

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

**«До захисту допущено»
Завідувач кафедри**

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«10» червня 2024 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: «БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЦТВА НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ НА
ПІДПРИЄМСТВІ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ СПОЖИВЧОГО
ПОПИТУ»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-01
ПАЗІЮРА Наталія Вячеславівна

(підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств
**к.е.н, доц.
КВАСКО Алла Володимирівна**

(підпис)

Рецензент завідувач кафедри економічної кібернетики
д.е.н., проф. БОЯРИНОВА Катерина Олександрівна

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
цитат та вилучень з праць інших авторів без
відповідних посилань

Студентка _____
(підпис)

Київ – 2024 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

12 жовтня 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
ПАЗЮРІ Наталії Вячеславівні**

1. Тема роботи: «БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЦТВА НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ СПОЖИВЧОГО ПОПИТУ»

керівник роботи к.е.н., доц. **КВАСКО Алла Володимирівна**

затверджено наказом по університету від 30.05.2024р. № 2222-с

2. Термін подання студентом роботи: 10.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «ФІРМА «ФАВОР», нормативні документи в сфері управління якістю (Настанова інтегрованої системи управління Н 01; Політика у сфері якості і безпечності; Екологічна політика ТОВ «ФІРМА «ФАВОР»), штатний розпис підприємства на 01.02.2024 р., фінансова звітність підприємства (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати») за 2021-2023 рр., оборотно-сальдові відомості по рахунку 26 за 2020-2023 рр., перелік обладнання відділів виробництва, дані аналітичної платформи YouControl.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розкрити сутність та значення бізнес-планування як інструмента досягнення стратегічних цілей підприємства;
- описати етапи планування виробництва нової продукції та проаналізувати фактори, що на них впливають;
- розглянути методичні підходи до оцінки ефективності впровадження виробництва нової продукції;

б) аналітична частина:

- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічні показники та оцінити матеріально-технічне забезпечення підприємства;
- дослідити асортимент продукції, обсяги її виробництва і реалізації;

в) рекомендаційна частина:

- розробити проєкт виробництва нової продукції для підприємства,
- описати впровадження бізнес-плану виробництва нової продукції на підприємстві;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованого проєкту виробництва нової продукції.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Теоретичні аспекти бізнес-планування як інструмента досягнення стратегічних цілей;
2. Загальна інформація про ТОВ «ФІРМА «ФАВОР»;
3. Види діяльності ТОВ «ФІРМА «ФАВОР»;
4. Структура необороних активів ТОВ «ФІРМА «ФАВОР», 2023 рік;
5. Фінансово-економічні показники ТОВ «ФІРМА «ФАВОР» (2022-2023 рр.);
6. Обсяги виробленої та реалізованої продукції підприємства (2020-2023 рр.);
7. Розрахунок конкурентоспроможності ТОВ «ФІРМА »ФАВОР у контексті виробництва нової продукції
8. Аналіз властивостей нової продукції та процес її виробництва;
9. План продажів нової продукції у перші три роки після початку виробництва;
10. Календарний план проєкту;
11. План доходів та витрат у перші три роки після початку виробництва;
12. Обґрунтування доцільності реалізації проєкту;
13. Аналіз ризикованості проєкту.

6. Дата видачі завдання: 12 жовтня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних засад бізнес-планування на виробничому підприємстві та факторів впливу на нього	09.10.2023 – 30.10.2023	
2.	Розгляд методичних підходів до оцінки ефективності впровадження виробництва нової продукції	31.10.2023– 29.11.2023	
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження його організаційно-економічних аспектів	30.11.2023 – 31.12.2023	
4.	Економіко-управлінський аналіз результатів господарської діяльності підприємства ТОВ «ФІРМА «ФАВОР»	01.01.2024 – 31.01.2024	
5.	Аналіз фінансово-економічних показників та матеріально-технічного забезпечення ТОВ «ФІРМА «ФАВОР»	01.02.2024 – 28.02.2024	
6.	Дослідження виробництва продукції: асортименту і номенклатури, обсягів виробництва і реалізації тощо	01.03.2024 – 31.03.2024	
7.	Розроблення бізнес-плану виробництва нової продукції на підприємстві ТОВ «ФІРМА «ФАВОР»	01.04.2024 – 30.04.2024	
8.	Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованого проекту виробництва нової продукції	01.05.2024 – 25.05.2024	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2024 – 30.05.2024	

Студент _____ Наталія ПАЗІЮРА

Керівник дипломної роботи _____ Алла КВАСКО

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Бізнес-планування виробництва нової продукції на підприємстві в контексті сучасних трендів споживчого попиту» містить 108 сторінок, 18 таблиць, 7 рисунків, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 30 позицій.

