прибуток після виплати % за кредит, визначають як різницю між величиною чистого прибутку і сумою відсотків за кредит у поточному році. Якщо борг по кредиту у поточному році перевищує величину чистого прибутку, на підприємстві не залишається жодних сум прибутку.

3. Чисті грошові надходження визначають як суму чистого прибутку та амортизаційних відрахувань.

Одним з основних показників економічної оцінки інвестиційних проєктів є показник чистого приведенного доходу (ЧПД).

Чистий приведений дохід – це різниця між приведеним до теперішньої вартості суми чистого грошового потоку за період експлуатації інвестиційного проєкту та сумою інвестованих витрат на його реалізацію.

Розрахунок чистого приведенного доходу проводиться за формулою:

$$\text{ЧПД} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i} - \text{IC}; \quad (3.3)$$

$$\text{ЧПД} = 35607,52 - 21792 = 13815,52 \text{ тис. грн.}$$

де IC – стартові інвестиції;

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

впродовж n-лет;

Якщо ЧПД > 0, то це означає, що в результаті реалізації проєкту прибутковість підприємства підвищується та проєкт вважається прийнятним.

Наступний показник, який використовується для оцінки економічної ефективності, – це індекс дохідності (ІД). **Індекс дохідності** – відношення суми чистих грошових надходжень до розміру вкладених інвестицій. Цей показник тісно пов'язаний з ЧПД: якщо ЧПД позитивний, то ІД > 1, і навпаки. Таким чином, якщо ІД > 1, то проєкт є ефективним, а якщо ж ІД < 1, – неефективним. Розрахунок індексу дохідності проводиться за формулою:

$$\text{ІД} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i}}{\text{IC}} \quad (3.4)$$

$$\text{ІД} = 35607,52 / 21792 = 1,631$$

де IC – стартові інвестиції;

ЧГН_i – чисті грошові надходження в i – року, які будуть отримані завдяки інвестиціям.

Один з найбільш використовуваних показників привабливості інвестиційного проєкту є термін окупності інвестицій. Індекс дохідності це – період (вимірюваний в місяцях, кварталах або роках), починаючи з якого початкові інвестиції, пов'язані з проєктом, покриваються сумарними доходами від його здійснення. Розрахунок терміну окупності інвестицій доходу проводиться за формулою:

$$TOI = \frac{IC}{\left(\sum_{i=1}^n \frac{ЧГНi_i}{(1+d)^i} \right)_{\text{серед}}} \quad (3.5)$$

$$TOI = 21792 / (35607,92/6) = 3,67$$

де: $\left(\sum_{i=1}^n \frac{ЧГНi_i}{(1+d)^i} \right)_{\text{серед}}$ – середня сума чистого грошового потоку за період

часу прийнятий в розрахунках (місяць, квартал, рік).

Вважають, що реалізація проєкту доцільна, якщо строк окупності інвестицій буде у межах прийнятого терміну фінансової оцінки проєкту.

Висновки до розділу 3

У даному розділі кваліфікаційної роботи було розроблено та економічно обгрунтовано бізнес-план інноваційного проєкту підприємства, що передбачає удосконалення виробничої, логістичної та управлінської діяльності з метою підвищення його конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Проведений аналіз ринкового середовища дозволив визначити ключові тенденції розвитку галузі, оцінити місткість і структуру попиту, а також ідентифікувати основні конкурентні переваги та ризики реалізації проєкту. У межах дослідження сформовано виробничу програму, обгрунтовано потребу в ресурсному забезпеченні, визначено організаційні та управлінські механізми реалізації бізнес-ідеї.

Фінансово-економічні розрахунки підтвердили доцільність впровадження запропонованого проєкту, оскільки прогнозовані показники прибутковості, рентабельності та окупності інвестицій свідчать про його ефективність і здатність генерувати додану вартість у середньо- та довгостроковій перспективі. Оцінка ризиків та розроблені заходи щодо їх мінімізації забезпечують підвищення стійкості проєкту до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів невизначеності.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи досягнуто поставленої мети, яка полягала в теоретичному обґрунтуванні та розробленні бізнес-плану інноваційного проєкту підприємства з урахуванням сучасних вимог ринкового середовища та принципів стратегічного управління.

У першому розділі досліджено теоретичні основи бізнес-планування, проаналізовано сутність, функції та принципи бізнес-плану, а також охарактеризовано сучасні міжнародні стандарти та методичні підходи до розроблення бізнес-планів. Встановлено, що бізнес-план виступає ключовим інструментом стратегічного та операційного управління, залучення інвестицій і мінімізації підприємницьких ризиків.

У другому розділі проведено аналіз діяльності підприємства, оцінено його фінансово-економічний стан, конкурентні позиції та логістичні процеси, що дозволило виявити проблемні аспекти функціонування та потенційні резерви підвищення ефективності.

