

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – бакалавр

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

Виконала: студентка 4 курсу

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Патентна Валерія Віталіївна

Керівник: д. е. н., професор Сидоренко О. В.

Рецензент

Кваліфікаційна робота захищена

З оцінкою « _____ »

Секретар ЕК: _____ Ісаєнко А.М. _____

« _____ » червня _____ 2022 р.

Київ – 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС - ПЛАНУВАННЯ У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність бізнес - планування як економічної категорії	6
1.2 Цілі, завдання та функції розробки бізнес-плану для реалізації стратегії і тактики підприємства	8
1.3. Зміст та структура бізнес-плану підприємства	12
Висновки до розділу 1	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ ТОВ ПОЛТАВСЬКОГО ЗАВОДУ ПРОДТОВАРІВ «СВІТАНОК»	
2.1. Характеристика основних економічних показників ТОВ Полтавського заводу продтоварів «Світанок»	17
2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства	23
2.3. Оцінка ефективності бізнес - діяльності ТОВ Полтавського заводу продтоварів «Світанок»	35
Висновки до розділу 2	39
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ ТОВ ПОЛТАВСЬКОГО ЗАВОДУ ПРОДТОВАРІВ «СВІТАНОК»	
3.1. Вдосконалення бізнес-планування ТОВ Полтавського заводу продтоварів «Світанок» на стратегічному та тактичному рівнях	41
3.2. Дослідження економічної доцільності впровадження запропонованих заходів у діяльність ТОВ Полтавського заводу продтоварів «Світанок»	46
Висновки до розділу 3	55
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає у необхідності пошуку сучасних управлінських рішень при визначенні стратегії компанії, які повинні спиратися на концептуальне бачення вектору розвитку бізнесу, заснованому на бізнес-плануванні. Про значущість бізнес-планування як інструменту реалізації стратегії і тактики для будь-якого суб'єкта господарювання свідчить стійкий інтерес науковців та практиків бізнесу.

Наукове та прикладне значення її розробки для бізнес-середовища полягає у необхідності дослідження передумов формування стратегії і тактики ведення бізнесу, пошук ефективних управлінських рішень та науково-методичного супроводу формування адаптивного бізнес-плану підприємства.

Питанням визначення сутності та змісту бізнес-планування присвячено багато наукових робіт вітчизняних та закордонних авторів. Так, Покропивний С.Ф., Соболев С.М., Швиданенко Г.О., Шапринська Л.М. розглядають у роботі [53] сутність бізнес-плану як інструменту для структуризації підприємницької ідеї, узагальнюючого документу, в якому викладено різні аспекти майбутнього бізнесу та особливості управління ним. В роботі В.Ф. Гамалій, В.А. Вишневської, О.С. Хачатуряна та у багатьох інших авторів [1, с.8; 2, с.4; 3, с.2, та ін.] зазначається важлива роль бізнес-планування у зростанні ефективності та зниженні ризиків підприємницької діяльності.

Значну увагу приділяють управлінці також систематизації структури бізнес-плану. Представляє науково-практичний інтерес порівняльний аналіз змісту типового бізнес-плану у трактуванні провідних аналітичних компаній світу, зокрема, Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), організації United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), технічної допомоги Співдружності Незалежних Держав TACIS (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States) та відомої консалтингової компанії KPMG.

Все це свідчить про необхідність подальшої розробки даної тематики та пошуку оптимальних та ефективних управлінських рішень, що спираються на кращі світові науково-методичні та прикладні розробки в галузі бізнес-планування для формування успішної та конкурентної стратегії і тактики.

Метою даної кваліфікаційної роботи є визначення ролі бізнес-плану у формуванні стратегії і тактики підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку ТОВ Полтавського заводу продтоварів «Світанок» із застосуванням інструментів бізнес-планування.

Для досягнення мети в роботі поставлені та вирішені наступні **завдання:**

- визначити сутність бізнес - планування як економічної категорії;
- висвітлити цілі, завдання та функції розробки бізнес-плану для реалізації стратегії і тактики підприємства;
- узагальнити наукові підходи щодо змісту та структури бізнес-плану;
- охарактеризувати основні економічні показники ТОВ Полтавського заводу продтоварів «Світанок»;
- проаналізувати фінансові результати діяльності підприємства;
- оцінити ефективність бізнес - діяльності підприємства;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення бізнес-планування ТОВ Полтавського заводу продтоварів «Світанок» на стратегічному та тактичному рівнях;
- обґрунтувати економічну доцільність впровадження запропонованих заходів у діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження обрано бізнес-планування як інструмент реалізації стратегії і тактики ТОВ Полтавського заводу продтоварів «Світанок» у процесі виробництва питної води з метою забезпечення споживачів питною водою високої якості.

Предметом дослідження є обґрунтування теоретико-методичних основ бізнес-планування у контексті формування стратегії і тактики підприємства та

розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного розвитку компанії на ринку харчової промисловості.

У кваліфікаційної роботі застосовані наступні **методи дослідження**: загальнотеоретичні методи *індукції* та *дедукції*, *аналізу* та *синтезу*, *узагальнення* та *систематизації* – при дослідженні теоретичних аспектів бізнес-планування як інструменту стратегії і тактики підприємства; *спостереження* та *порівняння* – при аналізі господарської діяльності компанії; емпіричні методи *контент-аналізу* для узагальнення змісту та структури бізнес-плану; метод *вимірювання* для проведення експрес-аналізу фінансового стану компанії та формування уявлення про можливість удосконалення бізнес стратегій; *графоаналітичний* – для наочного представлення результатів економічних розрахунків; методи *SWOT-аналізу* – для дослідження сильних та слабких сторін компанії, а також можливостей та загроз на ринку харчової промисловості; *балансовий* метод та метод *калькуляції* для аналізу фінансового стану ЗАТ Полтавського заводу продтоварів «Світанок», *гіпотези* та *припущення* - при формуванні бізнес-плану вдосконалення стратегії і тактики ТОВ Полтавського заводу продтоварів «Світанок».

Інформаційним забезпеченням кваліфікаційної роботи слугували монографії вітчизняних та зарубіжних учених з питань бізнес-планування, наукові статті, нормативні документи галузевого та національно-економічного рівня, аналітичні огляди, пошукові Інтернет - видання, офіційні сайти компанії, сучасні публікації науковців та практиків у відкритих періодичних виданнях.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність бізнес - планування як економічної категорії

Невід'ємною частиною управління бізнесом вже довго роки виступає функція планування. Вона набуває трансформаційних змін разом із зовнішнім бізнес - середовищем, в якому функціонує суб'єкт господарювання. Особливої актуальності набуває бізнес - планування у сучасному економічному просторі, який характеризується значною мірою невизначеності та постійно піддається трансформаціям. Таки зміни в ринковому середовищі викликані появою нових технологій, таких як хмарні обчислення, соціальний бізнес або кіберфізичні системи.

Пристосовуючись до цих змін або проактивно впроваджуючи нові бізнес-моделі, підприємства повинні знати про свої існуючі організаційні та технічні інфраструктури, які проявляються, наприклад, у створенні вартості та бізнес-процесах, ресурсах, інформаційних системах, пристроях, додатках, мережевих та комунікаційних системах.

Як влучно зазначають автори З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик, “бізнес-план охоплює практично всі функціональні напрями суб'єкта господарювання, починаючи від детального опису технології бізнес-проекту і закінчуючи ґрунтовними фінансовими розрахунками ефективності підприємницької діяльності.” [1, с.8]. Це свідчить про першочергову важливість детальної розробки та впровадження бізнес-плану в економічну діяльність підприємства.

Слід зазначити важливу роль бізнес-планування також у зростанні стратегічної ефективності та зниженні ризиків підприємницької діяльності. Про це зазначають, зокрема, в роботах [1, с.8; 2, с.4; 3, с.2] та ін. Так, В.Ф. Гамалій,

В.А. Вишнеvsька, О.С. Хачатурян зазначають, що “процес планування дає змогу уявити комплекс майбутніх операцій підприємницької діяльності і запобігти можливим негативним явищам” [3, с.2], що підтверджує нашу думку.

Визначенням сутності бізнес-плану займалося багато вітчизняних та закордонних авторів. Так, Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О. та інші розуміють під бізнес-планом письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, можливості й засоби її реалізації, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним [53, с.15]. Автори [1, с.10-11] розглядають бізнес-план як документ, який “містить систему ув’язаних в часі й просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання прибутку, внаслідок реалізації підприємницького проекту. Це результат планування, зафіксований у стислій та зрозумілій формі документа”.

Варналій З.С., Сизоненко зазначають, що бізнес - план - це специфічний плановий документ, що містить опис усіх основних аспектів майбутнього комерційного проекту [5]. Автори також звертають увагу на ролі бізнес-плану у процесі залучення інвесторів, фінансових посередників до реалізації підприємницької ідеї, що має особливу значущість для підприємців - початківців, реалізації стартапів, виходу на нові ринки та утворення нових форм господарювання.

Узагальнюючи, можна сказати, що **бізнес - план** є особливим документом, який має певну структуру, відповідає завданням залучення інвестицій та реалізації проекту у просторі і часі з наявними ресурсами, має за мету забезпечення отримання прибутку та підвищення ефективності підприємницької діяльності.

1.2 Цілі, завдання та функції розробки бізнес-плану для реалізації стратегії і тактики підприємства

Для розуміння місця планування у процесі реалізації стратегії підприємства необхідно визначити основні цілі, завдання та функції бізнес-плану. За думкою науковців [1, с. 14] “**мета** розробки бізнес-плану полягає у формуванні концепції розвитку суб’єкта підприємницької діяльності, яка забезпечує аналіз, оцінювання, позиціонування, контроль та регулювання діяльності в умовах невизначеності й динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища”. В той же час автори зазначають особливу значущість бізнес-плану у діяльності суб’єктів малого підприємництва, оскільки вони дозволяють забезпечувати залучення інвестиційного капіталу та прискорюють темпи обігу оборотних коштів.

В роботі [3, с. 3] автори виділяють декілька **цілей бізнес-плану**, а саме:

1. Отримання кредиту.
2. Залучення інвестицій.
3. Визначення стратегічного та тактичних напрямів підприємства в світі бізнесу.

Такий підхід дозволяє визначити не тільки інвестиційну складову бізнес-планування, але і стратегічну та тактичну значущість для довгострокового розвитку підприємства. Завдяки зазначеному підходу можна сформулювати перелік завдань, які повинен вирішити бізнес-план, у короткостроковому та довгостроковому періодах. За думкою авторів [3, с. 3-4], такими завданнями можуть бути:

1. Проведення маркетингових досліджень у сфері продукту (товару або послуги), що розробляється.
2. Оцінка матеріальних, фінансових, кадрових можливостей і передбачуваних ризиків.
3. Розробка управлінських заходів.

4. Організація виробничого процесу.
5. Розробка фінансового плану та стратегії фінансування.
6. Практична реалізація бізнес-проекту.
7. Контроль за виконанням бізнес-проекту.

На відміну від попередніх авторів, Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О., Шапринська Л. М. акцентують увагу на сутності бізнес-плану як економічного інструменту досягнення певних цілей. Так, бізнес-планування сприяє залученню зовнішнього капіталу, необхідного для реалізації підприємницького проекту; забезпечує комунікацію між підприємцем і майбутніми діловими партнерами; дозволяє побудувати модель системи управління бізнесом; слугує дієвим інструментом виміру ймовірних ризиків та перешкод, які можуть заважати процесу реалізації підприємницького проекту; сприяє розвитку особистих управлінських якостей підприємця; дозволяє здійснити перевірку життєздатності підприємницької ідеї ще до її практичної реалізації [53, с. 14-15].

Узагальнюючи вищевикладене, можна сформулювати наступні *завдання* бізнес-планування :

1. Бізнес-план проектує фінансове майбутнє. Основним пунктом бізнес-плану, що цікавить всіх учасників проекту, є картина фінансового майбутнього. План проектує майбутню економічну ситуацію та фінансові показники діяльності компанії для власників, підприємців та потенційних інвесторів.

2. Поглиблений бізнес-план визначає та вимірює значні ризики для бізнесу. Це події, які можуть призвести до різного фінансового стану та результатів фінансових результатів. Отже, документ також повинен представляти стратегії боротьби із загрозами та управління ризиками.

3. Бізнес-план визначає та окреслює бізнес-модель компанії. Модель показує, де і як компанія розраховує витратити гроші, принести прибуток і заробити націнку. І модель включає кількісний звіт про прибутки за формою, що оцінює валову рентабельність, операційну маржу та рентабельність.

4. Визначає ключові припущення та тенденції, що лежать в основі майбутніх фінансових результатів компанії. Сюди можуть входити тенденції в обсязі бізнесу, попит на ринку, дії конкурентів або ціни на товари та послуги, що мають вирішальне значення для бізнесу. Як результат, керівники вищого рівня уважно спостерігають за цими тенденціями та оновлюють план, коли вони змінюються.

5. Допомагає визначити пріоритетні бізнес-цілі, таким чином, бізнес-план забезпечує основу для встановлення фінансових цілей.

6. Встановлення ключових показників ефективності для нефінансових цілей.

7. Визначення непередбачених ситуацій та факторів успіху, критичних для досягнення цілей.

8. Бізнес-план служить основним вихідним ресурсом для розробки бюджетів. У цій ролі він є незамінним для бюджетної роботи, оскільки враховує прогнози компанії щодо витрат та вхідних доходів.

9. Бізнес-план є критично важливим ресурсом для тих, хто розробляє або оцінює бізнес-кейси. Аналіз бізнес-кейсів є ключовим чинником, наприклад, для підтримки придбання капіталу, інвестицій, рішень щодо продукту чи маркетингу та проектних пропозицій.

Зміст, структура та акценти в бізнес-плані розроблені з урахуванням цілей, які є найбільш важливими для керівництва, власників та інвесторів.

Таким чином можна стверджувати, що бізнес-план є невід'ємною складовою формування стратегії і тактики підприємства.

Бізнес-плани, як правило, розраховують на термін від одного до трьох років для горизонту планування, який періодично рухається вперед із уточненнями та оновленнями. Бізнес-плани для різних організацій дещо відрізнятимуться за змістом та структурою, але більшість із них розроблені для вирішення двох основних видів питань:

1. Як буде виглядати бізнес через рік? Два, чи три роки? (Тобто, як виглядатимуть результати діяльності та як виглядатиме фінансовий стан тоді?)

2. Як організація забезпечує бажані показники та створює стабільну фінансову ситуацію?

Засновники та власники зазвичай розробляють початковий бізнес-план перед початком роботи. Вони будують план, передбачаючи використовувати його як інструмент для підтримки своїх запитів на інвестиційний капітал або позики для початку бізнесу. І, як тільки компанія починає працювати, бізнес-план стає “живим” документом, який керівництво переглядає щонайменше щокварталу.

Аналіз наукових джерел свідчить про наявність у бізнес-плану двох основних *функцій*: зовнішньої та внутрішньої.

Зовнішня полягає у ознайомленні різних представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації підприємницької ідеї. В такому випадку бізнес-план виступає в якості інструмента залучення необхідних для реалізації проекту фінансових ресурсів.

Внутрішня складається з опрацювання механізму самоорганізації, тобто цілісної, комплексної системи управління реалізацією підприємницького проекту. В такому сенсі бізнес-план виступає як інструмент стратегічного планування та оперативного управління діяльністю фірми; а також інструментом аналізу, контролю та оцінки успішності діяльності в процесі реалізації проекту [1-6].

Слід зауважити, що бізнес-план використовується у всіх сферах господарювання. Якісний бізнес-план допомагає підприємству розвиватися, рухатися у напрямку своєї стратегічної мети, реалізовувати місію бізнесу, розробляти послідовну тактику досягнення цілей та виконувати бізнес - завдання найбільш ефективно з урахуванням наявних ресурсів.

