

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Розробка бізнес-плану діяльності підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ЕХ-41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент бізнес-процесів»



_____ Артемій СТЕПАНЮК
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи:
кандидат економічних наук, доцент



_____ Ольга КРИКУН
(підпис)

Рецензент:
д.е.н., професор, завідувач кафедри
економіки підприємства та організації бізнесу
Харківського національного
економічного університету
імені Семена Кузнеця
_____ Тетяна ВЛАСЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент бізнес-процесів»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис)
«09» червня 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Степанюка Артемія Віталійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Розробка бізнес-плану діяльності підприємства»

Керівник роботи Крикун Ольга Олександрівна, кандидат економічних наук,
доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 17.04.2025 року
№ 2101-5/968


2. Строк подання здобувачем роботи «05 червня» 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розкрити сутність, функції та ключові завдання бізнес-планування в умовах підприємницької діяльності; проаналізувати послідовність етапів розроблення бізнес-плану; розглянути методи, що застосовуються в фінансовому обґрунтуванні бізнес-плану; надати характеристику господарської діяльності підприємства, вибраного для проведення дослідження; дослідити виробничий потенціал підприємства в контексті запланованого розширення; описати основні параметри інвестиційного проєкту з розширення випуску продукції; здійснити оцінювання економічної ефективності передбаченого проєкту.

4. План роботи

№	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: Сутність, завдання і методологічні основи фінансового обґрунтування бізнес-плану.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. Обробка аналітичного матеріалу діяльності компанії.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Обґрунтування висновків.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи, оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування.
7	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «05» вересня 2025 р.

Здобувач вищої освіти  Артемій СТЕПАНЮК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи  Ольга КРИКУН
(підпис) (ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми  Ольга КРИКУН
(підпис) (ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ, ЗАВДАННЯ І МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ.....	6
1.1. Поняття, види і призначення бізнес-плану.....	6
1.2. Етапи складання і оформлення бізнес-плану	12
1.3. Методи, що застосовуються в фінансовому обґрунтуванні бізнес- плану.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА РОЗРОБКА БІЗНЕС- ПЛАНУ З РОЗШИРЕННЯ ВИРОБНИЦТВА АТ «РУДЬ».....	21
2.1. Загальна характеристика підприємства АТ «Рудь».....	21
2.2. Бізнес-план проєкту розширення виробництва продукції АТ «Рудь»....	31
2.3. Оцінювання результативності запропонованого проєкту та аналіз потенційних ризиків.....	38
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	43
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ.....	45
Додаток	

ВСТУП

Одним із ключових елементів ефективного управління підприємницькою діяльністю виступає бізнес-планування. У сучасних ринкових умовах для успішного функціонування компанії необхідно грамотно і результативно організувати її розвиток. Підприємець повинен чітко усвідомлювати, які ресурси — матеріальні, фінансові та трудові — будуть потрібні для досягнення поставлених цілей.

Бізнес-план являє собою стисле, чітке та зрозуміле викладення основ організації та ведення майбутньої підприємницької діяльності, орієнтоване на широке коло користувачів. У його основі має бути стратегічна спрямованість, яка забезпечує узгоджене поєднання виробничих, маркетингових, технічних та фінансових компонентів підприємницької діяльності [3].

Метою кваліфікаційної роботи є ґрунтовне вивчення теоретичних аспектів і розроблення практичних рекомендацій щодо реалізації проєкту, спрямованого на розширення виробничої діяльності підприємства.

Основними завданнями дослідження виступають:

- розкрити сутність, функції та ключові завдання бізнес-планування в умовах підприємницької діяльності;
- проаналізувати послідовність етапів розроблення бізнес-плану;
- розглянути методи, що застосовуються в фінансовому обґрунтуванні бізнес-плану;
- надати характеристику господарської діяльності підприємства, вибраного для проведення дослідження;
- дослідити виробничий потенціал підприємства в контексті запланованого розширення;
- описати основні параметри інвестиційного проєкту з розширення випуску продукції;
- здійснити оцінювання економічної ефективності передбаченого проєкту.

Об'єктом дослідження виступає процес розширення обсягів виробництва продукції на підприємстві АТ «Рудь».

Предметом дослідження виступають теоретичні основи, методологічні підходи та практичні рекомендації щодо бізнес-планування процесу розширення виробничих потужностей.

У процесі виконання дослідження було застосовано низку загальнонаукових та групи методів, зокрема: методи теоретичного узагальнення, аналізу й синтезу, аналітичні та графічні прийоми, метод абстрактно-логічного моделювання.

Основою інформаційно-методологічної підтримки дослідження є праці вітчизняних й зарубіжних науковців-експертів у сфері бізнес-планування, а також матеріали спеціалізованих видань, монографії та наукові статті, а також внутрішня звітна документація підприємства АТ «Рудь».

Практичне значення проведеного дослідження полягає в можливості впровадження на практиці вітчизняними промисловими підприємствами, що займаються виробництвом морозива та забезпечення ефективного розвитку їхньої діяльності.

Основні висновки та результати дослідження були апробовані на ІХ міжнародній студентській науковій конференції «Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень», м. Рівне, 30 травня 2025 р.

Кваліфікаційна робота включає вступ, два розділи, висновки і пропозиції та список використаних джерел, що налічує 27 позицій. Загальний обсяг роботи становить 45 сторінок, включаючи 12 таблиць, 7 рисунків та 1 додаток.

РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ, ЗАВДАННЯ І МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

1.1. Поняття, види і призначення бізнес-плану.

У сучасних умовах нестабільності зовнішнього середовища підприємства змушені ретельно прогнозувати як стратегічні, так і оперативні аспекти своєї діяльності. Це передбачає глибокий аналіз можливих ризиків і шансів для розвитку, а також орієнтацію на досягнення запланованих результатів. Сучасна ділова реальність висуває до управлінців вимогу швидкого й обґрунтованого прийняття ефективних управлінських рішень.

Одним із ключових елементів стратегічного управління, який дозволяє компаніям адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та зберігати конкурентну позицію, є бізнес-планування. Його доцільно розглядати як потужний інструмент управління, що дає змогу визначити цілі існування організації, сформулювати конкретні завдання та створити план дій, спрямований на покращення ефективності роботи або запобігання потенційним негативним наслідкам [7].

Проблематика бізнес-планування широко досліджувалася як в іноземній, так і у вітчизняній науковій думці. Вагомий внесок у становлення теоретичних засад і практичного інструментарію бізнес-планування в Україні зробили такі науковці, як О. Г. Дерев'янка, П. Г. Ільчук, М. П. Мальська, С. Ф. Покропивний, С. М. Соболюк, Г. М. Тарасюк, Г. О. Швиданенко та інші [24; 26].

Практично всі суб'єкти господарювання, а саме: підприємства, фірми, компанії потребують досконалого бізнес-планування. Проте в реаліях українського підприємницького середовища часто спостерігається недооцінка важливості бізнес-плану. Це зумовлює необхідність чітко відповісти на запитання: хто є цільовим користувачем бізнес-плану та з якою метою він розробляється [23].

В економічній науці є чимало підходів до трактування поняття «бізнес-планування». У таблиці 1.1 наведено основні трактування цього поняття, запропоновані різними авторами.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до трактуванням поняття «бізнес-планування» в економічній літературі

Автор	Інтерпретація поняття «Бізнес-планування»	Інтерпретація поняття «Бізнес-план»
П.Г. Ільчук [14]	Бізнес-планування як процес обґрунтування доцільності проекту з метою зацікавлення потенційного інвестора, оцінки життєздатності підприємства в майбутньому, виявлення можливих ризиків господарської діяльності, а також формулювання прогнозів розвитку бізнесу через систему якісних і кількісних показників.	Бізнес-план - структурований документ, у якому комплексно викладено мету створення або розвитку підприємства, обґрунтовано шляхи її досягнення з урахуванням ринкової кон'юнктури, ресурсного потенціалу та фінансової життєздатності. На його думку, бізнес-план виконує роль аналітичного інструменту, що забезпечує ефективне планування, оцінку ризиків і прийняття стратегічно важливих управлінських рішень.
С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко [24]	Бізнес-планування — це процес оформлення підприємницької концепції у вигляді письмового документа, що відображає основні шляхи її реалізації, включаючи ринкові перспективи, виробничі, організаційні та фінансові параметри, а також механізми управління майбутнім бізнесом.	Бізнес-план як основний документ, у якому системно викладаються наміри підприємства щодо створення, розвитку або модернізації бізнесу із зазначенням прогнозних фінансових показників.
Г. М. Тарасюк [26]	Бізнес-планування регулює сукупність взаємопов'язаних у часі та просторі заходів і дій, що відповідають наявним ресурсам і поставленій меті та мають на меті досягнення максимального прибутку шляхом реалізації інноваційної ідеї.	Бізнес-план — це не лише план дій, а й засіб комунікації між підприємством і зовнішнім середовищем, зокрема інвесторами, кредиторами та партнерами.

Складено автором за джерелами [14; 24; 26]

Отже, українські науковці розглядають бізнес-план як комплексний документ, що містить систему обґрунтованих рішень щодо стратегічного розвитку підприємства. У їхніх підходах бізнес-план виступає інструментом планування, організації та оцінки ефективності господарської діяльності, а також засобом комунікації із зовнішніми партнерами, зокрема інвесторами та фінансовими установами.

Таким чином, найбільш узагальнене уявлення про сутність бізнес-плану можна подати через наступне формулювання. Бізнес-план – це структурований та лаконічний документ, який відображає основні параметри майбутнього бізнесу. На рисунку 1.1 представлені основні стратегічні й тактичні завдання бізнес-плану. Його основне призначення, полягає в тому, щоб допомогти у виборі найоптимальнішого стратегічного курсу з-поміж наявних альтернатив, а також окреслити ресурси, необхідні для реалізації поставлених цілей.

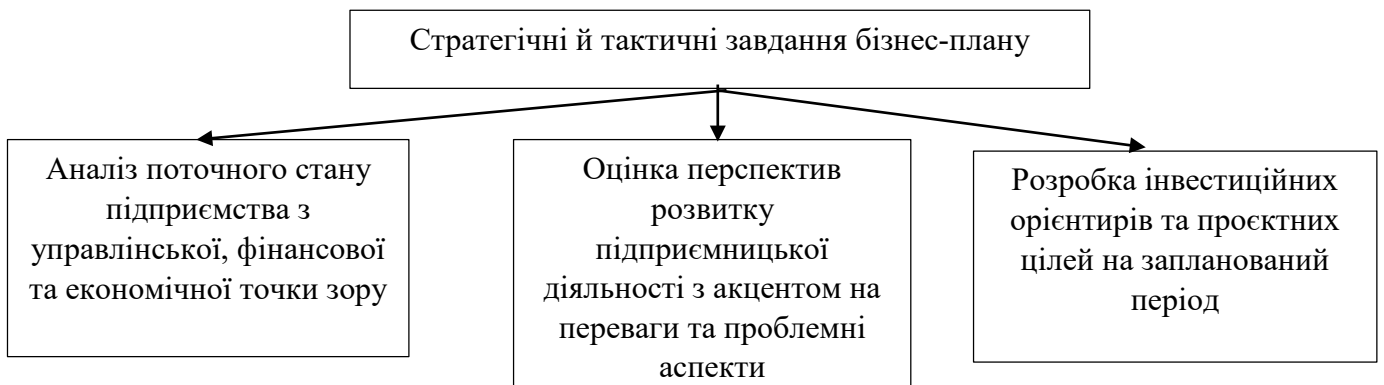


Рисунок 1.1 – Стратегічні й тактичні завдання бізнес-плану

Складено автором за джерелом [9]

На сучасних підприємствах фахівці, відповідальні за бізнес-планування, мають показувати, чому саме цей проєкт вартий уваги. Керівнику або менеджеру слід показувати унікальність, потенціал та переваги продукту чи послуги. Також бізнес-план має бути адаптивним до ринку та зовнішніх факторів, враховувати адаптивність бізнесу до змін та готовність залишатись ефективним та прибутковим в умовах ризику.