У третьому розділі розроблено бізнес-план інноваційного проєкту, який включає маркетингове, виробниче, організаційне та фінансове обґрунтування. Розраховано основні показники ефективності інвестицій, визначено терміни окупності, рівень рентабельності та ризики реалізації проєкту. Отримані результати підтверджують економічну доцільність впровадження запропонованих заходів та їх позитивний вплив на розвиток підприємства.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання запропонованого бізнес-плану в діяльності підприємства для прийняття управлінських рішень, залучення інвестиційних ресурсів та формування стратегічних напрямів розвитку.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з удосконаленням методів оцінювання інноваційних проєктів, розробленням цифрових

інструментів бізнес-планування та інтеграцією концепцій сталого розвитку в систему стратегічного управління підприємством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виробнича програма підприємства, її зміст, календарний розподіл та оптимізація. URL: <http://buklib.net>.
2. Інтерактивна бізнес-модель підприємства. URL: <http://progressive-management.com.ua>.
3. Оформлення і стиль бізнес-плану. URL: <http://buklib.net>.
4. Планування матеріально-технічного забезпечення підприємства URL: <http://referat.mirslovarei.com/>.
5. Подік С. М. Бізнес-план банку. К. : ФАДА, ЛТД, 2010. 255 с.
6. Розробка виробничої програми підприємства. URL: <http://www.paragononstate.com>.
7. Структура бізнес-плану за стандартом ЕБПР. URL: <http://pro-consulting.com.ua>.
8. Тарасюк Г.М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз. Житомир : Житомир. держ. технол. ун-т, 2006.
9. Формування і розвиток проектної команди. URL: <http://studentbooks.com.ua>.
10. The European Bank for Reconstruction and Development: official website. URL: <http://www.ebrd.com>.
11. KPMG: official website. URL: <http://www.kpmg.com>.
12. Demirkesen, I., Ozkaya, B. Recent strategies for tackling the problems in gluten-free diet and products. Critical Reviews in Food Science and Nutrition, 2022, 62(3), 571–597.
13. Melini, V., Melini, F. Gluten-free diet: Gaps and needs for a healthier diet. Nutrients, 2019. 11(1), 170.
14. Diez-Sampedro, A., Olenick, M., Maltseva, T., Flowers, M. A gluten-free diet, not an appropriate choice without a medical diagnosis. Journal of nutrition and metabolism, 2019. p. 2019.

15. Aljada, B., Zohni, A., El-Matary, W. The gluten-free diet for celiac disease and beyond. *Nutrients*, 2021, 13(11), 3993.
16. Demirkesen, I., & Ozkaya, B. Recent strategies for tackling the problems in gluten-free diet and products. *Critical Reviews in Food Science and Nutrition*, 2022. 62(3), 571–597.
17. Osterwalder A. *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc, 2010. 282 p.
18. Magretta J. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. 2002. № 80(5). P. 86–92.
19. Швиданенко Г. О. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2023. 423 с.
20. Бойченко К. С., Метьолкін В. В. Інноваційний розвиток бізнес-моделей вітчизняних компаній в умовах ліквідації наслідків війни. *Світ наукових досліджень*. 2023. № 17. С. 26–28. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/4423/>
21. Ватченко Б. С., Шаранов, Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43.
22. Гавриш О. А., Карпенко І. О. Інновації як імператив конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій на глобальних ринках. *Economic Synergy*. 2023. № 1. С. 136–150. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-11>.
23. Гук О. В, Фомюк О. В. Особливості інноваційного розвитку підприємств в умовах діджиталізації. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення*. 2023. № 79. С. 38–39. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-1226/>
24. Дашченко Н. М. Впровадження моделі відкритих інновацій для підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 3 (77)-1. С. 105–110.
25. Краєвська А., Шварц І., Краєвський А., Кондратенко Б. Тенденції та чинники управління конкурентоспроможністю бізнесу в сучасних умовах.

Modeling the Development of the Economic Systems. 2023. №. 2. С. 173–178.
URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-23>.

26. Краус К. М., Краус Н. М., Манжура О. В. Blockchain як новітній фінансовий інститут: процеси, стратегії, технології та практика застосування в умовах цифровізації економіки. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9883>.

27. Мудра М., Цзін Ц. Сучасні технології формування стратегій маркетингового менеджменту підприємств як імператив їх інноваційного розвитку. *Просторовий розвиток*. 2023. №о. 4. С. 176–185.
URL: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2023.4.176-185>.

28. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3 (47). С. 94–103. DOI: 10.31558/2307-2318.2022.3.10.

29. Підлісна О. А. Систематизація підходів до інноваційних змін у структурі підприємства під час релокації. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 24. С. 63-69.

30. Рибалко-Рак Л., Кужель Н., Цюпа А. Сучасні інноваційні особливості формування конкурентної стратегії підприємства. *Стратегії глобальної конкурентоспроможності: соціально- економічні виміри*. 2023. С. 209-211.

31. Сметанюк О., Цісар Д. Платформи як бізнес-модель: здобуття конкурентної переваги через екосистемний підхід. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 3. С. 386–390.

32. Чумак А. С., Гук О. В. Цифрова трансформація вітчизняних підприємств. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2022. С. 117. URL: https://fmm.kpi.ua/?page_id=257.

33. Шендерівська Л. П., Гук О. В., Мохонько Г. А. Трансформація бізнес- моделей видавництва в умовах війни та пандемії. *Економічний простір*. 2022. № 179. С. 79–85.

34. Каталог компаній України. УС.Market+1 Спілка «Борошномели України»