1.3. Зміст та структура бізнес-плану підприємства

Ринкові умови, у яких функціонують підприємства, потребують від них вміння ефективно формувати та раціонально використовувати свій ресурсний потенціал, скорочувати рівень витрат діяльності та максимізувати прибутки, виготовляти продукцію, яка знайде свого споживача та задовольнить його потреби, нарешті, вміти вистояти у конкурентній боротьбі, набувши певні конкурентні переваги. Усе це можливе завдяки ефективному плануванню діяльності підприємства. Великий досвід закордонних і вітчизняних підприємств доводить, що недооцінка планування діяльності підприємства в умовах ринку, його ігнорування або некомпетентне здійснення призводять до величезних економічних втрат.

У сучасній практиці застосування можна виділити такі важливі переваги планування:

- дозволяє формувати чіткі, конкретні і досяжні цілі;
- сприяє більш раціональному розподілу ресурсів;
- забезпечує чітку взаємодію між підрозділами і виконавцями;
- дозволяє своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища;
- забезпечує стійке функціонування та розвиток підприємства;
- покращує контроль і оцінку результатів;
- стимулює трудову активність персоналу на підприємстві;
- збільшує можливості у забезпеченні підприємства необхідною інформацією.

Зміст та структура бізнес-планування залежать від багатьох факторів, серед яких можна виділити наступні:

- ключові споживачі бізнес-плану (інвестори, фінансові установи, працівники компанії тощо);
- сфера реалізації та масштаби проекту;

- необхідні обсяги фінансування робіт по проекту;
- організаційно - правова форма суб'єкта господарювання;
- масштаб ринку та існуючі бар'єри входу;
- рівень конкуренції в галузі;
- конкурентна стратегія, тощо [2, 3, 5].

Відповідно до поєднання сукупності цих факторів формується структура бізнес-плану, яка відповідає стратегічним цілям та завданням реалізації проекту.

Розглядаючи зміст структурних елементів бізнес-плану, можна виділити різні підходи до їх наповнення в залежності від складності та специфіки проекту. Так, автори [1, с. 45-46] наводять одну з найбільш узагальнених структур бізнес-плану, який складається з наступних елементів:

А. Титульний аркуш.

Б. Зміст, перелік розділів.

В. Резюме проекту.

Розділ 1. Галузь, суб'єкт підприємницької діяльності та його продукція.

Розділ 2. Дослідження ринку.

Розділ 3. Маркетинг-план.

Розділ 4. Виробничий план.

Розділ 5. Організаційний план.

Розділ 6. Оцінювання комерційних ризиків.

Розділ 7. Фінансовий план.

Г. Додатки.

У роботі [6, с. 18-20] автори розкривають зміст основних розділів через ключові питання, які розкривають сутність кожного елементу з точки зору отримання результатів для всіх учасників проекту. Це доволі розповсюджений підхід до розкриття сутності етапів бізнес - плану, про що свідчить частота представлення його у науковій літературі [1, 3, 4, 6, 53]. Цінність даного підходу полягає у визначенні найбільш важливих параметрів, за допомогою яких можна охарактеризувати бізнес-план, враховуючи його специфіку.

Заслуговує на увагу класифікація структури бізнес-плану, наведена Кондратюком О. М. та Пшеничним В. І. у роботі [6]. Автори узагальнюють світовий та вітчизняний досвід розроблення бізнес-планів за допомогою порівняльного аналізу змісту типового бізнес-плану у трактуванні провідних аналітичних компаній світу, зокрема, Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), організації United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), технічної допомоги Співдружності Незалежних Держав TACIS (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States) та відомої консалтингової компанії KPMG. Автори також розглядають Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів (наказ № 73 Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 року), що підготовлені з метою забезпечення єдиного підходу до розроблення суб'єктами господарювання бізнес-планів інвестиційних проектів [9].

В результаті проведеного аналізу у роботі відокремлюються спільні блоки, притаманні кожній методиці формування бізнес-плану. Про такі характерні елементи йдеться і в роботі [10, с. 16 - 19]. Так, автори виділяють три основні блоки, притаманні кожному бізнес - плану.

Перший блок присвячений опису бажаного стану підприємства у майбутньому в результаті реалізації проекту. Це резюме проекту, опис галузі, в якій він буде реалізований, детальний опис очікуваного результату у вигляді продукту чи послуги та аналіз ринкових умов.

Другий блок складається із якісних та кількісних характеристик заходів, які повинні забезпечити досягнення цілей. Ключовими елементами його є план маркетингу, план виробництва, фінансовий план, організаційний план та інші.

Третій блок описує параметри ефективності у вигляді кінцевих результатів реалізації проекту. До них відносять фінансові та економічні показники ефективності, параметри прибутковості та окупності проекту.

Підсумовуючи викладене, можна зазначити, що бізнес-планування є невід'ємною частиною діяльності будь-якого суб'єкта господарювання.

Дослідженню його складових присвячено багато наукових та прикладних робіт вітчизняних та закордонних економістів. В результаті досліджень встановлено, що бізнес-планування орієнтовано на досягнення цілей, що мають забезпечити розвиток бізнесу, та суттєво впливають на формування стратегії та тактики підприємства. Науковці зазначають, що процес бізнес - планування складається із специфічних стадій, які можна розділити на три загальні блоки: опис бажаного результату, характеристика наявних ресурсів та параметри ефективності реалізації проекту. Змістовне наповнення вказаних блоків залежить від специфіки проекту.

Висновки до розділу 1

Бізнес-планування давно є невід'ємною частиною управлінської діяльності на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. Про важливість зазначеної проблематики свідчить велика кількість наукових та прикладних робіт.

Дослідження сутності бізнес-планування як економічної категорії займає важливе місце у вітчизняній та світовій економічній літературі, присвяченій менеджменту організацій. Так, питанням змісту бізнес-планування як економічної категорії присвячені роботи таких вчених, як В.А. Вишневська, О.С. Хачатурян, та ін., які зазначають важливість бізнес-плану для зниження ризиків бізнес-діяльності. Варналій З.С., Сизоненко зазначають, що бізнес - план - це специфічний плановий документ, що містить опис усіх основних аспектів майбутнього комерційного проекту, який має велике значення для залучення інвесторів до реалізації підприємницької ідеї.

Узагальнюючи, можна сказати, що **бізнес - план** є особливим документом, який має певну структуру, відповідає завданням залучення інвестицій та реалізації проекту у просторі і часі з наявними ресурсами, має за мету

забезпечення отримання прибутку та підвищення ефективності підприємницької діяльності.

Серед *цілей бізнес-плану* виділяють наступні: отримання кредиту; залучення інвестицій; визначення стратегічного та тактичних напрямів підприємства в світі бізнесу.

Узагальнюючи вищевикладене, можна сформулювати наступні *завдання* бізнес-планування :

1. Бізнес-план проектує фінансове майбутнє.
2. Визначає та вимірює значні ризики для бізнесу.
3. Бізнес-план визначає та окреслює бізнес-модель компанії.
4. Визначає ключові припущення та тенденції, що лежать в основі майбутніх фінансових результатів компанії.
5. Допомагає визначити пріоритетні бізнес-цілі.
6. Встановлення ключових показників ефективності для нефінансових цілей.
7. Визначення непередбачених ситуацій та факторів успіху, критичних для досягнення цілей.
8. Служить основним вихідним ресурсом для розробки бюджетів.
9. Бізнес-план є критично важливим ресурсом для тих, хто розробляє або оцінює бізнес-кейси.

Зміст структурних елементів бізнес-плану залежить від складності та специфіки проекту. Окремі автори розкривають зміст основних розділів через ключові питання, які розкривають сутність кожного елементу з точки зору отримання результатів для всіх учасників проекту.

Науковці зазначають, що процес бізнес - планування складається із специфічних стадій, які можна розділити на три загальні блоки: опис бажаного результату, характеристика наявних ресурсів та параметри ефективності реалізації проекту. Змістовне наповнення вказаних блоків залежить від специфіки проекту.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ ТОВ ПОЛТАВСЬКОГО ЗАВОДУ ПРОДТОВАРІВ «СВІТАНОК»

2.1. Характеристика основних економічних показників ТОВ Полтавського заводу продтоварів «Світанок»

Полтавський завод продтоварів “Світанок” створений у формі акціонерного товариства відкритого типу членами організації орендарів після викупу державного майна цілісного майнового комплексу Полтавського орендного заводу “Світанок” в 1993 році. Форма власності Полтавського заводу продтоварів “Світанок” – колективна. Підприємство працює в галузі харчової промисловості.

Компанія ТОВ "Світанок" зареєстрована 10.06.1994 за юридичною адресою: Україна, 36011, Полтавська обл., місто Полтава, вул. Патріарха Мстислава, буд. 52. Керівником організації є Христофоров Юрій Володимирович. Розмір статутного капіталу становить 1 453 869,00 грн.

Завод розташований на чотирьох територіях: ділянка 1 (вул. Патріарха Мстислава, 52) – приміщення адміністрації, цех по виробництву безалкогольних, слабоалкогольних та алкогольних напоїв, дражейний цех, фірмовий магазин №1; ділянка 2 (вул.Фрунзе, 74) – цех по виробництву макаронних виробів та ірису, фірмовий магазин №2; ділянка 3 (вул.Р.Люксембург, 84) – фірмовий магазин №3; ділянка 4 (вул.Макаренко, 2а) – здана в оренду.

Завод “Світанок” створено з метою поєднання майна та зусиль учасників для найбільш ефективного використання викупленого державного майна, отримання від господарської діяльності прибутку, виробничо-технічного розвитку, забезпечення соціально-побутових умов колективу, вдосконалення технології виробництва товарів народного споживання, впровадження у

виробництво їх нових видів.

Предметом діяльності Полтавського заводу продтоварів «Світанок» є виробництво безалкогольних, слабоалкогольних та алкогольних напоїв, макаронних виробів та інших товарів народного споживання, послуги по переробці сільськогосподарської сировини, роздрібна та оптова торгівля, комерційне та пільгове кредитування, посередницька діяльність, маркетингові послуги, лізингова діяльність, комерційна, зовнішньоекономічна та інша діяльність не заборонена чинним законодавством.

За даними Полтавського обласного центра зайнятості завод віднесений до ринкоутворюючих підприємств [11]. Протягом усіх років підприємство динамічно розвивається, оновлює матеріально-технічну базу та застосовує сучасні технології в процесі виробничої діяльності.

З 1996 року підприємство розпочало виробництво природної столової води під назвою "Полтавська Джерельна". У 1997 році ЗАТ "Полтавський завод продтоварів "Світанок" отримало свідоцтво на знак для товарів і послуг, яким було захищене виключне право підприємства здійснювати виробництво води під торговою маркою "Полтавська Джерельна".

Наприкінці 2010 року підприємство було реорганізоване шляхом зміни організаційно-правової форми у Товариство з обмеженою відповідальністю "Полтавський завод продтоварів "Світанок".

Місією компанії є виробництво якісної питної води з метою забезпечення споживачів питною водою високої якості [12].

Основним напрямком у діяльності ТОВ «Світанок» є виробництво якісної питної води, оскільки вживання такої води є запорукою здоров'я та гарного самопочуття. Саме тому одним із слоганів компанії-виробника є «Наша вода – ваше здоров'я».

ТОВ «Полтавський завод продтоварів «Світанок» – компанія, яка вже понад 20 років здійснює виробництво питних вод "Полтавська Джерельна®", розлив якої здійснюється у PET-пляшки, сифони, полікарбонатні бутлі,

та "Полтавська Кришталева®", розлив якої здійснюється виключно у полікарбонатні бутлі. Саме останні слугують тарою для доставки питної води "Полтавська Джерельна" на території міста Полтави.

З метою розширення асортименту та створення додаткових зручностей для споживача підприємством було придбано відповідну лінію для розливу води у сифони.

ТОВ "Полтавський завод продтоварів "Світанок" протягом багатьох років всім відоме не лише як виробник питної води, але й як виробник натурального квасу та безалкогольних напоїв. Так, виробництво традиційного «живого» хлібного квасу здійснюється компанією понад 40 років. За цей час технологія виробництва квасу майже не змінилась й напій молочно-кислого бродіння виробляється виключно з натуральних складників, що є запорукою користі та природного смаку без будь-яких консервантів, підсилювачів смаків, цукрозамінників тощо.

У 2019 році традиційний квас виробництва заводу «Світанок» отримав офіційну торгову марку "Полтавський Хлібодар™" [12]. З огляду на специфіку виробництва продукту, виробництво хлібного квасу "Полтавський Хлібодар®" здійснюється виключно у весняно-літній період.

З 2012 року підприємство розпочало застосовувати більш сучасні технології стосовно реалізації натурального квасу, у зв'язку з чим ТОВ "Світанок" придбало термоКЕГи. Саме за допомогою термокег натуральний квас залишається протягом усього дня холодним, що завжди оцінить вибагливий споживач.

ТОВ "Світанок" також здійснює виробництво напоїв, зокрема: квасний напій "Добродій", "Лимонад", "Байкал", "Мохіто".

ТОВ "Світанок" приділяє неабияку увагу якості продукції, яку виробляє підприємство. Так, ще у 2008 році на підприємстві була сертифікована система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2009, яка успішно функціонує й на сьогоднішній день. Продукція підприємства має усі необхідні сертифікати, що

підтверджують належну якість продукції, а також неодноразово отримувала найвищі нагороди.

Підприємство має власну атестовану лабораторію, де кожна партія води проходить суворий контроль на всіх етапах виробництва, що унеможливорює випуск неякісної продукції.

Завод продовжує динамічно розвиватися і збільшувати обсяги виробництва. Діяльність підприємства направлена на постійне вдосконалення системи менеджменту якості, поліпшення сервісу і якості продукції, що випускається. Фахівці заводу не зупиняються на досягнутому, вдосконалюють свої вміння та роблять усе можливе для того, щоб доставити якісний продукт до споживача [11].

Полтавський завод продтоварів “Світанок” є акціонерним товариством. Ця організаційно-правова форма базується на акціонерній власності (правовій власності акціонерів). Статутний фонд складає один мільйон чотиреста сорок одну тисячу дев'яцот гривень. Джерелом формування статутного фонду є акціонерний капітал. Відкрите акціонерне товариство випустило 7471 просту іменну акцію, номінальною вартістю 193 гривні. Голосування на зборах акціонерів здійснюється за таким принципом: тридцять п'ять акцій – один голос.

Чистий прибуток (доход) заводу, утворений з надходжень від господарської діяльності, залишається у повному його розпорядженні після: покриття матеріальних та прирівняних до них витрат; сплати відсотків по кредитах банків; внесення до бюджету податків та інших платежів, передбачених законодавством України.