Необхідність у створенні бізнес-плану зумовлюється як внутрішніми, так і зовнішніми обставинами, що впливають на діяльність підприємства.

До зовнішніх чинників можна віднести [5]:

1. Вимоги з боку державних органів та органів місцевого самоврядування, а також бюджетних установ. Зокрема, у випадках:

– заохочення до ведення певних видів діяльності, спрямованих переважно на досягнення соціального ефекту (створення нових робочих місць, впровадження екологічних технологій, надання соціально значущих послуг населенню), навіть стимулювання розвитку ключових для регіональної економіки галузей;

– проведення конкурсів на кращий бізнес-план за ініціативою органів влади, наприклад, серед молоді;

– укладення контрактів із керівниками державних підприємств, діяльність яких має стратегічне значення для національної економіки та безпеки. У таких випадках розроблення бізнес-плану та його подання на погодження або затвердження відповідним органом є обов'язковою умовою. Невиконання цієї вимоги може стати підставою для дострокового розірвання контракту та звільнення посадової особи.

2. Необхідність залучення банківського кредитування. Для отримання фінансової підтримки на реалізацію нового проєкту підприємство зобов'язане надати бізнес-план до банківської чи іншої кредитної установи. Таким чином, бізнес-план є невід'ємною складовою процесу залучення позикових коштів.

3. Пошук інвесторів або партнерів. Представлення бізнес-ідеї потенційним інвесторам часто неможливе без детального бізнес-плану, який виконує роль переконливого інструмента, що підтверджує перспективність і доцільність проєкту.

4. Продаж підприємства або його частини. У разі продажу бізнесу бізнес-план значно підвищує шанси на успішне укладення угоди, оскільки забезпечує прозорість та демонструє вигідність придбання для потенційного покупця.

До внутрішніх чинників, які обумовлюють необхідність створення бізнес-плану, належать [5]:

1. Запуск нового підприємства або реалізація стартап-ідеї. У таких випадках бізнес-план слугує основою для аналізу особливостей ринку, оцінки можливих ризиків та прогнозування подальшого розвитку.

2. Масштабування бізнесу. Наприклад, при створенні філій, дочірніх підприємств або злитті компаній, бізнес-план дозволяє структурувати завдання та розрахувати ресурси.

3. Оцінка життєздатності нової ідеї. Бізнес-планування дає змогу здійснити «паперову апробацію» бізнес-ідеї, що дозволяє виявити її слабкі сторони без витрат реальних ресурсів.

4. Необхідність співвіднесення стратегічних цілей з наявними ресурсами. Завдяки бізнес-плану можна об'єктивно оцінити відповідність між цілями компанії та її можливостями.

5. Постійна адаптація до ринкових змін. Це пов'язано з високою динамікою ринку підприємства потребують регулярного перегляду та оновлення стратегічних планів, у чому бізнес-планування відіграє ключову роль.

Отже, бізнес-план слугує інструментом, що дозволяє підприємству комплексно проаналізувати задуманий проєкт, структурувати його в чітку документальну форму, переконливо довести його доцільність і прибутковість, визначити переваги й потенційні ризики, забезпечити залучення потрібних ресурсів і здійснювати ефективний моніторинг реалізації на кожному етапі.

На малих підприємствах складання бізнес-плану, як правило, покладається на власника або менеджера компанії. У деяких випадках до цього процесу можуть залучатися фахівці з суміжних сфер – бухгалтери, юристи чи зовнішні консультанти, зокрема банкіри [4].

На великих підприємствах, навпаки, зазвичай застосовується колективний підхід до розробки бізнес-плану. Важливо, щоб основну частину роботи виконували працівники самого підприємства, оскільки вони найкраще обізнані з особливостями його діяльності. Загальне керівництво процесом підготовки плану здійснює координатор, який відповідає за узгодженість і якість кінцевого документа. До його функціональних обов'язків входить визначення стратегічних

орієнтирів, формулювання основної мети плану, а також організація ефективної комунікації між учасниками розробки [3].

Кожна з груп, залучених до підготовки окремих розділів бізнес-плану, має чітко розуміти, для кого призначено цей документ. Усі елементи плану повинні бути адаптовані до запитів та очікувань цільової аудиторії, що забезпечить його практичну цінність і ефективність.

Основні переваги наявності бізнес-плану полягають у наступному [4]:

1. Визначення стратегічного напрямку розвитку. Бізнес-план дає змогу сформулювати місію організації, її основні завдання та напрямки діяльності. Це забезпечує чітку орієнтацію для управлінських рішень та запобігає неузгодженим діям.

2. Механізм для залучення інвестицій. Потенційні інвестори, фінансові установи та кредитори потребують чіткої аргументації доцільності інвестування. Наявність якісно підготовленого бізнес-плану істотно підвищує ймовірність отримання підтримки.

3. Інструмент управління ризиками. При розробці бізнес-плану проводиться всебічне дослідження зовнішніх й внутрішніх чинників, що дає змогу своєчасно виявляти потенційні ризики та розробляти ефективні заходи для їх усунення.

4. Контроль та адаптація. Бізнес-план служить основою для моніторингу досягнутих результатів та порівняння їх із запланованими показниками, що дає змогу своєчасно коригувати подальші дії.

5. Покращення командної роботи. Завдяки чіткому розподілу обов'язків та розумінню кожним співробітником свого внеску у спільний результат, підвищується мотивація персоналу та ефективність взаємодії.

На етапі формування концепції допустимою вважається похибка у числових показниках в межах 30–40%, що є цілком нормальним у початковій фазі планування. Основним завданням є формування загального бачення інвестиційної привабливості і перспективності проєкту, а також узгодження спільного розуміння цілей і завдань між усіма учасниками реалізації проєкту [9].

Попри відсутність єдиних обов'язкових стандартів щодо структури бізнес-плану, існують загальноприйняті рекомендації. Наприклад, відповідно до міжнародних стандартів, типовий бізнес-план має включати такі основні розділи: вступне резюме, загальну характеристику підприємства і галузі, опис товару або послуг, маркетингову стратегію, виробничу та організаційну частину, фінансовий розділ, а також аналіз ризиків і передбачених гарантій [20].

1.2. Етапи складання і оформлення бізнес-плану.

Кожне підприємство, виходячи з особливостей своєї діяльності, специфіки розвитку та поставлених цілей, самостійно обирає найбільш відповідну методику бізнес-планування. Універсального підходу, однаково придатного для всіх типів і видів організацій, не існує. Водночас формулювання базових процедур, що повинні застосовуватись під час бізнес-планування, дає змогу оптимізувати трудові процеси та підвищити загальну ефективність реалізації проєкту.

Рівень ефективності планування значною мірою визначається тим, наскільки послідовно дотримуються методологічні засади створення бізнес-плану. Аналіз досвіду підприємницької діяльності дає змогу виокремити п'ять ключових етапів розробки, які послідовно реалізуються та забезпечують перехід від ідеї інвестування до готового проєкту, що отримує фінансування (рис. 1.2).

Основою будь-якого бізнес-плану слугують ясно окреслені цілі та конкретні завдання, що визначають його стратегічний напрям. Найчастіше їх визначають із використанням підходу SMART, що передбачає п'ять основних характеристик: конкретність (Specific), вимірюваність (Measurable), досяжність (Achievable), релевантність (Relevant) та обмеженість у часі (Time-bound) [27].

Грамотно сформульовані цілі та завдання сприяють стратегічному розвитку бізнесу і забезпечують орієнтацію на ефективні дії. За відсутності чіткого планування підприємство ризикує зробити помилкові кроки, що може призвести до нерационального використання ресурсів.

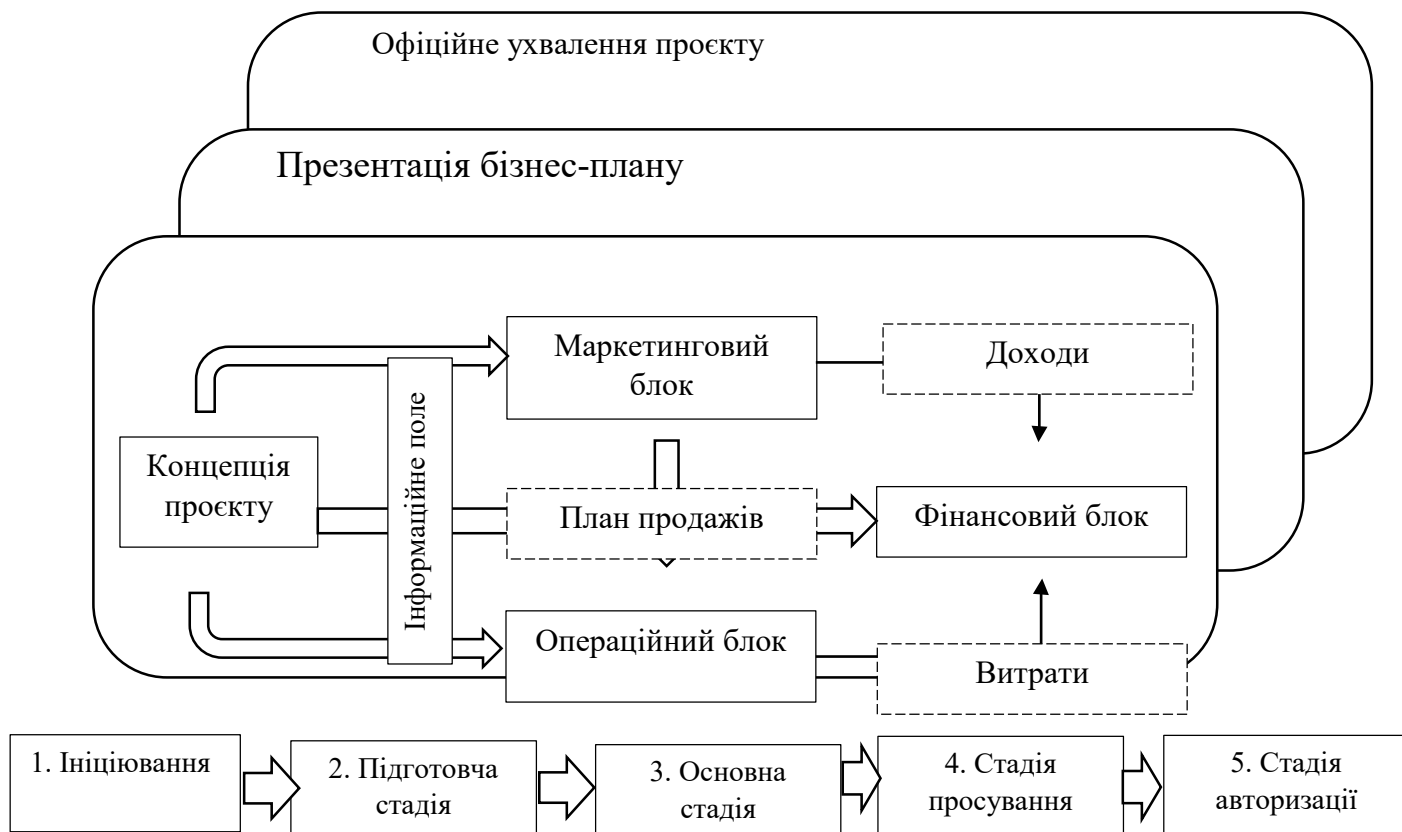


Рисунок 1.2 – Процес побудови бізнес-плану розвитку компанії [25]

Раціональне планування, належна організація та узгодженість усіх дій сприяють досягненню високої результативності бізнес-проєкту. У цьому контексті важливою є побудова чіткої системи процедур, що забезпечують ефективне функціонування процесу бізнес-планування. Цю систему умовно поділяють на кілька груп [19]:

1. Принципіальні процедури. Ефективність бізнес-планування забезпечується дотриманням низки принципів:

- чіткий розподіл функцій між учасниками процесу та координація їх дій;
- узгодженість змісту окремих розділів бізнес-плану;
- забезпечення доступності ключових положень документа для всіх зацікавлених сторін.