Метою роботи є розгляд теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо втілення проєкту виробництва нової харчової продукції в умовах активізації загроз зовнішнього середовища та змін у споживчих вподобаннях.

Об'єктом дослідження є планування виробництва продукції підприємством харчової промисловості.

Предметом дослідження є теоретичні й практичні положення бізнес-планування виробництва нової продукції в контексті сучасних споживчих трендів.

База дослідження – ТОВ «ФІРМА «ФАВОР».

Методи дослідження: метод логічних узагальнень, абстрактно-логічний метод, метод групування (для визначення сутності бізнес-планування), економічний та причинно-наслідковий аналіз (для оцінки результатів діяльності підприємства), метод порівняння, метод синтезу (для обґрунтування напрямів розвитку).

Результати роботи: було розроблено бізнес-план виробництва нової продукції, що за прогнозами забезпечує отримання 0,84 млн грн чистого прибутку за перший рік після впровадження виробництва.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати дослідження можуть бути використані підприємством харчової сфери для забезпечення конкурентоспроможності в контексті сучасних споживчих трендів.

Результати впровадження досліджень. Розроблені в дипломній роботі пропозиції були представлені на розгляд керівництву ТОВ «ФІРМА «ФАВОР», де було визнано можливість їх практичного застосування.

Ключові слова: бізнес-планування, продукція, виробництво продукції, удосконалення діяльності, розробка бізнес-плану, нова продукція, ефективність.

ABSTRACT

The Bachelor's thesis on the topic: "Business planning for the production of new products at the enterprise in the context of modern consumer demand trends" contains 108 pages, 18 tables, 7 drawings, 2 attachments. The list of links includes 30 items.

The purpose of the work is to review the theoretical provisions and develop practical recommendations for the implementation of the new product project in the conditions of increased environmental threats and changes in consumer preferences.

The object of the study is the production planning of the food industry enterprise.

The subject of the study is the theoretical and practical provisions of business planning for the production of new products in the context of modern consumer trends.

The basis of the research is LLC «FIRMA «FAVOR».

Research methods: method of logical generalizations, abstract-logical method, grouping method (to determine the essence of business planning), economic and causal analysis (to evaluate the results of the enterprise's activities), comparison method, synthesis method (to substantiate the directions of development).

Work results: a business plan for the production of new products was developed, which, according to forecasts, ensures the receipt of UAH 0.84 million in net profit for the first year after the start of production.

Recommendations on the use of work results. The results of the research can be used by the food industry enterprise to ensure competitiveness in the context of modern consumer trends.

Results of research implementation. The proposals developed in the thesis were presented for consideration by the management of LLC «FIRMA «FAVOR»», where the possibility of their practical application was recognized.

Keywords: *business planning, products, production of products, improvement of activities, development of a business plan, new products, efficiency.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1 Бізнес-планування як інструмент досягнення стратегічних цілей підприємства.....	10
1.2 Етапи планування виробництва нової продукції та фактори, що на них впливають.....	17
1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності впровадження виробництва нової продукції.....	26
Висновки до розділу 1.....	31
2 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФІРМА «ФАВОР».....	33
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ФІРМА «ФАВОР».....	33
2.2 Фінансово-економічні показники та матеріально-технічне забезпечення підприємства.....	40
2.3 Дослідження асортименту продукції, обсягів її виробництва і реалізації.....	48
Висновки до розділу 2.....	53
3 БІЗНЕС-ПЛАН ВИРОБНИЦТВА НОВОГО ВИДУ ПРОДУКЦІЇ ДЛЯ ТОВ «ФІРМА «ФАВОР».....	56
3.1 Характеристика запропонованого об'єкту бізнес-плану виробництва нової продукції для ТОВ «ФІРМА «ФАВОР».....	56
3.2 Впровадження бізнес-плану виробництва нової продукції на ТОВ «ФІРМА «ФАВОР».....	65
3.3 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованого проєкту виробництва нової продукції.....	73
Висновки до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТОК А.....	90
ДОДАТОК Б.....	91

ВСТУП

Обрана тема дослідження обґрунтована необхідністю пошуку нових управлінських механізмів для забезпечення ефективного управління виробництвом продукції промислового підприємства в умовах загострення конкуренції на ринку та активізації зовнішніх загроз.