За даними статистичної звітності дано загальну оцінку динаміки обсягів виробництва та асортименту основних видів продукції, що випускається Полтавським заводом продтоварів “Світанок” за 2020-2021 роки у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

**Динаміка випуску продукції Полтавським заводом продтоварів
“Світанок» за 2020-2021 рр.**

Показник	Виробництво продукції в натуральних показниках тис. дал, тис. тон			Темп змін, %	Вартість виробленої продукції, тис. грн.			Темп зрост. %
	2020р.	2021р.	Зміни (+,-)		2020р.	2021р.	Зміни (+,-)	
А	1	2	3	4	5	6	7	8
Вироблено товарної продукції	-	-	-	-	772,5	1285,8	+513,3	166,4
Безалкогольні напої	95,1	216,4	+121,3	227,5	313,5	958,7	+644,3	305,8
в тому числі								
в пляшках	25,8	85,5	+59,7	331,4	136,2	527,9	+391,7	386,6
Квас хлібний	69,1	130,9	+61,8	189,4	172,8	429,9	+257,1	248,8
Мінеральна вода	20,5	46,1	+25,6	224,9	56,8	191,8	+135	337,7
Макаронні вироби	105,5	-	-105,5	-	68,1	-	-68,1	-
Кондитерські вироби	2,5	0,2	-2,3	92	7,6	0,8	-6,8	89,5
Крупа гречана	-	93,8	+93,8	-	-	9	+9	-
Олія соняшникова	388,3	494,9	+106,6	127,5	107,5	118,5	+11	110,2
Оцет	8,4	9,3	+0,9	110,7	39,2	7,3	-31,9	81,4
Хліб	218,5	-	-218,5	-	150	-	-150	-
Інші	3,2	-	-3,2	-	29,8	-	-29,8	-

Джерело: власні розрахунки на основі звітності ТОВ Полтавського заводу продтоварів “Світанок» за 2020-2021 роки

Дані табл. 2.1 свідчать про те, що Полтавський завод продтоварів «Світанок» у 2021 році збільшив обсяги товарної продукції порівняно з 2020 роком на 513,3 тис. грн. або на 64%.

Таким чином, із наведених даних можна зробити відповідні висновки. Зменшено випуск кондитерських виробів на 2,3 тис. тонн, вартість яких у 2021 році склала менше 0,8 тис. грн., тоді як у 2020 році – 7,6 тис. грн. Хоча ця продукція достатньо рентабельна, вона не має широкого ринку збуту, так як основне місце на ринку кондитерських виробів міста Полтави займає продукція Полтавської кондитерської фабрики.

Аналізу динаміки обсягів випуску продукції кожної позиції має передувати оцінка асортиментних зрушень у випуску продукції порівняно з 2020 роком.

Враховуючи ринкову кон'юнктуру, підприємство збільшило випуск більш рентабельної продукції за рахунок зменшення випуску менш рентабельної продукції. В зв'язку з високою собівартістю макаронних виробів і відповідно їх високою ціною, у 2021 році підприємство припинило їх випуск, адже ця продукція не користувалася достатнім попитом у споживачів. Крім того, мало високу зношеність обладнання по виробництву макаронних виробів.

Основну питому вагу у продукції Полтавського заводу продтоварів «Світанок» займає виготовлення безалкогольних напоїв. У 2021 році темп росту обсягів виробництва безалкогольних напоїв склав 305,5%, а їх частка у загальному обсязі продукції зросла з 40,6% до 74,5 відсотка.

В зв'язку із збільшення попиту на хлібний квас, за результатами досліджень маркетингового відділу підприємства, у 2021 році збільшено обсяг виробництва цього напою до 130,9 тис. гал, та розширено ринок його збуту. Зараз хлібний квас можуть покуштувати і мешканці Харківської і Сумської областей.

Отже асортиментні і структурні зрушення у виробництві продукції

Полтавського заводу продтоварів “Світанок» можна оцінити позитивно, але щоб визначити, наскільки економічно обґрунтовано приймалися рішення щодо асортиментних зрушень і випуску продукції, треба визначити, як вони вплинули на рівень рентабельності продукції.

Прибуток підприємства, його рентабельність і успіх у конкурентній боротьбі на продовольчому ринку значною мірою залежить від того, як воно спромоглося використати свій капітал за попередній період діяльності, включаючи період, який аналізується. Йдеться про створення сприятливих умов праці, накопичення і впровадження високоефективних знарядь праці, прогресивної технології, про рівень автоматизації виробництва, організації і управління ним.

2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються такими показниками: виручкою від продажів, витратами на виробництво реалізованої продукції, прибутком і рівнем рентабельності. Прибуток і рентабельність є важливими показниками роботи підприємств: вони відображають ефективність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів суб'єкта господарювання та нерозривно пов'язані з основними результатами виробничо-господарської діяльності.

Метою аналізу є виявлення факторів, дія яких призвело до зміни показників фінансових результатів і резервів зростання доходів, прибутку, а також визначення реальної величини чистого прибутку, стабільності основних елементів валового прибутку і оцінка роботи підприємства по використанню можливостей збільшення прибутку та рентабельності.

Аналіз фінансових результатів проводиться в декількох напрямках:

- горизонтальний аналіз: полягає у вивченні змін величини показників за аналізований період;

- вертикальний аналіз: є аналізом структури показників прибутку, а також їх структурної динаміки;
- факторний аналіз: полягає у виявленні факторів і джерел зростання прибутку і їх кількісної оцінки;
- оцінка показників рентабельності в динаміці.

Таким чином, значення аналізу фінансових результатів полягає в тому, що він є необхідною умовою ефективного управління доходами і витратами підприємств з метою збільшення прибутку та підвищення рентабельності [12, с. 8-12].

Розпочати аналіз варто із дослідження динаміки ресурсів, котрі наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка фінансових ресурсів Полтавського заводу продтоварів
“Світанок» за 2019-2021 рр., тис.грн.**

Показник	2019рік	2020 рік	2021 рік	Зміни (+,-)	
				в 2021 році проти 2019року	в 2021 році проти 2020 року
А	1	2	3	4	5
Статутний фонд	179,3	179,3	1441,9	+1262,6	+1262,6
Додатковий капітал	1604,2	1516,4	399,1	-1205,1	-1117,3
Власний капітал	1828,8	1708,3	1920	+91,2	+211,7
Позиковий капітал	344,2	107,6	116,1	+228,1	+8,5
Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-
Кредиторська заборгованість	344,2	107,6	116,1	+228,1	+8,5
Основний капітал	1532,8	1381,3	1370,1	+162,7	-11,2
Оборотний капітал	640,2	434,6	666	+25,8	+231,4

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Зміни (+,-)	
				в 2021 році проти 2019 року	в 2021 році проти 2020 року
А	1	2	3	4	5
Всього фінансових ресурсів	2173	1815,9	2036,1	-136,9	+220,2
Дебіторська заборгованість	190,3	121,0	217,2	+26,2	+96,2
Грошові кошти та короткострокові фінансові вкладення	50,1	12,9	188,6	+138,5	+175,7
Запаси і витрати	387,5	284,2	258,7	+128,8	-25,5

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ Полтавського заводу продтоварів “Світанок» за 2019-2021 роки

Для того, щоб дати повну оцінку господарсько-фінансовій діяльності Полтавського заводу продтоварів “Світанок» за 2019-2021 роки, необхідно розглянути кінцеві фінансові показники його діяльності. Це дозволить проаналізувати зміни в діяльності з точки зору їх залежності від вкладеного капіталу і поточних витрат на ведення господарської діяльності.

Для визначення впливу факторів на фінансові результати досліджуваного підприємства за даними “Звіту про фінансові результати» здійснимо загальну оцінку компанії, виходячи з балансового прибутку. За результатами проведених розрахунків побудовано аналітичну таблицю 2.3, зміст якої надає наочне уявлення про результати виробничо-господарської діяльності заводу за 2020-2021 роки.

Балансовий прибуток 2021 року склав 144,9 тис. грн., перевищивши показник 2020 року на 116,2 тис. грн., що свідчить про досягнення досить високих результатів господарської діяльності, в порівнянні з попереднім роком. Такий ріст прибутку став результатом збільшення всіх складових прибутку.

Таблиця 2.3

**Аналіз динаміки виручки і прибутку Полтавського заводу
продтоварів “Світанок» за 2020-2021рр.(тис. грн.)**

Показник	2020 рік	2021рік	Зміни (+,-)
1. Виручка від реалізації продукції	1556,2	1879,6	+323,4
2. У тому числі:			
а) податок на додану вартість	253,6	314,1	+60,5
б) акцизний збір	92,4	-	-92,4
3. Виручка від реалізації продукції без ПДВ і акцизного збору	1210,2	1565,5	+355,3
4. Витрати на виробництво реалізованої продукції	1301,6	1535,4	+233,8
5. Комерційні витрати	-	38,1	+38,1
6. Прибуток (збиток) від реалізації товарної продукції	-91,4	-8,0	+83,4
7. Результат від іншої реалізації	126,8	154,7	+27,9
8. Прибутки і збитки від позареалізаційних операцій – всього	-6,7	-1,8	+4,9
9. У тому числі:			
а) від володіння корпоративними правами	-	-	-
б) від інших доходних актів	-	-	-
в) інші доходи, витрати і втрати (сальдо)	126,8	154,7	+27,9
10. Балансовий прибуток	28,7	144,9	+116,2
11. Платежі до бюджету	16,7	50,5	+33,8
12. Чистий прибуток	12,0	94,4	+82,4
13. Інше використання прибутку	21,7	39,8	+18,1
14. Нерозподілений прибуток (непокриті збитки) звітного року	-9,7	54,6	+64,3

Джерело: складено автором.

Таким чином, за обидва роки Полтавський завод продтоварів має збитки від реалізації продукції. За 2021 рік підприємство отримало лише 8 тис. грн.

збитків, тоді як за минулий рік збитки складали 91,4 тис. гривень. На 4,9 тис. грн. зменшились збитки від позареалізаційних операцій, які пов'язані із ліквідацією основних засобів. У звітному році підприємство не мало фінансових санкцій за порушення договірних зобов'язань, тоді як у минулому році було сплачено штрафів на 2,9 тис. гривень.

На прибуток від реалізації впливають два основних показники: обсяг реалізації продукції та її собівартість. Обсяг реалізації продукції збільшився у 2021 році на 355,3 тис. грн. (виручка від реалізації продукції у 2020 і 2021 роках складала відповідно 1210,2 і 1565,5 тис. грн.). На обсяг від реалізації товарної продукції впливають обсяг виробництва товарної продукції і зміна залишків нереалізованої продукції. Полтавський завод продтоварів «Світанок» у звітному році збільшив фактичний обсяг виробництва продукції на 66,5% (513,5 тис. гривень).

За даними балансу Полтавського заводу продтоварів «Світанок», залишки готової продукції зменшились в порівнянні з 2020 роком на 22,5 тис. грн., або на 67%, підприємство ліквідувало прострочену дебіторську заборгованість (за товари відвантажені, не сплачені в строк) 15,4 тис. грн., але при цьому збільшилась заборгованість покупців за товари, роботи і послуги, строк оплати яких не настав – з 93,3 тис. грн. до 158,5 тис. грн., що пов'язано з високими темпами нарощування обсягів продажу і неплатоспроможністю покупців. Для цього потрібно посилити контроль за станом розрахунків з покупцями.

Аналіз показників дає підставу для наступних висновків. Структура витрат на виробництво продукції Полтавського заводу продтоварів у 2020-2021 роках суттєво зрушилася у бік зростання питомої ваги матеріальних затрат з 61,1% до 74,3% відповідно, тобто зросла матеріаломісткість виробництва. Спостерігалось незначне зменшення питомої ваги витрат, пов'язаних з оплатою праці і всіх інших витрат (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Аналіз витрат на виробництво готової продукції Полтавського заводу
продтоварів “Світанок» за елементами витрат за 2020-2021 рр.**

Елемент витрат	2020 рік		2021 рік		Зміни (+,-)	
	Сума, тис. грн.	Питом а вага,%	Сума, тис.грн	Питом а вага, %	Сума, тис.грн	Питома вага,%
Матеріальні витрати (за вирахуванням вартості відходів, що повертаються)	575,3	61,1	946	74,3	+370,7	+13,2
Амортизація основних засобів і нематеріальних активів	71,5	7,6	88	6,9	+16,5	-0,7
Витрати на оплату праці	185,1	19,7	150	11,8	-35,1	-7,9
Відрахування на соціальні заходи	83,4	8,9	56	4,4	-27,4	-4,5
Інші витрати	25,6	2,7	33	2,67	+7,4	-0,1
Виробнича собівартість	940,9	100	1273	100	+332,1	-

Джерело: складено автором.

У таблиці 2.5 за даними Полтавського заводу продтоварів “Світанок» наведено показники, що характеризують стан використання прибутку.

Наведені в табл. 2.5 дані свідчать, що Полтавський завод продтоварів “Світанок» у 2021 році отримав чистого прибутку на 82,4 тис. грн. більше порівняно з 2020 роком – 94,4 тис. грн. Відсоток платежів з прибутку заводу, спрямованих на сплату податків, становив у 2020 році 58,2% ($16,7/28,7 \times 100$), у звітному році – 34,9% балансового прибутку.

Полтавський завод продтоварів “Світанок» у минулому році мав частину (1,62%) балансового прибутку у власному капіталі. У 2021 році цей показник склав 7,99%, що свідчить про підвищення рентабельності власного капіталу, а отже - покращення роботи підприємства.

Таблиця 2.5

**Показники використання прибутку Полтавського заводу
продтоварів “Світанок» у 2020-2021 рр., тис. грн.**

Показник	2020 рік	2021 рік	Зміни (+,-)
A	1	2	3
Невикористаний прибуток (непокриті збитки) на початок звітнього року	-76	-9,7	+66,3
Балансовий прибуток	28,7	114,9	+116,2
Невикористаний прибуток (непокриті збитки) на кінець звітнього року	-9,7	54,6	+64,3
Платежі з прибутку до державного бюджету	16,7	50,5	+33,8
Чистий прибуток	12,0	94,4	+82,4
Чистий прибуток використано на:			
Виробничо-технічний розвиток	-	-	-
Соціальний розвиток	4,0	2,4	-1,6
Матеріальне заохочення	0,5	2,8	+2,3
Приріст нормативу власних оборотних коштів	-	-	-
Інші витрати	17,2	34,6	+17,4

Джерело: складено автором.

Цю позитивну тенденцію підтверджує і рентабельність поточних активів (показник $R_{па}$). Підприємство у звітному році отримало 17,15 грн прибутку з кожної гривні, вкладеної в поточні активи, тоді як 2020 році лише 2,23 гривні.

Показники росту рівнів рентабельності, розраховані за чистим прибутком, дещо нижчі (рентабельність сукупного капіталу підвищилась на 4,3%, а власного капіталу – на 4,52 відсотка). Аналітична таблиця 2.6 характеризує показники рентабельності Полтавського заводу продтоварів “Світанок» за 2020-2021 роки. Дані табл. 2.6 свідчать про зростання рентабельності діяльності заводу продтоварів у 2021 році проти 2020 року за всіма параметрами.

Таблиця 2.6

**Динаміка рентабельності господарювання Полтавського заводу
продтоварів “Світанок» за 2020-2021 рр.**

Показник	2020 рік	2021 рік	Зміни (+,-)
Виручка від реалізації (без ПДВ і акцизного збору), тис.грн.	1210,2	1565,5	+355,3
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	1301,6	1573,5	+271,9
Прибуток від реалізації продукції, тис.грн.	-91,4	-8,0	+83,4
Балансовий прибуток, тис.грн.	28,7	144,9	+116,2
Чистий прибуток, тис.грн.	12,0	94,4	+82,4
Середньорічна вартість капіталу - всього, тис.грн.	1994,4	1926,0	-68,4
Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн.	1768,5	1814,1	+45,6
Середньорічна вартість поточних активів, тис.грн.	537,4	550,3	+12,9
Середньорічна вартість матеріальних оборотних коштів, тис.грн.	335,85	271,45	-64,4
Рентабельність сукупного капіталу,%	1,44	7,52	+6,08
Рентабельність сукупного капіталу за чистим прибутком,%	0,6	4,9	+4,3
Рентабельність власного капіталу,%	1,62	7,99	+6,37
Рентабельність власного капіталу за чистим прибутком,%	0,68	5,2	+4,52
Рентабельність продукції,%	-7,02	-0,51	+6,51
Рентабельність продажу,%	-7,55	-0,51	+7,04
Рентабельність продажів за чистим прибутком,%	0,99	6,03	+5,04
Рентабельність виробництва,%	0,46	3,43	+2,97
Рентабельність поточних активів,%	2,23	17,15	+14,92
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, , тис.грн.	2264,0	2479,8	+215,8

Джерело: складено автором.