До складу робочої групи з розроблення бізнес-плану, як правило, входять керівник підприємства (як ініціатор та координатор), автор(и) бізнес-ідеї, а також

фахівці в галузі фінансів, маркетингу, юриспруденції, технологій тощо. За потреби залучаються зовнішні консультанти й експерти.

2. Організація процесу планування. Цей блок процедур передбачає:

- постановку цілей та формування орієнтирів розвитку підприємства;
- календарне планування етапів реалізації бізнес-плану;
- проведення діагностики поточного стану підприємства;
- прогнозування можливих сценаріїв розвитку із врахуванням ризиків;
- обґрунтування шляхів досягнення бажаного результату (включно з описом інструментів, строків та відповідальних осіб);
- оцінку ресурсного забезпечення реалізації бізнес-ідеї.

Для підвищення точності прогнозів доцільно використовувати економіко-математичні методи, зокрема моделювання, екстраполяцію та сценарний аналіз. Важливо забезпечити багатоваріантність підходів, що дозволить адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та мінімізувати потенційні ризики.

3. Процедури збору та аналізу інформації. Якісне бізнес-планування потребує достовірної, актуальної та структурованої інформації. Джерела інформації можуть включати:

- інтернет-ресурси;
- бази статистичних даних;
- звіти державних органів;
- результати маркетингових та соціологічних досліджень;
- публікації в ЗМІ та науковій літературі.

Варто зосередити увагу на відсіванні другорядної інформації та перевірці надійності основних відомостей, аби уникнути спотворення змісту бізнес-плану та забезпечити його об'єктивність і практичну цінність.

4. Процедури з формування змісту бізнес-плану. Вибір структури бізнес-плану залежить від обраної методики. Найбільш поширеними є [19]:

- вимоги конкретного замовника;
- стандартизовані структури відповідно до міжнародних (TACIS, ЄБРР, UNIDO) або вітчизняних методичних рекомендацій.

Належна структура бізнес-плану передбачає логічну послідовність викладу, розподіл матеріалу на тематичні розділи, використання графіків, таблиць, діаграм, а також оформлення додатків.

5. Процедури аналізу інтересів зацікавлених сторін. Розроблення бізнес-плану повинно враховувати інтереси потенційних інвесторів, партнерів, державних органів тощо. Залежно від цільової аудиторії, зміст бізнес-плану коригується:

- для бюджетних організацій акцент робиться на соціальному ефекті;
- для банків – на фінансовій стабільності підприємства та його кредитній історії;
- для інвесторів – на перспективності проєкту та умовах співфінансування;
- для внутрішніх потреб – структура документа може бути спрощеною.

Для автоматизації процесів бізнес-планування активно використовуються програмні продукти, зокрема:

- COMFAR та PROSPIN (розроблені під егідою UNIDO);
- Project Expert (фірма «Про-Інвест Консалтинг»);
- Microsoft Project, Primavera та інші – для побудови календарного плану та сіткової моделі проєкту.

Вибір методики бізнес-планування має базуватись на специфіці проєкту та запитах потенційних стейкхолдерів. Важливо забезпечити системне застосування організаційних, планувальних, інформаційно-аналітичних і комунікаційних процедур. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності бізнес-планування та забезпечить успішну реалізацію стратегічних ініціатив підприємства [9].

1.3. Методи, що застосовуються в фінансовому обґрунтуванні бізнес-плану.

Планування фінансових результатів діяльності підприємства – це складний і багаторівневий процес, який передбачає глибокий аналіз господарських зв'язків, а також оцінку фінансових показників за період, що передує плановому.

Від ефективності та точності планування прибутковості залежить наявність фінансових ресурсів, необхідних для здійснення виробничого процесу, реалізації

продукції, а також формування особистих доходів працівників, що фінансуються з фонду споживання.

Раціонально складений і збалансований план прибутку дає змогу підприємству вчасно та коректно здійснювати авансові платежі з податку на прибуток, що мінімізує ризик накладення штрафів з боку фіскальних органів.

Розробка плану прибутку здійснюється підприємством самостійно, на основі [15]:

- умов договорів із постачальниками та споживачами;
- чинних економічних нормативів;
- результатів фінансово-господарського аналізу за попередній період.

Процес планування прибутковості охоплює два ключові етапи:

1. Визначення очікуваного обсягу валового прибутку та аналіз чинників, що впливають на його формування;

2. Формування плану розподілу прибутку за напрямками використання.

Рівень очікуваного прибутку значною мірою визначається вибором відповідного методу планування, що має ґрунтуватися на принципах облікової політики, затверджені підприємством на наступний період.

У практичній діяльності найчастіше застосовуються такі методи планування прибутку [9]:

1. Метод прямого розрахунку передбачає визначення валового прибутку підприємства як сукупності прибутку від реалізації основної продукції, позареалізаційних доходів (за вирахуванням відповідних витрат), а також прибутку від реалізації основних засобів та іншого майна.

Прибуток від реалізації продукції формується як сукупність прибутку, отриманого від товарного випуску, а також прибутку, що виникає за рахунок залишків нереалізованої продукції на початок і кінець відповідного звітного періоду (місяця, кварталу чи року). Прибуток від випуску товарної продукції ($\Pi_{ТВ}$) розраховується по формулі:

$$\Pi_{ТВ} = VP - C_{рп} \quad (1.1)$$

де: BP – виручка від реалізації продукції по ринковій ціні;

C_{pp} – собівартість реалізованої продукції.

Обсяг виручки від реалізації продукції по ринковій ціні розраховується окремо за кожним видом виробів або за укрупненими групами, що є доцільним у разі широкого товарного асортименту. Для цього кількість продукції за кожною позицією номенклатурного плану множиться на відповідну ринкову ціну, після чого отримані значення підсумовуються [9].

Повна собівартість продукції визначається аналогічно — у розрізі окремих виробів або згруповано за укрупненими категоріями.

Додатково розраховується прибуток, пов'язаний із залишками готової продукції на складах, а також з продукцією, що була відвантажена, на початок і кінець запланованого періоду (місяця, кварталу, року) — з урахуванням загального обсягу.

Застосування даного методу є доцільним лише за умов економічної стабільності, коли підприємство має наперед визначений портфель замовлень, а ціни на продукцію залишаються прогнозованими та сталими.

2. Розрахунок прибутку аналітичним методом включає два різновиди: через витрати на 1 грн. товарної продукції; через відсоток базової рентабельності [15].

Планування прибутку по витратах на 1 грн. товарної продукції здійснюється за формулою:

$$P_{\text{тр}} = \frac{TP * P_k}{100} \quad (1.2)$$

де: TP – товарна продукція в ринкових цінах;

P_k – прибуток в копійках на 1 грн. товарної продукції.

Під час розрахунку загального обсягу планового прибутку до прибутку від реалізації товарної продукції додаються доходи від інших напрямів збуту, а також прибуток, що міститься в залишках готової продукції на початок і з урахуванням

на кінець запланованого періоду. Цей підхід є відносно простим у застосуванні й широко використовується при складанні прогнозних фінансових планів розвитку підприємства, оскільки в основі розрахунків лежить весь обсяг товарного випуску.

Методика розрахунку прибутку на основі відсотка базової рентабельності передбачає виконання таких послідовних дій:

- визначення очікуваного базового прибутку та рівня рентабельності продукції;
- оцінка собівартості продукції планового періоду на основі показників попереднього звітного періоду;
- розрахунок прибутку, що очікується, виходячи з визначеного рівня рентабельності;
- аналіз факторного впливу на зміну прибутку у плановому періоді.

Базовий прибуток у таких розрахунках визначається, як правило, на основі фактичних або очікуваних фінансових результатів за попередній звітний період.

3. Нормативний підхід передбачає, що очікувана сума прибутку розраховується на основі встановленого підприємством нормативу рентабельності, який поширюється на всю реалізовану продукцію у плановому періоді. Норма прибутку в процентному вираженні зазвичай погоджується із замовником або інвестором [16].

На підприємствах із стабільним фінансовим станом може застосовуватись метод самофінансування, який базується на наступній послідовності розрахунків:

1) визначення загального обсягу фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення виробничого і соціального розвитку підприємства (Пвср), з урахуванням амортизаційних відрахувань;

2) обчислення питомої ваги прибутку, спрямованого на розвиток (ПВвср), у складі чистого прибутку за попередній період;

3) розрахунок суми чистого прибутку, необхідного для забезпечення самофінансування (ЧПсф):

$$\text{ЧП}_{\text{сф}} = \frac{\text{П}_{\text{пср}} * 100}{\text{У}_{\text{пср}}} \quad (1.3)$$

4) встановлюється питома вага чистого прибутку в обсязі валового прибутку на підставі фактичних даних за звітний період ($ПВ_{чп}$);

5) визначається сума валового прибутку, що забезпечує умови самофінансування в прогностному періоді ($ВП_{сф}$):

$$ВП_{сф} = \frac{ЧП_{сф} * 100}{У_{чп}} \quad (1.4)$$

Даний метод планування прибутку покликано сприяти активізації інвестиційної діяльності для оновлення виробничого потенціалу підприємства.

4. Модель прогнозування грошових потоків є відносно новою для української економіки. Основою для розрахунку слугує діючий на підприємстві план руху грошових коштів, який враховує надходження та витрати в рамках операційної діяльності. Принципова модель розрахунку чистого операційного прибутку (ЧОП) на наступний період має вигляд [16]:

$$ЧОП = НГР_{пл} - ВГР_{пл} - АВ_{пл} - ПК_{пл} \quad (1.5)$$

де: $НГР_{пл}$ – планова сума надходження грошових ресурсів по експлуатаційній діяльності;

$ВГР_{пл}$ – планова сума витрачання грошових ресурсів по експлуатаційній діяльності;

$АВ_{пл}$ – планова сума амортизаційних відрахувань;

$ПК_{пл}$ – планова сума процентів за кредит.

На підставі розрахованої планової суми ЧОП визначаються планові обсяги валового операційного прибутку (ВОП) та маржинального операційного доходу (МОД).

$$ВОП = ЧОП * 1,3 \quad (1.6)$$

де: коефіцієнт 1,3 включає ставку податку на прибуток 30%

$$МОД = ВОП + ПВ_{пл} \quad (1.7)$$

$$Об'єм продаж = МОД + ЗВ_{пл} \quad (1.8)$$

де: $ПВ_{пл}$ – планові постійні витрати;

$ЗВ_{пл}$ – планові змінні витрати.

Застосування цієї моделі дає змогу більш чітко поєднати прогнозований операційний прибуток із чистим грошовим потоком від основної діяльності підприємства, а також забезпечити поетапну деталізацію його формування за звітними періодами (наприклад, поквартально).