Рентабельність сукупного капіталу становить 7,52%, що на 6,08% вище рівня попереднього року, бо при зменшенні обсягу вкладеного капіталу (власного і позикового) на 3,43% або 68,45 тис. грн., підприємство спромоглося збільшити балансовий прибуток на 116,2 тис. грн., тобто майже у п'ять разів.

Рентабельність виробництва (фондів) – показник R_f , свідчить про підвищення ефективності віддачі виробничих фондів. У 2020 році цей показник складав 0,46%, а у 2021 році він суттєво підвищився і склав 3,43%. Ріст середньої вартості виробничих фондів на 215,8 тис. грн. можна вважати виправданим, адже він супроводжувався підвищенням фондівіддачі: у 2020 році вона становила 0,47 грн. (1210,2:2589,85), у 2021 році – 0,56 грн. (1565,5:2751,25).

Рентабельність продажу, яку ще називають маржею прибутку, мала аналогічну до рентабельності продукції тенденцію. Так, якщо у 2020 році кожна гривня обсягів реалізації принесла 7,55 грн. збитків, то у 2021 році – лише 0,51 гривні. Отже, на відміну від ресурсних показників рентабельності, Полтавський завод продтоварів “Світанок» має від’ємні значення показників прибутковості поточних витрат, тобто збитки.

Зміни прибутковості обсягів реалізації підприємства у 2020-2021 роках проаналізовані у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка рентабельності обсягів продажу Полтавського заводу
продтоварів “Світанок» за 2020-2021 рр.**

Показник	2020 рік	2021 рік	Зміни (+,-)
Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	1210,2	1565,5	+355,3
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	1301,6	1573,5	+271,9
Прибуток від реалізації, тис.грн.	-91,4	-8,0	+83,4
Рентабельність обсягів продажу, %	-7,55	-0,51	+7,04

Джерело: складено автором

Із табл. 2.7 видно, що збитковість обсягів продаж протягом 2021 року скоротилась на 7,04 пункти. Це може свідчить про підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, зростання ціни реалізації привело до підвищення рентабельності продажу на 24,41%. Таким чином, на зменшення збитковості продажу готової продукції у 2021 році на Полтавському заводі продтоварів вплинули такі фактори як собівартість виробленої продукції і ціна реалізації.

Зростання собівартості продукції на 17,37% пов'язано із підвищенням цін на сировину та матеріали, тому перед підприємством гостро постало питання про формування продажних цін на виготовлену продукцію. При формуванні цін на готову продукцію потрібно керуватися не тільки витратами на виготовлення, але і враховувати її ринкову вартість.

У 2021 році Полтавський завод продтоварів розширив асортимент продукції, підвищилась її якість і, відповідно, збільшився попит споживачів, тому підприємство за рахунок зростання цін на продукцію досягло позитивних кінцевих фінансових результатів – підвищення рентабельності продажу.

Про правильність цінової тактики підприємства свідчить той факт, що підвищення ціни не тільки компенсувало зменшення прибутку від реалізації в результаті підвищення собівартості на 17,37%, але й забезпечило підвищення рентабельності продажу на 7,04%.

Факторний аналіз рентабельності активів розраховуємо методом ланцюгових підстановок, використовуючи дані таблиці 2.8.

Таким чином, для підвищення прибутковості діяльності, Полтавський завод продтоварів “Світанок» має досягти збільшення прибутку за мінімального обсягу вкладених фінансових ресурсів. Одними з найсуттєвіших факторів зростання прибутку є прискорення швидкості обертання вкладених коштів у господарсько-фінансову діяльність та їх ефективне використання.

Адже чим швидше і частіше підприємство здатне відшкодувати через продаж (реалізацію) продукції витрати, тим більший прибуток.

Таблиця 2.8

**Динаміка показників рентабельності Полтавського заводу
продтоварів “Світанок», розрахованих на основі активів, за 2020-2021 рр.**

Показник	2020 рік	2021 рік	Зміни (+,-)
Обертання активів (O_a), обороти	2,25195	2,8448	+0,59286
Рентабельність продажу, розрахована за чистим прибутком (R'_{np}), %	0,99157	6,03002	+5,038
Рентабельність активів за чистим прибутком (R'_k), %	0,6	4,9	+4,3

Джерело: складено автором.

Числова оцінка впливу окремих факторів на рівень рентабельності виробництва здійснена нами методом ланцюгових підстановок (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка рівня рентабельності виробництва Полтавського заводу
продтоварів “Світанок» за 2020-2021 рр.**

Показник	2020 рік	2021 рік	Зміни (+,-)
Чистий прибуток, тис.грн.	12,0	94,4	+82,4
Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	1210,2	1565,5	+335,3
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис.грн.	2264,0	2479,8	+215,8
Середньорічна вартість матеріальних оборотних коштів, тис.грн.	335,8	271,45	-64,4
Середньорічна вартість виробничих фондів, тис.грн.	2589,8	2751,2	+161,4
Коефіцієнт фондоємності	1,8708	1,5840	-0,2866
Коефіцієнт закріплення оборотних коштів	0,2775	0,1734	-0,1041
Прибуток на гривню реалізованої продукції, %	0,99157	6,03002	+5,03845
Рентабельність виробництва (фондів), %	0,46334	3,431	+2,9678

Джерело: складено автором.

Аналіз досягнутих результатів діяльності Полтавського заводу продтоварів «Світанок», з точки зору їх сумірності з вкладеним капіталом і поточними витратами свідчить про підвищення ефективності функціонування у 2021 році в порівнянні з 2020 роком. Показники рентабельності діяльності мали тенденцію до зростання за всіма параметрами (див. табл. 2.7-2.8).

Балансовий прибуток заводу у 2021 році склав 144,9 тис. грн., перевищивши показник 2020 року на 116,2 тис. грн. При цьому збільшилися всі складові прибутку. Особливу увагу заслуговує факт зменшення збитків від основної діяльності (збитки від реалізації продукції зменшилися на 83,4 тис. грн.), якісне виконання договірних зобов'язань перед діловими партнерами дало змогу ліквідувати штрафи і економічні санкції.

Обсяг реалізації продукції збільшився у 2021 році на 355,3 тис. грн. (виручка від реалізації готової продукції у 2021 році склала 1565,5 тис. грн.). це свідчить, що продукція підприємства за споживчими властивостями, якістю і асортиментом відповідає попиту і потребам покупців.

Підвищення рівня витрат на виробництво і реалізацію продукції Полтавський заводу продтоварів «Світанок», яке спостерігалось у 2021 році, потребує пошуку конкретних шляхів щодо зниження собівартості продукції. Нами пропонується: запровадити жорсткий режим економії; раціональніше використовувати сировину і матеріали, скоротити комерційні витрати, витрати від браку, ліквідувати понадпланові і непродуктивні виплати у складі загальновиробничих витрат.

Таким чином, аналіз використання прибутку Полтавським заводом продтоварів «Світанок» у 2021 році свідчить про негативні структурні зміни у використанні прибутку: прибуток не спрямовано на поповнення власних оборотних коштів, на матеріальне стимулювання, скорочено витрати на соціальні потреби.

2.3. Оцінка ефективності бізнес - діяльності ТОВ Полтавського заводу продтоварів «Світанок»

Економічна ефективність роботи підприємства як головного напрямку фінансово-економічного аналізу не може оцінюватися без урахування і визначення досягнутих результатів. Динаміку основних фінансових результатів господарської діяльності Полтавського заводу продтоварів «Світанок» наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка фінансових результатів господарської діяльності Полтавського заводу продтоварів «Світанок» у 2019-2021 рр.

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Зміни (+,-)	
				в 2021 році проти 2019 року	в 2021 році проти 2020 року
Фактичні обсяги виробництва продукції, тис. грн.	1493	772,5	1286	-207	+513,5
Виручка від реалізації (без ПДВ і акцизного збору), тис. грн.	1205,6	1210,2	1565,5	+359,9	+355,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1214	1301,6	1573,5	+359,5	+271,9
Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн.	-8,4	-91,4	-8,0	+0,4	+86,4
Балансовий прибуток (збиток), тис. грн.	19,8	28,7	144,9	+125,1	+116,2
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	2392,5	2541,4	2479,8	+87,3	-61,6
Середньорічна спискова чисельність працівників, чол.	227	178	138	-89	-40
Фонд оплати праці, тис. грн.	249,1	186,6	161,5	-87,6	-25,1

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Зміни (+,-)	
				в 2021 році проти 2019 року	в 2021 році проти 2020 року
Рентабельність діяльності, %	-1,26	0,6	4,9	+6,16	+4,3
Рентабельність випуску продукції, %	-0,69	-7,02	-0,51	+0,18	+6,51
Фондорентабельність, %	-1,3	0,66	4,64	+5,94	+3,98
Рентабельність трудових витрат, %	-11,36	6,43	58,45	+69,8	+52,02
Прибуток на одного працюючого, грн.	87,2	161,2	1050	+962,8	+888,8

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ Полтавського заводу продтоварів «Світанок» у 2019-2021 рр..

За підсумками аналізу фінансових результатів діяльності у звітному періоді підприємство мало у більшості своїй позитивні результати. Про це свідчить підсумковий показник усієї виробничо-господарської діяльності заводу – балансовий прибуток, який у 2021 році склав 144,9 тис. грн., тоді як у минулому році – лише 28,7 тис. грн., а у позаминулому – 19,8 тис. грн. Але звертає на себе увагу збитковість основної діяльності за останні три роки, про що свідчать збитки від реалізації продукції. У 2019 і 2021 роках збитки склали 8,4 та 8,0 тис. грн. проти 91,4 тис. грн. в 2020 році. Цей показник безпосередньо залежить від обсягу реалізації продукції та її собівартості.

Найнижчий показник обсягу виробництва продукції ми спостерігаємо у 2020 році – 772,5 тис. грн., тоді як у попередньому році він був в двічі вищим – 1493 тис.грн. Збільшення обсягу виробництва у 2021 році дало змогу виробити продукції на 1286 тис. грн., що є досить високим показником при падінні виробництва продукції харчової промисловості.

Роботу підприємства у напрямку зниження собівартості продукції, що випускається, вибору оптимальної структури випуску і реалізації продукції з

урахуванням цін на неї характеризує показник витрат підприємства на одну гривню виробленої товарної продукції. Полтавський завод продтоварів у 2021 році мав значно гірший показник, ніж у попередньому році: у 2020 році – 0,93 грн. на одну гривню виробленої продукції; у 2021 році – 0,99 гривень.

Збільшення в 2021 році балансового прибутку позитивно вплинуло на обсяг чистого прибутку підприємства: в порівнянні з 2020 роком він збільшився майже у вісім разів, склавши 94,4 тис. грн. Це дуже важливо для підприємства, адже прибуток є джерелом формування фінансових ресурсів підприємства і використовується ним для забезпечення господарської діяльності.

Власний капітал Полтавського заводу продтоварів «Світанок» збільшився у 2021 році на 211,7 тис. грн., в порівнянні з минулим роком. За нашими розрахунками збільшилася і питома вага власного капіталу в його загальному розмірі на 0,2%, досягнувши 94,3% на кінець 2021 року.

Частка вартості основних фондів, яку було списано на витрати виробництва у 2019 році, складала 36%, а у 2021 році – 41%. Але зазначимо, що завдяки збільшенню питомої ваги активної частини основних фондів, ефективність використання засобів праці у 2021 році підвищилась, в порівнянні з попередніми роками. Так, фондівіддача підвищилась на 0,15 пункти до 2020 року і склала 0,63, тобто, на одну гривню основних виробничих засобів підприємство реалізувало продукції на 0,63 гривні.

Ефективність використання оборотного капіталу на підприємстві також покращилась. Якщо в 2020 році оборотні кошти здійснили 2,3 обороти, то в 2021 році – 2,8 обороти. Наслідком прискорення обертання оборотних коштів є вивільнення частини коштів.

Як свідчать результати розрахунків, Полтавський завод продтоварів «Світанок» у 2021 році працював значно ефективніше, ніж у попередніх роках. В той же час підприємство має суттєві невикористані резерви зростання обсягів виробництва і реалізації продукції, прибутку, підвищення продуктивності праці, прискорення обертання оборотних коштів, кращого використання виробничих

потужностей. Ці резерви можуть бути покладені в основу бізнес-планування підприємства на майбутній період як стратегічні пріоритети розвитку компанії та тактичні шляхи до їхньої реалізації.

Рівень ефективності господарської діяльності яскраво характеризує позиціонування компанії у конкурентному середовищі. Зручним інструментом проведення такого дослідження є метод SWOT-аналізу, який дозволяє сформулювати основні напрями загроз та наявні резерви для їхнього подолання.

SWOT-аналіз ЗАТ Полтавського заводу продтоварів «Світанок» доцільно провести з урахуванням особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища, актуальної конкурентної позиції в умовах загальної економічної кризи та результатів аналізу фінансового стану організації. Результати дослідження наведені на рис. 2.1.

Серед сильних сторін компанії – економічна ефективність діяльності, яку ми бачимо за статтею «Чистий прибуток» з балансу. Проте показники фінансової стійкості, незалежності організації та ефективності використання фінансових ресурсів значно нижчі за нормативні, про що свідчить експрес-аналіз фінансового стану заводу. Полтавський завод продтоварів «Світанок» має гарну репутацію на ринку, дотримується термінів виконання продукції.

До слабких сторін належить відтік інвестицій через низьку купівельну спроможність населення, віддалені від нормативних показники рівня фінансової стійкості компанії та ефективності використання наявних ресурсів, невикористання маркетингових інструментів для стимулювання продажів.

СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTH)

- економічна ефективність діяльності компанії (прибуток в балансі) попри кризу та пандемію COVID-19;
- гарна репутація та високий рівень задоволеності проектами прямих споживачів;
- впровадження бізнес стратегій в діяльності заводу;

СЛАБКІ СТОРОНИ (WEAKNESS)

- низький рівень фінансової стійкості компанії та ефективності використання наявних ресурсів;
- низька впізнаваність заводу серед конкурентів;
- відсутність відділу маркетингу;
- замала чисельність працівників, що уповільнює темпи виробництва продукції;

МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)

- залучення іноземного капіталу (інвестора) для розширення діяльності компанії;
- активне застосування інструментів маркетингу для просування продукції та супутніх послуг.

ЗАГРОЗИ (THREATS)

- політична нестабільність в країні;
- посилення світової економічної кризи;
- зміни чинного законодавства;
- поява потужних заводів - конкурентів, що базуються на іноземному капіталі.

Рис. 2.1 SWOT-аналіз ТОВ Полтавського заводу продтоварів «Світанок»

Джерело: розробка автора

Суттєвою можливістю підприємства є активне застосування інструментів маркетингу для просування продукції та супутніх послуг, серед яких є різні акційні пропозиції по розширенню споживання та залучення нових клієнтів.

Серед загроз у зовнішньому середовищі слід особливо зазначити появу конкурентів з сучасними передовими технологіями виробництва та високими стандартами управління бізнесом, засновані на залученні іноземного капіталу.

Висновки до розділу 2

Розділ присвячений аналізу господарської діяльності Полтавського заводу продтоварів «Світанок». Підприємство створено у формі акціонерного

товариства відкритого типу в 1993 році, має колективну форму власності, працює в галузі харчової промисловості.

За результатами проведеного аналізу у 2021 році завод збільшив обсяги товарної продукції порівняно з 2020 роком на 513,3 тис. грн. або на 64%. зростання обсягів відбулося переважно за рахунок збільшення обсягів виробництва безалкогольних напоїв, які складають основу номенклатури та займали у 2021 році 70,4 % у загальній структурі виробництва. Розмір оборотного капіталу збільшився у 2021 році на 231,4 тис грн., що дуже позитивно характеризує темпи виробництва продукції.

Обсяг реалізації продукції збільшився у 2021 році на 355,3 тис. грн., а виручка від реалізації продукції у 2020 і 2021 роках складала відповідно 1210,2 і 1565,5 тис. грн. Разом з тим завод у звітному році збільшив фактичний обсяг виробництва продукції на 66,5% (513,5 тис. гривень). Це призвело до досягнення досить високих результатів господарської діяльності, в порівнянні з попереднім періодом, зокрема отримання балансового прибутку у 2021 році у розмірі 144,9 тис. грн., що перевищило показник 2020 року на 116.2 тис. грн. Такі зміни позитивно вплинули на обсяг чистого прибутку підприємства, який в порівнянні з 2020 роком він збільшився майже у вісім разів, склавши 94,4 тис. грн. В той же час аналіз засвідчив у 2021 році підвищення рівня витрат на виробництво і реалізацію продукції, що є негативним фінансовим результатом та потребує пошуку конкретних шляхів щодо зниження собівартості продукції.

Як свідчать результати розрахунків, Полтавський завод продтоварів «Світанок» у 2021 році працював значно ефективніше, ніж у попередніх роках. В той же час підприємство має суттєві невикористані резерви, які можуть бути покладені в основу бізнес-планування підприємства на майбутній період як стратегічні пріоритети розвитку компанії та тактичні шляхи до їхньої реалізації.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ ТОВ ПОЛТАВСЬКОГО ЗАВОДУ ПРОДТОВАРІВ «СВІТАНОК»

3.1. Вдосконалення бізнес-планування ТОВ Полтавського заводу продтоварів «Світанок» на стратегічному та тактичному рівнях

Бізнес-план є основою реалізації будь-якого проекту, необхідною складовою реалізації стратегії і тактики підприємства. Досвід вивчення наукової літератури в галузі управління дозволяє виділити за функціонально-цільовим критерієм стратегічне, тактичне та оперативне (поточне) планування. Ці види планування передбачають існування певних особливостей, порядку складання планів, наявності певної системи показників. Без сумніву, стратегічне, тактичне та оперативне планування взаємно обумовлюють один одного, але мають різне змістовне наповнення.

Згідно теорії стратегічного управління виділяють наступні рівні управління проектами (див. рис. 3.1). Вони тісно взаємопов'язані між собою та складають основу для розробки та реалізації бізнес-планів. Найвищий рівень закладає основний вектор розвитку бізнесу, формує його концепцію, місію та цілі, а також визначає завдання для їх досягнення. Він містить декілька альтернативних варіантів досягнення поставлених цілей, що дозволяє оцінити їх переваги та недоліки та обрати найбільш доцільний варіант концепції розвитку бізнесу.

Стратегічний план містить оцінку зовнішнього та внутрішнього оточення, фіксовані цілі для учасників проекту, формує загальне бачення проекту. Стратегічне планування передбачає пошук та обґрунтовування нових довгострокових цілей, які спираються на нові продуктові рішення, зміни функціональної політики, розширення виробництва та зниження витрат.

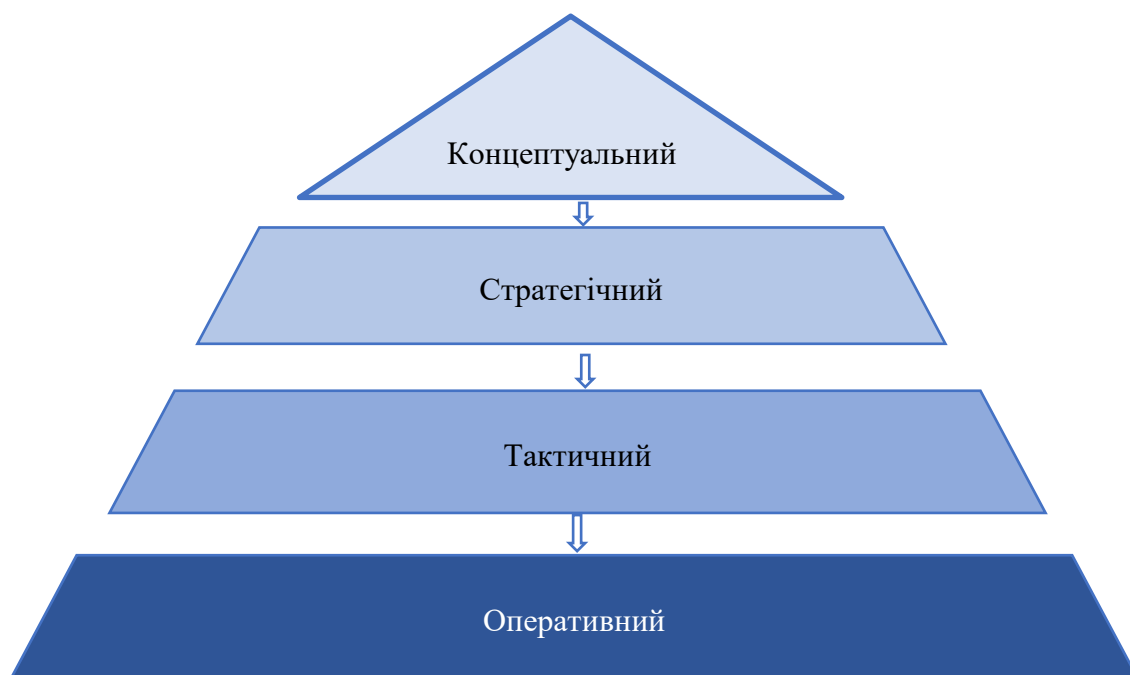


Рис. 3.1. Рівні управління проектом

Джерело: складено автором на основі [24, 25]

При стратегічному плануванні ”визначаються основні етапи та основні перешкоди, що характеризуються термінами введення об’єкта, виробничими потужностями, обсягами випуску продукції; етапи проекту, що характеризуються термінами завершення комплексу робіт, термінами постачання продукції, термінами підготовки робіт; також прогнозується потреба в матеріальних, технічних та фінансових ресурсах із розподілом по роках, кварталах” [24]. На данному етапі реалізується перший блок бізнес-планування, який передбачає уточнення напрямку діяльності підприємства на довгостроковий період, визначення сутності бізнесу для нового проекту або зміну чи коригування напрямів діяльності для підприємства, що вже функціонує.

При тактичному плануванні визначаються терміни виконання комплексу робіт, потреби в ресурсах, встановлюються функціональні обов'язки між учасниками робіт [24]. Саме на тактичному рівні розробляються основні

функціональні параметри бізнес-плану, зокрема план виробництва, план маркетингу, організаційний, фінансовий план, тощо. Горизонтом його планування є рік, півріччя, квартал.

Оперативний план деталізує завдання учасникам по комплексах робіт на місяць, тиждень, добу, що забезпечує вчасне та якісне виконання запланованої стратегії та згодом - досягнення поставленої мети та реалізація проекту. Відповідно оперативне планування спрямоване на досягнення тактичного планування та має найкоротший проміжок часу реалізації, а тактичне – на досягнення стратегічного планування.

Таким чином, планування займає особливе місце у функціонуванні підприємства, оскільки в сучасних умовах ринку неможливо досягти стабільного успіху підприємства, якщо не планувати ефективно його діяльність.

За результатами проведеного аналізу діяльності ТОВ Полтавського заводу продтоварів «Світанок» було виявлено декілька важливих напрямів для розвитку бізнесу, а саме (див. табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Напрями оптимізації діяльності

ТОВ Полтавського заводу продтоварів «Світанок»

Слабки сторони	Напрями розвитку бізнесу
низький рівень фінансової стійкості компанії та ефективності використання наявних ресурсів;	Підвищення фінансової стійкості за рахунок ефективного використання ресурсів
недостатня обізнаність споживачів щодо продукції заводу, і як наслідок низький рівень відмінності серед конкурентів;	Проведення активної маркетингової промоутерської кампанії для підвищення впізнаваності у споживачів
відсутність відділу маркетингу;	Створення відділу маркетингу
замала чисельність працівників, що уповільнює темпи виробництва продукції.	Розширення штату за рахунок працівників виробничо-технічного складу.

Джерело: розроблено автором

Зазначені у табл. 3.1 напрями можуть бути покладені в основу бізнес-плану реорганізації підприємства з метою використання резервів, виявлених в ході проведеного аналізу.

Грунтуючись на проведених вище дослідженнях наукових та прикладних джерел, можна окреслити основні елементи бізнес-плану, які відповідають горизонталі управління. Структурно - логічну схему реалізації запропонованого плану можна представити наступним чином (див. рис. 3.2).

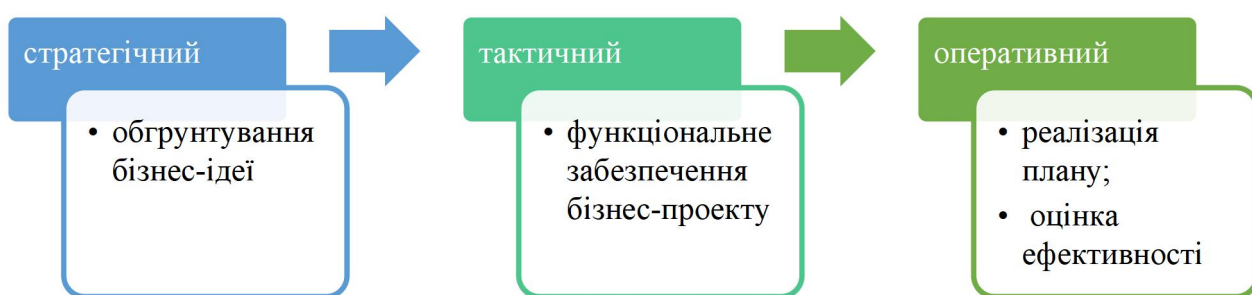


Рис. 3.2. Схема реалізації бізнес-плану реорганізації підприємства

Джерело: розроблено автором

Розкриємо зміст наведених блоків відповідно до рівнів планування.

I. Стратегічний рівень. Для визначення змісту та подальшого обґрунтування запропонованої бізнес-ідеї доцільно використовувати результати проведеного раніше аналізу діяльності ТОВ Полтавського заводу продтоварів «Світанок». Як можна побачити з табл. 3.1, більшість напрямів розвитку підприємства пов'язанні зі створенням відділу маркетингу. Це дозволить вирішити низку наявних питань, зокрема просування брендів компанії на локальному ринку, забезпечить розширення споживацької аудиторії та забезпечить її лояльність до продуктів заводу, сприятиме зростанню чисельності персоналу та опосередковано - підвищенню рівня використання виробничих ресурсів.

Тому в основу стратегії розвитку ТОВ Полтавського заводу продтоварів «Світанок» закладено бізнес-ідею реорганізації компанії у напрямку створення відділу маркетингу та розширення штату працівників з числа співробітників даного відділу та збільшення чисельності виробничого персоналу для забезпечення попиту на продукцію заводу.

Запропонований бізнес-план зорієнтований переважно на внутрішнього споживача: топ-менеджмент компанії, акціонерів, колектив підприємства. Оформлення даної бізнес-ідеї у вигляді короткого резюме з анотацією сутності пропозицій та очікуваного майбутнього результату надасть їм змогу швидко зрозуміти мету, завдання та зміст реорганізації підприємства, висвітлить місце та значення кожного учасника проекту в системі господарювання.

Важливою складовою стратегії бізнесу є також об'єктивний аналіз галузі діяльності, оцінка параметрів діяльності підприємства, характеристика продукції та аналіз ринку. За результатами проведеного вище аналізу можна запропонувати певні зміни у асортименті продукції, а саме - скорочення та подальшого закриття виробництва макаронних виробів, оскільки воно показало себе нерентабельним, та розширення виробництва напоїв з використанням резервів виробничих потужностей.

II. Тактичний рівень. В якості рушійної сили реалізації стратегії пропонується внесення змін у функціональні елементи бізнес-плану реорганізації ТОВ Полтавського заводу продтоварів «Світанок». Пропонований бізнес-план можна класифікувати як повний простий з наявністю основних структурних елементів, зокрема, маркетинг-плану, виробничого плану, організаційного плану, фінансового плану та оцінки ризиків. Кожен з них містить розрахунок впливу запропонованих змін на параметри економічної діяльності ТОВ Полтавського заводу продтоварів «Світанок».

III. Оперативний рівень. Він надає уявлення про запланований перебіг поточної господарської діяльності, спрямований на забезпечення досягнення мети реорганізації. Результати здійснення поточної діяльності підлягають

проміжному та підсумковому контролю, який слугує основою для аналізу та оцінки ефективності проекту, його терміну окупності, рентабельності та прибутковості.

3.2. Дослідження економічної доцільності впровадження запропонованих заходів у діяльність ТОВ Полтавського заводу продтоварів «Світанок»

Ефективність виробництва — це комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів виробництва й робочої сили за певний проміжок часу. Під продуктивністю розуміють ефективне використання ресурсів: праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації та виробництва різноманітних товарів і послуг. Ознакою ефективності може бути необхідність досягнення мети виробничо-господарської діяльності підприємства з найменшими витратами суспільної праці або часу.

Формуючи систему показників ефективності діяльності суб'єктів господарювання, доцільно дотримуватися певних принципів, а саме [26]:

- забезпечення органічного взаємозв'язку критерію та системи конкретних показників ефективності діяльності;
- відображення ефективності використання всіх видів застосовуваних ресурсів;
- можливості застосування показників ефективності до управління різними ланками виробництва на підприємстві;
- виконання провідними показниками стимулюючої функції в процесі використання наявних резервів зростання ефективності виробництва.

Економічну ефективність відображають через різні вартісні показники, що характеризують проміжні та кінцеві результати виробництва на підприємстві чи в іншій інтеграційній виробничій структурі.

Соціальна ефективність полягає у скороченні тривалості робочого тижня, збільшенні кількості нових робочих місць і рівня зайнятості людей, поліпшенні

умов праці та побуту, стану довкілля, безпеки життя тощо. Соціальні наслідки виробництва можуть бути не лише позитивними, а й негативними.

Локальна (комерційна) ефективність визначає конкретний результат виробничо-господарської чи іншої діяльності підприємства, унаслідок якої воно має певний зиск (дохід, прибуток).

Абсолютна ефективність характеризує загальну або питому (у розрахунку на одиницю витрат чи ресурсів) ефективність діяльності підприємства за певний проміжок часу.

Порівняльна ефективність відображає наслідки порівняння можливих варіантів господарювання і вибору ліпшого з них; рівень порівняльної ефективності відбиває економічні та соціальні переваги вибраного варіанта здійснення господарських рішень проти інших можливих варіантів.

Визначення економічно найбільш вигідного варіанта господарювання завжди базується на зіставленні показників абсолютної ефективності, а її аналітична оцінка здійснюється порівнянням запланованих, нормативних і фактично досягнутих показників, їхньої динаміки за певний період [26].

Запропонований у роботі проект реорганізації підприємства передбачає певні зміни у фінансових результатах господарської діяльності, пов'язані зі створенням відділу маркетингу та виділенням коштів на активізацію просування основної товарної групи - безалкогольних напоїв, на регіональному ринку. Так, для забезпечення роботи відділу необхідно провести відбір персоналу, зробити ремонт та облаштування приміщення, запланувати витрати на рекламу та просування продукції, та інші. Детальний розрахунок майбутніх витрат наведений у табл. 3.2.

Зазначимо, що згідно розробленого бізнес-плану пропонується провести реорганізацію функціональної структури управління підприємством та відкрити відділ маркетингу, найнявши додатковий персонал у кількості 6 осіб. Для роботи відділу заплановано виділення офісного приміщення з числа адміністративного фонду заводу, провівши його ремонт та обладнання.