Окрім того, у практиці підприємств розвинених країн широко використовується методика аналізу ліміту рентабельності (break-even analysis). Цей підхід дозволяє визначити критичний обсяг реалізації (тобто мінімальний товарообіг), необхідний для повного покриття змінних і постійних витрат.

Обчислення критичної точки беззбитковості (мінімального обсягу продажів) є важливим інструментом запобігання збитковості діяльності, оскільки дозволяє оцінити, який обсяг реалізації є достатнім для уникнення фінансових витрат. Розрахунок критичного обсягу реалізації здійснюється за наступною формулою [15]:

$$\text{Мінімальний оборот (МО)} = \frac{\text{ПВ}}{\left(1 - \frac{\text{ЗВ}}{\text{Плановий об'єм продажів}}\right)} \quad (1.9)$$

$$\text{Прогноз прибутку} = (\text{МО} * \text{Р}_{\text{продаж}}^{\text{пл}}) : 100, \quad (1.10)$$

де: $\text{Р}_{\text{продаж}}^{\text{пл}}$ – прогнозна величина рентабельності продажів.

Наведені моделі дозволяють визначити прийнятну для підприємства величину планового операційного прибутку.

Таким чином, бізнес-планування виступає ключовим інструментом для всебічного аналізу майбутньої підприємницької діяльності. Завдяки йому компанія може сформулювати чітке бачення розвитку свого бізнесу як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Такий підхід дозволяє не лише зменшити рівень внутрішніх ризиків і частину зовнішніх загроз, але й забезпечує гнучкість у процесах управління підприємством [9].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ З РОЗШИРЕННЯ ВИРОБНИЦТВА АТ «РУДЬ»

2.1. Загальна характеристика підприємства АТ «Рудь».

Підприємство АТ «Рудь» розпочало свою діяльність у 1995 році та з того часу закріпило за собою позицію одного з провідних виробників морозива в Україні. З перших днів існування компанія приділяє велику увагу дотриманню стандартів якості, орієнтуючись не лише на смакові властивості продукції, але й на її безпечність для споживачів [22].

Обґрунтована стратегія, професійна команда та високий рівень управління дають компанії можливість досягати вагомих успіхів. Традиційне прагнення підприємства АТ «Рудь» відповідати найвищим стандартам сприяло розробці, впровадженню та сертифікації систем екологічного менеджменту, контролю якості, забезпечення безпеки харчових продуктів. Завдяки опануванню працівниками сучасних управлінських підходів, які лягли в основу міжнародних стандартів, компанія систематично вдосконалює свою діяльність, що зрештою зміцнює її конкурентні позиції на ринку.

Юридична адреса компанії: м. Житомир, вул. Івана Гонти, 4, 10002, Україна [11]

Основний вид діяльності за КВЕДом це 10.52 – Виробництво морозива [11].

Компанія здійснює самостійне планування своєї господарської діяльності, орієнтуючись на запити ринку та необхідність забезпечення стабільного прибутку.

Організаційна структура управління підприємством побудована за лінійно-функціональним принципом, що відображає чітке розмежування функціональних та управлінських підрозділів, їх підпорядкованість та взаємозв'язок. Візуальна схема організаційної структури компанії представлена на рисунку 2.1.

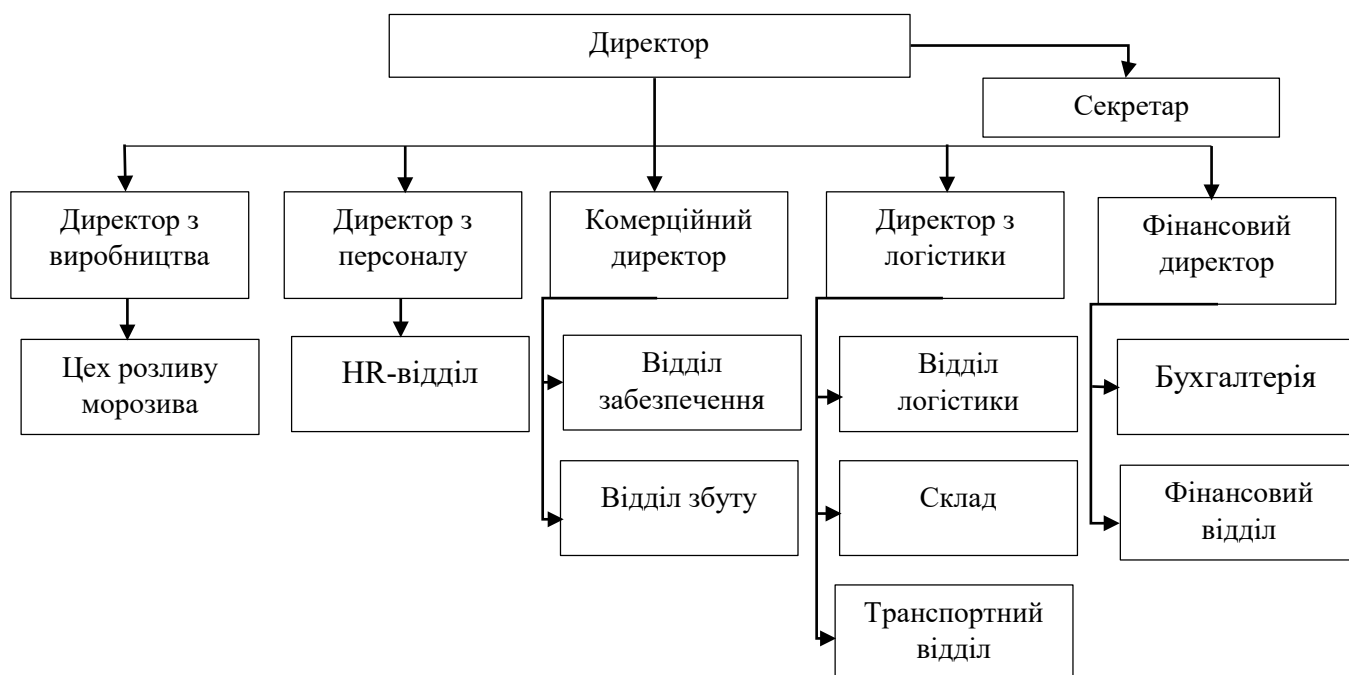


Рисунок 2.1 – Організаційна структура АТ «Рудь»

Складено автором за джерелом [11]

У межах даного типу організаційної структури підприємства, лінійний керівник, який підзвітний директору, отримує підтримку від спеціалізованого управлінського апарату. Цей апарат формується з функціональних підрозділів, таких як окремі відділи чи групи. Їх основна роль — допомагати у вирішенні окремих завдань, розробці рішень, програм та стратегічних планів. Рішення функціональних структур реалізуються або через старших менеджерів, або безпосередньо передаються профільним службам і виконавцям нижчих рівнів. При цьому функціональні одиниці не мають права самостійно видавати розпорядження виробничим підрозділам.

З моменту заснування підприємство послідовно впроваджує високі вимоги до якості й безпеки своєї продукції. Сучасне виробництво АТ «Рудь» є одним із найпотужніших в Україні. Більше ніж 20 років досвіду дають змогу говорити про компанію як про лідера національного ринку морозива та заморожених продуктів. Молочний, шоколадний та джемовий цехи оснащені сучасними агрегатами, що забезпечують безперервний виробничий процес.

Окрім вітчизняного ринку, компанія активно розвиває експортний напрям. З 2003 року її продукція поставляється до таких країн, як Грузія, Молдова, Казахстан, Азербайджан, Ізраїль, Болгарія, Польща, держави Балтії, Китай і навіть Африка [22].

Згідно зі статистичними даними, п'ятірка лідерів українського ринку морозива у 2024 році залишилася незмінною (рис. 2.2):

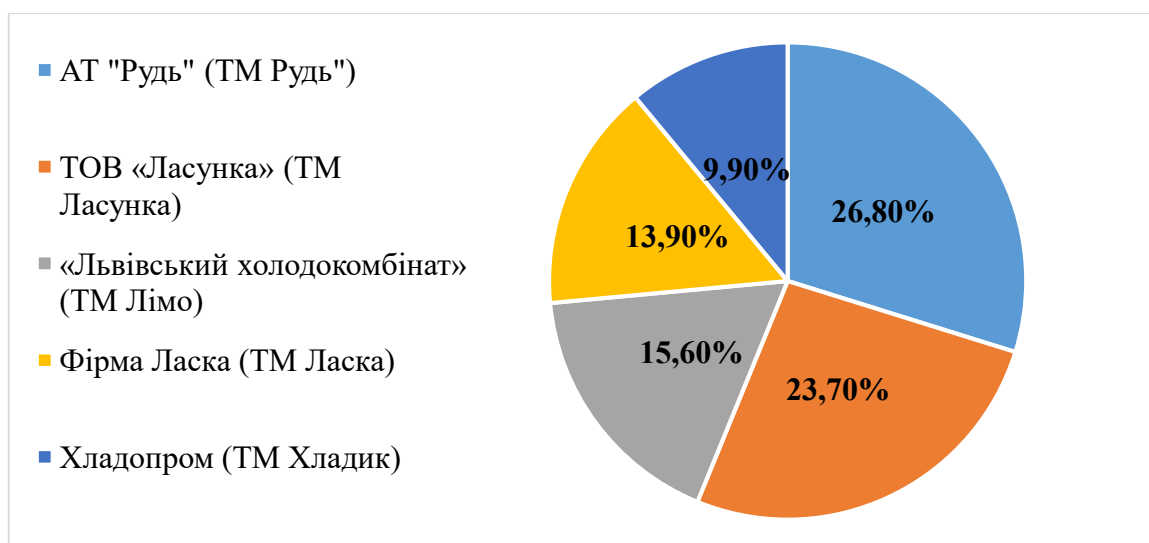


Рисунок 2.2 – Аналіз ринку виробництва морозива в Україні за 2024 рік
Складено автором за джерелом [1]

Компанія АТ «Рудь» широко відома на ринку завдяки своєму морозиву та тортам. Її асортимент дуже різноманітний і налічує понад 120 видів морозива, що дозволяє задовольнити смаки найрізноманітніших споживачів [22].

Дані про основні фінансові показники компанії за період 2022-2024 рр. наведені у таблиці 2.1.

У 2022 році Україна опинилась у стані війни, що спричинило серйозні виклики для економіки та бізнесу.

Таблиця 2.1 – Фінансовий стан підприємства АТ «Рудь» за період 2022-2024 рр., тис. грн

Показники	Роки			Відхилення, (+/-)	
	2022	2023	2024	2024/2022	2023/2022
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	2 263 651	2 855 378	3 378 734	+1 115 083	+523 356
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1 562 642	1 919 636	2 417 360	+854 718	+497 724
3. Валовий прибуток, тис. грн	701 009	935 742	961 374	+260 365	+25 632
4. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	249 494	466619	414182	+164 688	-52 437
5. Чистий прибуток, тис. грн	203 805	323 291	290 352	+86 547	-32 939

Складено автором за джерелом [11]

Аналіз фінансових показників АТ «Рудь» за 2022–2024 роки дозволяє оцінити, як підприємство адаптувалося до кризових умов, зберегло стабільність і забезпечило розвиток.

Незважаючи на складні умови війни, чистий дохід підприємства продемонстрував стійке зростання — з 2,26 млрд грн у 2022 році до 3,38 млрд грн у 2024 році. Це свідчить про успішну адаптацію підприємства та підтримку попиту на продукцію.

Собівартість реалізованої продукції також зросла — з 1,56 млрд грн у 2022 році до 2,42 млрд грн у 2024 році. Це пов'язано з підвищенням цін на сировину, логістичними складнощами та загальною інфляцією.

Валовий прибуток збільшився з 701 млн грн у 2022 році до 961 млн грн у 2024 році, що свідчить про підтримання маржинальності продукції.

Фінансовий результат від операційної діяльності значно зріс у 2023 році (до 466,6 млн грн), що говорить про поліпшення ефективності. Проте у 2024 році він знизився до 414,2 млн грн, ймовірно через збільшені витрати або інвестиції.

Чистий прибуток показав позитивну динаміку у 2023 році, але дещо знизився у 2024 році. Це може бути результатом підвищення операційних витрат або впливом нестабільної економічної ситуації.

Війна призвела до збільшення витрат на сировину та логістику, що відобразилось на собівартості продукції. Незважаючи на виклики, компанія змогла наростити доходи, що свідчить про сильний попит і конкурентоспроможність продукції. Зміни рівня прибутковості у 2024 році можуть зумовлюватися процесом пристосування бізнес-моделі до оновленого ринкового середовища та здійсненням додаткових вкладень у розвиток підприємства. Хоч собівартість зросла, темпи зростання доходів випереджають її, що дозволяє зберігати рентабельність.

Виробництво морозива в Україні є складовою частиною харчової промисловості, зокрема підгалузі молочної продукції. Вітчизняні підприємства повністю задовольняють внутрішній попит на морозиво [8].

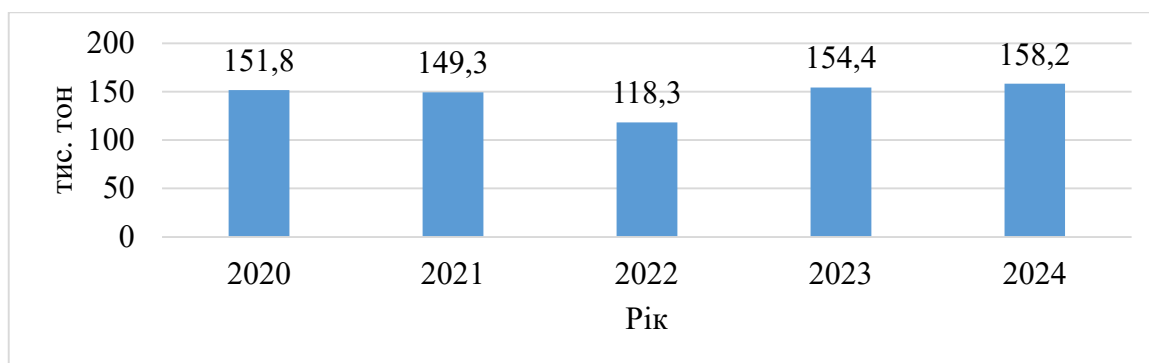


Рисунок 2.3 – Обсяг виробництва морозива в Україні за 2020-2024 рр., тис. тон
Складено автором за джерелом [8]

За підрахунками, річний обсяг виготовлення цього продукту становить понад 158 тисяч тонн (рисунок 2.3). Вітчизняне морозиво активно експортується в десятки країн, при цьому обсяги поставок за кордон мають тенденцію до зростання. Обсяг імпорту в Україну залишається мінімальним [8].

Варто зазначити, що виробництво морозива має низку специфічних особливостей. Однією з головних є сезонність споживання: попит істотно зростає влітку й суттєво зменшується взимку. Оскільки морозиво не належить до товарів

першої необхідності, обсяги його споживання значною мірою залежать від рівня доходів населення, що, у свою чергу, визначається загальним економічним становищем у країні [1].

Морозиво залишається популярним продуктом серед населення, особливо у літній період. В умовах високої конкуренції на ринку виробники змушені постійно розширювати асортимент та покращувати якість продукції, аби зберігати конкурентні переваги.

Основними конкурентами АТ «Рудь» на українському ринку морозива є ТОВ Ласунка та ПАТ «Львівський холодокомбінат» (ТМ «Лімо»), ТМ «Ласка», ТОВ «Хладопром».

ТОВ Ласунка, що випускає продукцію під брендом «Ласунка», працює на ринку з 1997 року і спеціалізується на виробництві морозива, вершкового масла, а також широкого спектра молочних виробів. До товарного асортименту компанії входять: морозиво, вершкове масло, спред, молочна продукція (кефір, молоко, ряжанка, сметана, йогурти, сироватка), глазуровані сирки, заморожені овочі, ягоди та тісто.

ПрАТ «Львівський холодокомбінат» також має багаторічний досвід у сфері виробництва морозива — випуск продукції у Львові триває вже понад 66 років. Торгова марка «ЛІМО» пропонує понад 110 найменувань морозива, серед яких: ескімо, ріжки, вафельні стаканчики, фруктовий лід, морозиво у пластикових контейнерах і відрах, рулети, торти та монолітна продукція [1].

Окрім виготовлення морозива, підприємство також спеціалізується на виробництві різноманітної глазури та фруктових наповнювачів, що використовуються як складові для десертів.

ТМ «Ласка» спеціалізується на виробництві широкого асортименту морозива, орієнтуючись на традиційні смаки українського споживача. Продукція позиціонується як доступна за ціною, однак менш виражена в інноваційності та маркетингових підходах. Виробник прагне зберігати стабільну якість при зниженні витрат.

ТОВ «Хладопром» є одним із провідних виробників морозива в Україні з чітко вибудованою дистрибуційною мережею. Компанія активно використовує сучасні маркетингові інструменти та пропонує як класичні, так і новаторські смаки. Продукція відзначається належною якістю й ефективним просуванням на ринку.

Проаналізуємо основних конкурентів АТ «Рудь», зведені дані представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз конкурентів серед виробників морозива в Україні

Критерій оцінювання	Конкуренти					
	Максимальний бал	АТ «Рудь»	«Ласунка»	«Львівський холодокомбінат»	«Ласка»	«Хладопром»
Наповненість смаку	5	5	4	4	4	4
Натуральність	5	5	4	4	5	4
Термін придатності	5	4	4	4		4
Оригінальність пакування	5	3	4	4	3	3
Рекламна компанія	5	4	4	4	3	5
Ефективність каналів збуту	5	4	4	4	4	5
Ціна	5	4	3	5	5	4
Всього		4,15	3,9	4,1	3,4	4,1

Складено автором за джерелом [1]

Проведене порівняльне оцінювання конкурентів на ринку морозива за ключовими критеріями (табл. 2.2) дозволяє виявити сильні та слабкі сторони кожної компанії. Найвищі оцінки АТ «Рудь» отримало за наповненість смаку та натуральність продукції, що свідчить про високий рівень якості. Попри це, упаковка продукції виявилась менш привабливою порівняно з іншими брендами, отримавши нижчий бал. У сфері рекламної активності та ефективності каналів збуту підприємство демонструє середні позиції, що вказує на потенціал для покращення.

Загальний середній бал АТ «Рудь» склав 4,15, що є найвищим серед оцінених компаній, де «Львівський холодокомбінат» і «Хладопром» дещо поступаються,

набравши по 4,1 бала. Найнижчий результат показала ТМ «Ласка» — 3,4 бала, що може свідчити про необхідність посилення конкурентоспроможності на ринку.

Отже, рівень конкурентоспроможності продукції АТ «Рудь» у порівнянні з основними конкурентами має високу привабливість для споживачів та компанія утримує провідні позиції на ринку. До ключових чинників успіху АТ «Рудь» належать:

- висока репутація бренду, що вже давно відомий як на українському, так і на міжнародному рівнях;
- ефективна маркетингова політика, яка включає в себе активне просування, рекламні кампанії та акції для стимулювання попиту;
- збалансоване поєднання вартості та споживчих властивостей забезпечує доступність продукції для широкої аудиторії.

Для глибшого розуміння ринкової позиції підприємства, виявлення його сильних і слабких сторін, а також визначення можливостей і загроз доцільним є застосування SWOT-аналізу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT-аналізу АТ «Рудь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – значні виробничі ресурси підприємства; – різноманітність пропонованого товарного асортименту; – відомість бренду серед широкої аудиторії споживачів; – високі смакові якості та відповідність стандартам продукції; – наявність зареєстрованої власної торгової марки; – потужна виробнича база, що дозволяє масштабувати діяльність; – вигідне територіальне розташування, сприятливе для логістики. 	<ul style="list-style-type: none"> – недостатність обігового капіталу; – брак коштів для здійснення повноцінної рекламної кампанії; – обмежений досвід у сфері маркетингу та продажів у частини менеджерського складу; – випадки нерівномірної якості продукції.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – розширення обсягів виробництва завдяки оновленню технологій та продуктового ряду; – збільшення реалізації товарів через освоєння нових ринків збуту; – підвищення частки компанії на ринку; – оптимізація витрат за рахунок вдосконалення виробничих процесів. 	<ul style="list-style-type: none"> – посилення конкурентного тиску з боку інших гравців ринку; – ризики, пов'язані з сезонним зниженням закупівельних цін на молочну сировину влітку; – нестабільність політичної ситуації, яка може впливати на діяльність підприємства; – військові дії

Для формування ефективної ринкової стратегії та визначення ключових напрямів розвитку компанії необхідно здійснити комплексний аналіз як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що впливають на її діяльність.

Результати дослідження основних внутрішніх чинників, що впливають на діяльність АТ «Рудь», наведено на рис. 2.4.

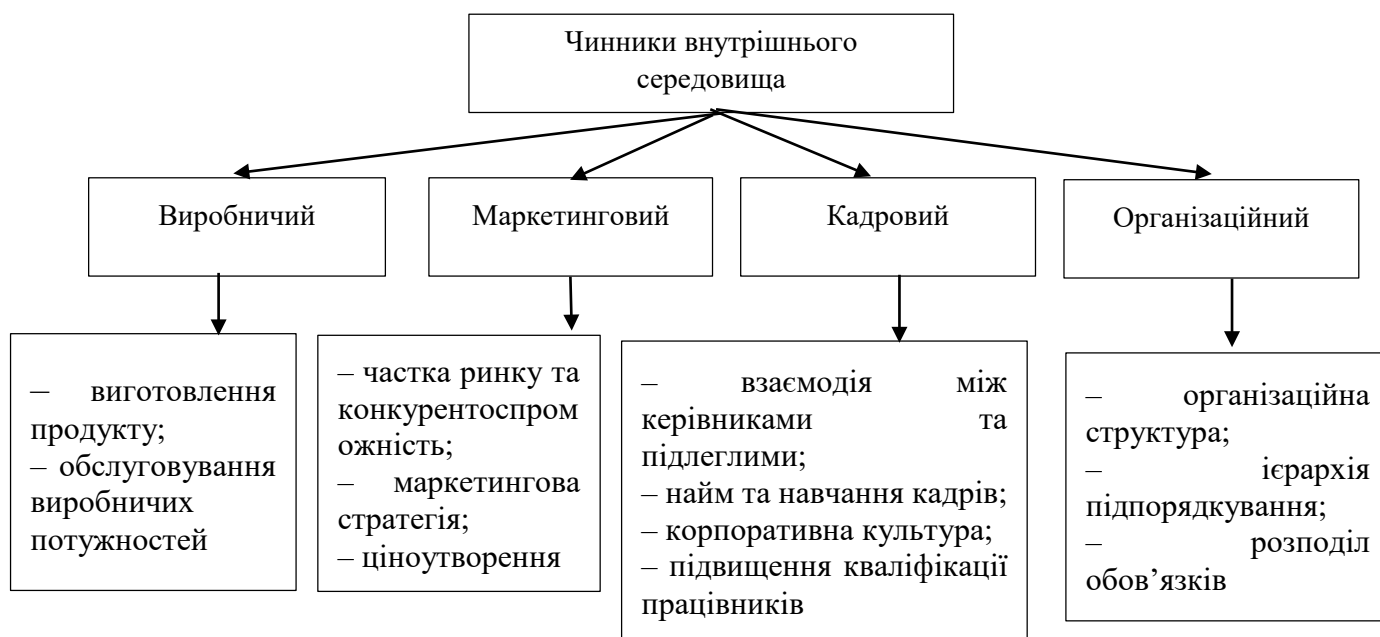


Рисунок 2.4 – Чинники внутрішнього середовища

Складено автором

Під чинниками зовнішнього середовища слід розуміти ті сили, які здатні змінювати або впливати на інші елементи зовнішньої системи. Навіть за умов стабільності всередині підприємства, зміни у зовнішньому середовищі можуть суттєво позначатися на його діяльності та результативності.