Таблиця 3.2

**Інвестиційні витрати на створення відділу маркетингу ТОВ
Полтавського заводу продтоварів «Світанок»**

Статті витрат	Інвестиції, тис. грн.	Структура, %
Технічна підтримка офісу	837	17, 83
комп'ютерне обладнання	320	6, 82
відео, аудіотехніка	140	2, 98
хостинг	42	0, 89
матеріали та комплектуючі	140	2, 98
програмне забезпечення	195	4, 15
Ремонт приміщення	1 105	23, 54
будівельні матеріали	300	6, 39
оздоблення інтер'єру	280	5, 97
меблі та обладнання	525	11, 19
оплата праці підрядників	350	7, 46
Розробка документації (інвестиційний проект)	265	5, 65
Бізнес-план	200	4, 26
Юридична підтримка	65	1, 38
Інші витрати інвестиційного періоду	1 016	21, 65
1) підбір персоналу	102	2, 17
2) дослідження ринку	306	6, 52
3) реклама	608	12, 95
Непередбачені витрати, %	10%	10, 0
Форс-мажорні обставини	274	5, 84
Представницькі витрати, %	12%	12, 0
Всього	4 694	100,00

Джерело: розроблено автором

Узагальнена структура витрат по проекту наведена на рис.3.3.



Рис. 3.3. Структура витрат на реорганізацію підприємства

Джерело: розроблено автором

Оскільки попередній аналіз діяльності підприємства показав низький рівень прибутків від продаж, високий рівень собівартості та слабку конкурентну позицію торгових марок підприємства на ринку, бізнес-планом передбачено провести реструктуризацію асортименту з метою вилучення з виробництва низько прибуткових позицій (таких, як кондитерські та макаронні вироби).

Виробничі потужності підприємства доцільно завантажити найбільш популярними у споживача товарами з числа безалкогольних напоїв, насамперед

- мінеральних питних вод, які користуються високим попитом на ринку. Для цих позицій пропонується розробити та впровадити активну маркетингову кампанію по просуванню їх на регіональному ринку з подальшим розширенням географії продажів. Рекламний бюджет на розширення ринків збуту планується у розмірі 608 тис. грн. Горизонт планування запропонованих заходів розрахований за півріччями на 2,5 роки.

На рис. 3.4 наведено структуру змінних витрат на реалізацію маркетингових заходів.

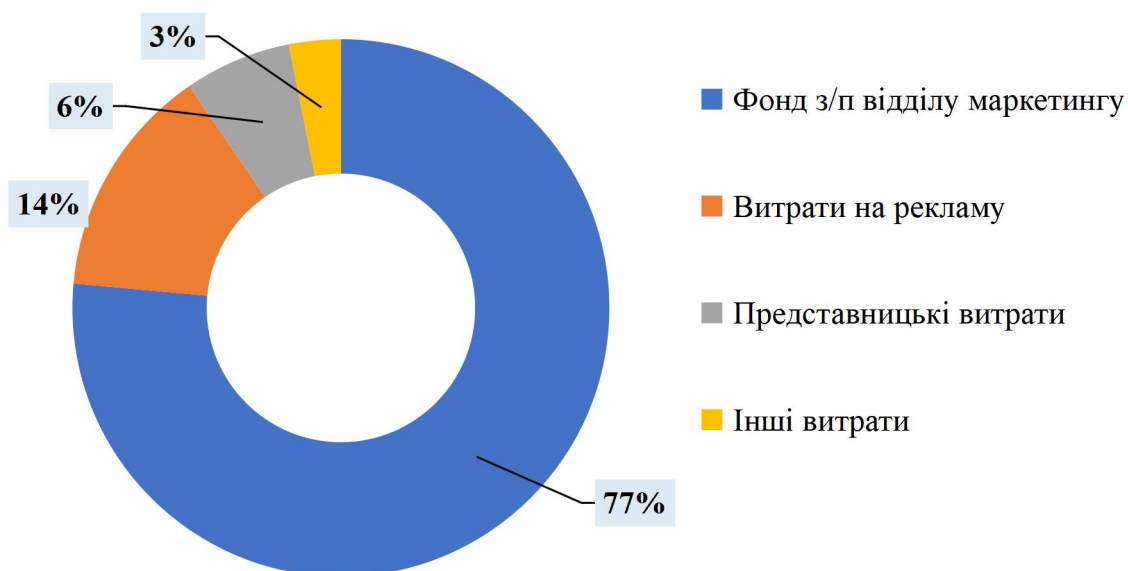


Рис. 3.4. Структура змінних витрат, %

Джерело: розроблено автором

Як можна побачити з рис. 3.4, найбільшу питому вагу в структурі прямих витрат (77 %) займає фонд оплати праці співробітників відділу маркетингу, який, в свою чергу, складається з фіксованої частини - тарифного окладу, та бонусної частини, яка визначається у відсотках від обсягу продажів кожного співробітника. Така змішана система оплати праці дозволить краще стимулювати маркетологів для підвищення виручки від продажу продукції та супутніх послуг компанії.

Структура постійних витрат наведена на рис. 3.5.

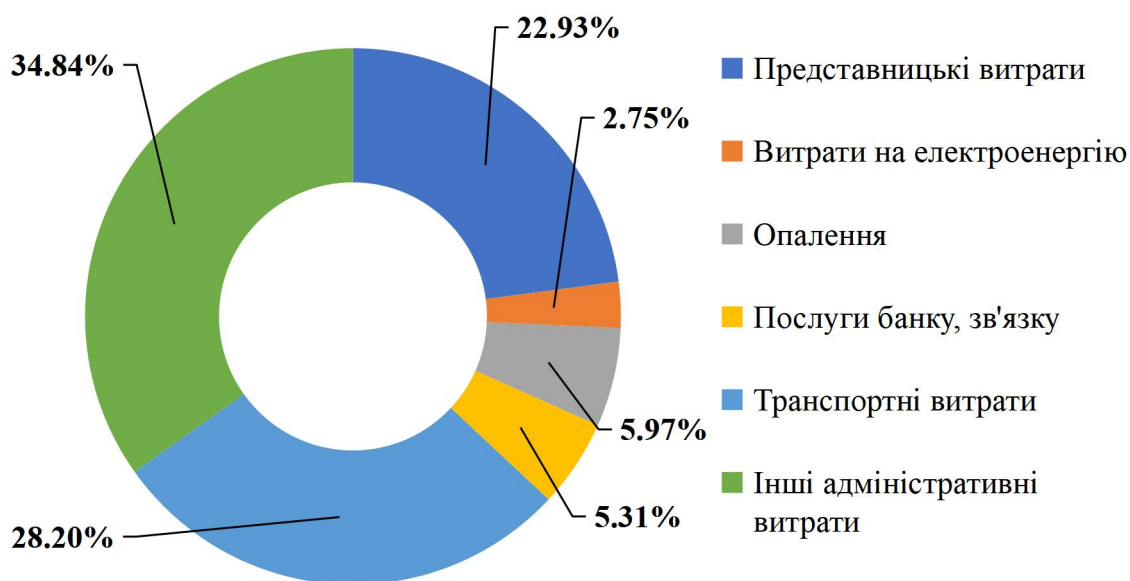


Рис. 3.5. Структура постійних витрат, %

Джерело: розроблено автором

Розрахунки постійних витрат, проілюстровані на рис. 3.5, свідчать, що найбільшу питому вагу (34,8 %) у структурі займають інші адміністративні витрати. Значну долю (28,2 %) займають також транспортні витрати, що пояснюється постійним підвищенням цін на топливні ресурси на світових ринках, а відповідно, і на внутрішньому ринку України.

Важливим етапом оцінки ефективності проекту є визначення прибутків та витрат від впровадження за весь період планування. Результати такого аналізу наведені у табл. 3.3 та проілюстровані у вигляді діаграми (див. рис. 3.6).

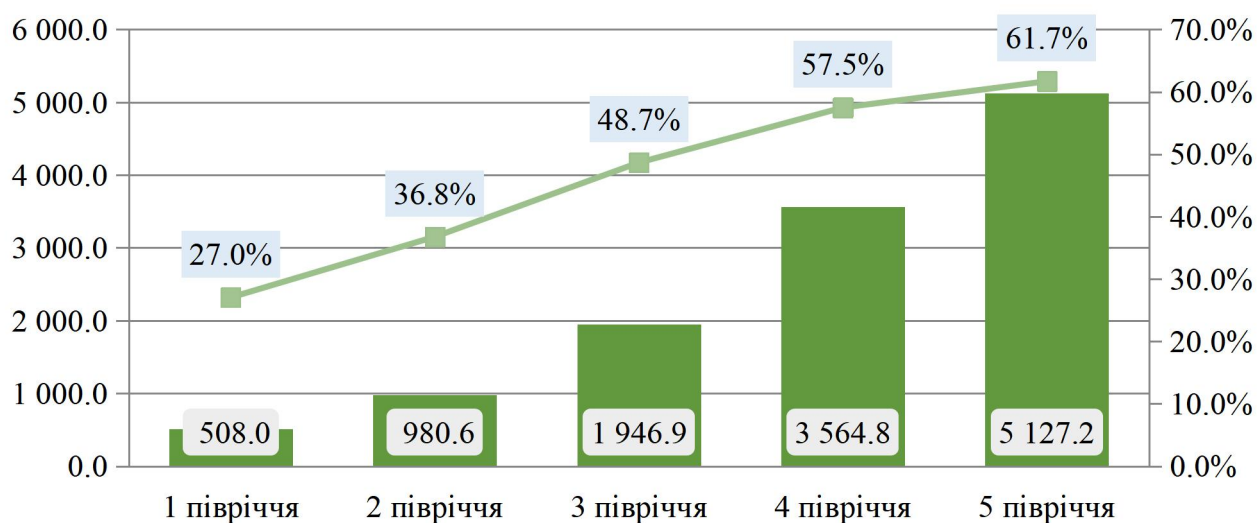
Як свідчать результати розрахунків, проект реорганізації підприємства матиме достатній рівень прибутковості (див. рис. 3.6), та зберігає стійку тенденцію до зростання у прогностичному періоді.

Таблиця 3.3

Прогноз прибутків та витрат за проектом, тис. грн.

Статті	1 півріччя	2 півріччя	3 півріччя	4 півріччя	5 півріччя
Виручка від реалізації	1 878,6	2 667,6	4 001,4	6 202,2	8 310,9
Чистий прибуток	1 878,6	2 667,6	4 001,4	6 202,2	8 310,9
Прямі витрати	812,7	857,5	877,0	935,9	968,1
Непрямі витрати	301,4	425,7	480,7	510,7	552,9
Валовий прибуток від реалізації	764,5	1 384,3	2 643,7	4 755,7	6 789,9
Валова маржа рентабельності, %	40,7%	51,9%	66,1%	76,7%	81,7%
EBITDA	764,5	1 384,3	2 643,7	4 755,7	6 789,9
Амортизація	24,2	25,8	25,5	30,2	30,5
Операційний прибуток	740,3	1 358,5	2 618,2	4 725,5	6 759,4
Інші податки	93,9	133,4	200,1	310,1	415,5
Збитки попередніх періодів	- 8,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Прибуток до оподаткування	732,3	1 358,5	2 618,2	4 725,5	6 759,4
Податок на прибуток	130,4	244,5	471,3	850,6	1 216,7
Чистий прибуток	508,0	980,6	1 946,9	3 564,8	5 127,2
Чистий прибуток / Виторг, %	27,0%	36,8%	48,7%	57,5%	61,7%

Джерело: розроблено автором

**Рис. 3.6. Чистий прибуток від реалізації проекту, тис. грн.**

Джерело: розроблено автором

Аналіз ефективності інвестиційних проектів спирається на результати дослідження операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства. Розрахунок таких показників у плановому періоді наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Прогноз руху грошових потоків за проектом реорганізації ТОВ
Полтавського заводу продтоварів “Світанок» у 2022-2024 рр., тис. грн.**

Період, півріччя		1 п/р	2 п/р	3 п/р	4 п/р	5 п/р
Операційна діяльність						
Доходи від реалізації		1 878,6	2 667,6	4 001,4	6 202,2	8 310,9
Змінні витрати		812,7	857,5	877,0	935,9	968,1
Адміністративні витрати		301,4	425,7	480,7	510,7	552,9
Податки		224,3	377,9	671,4	1 160,7	1 632,2
Грошовий потік від операційної діяльності		540,2	1 006,4	1 972,4	3 595,0	5 157,7
Фінансова діяльність.						
Чистий грошовий потік	-4 693,7	540,2	1 006,4	1 972,4	3 595,0	5 157,7
Баланс на початок періоду	0,0	-4 693,7	-4 153,6	-3 147,2	-1 174,8	2 420,2
Баланс на кінець періоду	-4 693,7	-4 153,6	-3 147,2	-1 174,8	2 420,2	7 577,9

Джерело: розроблено автором

За результатами аналізу, наведеними у табл. 3.4, запланований проект забезпечить позитивний баланс на кінець 4 півріччя впровадження та складе 2420,2 тис. грн. Це свідчить про загальну прибутковість проекту та його абсолютну ефективність.

Однак для уточнення параметрів ефективності необхідно провести додаткові розрахунки, які прийняті за основу оцінки проектів у світової економічній науці та практиці, за формулами (Є.1) - (Є.6). Прийнемо умовну ставку дисконту для проекту на рівні 25%, тоді чиста приведена вартість проекту (NPV) буде уявляти собою різницю між сумою грошових потоків,

отриманих під час функціонування проекту, дисконтованих за прийнятною ставкою прибутку, та загальною сумою інвестиції. Результати розрахунків можна представити у вигляді табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Прогноз ефективності за проектом реорганізації ТОВ Полтавського заводу
продтоварів “Світанок» у 2022-2024 рр., тис. грн.**

Показники	Інвестиції, тис. грн.	Півріччя				
		1	2	3	4	5
Чистий грошовий потік	-4 693,7	540,2	1 006,4	1 972,4	3 595,0	5 157,7
Чиста приведена вартість (NPV)	-4 693,7	250,4	1 011,4	2 308,3	4 363,7	6 928,0
Термін окупності	PB	місяців	11			
Сукупний чистий CF	-4 693,7	540,2	1 546,6	3 518,9	7 113,9	12 271,6
Дисконтований термін окупності	DPB	місяців	20			
Чистий грошовий потік	-4 693,7	469,7	761,0	1 296,9	2 055,4	2 564,3
Кумулятивний чистий грошовий потік	-4 693,7	-4224,0	-3463,0	-2166,2	- 110,7	2453,5

Джерело: розроблено автором

Отже, результати розрахунків свідчать, що $NPV = 6\,928,0$ тис. грн., отже, $NPV > 0$, тому інвестиційний проект може бути прийнятий до реалізації. Термін окупності - час, протягом якого грошовий потік, отриманий інвестором під час функціонування проекту, дорівнює сумі вкладення. Для даного проекту термін окупності дорівнює 11 місяців, а дисконтований термін окупності (більш точний показник), вже 20 місяців. Це показує, що через 20 місяців (на 4 півріччі) проект повністю окупить вкладені інвестиції.

Щоб з'ясувати рівень виручки на одиницю собівартості, визначаємо індекс прибутковості проекту (PI). Отже, за розрахунками він дорівнює 1,52,

тобто $PI > 1$. Чим більше значення цього показника, тим вище прибуток кожного долара, вкладеного в проект. Це означає, що проект можна прийняти.

Середньорічний індекс рентабельності становить 52%, внутрішня норма прибутку (IRR) становить 28,9%, а середня річна норма прибутку (ARR) становить 30,5 %.

Виходячи з результатів аналізу економічної ефективності проекту, можна впевнено сказати, що проект має високий рівень ефективності, оскільки всі розраховані показники позитивні. Це означає, що цей проект доцільний для реалізації і дозволить компанії не тільки окупити свої інвестиції, але й отримати прибуток у визначений термін.