Для ідентифікації та оцінки зовнішніх впливів на підприємницьку діяльність доцільно використати інструмент PEST-аналізу (табл. 2.4). Його завданням є виявлення політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників, що мають вплив на функціонування компанії як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі [2].

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз діяльності АТ «Рудь»

Р – Політико-правові чинники	Е – Економічні чинники
<ul style="list-style-type: none"> – податкова система та законодавчі ініціативи; – підтримка вітчизняного виробника на державному рівні; – екологічне законодавство та нормативи; – регулятивна політика в межах галузі. 	<ul style="list-style-type: none"> – динаміка інфляційних процесів; – рівень середнього доходу населення; – здатність населення споживати продукцію; – поточна інвестиційна кліматична ситуація; – зростання вартості сировини та послуг постачальників.
S – Соціально-культурні чинники	T – Технологічні чинники
<ul style="list-style-type: none"> – вікова структура та чисельність населення; – співвідношення доходів і витрат у домогосподарствах; – стандарти та стилі життя споживачів; – скептичне ставлення до рекламної інформації з боку покупців. 	<ul style="list-style-type: none"> – стратегії держави щодо розвитку науково-технічного прогресу; – інновації в технологічних процесах; – вихід нових технологічних рішень на ринок і швидкість їх впровадження; – оновлення технічного парку підприємства та збільшення виробничих можливостей.

Складено автором

Політико-правові чинники мають вирішальне значення для функціонування підприємств, особливо в умовах нестабільної або перехідної економіки, якою наразі є економіка України. У процесі дослідження цих аспектів важливо проаналізувати, яким чином законодавча влада ставиться до розвитку виробництва морозива, а також оцінити потенційні зміни, які можуть виникнути внаслідок ухвалення нових нормативно-правових актів [2].

Варто зазначити, що АТ «Рудь» ще у 2003 році здійснило вихід на міжнародні ринки, що стало можливим завдяки ефективному державному регулюванню та стабільності політичної ситуації на той момент. У разі несприятливої політико-правової кон'юнктури та відсутності підтримки з боку держави цей прорив був би вкрай ускладнений або навіть неможливий. Отже, можна зробити обґрунтований висновок, що на сучасному етапі політико-правове середовище є сприятливим для діяльності підприємства.

2.2. Бізнес-план проєкту розширення виробництва продукції АТ «Рудь».

Необхідність впровадження нових товарів у діяльність підприємства зумовлена прагненням до стабілізації обсягів реалізації та оптимізації витрат в умовах сезонного характеру виробництва.

Інноваційна продукція дозволяє компанії підвищити прибутковість і водночас зменшити залежність від реалізації окремих товарних позицій чи асортиментних груп. Розроблення та виведення на ринок нових продуктів сприяє зростанню обсягів продажу, розширенню частки ринку, підвищенню прибутковості, а також забезпечує ефективніше використання наявних каналів дистрибуції [5].

АТ «Рудь» добре відоме на ринку завдяки своєму широкому асортименту морозива та тортів. Підприємство пропонує понад 120 видів морозива, що дозволяє задовольнити вподобання різних категорій споживачів. Споживчі вподобання відрізняються за віковими групами: старші люди переважно обирають класичні варіанти на кшталт ескімо чи вафельних стаканчиків, тоді як молодь та діти надають перевагу новинкам та незвичним смакам.

Сучасне технологічне обладнання дозволяє виготовляти складні за рецептурою, багатокомпонентні, нестандартні за формою продукти. Проєктом передбачено створення нового виду морозива з незвичним смаком, що досягається шляхом поєднання екзотичних інгредієнтів — ароматичних спецій, пелюсток троянд і базиліку. Такий продукт здатен викликати інтерес і емоційний відгук у споживача, перетворивши звичний продукт на джерело нових смакових вражень.

Мета проєкту полягає у залученні нових покупців за допомогою інноваційної пропозиції, що також сприятиме зростанню прибутків і розширенню ринкової присутності.

Ключовими стейкхолдерами ініціативи є власники підприємства, оскільки вони зацікавлені у збільшенні доходів і розширенні асортименту. Проєктна команда також мотивована на успішну реалізацію, оскільки створення унікального продукту відкриває нові можливості на ринку.

Основними статтями витрат у межах проєкту стануть: заробітна плата працівників, закупівля сировини, технічне обслуговування виробничого обладнання, маркетингова підтримка, а також витрати на логістику та доставку до торговельних точок [6].

Очікується, що перші прибутки від реалізації нового продукту підприємство отримає одразу після його надходження у роздрібну мережу.

Серед ключових внутрішніх ризиків реалізації проєкту можна виділити ймовірність неефективного підбору рецептури нового морозива з екзотичними смаками, а також можливі обмеження, пов'язані з недостатньою кваліфікацією персоналу. До зовнішніх загроз слід віднести можливу відсутність належного сприйняття нової продукції кінцевими споживачами, що може спричинити низький рівень попиту.

Проєкт реалізується проєктною командою на чолі з менеджером проєкту. До складу групи входять представники ключових відділів компанії: виробничий відділ, служба технічного контролю, маркетинговий підрозділ, логістичний відділ, а також бухгалтерія. Ролі учасників проєкту з розширення виробництва продукції АТ «Рудь» наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Ролі учасників проєкту з розширення виробництва продукції АТ «Рудь»

Учасники проєкту	Роль учасника	Рівень погодинної оплати
Менеджер проєкту	Відповідає за загальне управління, контроль термінів виконання та якість кінцевого продукту.	550 грн/год
Бухгалтер	Забезпечує фінансовий супровід проєкту, формує бюджет та контролює витрати.	480 грн/год
Технолог	Займається розробкою рецептури та контролем якості на всіх етапах виробництва.	490 грн/год
Начальник цеху	Координує виробничі процеси безпосередньо на підприємстві	430 грн/год
Маркетолог	Аналізує ринок, розробляє стратегію просування нового продукту та досліджує конкурентне середовище.	420 грн/год
Логіст	Організовує транспортування та зберігання продукції, оптимізує логістичні витрати	450 грн/год

Планується, що для нового морозива використовуватимуться виключно свіжі, натуральні та якісні інгредієнти, які проходять лабораторну перевірку. Виробничий процес включатиме всі необхідні технологічні етапи: пастеризацію, гомогенізацію, фризеравання, загартування — із дотриманням жорстких стандартів якості на кожному з етапів.

Аналіз ринку збуту продукції охоплює проведення маркетингових досліджень, поділ споживчого ринку на сегменти та структурування отриманих результатів ринкової оцінки. Ця інформація відіграє важливу роль у формуванні прогнозів щодо обсягів виробництва, розробці ефективної маркетингової стратегії компанії та визначенні обсягу необхідних інвестиційних ресурсів. Проведення сегментації ринку представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Сегментація ринку збуту продукції морозива АТ «Рудь»

Критерій	Сегмент	Характеристики
1. Вікова категорія	Діти	Яскрава упаковка, солодкі смаки, маленькі порції
	Молодь	Новизна, крафтове, трендові бренди
	Дорослі	Якість, натуральність, класичні смаки
	Літні люди	М'яке, не надто солодке, знижений вміст жиру
2. Тип продукту	Класичне	Пломбір, шоколадне, вершкове
	Фруктове/сорбет	Освіжаюче, менш калорійне
	Преміум	Дорогі інгредієнти, натуральність, унікальні смаки
	Дієтичне/веганське	Без цукру, без лактози, для ЗСЖ
3. Формат продажу	Фасоване (магазини)	Зручність, масовий попит
	М'яке / на вагу	Імпульсна покупка, часто сезонне
4. Географія	Міста	Високий попит, конкуренція, наявність преміум-продуктів
	Села	Класика, доступність за ціною, стабільний попит

Складено автором

Також буде здійснено аналіз прогнозованого обсягу реалізації продукції та фактичного рівня продажів з метою визначення частки ринку, на яку компанія розраховує, а також оцінки реального потенціалу збуту за наявних ринкових умов, зведені дані представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Оцінка потенційної та реальної суми продажів

Показник	Потенційна сума продажу	Реальна сума продажу		
		1-й рік	2-й рік	3-й рік
	2026	2026	2027	2028
Програма випуску, тис. т	31	26	31	35
Обсяг товарної продукції, тис. грн	1 950 000	1 650 000	1 750 000	1 950 000
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	1 645 000	1 550 000	1 600 000	1 800 000

Складено автором

Як свідчать результати аналізу, розбіжність між прогнозованими та фактичними обсягами реалізації є незначною. Це дозволяє зробити висновок, що наявні виробничі ресурси підприємства цілком здатні задовольнити очікуваний попит.

Розробка маркетингового плану є важливою складовою, оскільки він детально окреслює напрями діяльності у сферах збуту, обслуговування клієнтів, ціноутворення, рекламних заходів та сприяє досягненню цільових показників реалізації продукції.

Ключові складові маркетингової стратегії [10]:

1. Маркетингова стратегія. Доцільним підходом для компанії є використання концепції розвиваючого маркетингу, орієнтованого на створення попиту на нові продукти. Така стратегія ефективна в умовах наявності потенційного інтересу з боку споживачів, з метою його трансформації у реальний попит.

2. Канали дистрибуції. АТ «Рудь» співпрацює з понад 100 дистриб'юторами, більшість із яких підтримують партнерські стосунки з моменту заснування компанії. Підприємство прагне постійного вдосконалення та залишається відкритим до нової співпраці [12].

У Києві, Запоріжжі, Луцьку та Тернополі відкриті офіційні представництва, що відповідають за розповсюдження продукції в Центральному та Західному регіонах. Представники компанії працюють по всій Україні, що дозволяє активно розширювати географію реалізації. Підприємство володіє холодильними складами

та власним автопарком спеціалізованого транспорту, що гарантує оперативну доставку товарів по всій країні.

3. Цінова політика. Для формування ціни на новий продукт застосовується метод питомого показника, який доцільний у випадках, коли аналоги відрізняються лише окремими характеристиками. Формула розрахунку [10]:

$$\text{Ціна} = (\text{Вартість аналогічного продукту} / \text{Його параметр}) \times \text{Параметр нового продукту} \quad (2.1)$$

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

Отже, орієнтовна роздрібна ціна нового морозива становитиме 37–38 грн. Варто враховувати необхідність періодичного коригування ціни відповідно до етапу життєвого циклу товару та рівня інфляції.