Відповідно, обрана стратегія фокусування на найбільш конкурентних позиціях товарної номенклатури, яка буде підкріплена тактикою реорганізації та створення відділу маркетингу дасть можливість отримати прибуток та закріпитися на ринку.

Висновки до розділу 3

За результатами дослідження було розроблено алгоритм впровадження бізнес-плану на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях планування діяльністю ТОВ Полтавського заводу продтоварів «Світанок». Відповідно до наведених рівнів планування на підприємстві запропоновано реалізацію бізнес-стратегії реорганізації управлінської структури підприємства з метою створення відділу маркетингу та фокусування на найбільш прибуткових товарних позиціях. На стратегічному рівні обґрунтовано концепцію проведення реорганізації, надано ключові переваги даної стратегії.

На тактичному рівні передбачено впровадження основних функціональних напрямів діяльності, зокрема, обґрунтування виробничого плану, плану маркетингу, організаційного плану, фінансового плану тощо.

Перевагою такого підходу є наявність деталізованого розрахунку впливу запропонованих змін на параметри економічної діяльності ТОВ Полтавського заводу продтоварів «Світанок».

На операційному рівні передбачено впровадження розробленого бізнес-плану реорганізації підприємства у практичну діяльність та подальше коригування змісту функціональних елементів відповідно до впливу мінливого зовнішнього середовища.

Важливим етапом реалізації бізнес-плану реорганізації структури підприємства є оцінка ефективності та економічної доцільності розроблених пропозицій. Вона проводиться за стандартними критеріями, які прийняті за нормативні відповідно до міжнародних вимог проектного менеджменту.

Проведені розрахунки свідчать про доцільність впровадження стратегії реорганізації, оскільки чистий приведений дохід від запропонованого бізнес-плану складе $NPV = 6928,0$ тис. грн. При ставці дисконту $d=0,25$ та терміну реалізації проекту 2,5 рока. Дисконтований термін окупності - 20 місяців. Це показує, що через 20 місяців (на 4 півріччі) проект повністю окупить вкладені інвестиції. Індекс прибутковості проекту (PI) за розрахунками дорівнює 1,52, тобто $PI > 1$. Середньорічний індекс рентабельності становить 52%, внутрішня норма прибутку (IRR) становить 28,9%, а середня річна норма прибутку (ARR) становить 30,5 %.

Виходячи з результатів аналізу економічної ефективності проекту, можна впевнено сказати, що проект має високий рівень ефективності, оскільки всі розраховані показники позитивні.

ВИСНОВКИ

В даній кваліфікаційній роботі було поставлено та вирішено низку науково -прикладних завдань. У першому розділі дослідження було присвячене визначенню сутності бізнес - планування як економічної категорії. Так, питанням змісту бізнес-планування присвячені роботи таких вчених, як В.А. Вишневська, О.С. Хачатурян, та ін., які зазначають важливість бізнес-плану для зниження ризиків бізнес-діяльності. Інші автори зазначають, що бізнес - план містить опис усіх основних аспектів майбутнього комерційного проекту та має велике значення для залучення інвесторів до реалізації підприємницької ідеї.

Узагальнюючи, можна сказати, що **бізнес - план** є особливим документом, який має певну структуру, відповідає завданням залучення інвестицій та реалізації проекту у просторі і часі з наявними ресурсами, має за мету забезпечення отримання прибутку та підвищення ефективності підприємницької діяльності.

Серед **цілей бізнес-плану** виділяють наступні: отримання кредиту; залучення інвестицій; визначення стратегічного та тактичних напрямів підприємства в світі бізнесу. Відповідно до цілей виділяють низку **завдань** бізнес-планування.

Зміст структурних елементів бізнес-плану залежить від складності та специфіки проекту. Одна з найбільш узагальнених структур бізнес-плану складається із специфічних стадій, які можна розділити на три загальні блоки: опис бажаного результату, характеристика наявних ресурсів та параметри ефективності реалізації проекту. Змістовне наповнення вказаних блоків залежить від специфіки проекту.

У другому розділі роботи проведено дослідження діяльності ТОВ Полтавського заводу продтоварів «Світанок» на основі звітності підприємства та відкритих джерел. Підприємство створено у формі акціонерного товариства відкритого типу в 1993 році, має колективну форму власності, працює в галузі харчової промисловості.

В ході аналізу було охарактеризовано основні економічні показники ТОВ Полтавського заводу продтоварів «Світанок», які свідчать про доволі успішну виробничу та збутову діяльність підприємства. За результатами проведеного аналізу у 2021 році завод збільшив обсяги товарної продукції порівняно з 2020 роком на 513,3 тис. грн. або на 64%. Виробництво безалкогольних напоїв складає основу номенклатури та займало у 2021 році 70,4 % у загальній структурі виробництва.

Обсяг реалізації продукції збільшився у 2021 році на 355,3 тис. грн., а виручка від реалізації продукції у 2020 і 2021 роках складала відповідно 1210,2 і 1565,5 тис. грн. Це призвело до отримання балансового прибутку у 2021 році у розмірі 144,9 тис. грн., що перевищило показник 2020 року на 116.2 тис. грн.

В той же час аналіз засвідчив у 2021 році підвищення рівня витрат на виробництво і реалізацію продукції, що є негативним фінансовим результатом та потребує пошуку конкретних шляхів щодо зниження собівартості продукції.

Як свідчать результати розрахунків, Полтавський завод продтоварів «Світанок» у 2021 році працював значно ефективніше, ніж у попередніх роках. В той же час підприємство має суттєві невикористані резерви, які можуть бути покладені в основу бізнес-планування підприємства на майбутній період як стратегічні пріоритети розвитку компанії та тактичні шляхи до їхньої реалізації.

Третій розділ присвячений розробці пропозицій щодо вдосконалення бізнес-планування ТОВ Полтавського заводу продтоварів «Світанок» на стратегічному та тактичному рівнях та обґрунтуванню економічної доцільності впровадження запропонованих заходів у діяльність підприємства. За результатами дослідження було розроблено алгоритм впровадження бізнес-плану на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях планування діяльністю ТОВ Полтавського заводу продтоварів «Світанок».

Відповідно до наведених рівнів планування на підприємстві запропоновано реалізацію бізнес-стратегії реорганізації управлінської структури підприємства з метою створення відділу маркетингу та фокусування

на найбільш прибуткових товарних позиціях. На стратегічному рівні обґрунтовано концепцію проведення реорганізації, надано ключові переваги даної стратегії.

На тактичному рівні передбачено впровадження основних функціональних напрямів діяльності, зокрема, обґрунтування виробничого плану, плану маркетингу, організаційного плану, фінансового плану тощо. Перевагою такого підходу є наявність деталізованого розрахунку впливу запропонованих змін на параметри економічної діяльності ТОВ Полтавського заводу продтоварів «Світанок».

На операційному рівні передбачено впровадження розробленого бізнес-плану реорганізації підприємства у практичну діяльність та подальше коригування змісту функціональних елементів відповідно до впливу мінливого зовнішнього середовища.

Важливим етапом реалізації бізнес-плану реорганізації структури підприємства є оцінка ефективності та економічної доцільності розроблених пропозицій. Вона проводиться за стандартними критеріями, які прийняті за нормативні відповідно до міжнародних вимог проектного менеджменту.

Проведені розрахунки свідчать про доцільність впровадження стратегії реорганізації, оскільки чистий приведений дохід від запропонованого бізнес-плану складе $NPV = 6928,0$ тис. грн. при ставці дисконту $d=0,25$ та терміну реалізації проекту 2,5 роки. Дисконтований термін окупності - 20 місяців. Це показує, що через 20 місяців (на 4 півріччі) проект повністю окупить вкладені інвестиції. Індекс прибутковості проекту (PI) за розрахунками дорівнює 1,52, тобто $PI > 1$.

Виходячи з результатів аналізу економічної ефективності проекту, можна впевнено сказати, що проект має високий рівень ефективності, оскільки всі розраховані показники позитивні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. A Guide to The Project Management Body of Knowledge: (Pmbok Guide, Fourth Edition). – Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, 2008. – 459 p.
2. Winston, W. Marketing for Churches and Ministries [Text] / W. Winston, R.E. Stevens. – New York: Routledge, 2013. – 165 c.
3. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 448 с.
4. Бизнес-план производственного предприятия: комплексная технология разработки : учеб. пособ. / В. Н. Гринева, Е. И. Пальчик. – Х. : ИНЖЕК, 2007 – 120 с
5. Бизнес-планирования : навч. посіб. / В.Ф. Гамалій, В.А. Вишневська, О.С. Хачатурян. – Кропивницький : ПП «Ексклюзив-Систем», 2017. – 186с. - <https://bit.ly/3GNNWvM>.
6. Бизнес-планирования : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2013. – 173 с. <http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Biznes-planuvannja.pdf>
7. Бизнес-планирования підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с. - <https://bit.ly/3x6U7H0>.
8. Бизнес-планирования підприємницької діяльності в АПК. Метод. вказівки для вивчення дисципліни, виконання практичних і самостійних завдань, дистанційного навчання для підготовки фахівців ОКР «магістр» спеціальності 8.03050401 – „Економіка підприємства” / Укладачі проф. М.М.Ільчук, доц. І.А., Коновал І.А – К. :ННЦ «Інститут аграрної економіки» України, 2013. 53 с. - https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u122/BP_Metod.pdf.
9. Бизнес-планирования. Навч. посіб. // Козловський В.О., Лесько О.Й. /

Універсум. - Вінниця, 2008. - 241 с. - <https://bit.ly/3xkwz2K>.

10. Бізнес-планування: теорія та практика : [навчальний посібник] / Ю. Ю. Верланов, О. Ю. Верланов. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2014. – 244 с. <https://bit.ly/3GO4Bzt>.

11. Білик М. Д. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / М. Д. Білик, О. В. Павловська та ін. — К. : КНЕУ, 2009. — 592 с.

12. Білик М. Д., Павловська О. В., Н. М. Притуляк, Н. Ю. Невмержицька Фінансовий аналіз: навч. посібник / Білик М. Д. та ін. 2-ге вид. К.: КНЕУ, 2014. 592 с.

13. Білик М.Д., Бабіч В.В. Обліково-аналітичне забезпечення управління фінансовими результатами діяльності підприємств // Бізнес Інформ. 2015. № 4. С. 207.

14. Буряк П. Ю. Фінансово-економічний аналіз : підручник / П. Ю. Буряк, М. В. Римара, М. Т. Бец та ін. ; під заг. ред. П. Ю. Буряк, М. В. Римара. — К. : ВД «Професіонал», 2008. — 528 с. 3.

15. Варналій З.С., Сизоненко В.О. Основи підприємницької діяльності. Підручник. — К.: Знання України, 2004. — 404 с.

16. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством. Навч. посіб. – К.: ЦНЛ, 2004. – 400 с.

17. Веретенников В. І. Управління проектами : навч. посіб. / В. І. Веретенников, Л. М. Тарасенко, Г. І. Гевлич. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 280 с

18. Гаврилов А. О. Використання бізнес-планування як інструменту для прийняття інвестиційних рішень / А. О. Гаврилов // Фондовый рынок. – 2009. – № 20. – С. 18-26.

19. Гадзевич О.І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства: навч. посібник. К.: Кондор, 2007. 180с.

20. Герасим П.М., Журавель Г.П., Хомин П.Я. Фінансовий, управлінський і податковий облік у господарських товариствах (ВАТ, ЗАТ,

ТОВ, ПОП, ПАП): навчальний посібник. Тернопіль, 2003. 522 с.

21. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / За ред. д-ра екон. наук, проф. М.В.Кужельного. – К.: КНЕУ, 2002. – 198 с.

22. Горицкая Н.Г. Особенности бухгалтерського учета в современных условиях: навч. посібник. К.: Редакция газеты «Бухгалтерия. Налоги. Бизнес», 2002. – 352 с.

23. Грей К. Ф. Управление проектами: практич. пособие. Пер. с англ. / К. Ф. Грей, Э. У. Ларсон. – М. : Дело и Сервис, 2003. – 527 с.

24. Губені Ю. Е. Сучасні методи у бізнес-плануванні / Ю. Е. Губенні, І. І. Костецька // Економіка АПК. – 2011. – № 6. – С. 90-93.

25. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України / Н.В. Данік // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2014. – № 1. – С. 112 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http:// global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf](http://global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf).

26. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Издательство "Питер", 2000. – 832 с.

27. Загальні вимоги до фінансової звітності: Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1: затв. наказом Мінфіну від 07.02.2013 №73 за станом на 03.08.2020 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення: 11.09.2020).

28. Кваша О.С., Фоміна В.В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури // Економіка і суспільство. Економіка та управління підприємствами. - Випуск №12 / 2017. - С. 268 - 275.

29. Кіндрацька Г.І., Білик М.С., Загородній А.Г. Економічний аналіз: підручник / за ред. проф. А.Г. Загороднього. 3-е вид. переробл. та допов. К. : Знання, 2008. 487 с.

30. Ковалевська А. В. Критичний аналіз методів фінансового стану [Електронний ресурс] / А. В. Ковалевська // Економіка підприємства. — 2012.

— № 3. — С. 163—169. — Режим доступу: file:///E:/binf_2012_3_46.pdf.

31. Коваленко О. В. Підприємництво та його організаційно-правові засади. Навчальний посібник. - Вид-во ДЗ "ЛНУ імені Тараса Шевченка", 2013. - 400 с. - <https://bit.ly/3zyIA6f>.

32. Когнитивная бизнес-аналитика : учеб. / [под. ред. Н. М. Абдикеева]. — М. : ИНФРА-М, 2011. — 511 с.

33. Кондратюк О. М., Пшеничний В. І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 26, частина 1. - 2019. - С. 90 - 94. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_1_2019ua/19.pdf

34. Купріна Н.М., Терепенчук В.В. Особливості економічного аналізу фінансових результатів діяльності промислового підприємства // Науковий вісник. Науки: економіка, політологія, історія. 2010. С. 91-100.

35. Купріна Н.М., Терепенчук В.В. Факторний аналіз фінансових результатів від звичайної діяльності промислового підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук.пр. Дніпропетровськ: ДНУ. 2010. Вип. 266. Т.1. С. 25-36.

36. Ларионов Г. Управление предпринимательскими рисками и бизнесструктурах / Г. Ларионов // РИСК. – 2010. - № 3. – С. 48-51

37. Ле Х. Ф. Методичні підходи до аналізу фінансових результатів підприємства / Х. Ф. Ле // Науковий журнал ХНЕУ. — 2013. — С. 127—129.

38. Литвин Б.М., Стельмах М.В. Фінансовий аналіз: навч.посібник. К. : «Хай-Тек Прес», 2013. 336 с. 8. Петришина Н.С., Кнець Ю.О. Методичні основи аналізу фінансових результатів діяльності промислового підприємства // Наука й економіка. 2014. № 2 (34). С. 52-54.

39. Лісничка Т. В. Удосконалення методики аналізу фінансових результатів / Т. В. Лісничка // Управління розвитком. — 2013. — № 4 (144).— С. 122—124.

40. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. Ред. И.И.Мазура. – 3-е изд. – М.:Омега-Л, 2004. – 664с.

41. Макаренко С.М. Бізнес-планування. Навч. посіб. Для студентів спец. 073 “Менеджмент” / С.М.Макаренко, Н.М.Олійник // Херсон: ТОВ “ВКФ СТАР” ЛТД, - 2017. - 224 с. - https://dut.edu.ua/uploads/l_729_66428052.pdf.

42. Мельник Т.Ю. Формування інформаційних ресурсів управлінського обліку для контролювання фінансових результатів підприємства // Молодий вчений. 2015. № 8 (23). Ч. 2. С. 63–68.