4. Рекламна кампанія. Просування продукції передбачає такі етапи:

- створення унікального рекламного креативу;
- зйомка промо-ролика, що демонструє особливості продукту;
- запуск промоційного сайту для ознайомлення з новинкою;
- проведення комплексної рекламної кампанії.

Кампанія поділяється на два етапи [13]:

Етап 1 – Іміджева реклама:

Основна увага приділяється новому продукту з унікальним смаком, що позиціонується як інновація в сегменті традиційної продукції.

Інструменти: банерна та контекстно-медійна реклама; відеоролики; таргетована реклама у соціальних мережах.

Етап 2 – Активація споживача:

На цьому етапі фокус робиться на всіх позиціях лінійки. Через промосайт буде запущено голосування за улюблений формат морозива (ріжок, стаканчик або ескімо). Щодня визначається фаворит, серед користувачів, які голосували за нього, розігрується ящик морозива.

Інструменти: банерна та контекстно-медійна реклама; активність у соціальних мережах. Оцінка витрат на просування представлена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінка витрат на просування

Показник	Сума за рік, тис. грн
Собівартість виробництва продукції	800 000
Витрати на рекламу та просування продукції	200 000
Витрати на організацію системи збуту продукції	350 000

Складено автором

Побудову виробничого плану доцільно розпочати зі складання прогнозу обсягів реалізації продукції як у грошовому, так і в кількісному вимірі, який наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – План продажів

Продукція	Рік		
	1-й рік	2-й рік	3-й рік
	2026	2027	2028
Очікуваний об'єм продажів, тис. т	26	31	35
Ціна продажів, тис. грн	654	721	932
Виручка від продажів, тис. грн	546	602	768

Складено автором

На основі попередніх розрахунків слід визначити обсяг витрат, пов'язаних із виробництвом та збутом продукції, а також обґрунтувати її цінову політику, розрахунок яких представлений у таблиці А.1 (додаток А).

Важливим етапом формування виробничого плану є складання календарного графіка (рис. 2.5), адже саме його наявність із чітко визначеними строками реалізації завдань дає змогу інвестору оцінити доцільність фінансування проєкту та переконатися в його перспективності.

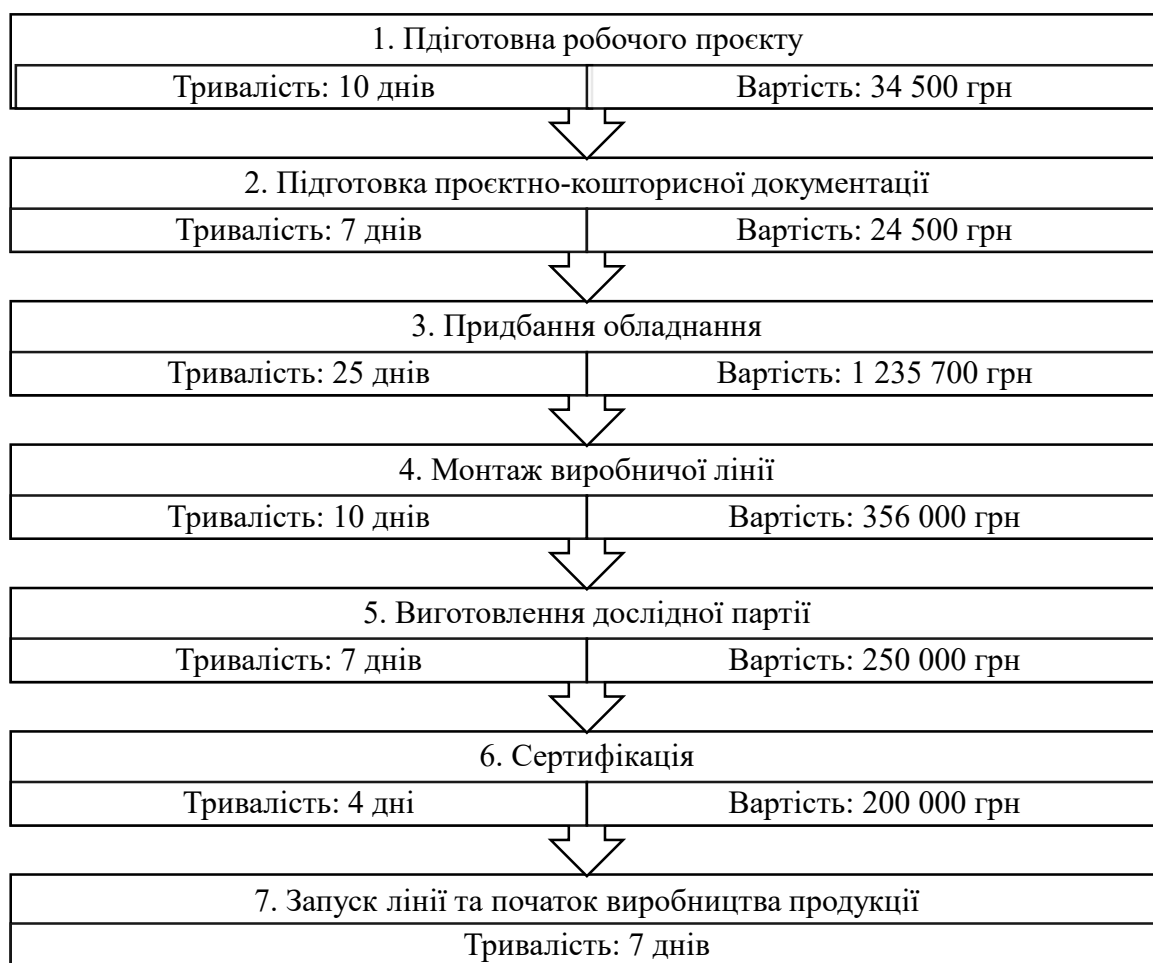


Рисунок 2.5 – Послідовність реалізації етапів розширення виробництва продукції АТ «Рудь» із зазначенням тривалості та вартості бізнес-плану

Складено автором за джерелом [16]

Отже, загальна тривалість реалізації бізнес-плану з розширення виробництва продукції становить 70 днів, що свідчить про добре структуроване та оптимізоване планування впровадження проєкту. Загальна вартість впровадження проєкту складає приблизно 2 100 700 грн, основна частина якої припадає на етап придбання обладнання (близько 59% загального бюджету). Це вказує на капіталомісткий характер проєкту, що потребує значних інвестицій у технічну базу.

Процес реалізації охоплює сім ключових етапів. Реалізація кожного етапу послідовна та логічно обґрунтована, що мінімізує ризики збоїв або простоїв у запуску нової виробничої лінії. Ефективна реалізація цього бізнес-плану дозволить

АТ «Рудь» збільшити обсяги виробництва та розширити свою присутність на ринку, підвищуючи конкурентоспроможність підприємства.

2.3. Оцінювання результативності запропонованого проекту та аналіз потенційних ризиків.

Оцінювання ефективності проекту є одним із ключових етапів його розробки та аналізу. Ефективність проекту визначається як ступінь відповідності його результатів поставленим цілям та інтересам зацікавлених сторін. Для визначення основних показників ефективності доцільно скласти таблицю з вихідними даними, необхідними для проведення розрахунків (табл. 2.10) [18].

Таблиця 2.10 – Вихідні дані для розрахунку показників ефективності

Показники	Значення
1. Вартість проекту	560 000
Free Cash Flow	860 000
ЕВІТДА	423 000
Рентабельність по ЕВІТДА, %	0,49
2. Термін окупності, років	3,8
3. Прибуток	8 500 700
4. Гршові потоки по роках	
1-й рік - 2026	1 900 000
2-й рік - 2027	2 450 000
3-й рік - 2028	4 150 700
5. Ставка дисконту, %	21%
6. Термін окупності інвестицій, років	3
7. Сума інвестицій	2 300 540

Складено автором

Витрати проекту становлять 560 000 грн. В тому числі:

- витрати на заробітну плату – 156 000 грн;
- відрахування з заробітної плати – 45 000 грн;
- витрати на обладнання та сировину – 359 000 грн.

Ефективність реалізації проєкту оцінюється за допомогою комплексу показників, які відображають співвідношення отриманих вигод до понесених витрат з точки зору зацікавлених сторін проєкту [24].

У процесі прийняття рішення щодо доцільності фінансування проєктів використовуються основні критерії оцінки їх економічної ефективності, серед яких [17]:

- чиста приведена вартість (NPV);
- індекс прибутковості інвестицій (PI);
- дисконтований показник рентабельності інвестицій (DROI);
- внутрішня норма прибутковості (IRR);
- термін окупності з урахуванням дисконтування (DPP)
- коефіцієнт вигоди до витрат (BCR).

Зокрема, чистий приведений дохід (NPV) розраховується за такою формулою [26]:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^n} - 1C \quad (2.2)$$

де CF_t – сума чистого грошового потоку;

n – тривалість реалізації проєкту;

i – дисконтна ставка.

$$NPV = \left(\frac{1\,900\,000}{\left(1 + \frac{21}{100}\right)^1} + \frac{2\,450\,000}{\left(1 + \frac{21}{100}\right)^2} + \frac{4\,150\,700}{\left(1 + \frac{21}{100}\right)^3} \right) - 2\,300\,540 =$$

$$= 5\,585\,621 - 2\,300\,540 = 3\,285\,081 \text{ грн}$$

Оскільки значення чистої приведеної вартості $NPV > 0$, це свідчить про доцільність реалізації проєкту. Такий проєкт сприятиме зростанню власного капіталу компанії, а також підвищенню її ринкової оцінки.

Розрахунок індексу прибутковості здійснюється за такою формулою:

$$PI = \frac{\sum_{k=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^k}}{IC} = \frac{3\,285\,081}{2\,300\,540} = 1.42 \quad (2.3)$$

Індекс прибутковості > 1 , отже проєкт є прибутковий.

Оцінка результативності проєкту продемонструвала, що його фінансування є виправданим. Прибуток від проєкту очікується з початку третього року. Чиста приведена вартість (NPV) становить 3 285 081 грн. Запропонований варіант фінансування – повне самофінансування за рахунок внутрішніх ресурсів. Завершальним етапом у розробці проєкту є проведення аналізу потенційних ризиків [26].

Для запобігання негативним наслідкам необхідно своєчасно виявляти та оцінювати ризики. У цьому допомагає один із ключових процесів системи управління проєктами — управління ризиками. Від ефективності цього управління залежить, чи вплинуть ризики негативно. У таблиці 2.11 представлена матриця ризиків [27].

Таблиця 2.11 – Матриця ризиків

		Оцінка ризику за фактором				
		[0,1]	[2,4]	[5]	[6]	[9,10]
Важливість ризикового фактору	0,80		Зміна інвестиційних умов проєкту	Високі витрати проєкту		
	0,40			Зростання конкуренції на ринку морозива	Підвищення цін на сировину	
	0,20	Непередбачувані ризики	Порушення технологій виробництва			Порушення рекламної стратегії
	0,10	Порушення договорів з поставок необхідної сировини			Військові дії на території України	
	0,05					

Складено автором

Матриця враховує важливість ризиків та їхню ймовірну оцінку в шкалі від 0 до 10. Найвищу важливість (0,80) мають такі чинники:

1. Зміна інвестиційних умов проєкту – потенційно нестабільне фінансування.
2. Високі витрати проєкту – суттєвий вплив на бюджет.

Ці фактори належать до критичних і мають значний вплив на доцільність розширення виробництва.

Середні ризики (0,40–0,20) включають:

1. Зростання конкуренції, підвищення цін на сировину – впливають на прибутковість.
2. Порушення технологій або рекламної стратегії – можуть вплинути на якість і збут продукції.

Найменшу вагу мають малоймовірні, але значущі події, а саме: військові дії, порушення договорів. Вони важливі, але мають нижчу ймовірність.

Висока важливість імовірних ризиків (0,80) вимагає ретельного фінансового та стратегічного планування. Бізнес-план дозволить заздалегідь передбачити можливі загрози і розробити варіанти їхнього пом'якшення. Урахування ризиків у плані дає можливість залучити інвесторів, демонструючи контроль над ситуацією.

Отже, проведений аналіз діяльності АТ «Рудь» засвідчив доцільність розробки бізнес-плану з метою розширення виробничих потужностей підприємства. У відповідь на виявлену потребу запропоновано реалізацію проєкту з виробництва морозива з унікальними смаками, що сприятиме зміцненню позицій компанії на ринку та зростанню прибутковості.

Основна ідея полягала у створенні унікального морозива із додаванням спецій, пелюсток троянд та інших нестандартних інгредієнтів, що зацікавить споживачів і викличе бажання спробувати новинку.

Під час розробки проєкту було проведено аналіз ринку, сформовано життєвий цикл проєкту, визначено учасників процесу та оцінено основні витрати. Створений організаційно-виробничий план дозволив визначити виробничі можливості підприємства, потреби в сировині, а також розрахувати витрати на матеріали та оплату праці.

Ключовим етапом стало оцінювання ефективності проєкту. Проведені розрахунки показали, що проєкт доцільно реалізовувати, оскільки прибуток почне надходити вже на третій рік [15].

Завершальним кроком був аналіз ризиків, у рамках якого було створено реєстр потенційних загроз. Виявлено, що основними ризиками є зниження цін на продукцію, посилення конкуренції та можливі порушення технологічного процесу. Управління ризиками є важливою складовою проєктного менеджменту, спрямованою на мінімізацію негативних наслідків та запобігання їх виникненню в інвестиційній діяльності.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Для того щоб ухвалювати виважені управлінські рішення стосовно розвитку підприємства, його реорганізації або впровадження інвестиційних проєктів, важливо розробити та обґрунтувати бізнес-план.

Бізнес-план проєкту відображає ключові елементи, які забезпечують успішну діяльність підприємства. Він сприяє чіткому формулюванню бізнес-ідеї та розробці плану її впровадження, який потім доводиться до уваги всіх зацікавлених сторін. Документ визначає цілі компанії, строки їх досягнення, необхідні ресурси та обґрунтовує основні припущення [9].

За результатами проведених досліджень можна виділити кілька важливих висновків:

1. В роботі були розглянуті теоретичні основи бізнес-планування, що є ключовим для ефективної діяльності підприємств. Порівняно поняття «бізнес-планування» і «бізнес-план». Зокрема, описано основні переваги бізнес-планування, його завдання, послідовність етапів створення бізнес-плану, а також методи і рекомендації для формування якісного документа.

Встановлено, що розробка бізнес-плану компанії проходить поетапно і включає низку послідовних дій: від генерації ідеї, аналізу ринкових умов і ресурсів до складання, презентації та затвердження плану. Значущість бізнес-плану полягає у представленні інвестиційної моделі, яка пропонує інноваційні рішення для актуальних завдань розвитку підприємства. Кожен етап має свої цілі й результати, спрямовані на створення обґрунтованого і якісного бізнес-плану.

2. Технологія створення бізнес-плану передбачає використання як стандартних структур, заснованих на міжнародних або національних нормах, так і адаптованих індивідуальних форматів, які відповідають інформаційним потребам ключових учасників проєкту. Як показало дослідження, дотримання процедур під час розробки бізнес-плану підвищує його достовірність та збільшує шанси на залучення інвестицій.

3. За об'єкт дослідження вибрано АТ «Рудь». Проведено аналіз господарської діяльності, наведена історична довідка про компанію, описано асортимент продукції. За даними аналітичного дослідження, АТ «Рудь» входить до п'ятірки лідерів українського ринку морозива з часткою 26,8%. Проведений аналіз конкурентоспроможності показав, що продукція компанії має високі позиції серед конкурентів. Аналіз фінансово-економічних показників підтвердив високу ліквідність підприємства, що свідчить про здатність своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання.

4. На основі проведеного аналізу було розроблено проєкт розширення виробництва продукції АТ «Рудь». Ідея проєкту полягає у створенні нового виду морозива з унікальним смаком, який досягається додаванням спецій, пелюсток троянд та базиліку. Для виробництва використовуватимуться лише свіжі та якісні інгредієнти, які проходять лабораторний контроль. Морозиво виготовлятиметься з дотриманням усіх технологічних процесів.

5. Розроблено детальний маркетинговий план, який включає стратегію просування, канали збуту, цінову політику та рекламні заходи, а також оцінку витрат на маркетинг. Виробничий план охоплює розрахунок продажів у вартісному та натуральному виразі, потребу у обладнанні, собівартість і формування ціни. Окрему увагу приділено календарному плану з реальними термінами виконання завдань. Завершальними були розробка організаційного та фінансового планів.

6. Аналіз дисконтованого періоду окупності показав, що проєкт окупиться вже на третьому році і почне приносити прибуток. Загалом, оцінка ефективності свідчить про доцільність інвестицій у цей проєкт, при цьому джерелом фінансування є власні кошти підприємства. Матриця ризиків свідчить про наявність серйозних викликів, тому створення бізнес-плану є обов'язковим кроком перед ухваленням рішення щодо розширення виробництва. Він допоможе мінімізувати втрати та підвищити ефективність управління проєктом. Розширення виробництва варто здійснювати лише за наявності чіткої стратегії управління ризиками, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку морозива в Україні. веб-сайт. URL: <https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-morozhenogo-ukrainy-2025-god>
2. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Нетребко М.В. Методичне забезпечення підготовки бізнес-плану як ключового складника стратегічного управління діяльністю підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Вип. 1 (75). С. 90–97.
3. Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І Бізнес-планування : навч. посіб. Київ: Знання, 2013. 173 с.
4. Васильців Т.Г., Іляш О.І., Міценко Н.Г. Економіка малого підприємства: навч.посіб. Київ: Знання, 2013. 446 с
5. Воробйова І.Н. Економіка та управління виробництвом: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 191 с.
6. Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Випуск 2. С.81-84.
7. Демиденко В. В. Методологічні проблеми бізнес-планування підприємницької діяльності в сучасних умовах. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 40. С. 38–46
8. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Должанський І.З. Бізнес-план: технологія розробки: навч. посіб. 2-ге видання. Львів: «Новий Світ-2000», 2018. 364 с.
10. Жуков В. В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 26–1. С. 149–153.
11. Звітність компанії АТ «Рудь». веб-сайт. URL: <https://vkursi.pro/card/finbalance/00182863?year=2022&kv=12>

12. Зелінська А.С. Формування інформаційного поля бізнес-планування, Умань: ВПЦ «Візаві», 2019. 195 с.
13. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 472 с
14. Ільчук П.Г. Бізнес-планування та управління проектами: навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2020. 216 с.
15. Кваша О. С., Фоміна В. В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 12. С. 268–275.
16. Коюда В. О., Пасько М. І. Методологічний підхід до бізнес-планування розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2015. № 9. С. 394-402.
17. Крикун О. О. Бюджетування як сучасний елемент управління вартістю підприємства / О. О. Крикун // мат-ли наук.-практ. інтернет-конф. «Сучасні управлінські процеси в національній економіці» (21 жовтня 2016 року) / відп. Ред. Г.О. Дорошенко. Харків : Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2016. С. 146-149.
18. Крикун О.О. Комплексний характер контролінгу та бюджетування на підприємстві. Innovative projects and paradigms of international education. A collection of theses: materials of I International multidisciplinary scientific and practical Internet conference «Innovative projects and paradigms of international education» (Georgia, Tbilisi, Ukraine, Kyiv, February 28 - March 1, 2023), Georgian Aviation University, 2023, 236 p. С. 75-80.
19. Лаврів Л. А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи. Інноваційна економіка. 2013. No 10 (48). С. 104–111
20. Менеджмент у VUCA-світі: пошук рівноваги : монографія / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 433 с.
21. Методичні рекомендації з виконання кваліфікаційної роботи бакалавра для здобувачів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. Г.О. Дорошенко, Д.В. Бабич, С.М. Бабич, С.В. Бабич, Г.І. Заднепровська, О.В. Жадан, Л.Л. Калініченко, Я.В. Кононенко, О.О. Крикун, А.М.

Літвінова, С.М. Нескородєв, М.В. Максимова, Л.М. Матросова, І.О. Пенська, В.Ю. Прокопенко, В.Ф. Пуртов, Т.О. Самофалова, В.В. Сичова, Г.О. Сукрушева, І.А. Тернова, Л.В. Тешева, О.А. Фрідман, М.В. Чужданова, В.Г. Штучний. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 36 с.

22. Офіційний сайт АТ «Рудь». веб-сайт. URL: <https://rud.ua>

23. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Планування діяльності підприємства: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 256 с.

24. Покропивний, С.М. Соболь, Г.О. Швиданенко, О.Г. Дерев'яноко Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. Посібник. Київ: КНЕУ, 2012. 379 с.

25. Степанюк А. В. Значення бізнес-плану в забезпеченні ефективного розвитку компаній у ринкових умовах. *Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень, за матеріалами ІХ Міжнародної студентської наукової конференції*, м. Рівне, 30 травня, 2025 р. / *Міжнародний центр наукових досліджень*. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2025. 840 с., С. 149-152.

26. Тарасюк Г. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз: навч. посіб. К.: Каравела, 2006. 280 с.

27. Чичун В. А., Паламарчук В. Д. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. Соціум. Наука. Культура. 2010. № 21(18).

ДОДАТОК

Таблиця А.1 - Розрахунок собівартості і ціни продукції

№	Найменування статей витрат і елементів ціни	Витрати на одиницю продукції, грн	Період		
			2026	2027	2028
1	Матеріальні витрати, всього:				
1.1	Сировина і основні матеріали	4,00	26008	28005	28509
1.2	Допоміжні матеріали	8,00	10507	10006	10260
1.3	Покупні та комплектуючі вироби	26,00	27607	37009	37604
1.4	Паливо для технологічних цілей	30,00	36000	37305	35705
1.5	Енергія для технологічних цілей	20,00	25000	24000	26000
1.6	Транспортно-заготівельні витрати (17% від 1.1)	17,00	13028	14025	14245
1.7	Зворотні відходи (віднімаються)	-30,00	-19000	-16030	-120000
2	Заробітна плата основних виробничих робітників, всього:				
2.1	Основна зарплата	15000,00	15000000	15000000	15000000
2.2	Додаткова зарплата (40% від 2.1)	6000,00	6000000	6000000	6000000
3	Нарахування на зарплату (24% від п.2)	3600,00	3600000	3600000	3600000
4	Інші змінні витрати				
5	Разом змінні витрати	25519,00	24723150	24734320	24632323
6	Загальновиробничі витрати (ОПР – %)				
7	Загальногосподарські витрати (ОХР – %)	1950,00	1950000	1950000	1950000
8	Інші виробничі витрати	200,00	28000	33400	27200
9	Разом виробнича собівартість	500,00	134000	120000	145000
10	Комерційні витрати (25% від п.9)	125,00	33500	30000	36250
11	Разом постійні витрати (п.6 + п.7 + п.8 + п.10)	2775,00	2145500	2133400	2158450
12	Разом повна собівартість (п.5 + п.11)	28294,00	26868650	26867720	26790773