43. Методика розроблення бізнес-плану UNIDO [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http:// www.unido.ru](http://www.unido.ru).

44. Методика розроблення бізнес-плану Європейського банку реконструкції та розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ebrd.com/russian/pages/about.shtml>.

45. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів (наказ № 73 Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0018745-10> (дата звернення: 12.03.2022).

46. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств: Наказ Міністерства економіки України від 06.09.2006 № 290 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0290665-06>.

47. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства : навч. посіб. / В. О. Мец. — К. : Вища школа, 2003. — 280 с.

48. Мочаліна З.М. Поспелов О.В. Методичний інструментарій та сучасні проблеми аналізу фінансових результатів // Науково-технічний збірник «Комунальне господарство міст». 2011. № 98. С. 221–227.

49. Мур Дж., Уэдерфорд Л. и др. Экономическое моделирование в Microsoft Excel, 6-е изд. :Пер. с англ. – М.:Издательский дом „Вильямс”, 2004.

– 1024с.

50. Офіційний сайт KPMG. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home.html> (дата звернення: 02.07.2019).

51. Патсула П. Дж. Бизнес-план за 30 дней. Пошаговое руководство по успешному бизнес-планированию и началу собственного дела / П. Дж Патсула. – М. : Эксмо, 2008. – 420 с

52. Подольська В. О. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / В. О. Подольська, О. В. Яріш. — К. : Центр навчальної літератури, 2007. — 488 с.

53. Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О., Шапринська Л. М. Б 59 Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч.- метод. посібник для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2001. — 160 с. - <https://bit.ly/3xhr9Fn>.

54. Пугачевська К.Й., Плют Т.С. Значення бізнес-планування як чинника господарської діяльності в ринковій економіці // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21.1. – 469 с. – С. 256-260.

55. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посібник / Г. В. Савицька. — К. : Знання, 2007. — 654 с.

56. Сайт Полтавського обласного центра зайнятості. - <https://pol.dcz.gov.ua/publikaciya/tov-poltavskyy-zavod-prodtovariv-svitanok>

57. Сайт ТОВ “Полтавський завод продтоварів «Світанок». - https://www.svitanok.com.ua/pro_pidpryemstvo/

58. Скворцов І. Б. Кількісні методи планування маркетингової діяльності підприємств / І. Б. Скворцов, У. О. Балик // Економіка та держава. – 2009. – № 11. – С. 128-131.

59. Соловьев В.С. Стратегический маркетинг: Учебник. – Ростов н/Д: Феникс; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2008. – 448 с

60. Стаднюк Т.С. Особливості методики аналізу фінансових результатів діяльності підприємств // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 1. С. 127- 132.

61. Стратегический менеджмент: учебник для академического бакалавриата / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 321 с. — Серия : Университеты России.

62. Стратегічний менеджмент / О. І. Мармаза. — Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. — 103 с

63. Турило А. М. Методологічні підходи до оцінки фінансової діяльності підприємства / А. М. Турило // Фінанси України. — 2010. — № 3. — С. 31—40.

64. Хамер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хамер, Дж. Чампи ; [Пер. с англ.]. — 1997. — 160 с.

65. Чмутова В. П. Методические подходы к статистической оценке финансовых результатов деятельности предприятия // Вісник. 2001. № 1(17). С. 66–69.

66. Чумаченко І. Управління проектами: процеси планування проектних дій : підручник / І. В. Чумаченко, В. В. Морозов, Н. В. Доценко, А. М. Чередниченко. — К. : КРОК, 2014. — 673 с.

67. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Підручник — К.:КНЕУ, 2004. — 699 с.

68. Экономика организаций (предприятий), уч. пос. / Акмаева Р. И., Епифанова Н. Ш. // Директ-Медиа, 2018 г. - 579 с.

69. Экономика предприятия (фирмы): учебное пособие / Под ред. А. С. Пелиха. -М.: Эксмо, 2006. - 464 с.

70. Яріш П.М., Касьянова Ю. В. Методи проведення аналізу фінансових результатів діяльності організацій // Управління розвитком. 2015. № 4(144). С. 159–162.

ДОДАТКИ

Додаток А

БАЛАНС			
на 31.12.2019 р.			
	Форма N 1-м	Код за ДКУД	1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершене будівництво	020	0	0
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	1286.6	1279.2
первісна вартість	031	2063.8	2145
знос	032	777.2	865.8
Довгострокові фінансові інвестиції	040	0	0
Інші необоротні активи	070	0	1.9
Усього за розділом I	080	1286.6	1281.1
II. Оборотні активи			
Запаси:			
виробничі запаси	100	73	83.9
готова продукція	130	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	145.3	227.7
первісна вартість	161	145.3	227.7
резерв сумнівних боргів	162	0	0

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	170	0.9	1
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	215.5	171.8
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	8.4	2.4
в іноземній валюті	240	0	0
Інші оборотні активи	250	0.4	0.4
Усього за розділом II	260	443.5	487.2
III. Витрати майбутніх періодів	270	0	
Баланс	280	1730.1	1768.3

Додаток А

БАЛАНС			
на 31.12.2019 р.			
	Форма N 1-м	Код за ДКУД	1801006
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	1441.9	1441.9
Додатковий капітал	320	92	88.4
Резервний капітал	340	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	79.3	207.4
Неоплачений капітал	360	0	0
Усього за розділом I	380	1613.2	1737.7
II. Забезпечення наступних витрат і цільове фінансування	430	0	0
III. Довгострокові зобов'язання	480	0	0
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	107.4	13.5
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з бюджетом	550	5.6	5.4
зі страхування	570	0.5	0.1
з оплати праці	580	0.8	3.1
Інші поточні зобов'язання	610	0	5.9
Усього за розділом IV	620	114.3	28
V. Доходи майбутніх періодів	630	2.6	2.6
Баланс	640	1730.1	1768.3

Додаток Б

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
за 2019 р.			
	Форма N 2-м	Код за ДКУД	1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	630.6	704.9
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	020	(0)	(0)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (010 - 020)	030	630.6	704.9
Інші операційні доходи	040	267.6	43.1
Інші звичайні доходи	050	0	0
Надзвичайні доходи	060	0	0
Разом чисті доходи (030 + 040 + 050 + 060)	070	898.2	748
Матеріальні затрати	090	(242)	(336)
Витрати на оплату праці	100	(105.4)	(42.2)
Відрахування на соціальні заходи	110	(0.9)	(1)
Амортизація	120	(92.2)	(82.9)
Інші операційні витрати	130	(329.1)	(179.7)
у тому числі:	131	(68.5)	(72.8)
Інші звичайні витрати	150	(0)	(0)
Надзвичайні витрати	160	(0)	(0)
Податок на прибуток	170	(0)	(0)
Разом витрати (090 + 100 + 110 + 120 + 130 + 140 + 150 + (-080) + 160 + 170)	180	(769.6)	(641.8)
Чистий прибуток (збиток) (070 - 180)	190	128.6	106.2

Додаток В

БАЛАНС			
на 31.12.2020			
	Форма N 1-м	Код за ДКУД	1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершене будівництво	020	0	0
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	1279.2	1275.4
первісна вартість	031	2145	2240.5
знос	032	865.8	965.1
Довгострокові фінансові інвестиції	040	0	0
Інші необоротні активи	070	1.9	0
Усього за розділом I	080	1281.1	1275.4
II. Оборотні активи			
Запаси:			
виробничі запаси	100	83.9	93.5
готова продукція	130	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	227.7	360
первісна вартість	161	227.7	360
резерв сумнівних боргів	162	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	170	1	0

Інша поточна дебіторська заборгованість	210	171.8	67.4
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	2.4	0.7
в іноземній валюті	240	0	0
Інші оборотні активи	250	0.4	0
Усього за розділом II	260	487.2	521.6
III. Витрати майбутніх періодів	270	0	0
Баланс	280	1768.3	1797

Додаток В

БАЛАНС			
на 31.12.2020			
	Форма N 1-м	Код за ДКУД	1801006

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	1441.9	1441.9
Додатковий капітал	320	88.4	88.4
Резервний капітал	340	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	207.9	242.9
Неоплачений капітал	360	0.5	0
Усього за розділом I	380	1737.7	1773.2
II. Забезпечення наступних витрат і цільове фінансування	430	0	0
III. Довгострокові зобов'язання	480	0	0
IV. Поточні зобов'язання			
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	13.5	9.4
з бюджетом	550	5.4	8.3
зі страхування	570	0.1	0.1
з оплати праці	580	3.1	3.4
Інші поточні зобов'язання	610	5.9	2.6
Усього за розділом IV	620	28	23.8
V. Доходи майбутніх періодів	630	2.6	0
Баланс	640	1768.3	1797

Додаток Г

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
за 2020 р.			
	Форма N 2-м	Код за ДКУД	1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	526.7	630.6
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	020	(0)	(0)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (010 - 020)	030	526.7	630.6
Інші операційні доходи	040	307.2	267.6
Разом чисті доходи (030 + 040 + 050 + 060)	070	833.9	898.2
Матеріальні затрати	090	(263.4)	(242)
Витрати на оплату праці	100	(93.7)	(105.4)
Відрахування на соціальні заходи	110	(1.2)	(0.9)
Амортизація	120	(110.1)	(92.2)
Інші операційні витрати	130	(320)	(329.1)
у тому числі:	131	(67.6)	(68.5)
Інші звичайні витрати	150	(10.5)	(0)
Надзвичайні витрати	160	(0)	(0)
Податок на прибуток	170	(0)	(0)
Разом витрати (090 + 100 + 110 + 120 + 130 + 140 + 150 + (-080) + 160 + 170)	180	(798.9)	(769.6)
Чистий прибуток (збиток) (070 - 180)	190	35	128.6
Примітки:	Нерозподілений прибуток на кінець 2003 року складає 242,9 тис. грн. Чистий прибуток 2003 року складає 35,0 тис. грн.		

Додаток Г

БАЛАНС			
на 31.12.2021 р.			
	Форма N 1-м	Код за ДКУД	1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершене будівництво	020	0	0
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	1275.4	1356.3
первісна вартість	031	2240.5	2422
знос	032	965.1	1065.7
Довгострокові фінансові інвестиції	040	0	0
Інші необоротні активи	070	0	0
Усього за розділом I	080	1275.4	1356.3
II. Оборотні активи			
Запаси:			
виробничі запаси	100	93.5	57.9
готова продукція	130	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	360	345.7
первісна вартість	161	360	345.7
резерв сумнівних боргів	162	0	0

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	170	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	67.4	41.6
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	0.7	3.9
в іноземній валюті	240	0	0
Інші оборотні активи	250	0	0
Усього за розділом II	260	521.6	449.1
III. Витрати майбутніх періодів	270	0	0
Баланс	280	1797	1805.4

Додаток Г

БАЛАНС			
на 31.12.2021 р.			
	Форма N 1-м	Код за ДКУД	1801006
Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	1441.9	1441.9
Додатковий капітал	320	88.4	88.5
Резервний капітал	340	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	242.9	127.2
Неоплачений капітал	360	0	0
Усього за розділом I	380	1773.2	1657.6
II. Забезпечення наступних витрат і цільове фінансування	430	0	0
III. Довгострокові зобов'язання	480	0	0
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	9.4	1.6
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з бюджетом	550	8.3	5
зі страхування	570	0.1	0.1
з оплати праці	580	3.4	3.5
Інші поточні зобов'язання	610	2.6	137.6
Усього за розділом IV	620	23.8	147.8
V. Доходи майбутніх періодів	630	0	0
Баланс	640	1797	1805.4

Додаток Д

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
за 2021 р.			
	Форма N 2-м	Код за ДКУД	1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	436.4	526.7
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	020	(0)	(0)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (010 - 020)	030	436.4	526.7
Інші операційні доходи	040	180.7	307.2
Інші звичайні доходи	050	0	0
Надзвичайні доходи	060	0	0
Разом чисті доходи (030 + 040 + 050 + 060)	070	617.1	833.9
Збільшення (зменшення) залишків незавершеного виробництва і готової продукції	080	0	0
Матеріальні затрати	090	(216.3)	(263.4)
Витрати на оплату праці	100	(129.6)	(93.7)
Відрахування на соціальні заходи	110	(42.6)	(1.2)
Амортизація	120	(111.9)	(110.1)
Інші операційні витрати	130	(232.4)	(320)
у тому числі:	131	(61.7)	(67.6)
	140	(0)	(0)
Інші звичайні витрати	150	(0)	(10.5)
Надзвичайні витрати	160	(0)	(0)
Податок на прибуток	170	(0)	(0)
Разом витрати (090 + 100 + 110 + 120 + 130 + 140 + 150 + (-080) + 160 + 170)	180	(732.8)	(798.9)
Чистий прибуток (збиток) (070 - 180)	190	-115.7	35

Додаток Є

ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ

Джерело: складено автором на основі аналізу [46, 66, 68]

Для визначення ефективності проекту для інвесторів потрібно розрахувати чисту теперішню вартість проекту (NPV) – різницю між величиною грошових потоків, що надходять у процесі експлуатації проекту, дисконтованих за прийнятною ставкою дохідності та сумою інвестицій.

Для розрахунку цього показника використовуємо формулу (Є.1):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^t} - IS = PV_1 + PV_2 + \dots + PV_n - IS, \quad (\text{Є.1})$$

де CF_i – грошовий потік в i -му періоді;

IS – сума інвестицій;

r – ставка дохідності (для коефіцієнту дисконтування);

n – сумарне число періодів розвитку проекту;

t – роки 1, 2, 3... n ;

PV - чистий приведений грошовий потік поточних вартостей.

Розрахуємо чисті грошові потоки поточних вартостей за кожний рік за формулою (Є.2):

$$PV = \frac{CF_i}{(1+r)^t}, \quad (\text{Є.2})$$

Також потрібно дізнатися період окупності інвестицій – час, протягом якого грошовий потік, одержаний інвестором у процесі експлуатації проекту, зрівняється із сумою інвестицій.

Період окупності проекту (PP) становить:

$$PP = \frac{IS}{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}} / n \quad (\text{Є.3})$$

Щоб визначити ефективність вкладених інвестицій, розрахуємо індекс доходності (PI). Він визначається відношенням суми грошового потоку, приведенного до теперішньої вартості, до суми вкладених коштів. Для того, щоб дізнатися рівень доходів на одиницю витрат, визначимо індекс рентабельності проекту за формулою (Є.4):

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{IC} \quad (\text{Є. 4})$$

Не менш важливим показником для оцінки доцільності інвестицій є внутрішня норма доходності. Під цим критерієм розуміють таку розрахункову ставку приведення, за якої капіталізація отримуваного доходу дає суму, рівну інвестиціям, і, отже, капіталовкладення тільки окупаються. Інакше кажучи, при нарахуванні на суму інвестицій відсотків за ставкою, що дорівнює внутрішній нормі доходності (рентабельності) IRR забезпечується одержання розподіленого у часі доходу, еквівалентного інвестиціям. Чим вища ця норма, тим, звісно, більша ефективність інвестицій.

Внутрішня норма доходності (рентабельності) IRR розраховується із рівняння Є.5:

$$NPV = -IC + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0 \quad (\text{Є. 5})$$

Це рівняння можна розв'язати методом підбору – застосувати метод ітерацій. Для цього два довільних коефіцієнта дисконтування $r_1 < r_2$ підберемо

таким чином, щоб відповідні значення функцій $NPV(r_1)$ та $NPV(r_2)$ мали різний знак, тобто $NPV(r_1) > 0$, а $NPV(r_2) < 0$.

Тоді справедлива наближена формула:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV(r_1)}{NPV(r_1) - NPV(r_2)} \cdot (r_2 - r_1) \quad (\text{Є. 6})$$