Вибір теми дослідження обумовлений зростанням важливості ефективного управління виробничими процесами, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства. У світлі змін у споживчих трендах та вимог до якості продукції, підприємству необхідно не лише реагувати на поточні виклики, а й активно формувати свою стратегію управління виробництвом.

Метою роботи є розгляд теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо втілення проєкту виробництва нової харчової продукції в умовах активізації загроз зовнішнього середовища та змін у споживчих вподобаннях. Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретико-методичні засади бізнес-планування на виробничому підприємстві;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати фінансово-майновий стан підприємства, визначити перспективні напрями розвитку підприємства;
- проаналізувати асортимент та обсяги виробництва продукції, оцінити потенціал виробничих можливостей підприємства;
- розробити проєкт виробництва нової продукції на підприємстві;
- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є планування виробництва продукції підприємством харчової промисловості.

Предметом дослідження є теоретичні й практичні положення бізнес-планування виробництва нової продукції в контексті сучасних трендів споживчого попиту.

Базою дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «ФІРМА «ФАВОР».

У процесі написання роботи для дослідження процесів бізнес-планування виробництва нової продукції підприємством харчової сфери були використані такі **методи**: метод логічних узагальнень, абстрактно-логічний метод, методи групування (для визначення сутності бізнес-планування та виокремлення факторів, що впливають на результати планування на кожному з етапів робіт), економічного та причинно-наслідкового аналізу (при оцінці результатів діяльності підприємства). Були використані дані статистичної звітності, внутрішньої звітності, у тому числі бухгалтерської звітності підприємств. Також для вибору і обґрунтування напряму розвитку було використано метод порівняння, метод синтезу, статистичний аналіз показників діяльності підприємства.

Теоретичною основою роботи є матеріали наукових статей, підручників та навчальних посібників, Інтернет-джерел, звітність підприємства.

Практична значущість для підприємства: запропонований та обґрунтований у роботі проєкт може бути використаний підприємством харчової сфери для забезпечення конкурентоспроможності в контексті сучасних трендів споживчого попиту.

Апробація результатів роботи:

Пазюра Н. В., Кваско А. В. Використання технологій виробничого бізнес-планування: сучасні підходи та тенденції. Матеріали V Міжнародна науково-практичної інтернет-конференції “Стратегічні пріоритети менеджменту і адміністрування у повоєнний період“. Харків, 2024. С. 58-59.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Бізнес-планування як інструмент досягнення стратегічних цілей підприємства

Бізнес-планування представляє собою стратегічний інтегральний процес, що охоплює розробку та виправдання реалізації конкретної підприємницької ідеї. Цей процес включає в себе ретельний аналіз усіх аспектів майбутнього проєкту, таких як фінансові, ринкові, виробничі та організаційні. Цей процес також надає можливість передбачити можливі труднощі, що можуть виникнути в процесі реалізації ідеї, та розробити ефективні стратегії їх вирішення. Шляхом прийняття правильних управлінських рішень бізнес-планування допомагає знизити ризики та максимізувати потенційні переваги підприємства.

Бізнес-план, у свою чергу, представляє собою конкретний документ, що включає в себе систему дій та заходів, спрямованих на досягнення максимального прибутку від реалізації підприємницької ідеї. Цей документ є не просто статичним описом, але і планом дій, який визначає конкретні кроки для втілення стратегії підприємства. Бізнес-план є інструментом, що сприяє не лише прогнозуванню, але й управлінню розвитком бізнесу, забезпечуючи чітку орієнтацію та ефективний контроль за виконанням завдань [1, с. 5].

Головною метою бізнес-плану є аналіз та прогнозування усіх аспектів бізнесу, визначення конкретних стратегій та цілей, а також розробка ефективних фінансових планів. За допомогою бізнес-плану підприємство може привертати інвестиції, забезпечувати стійкий розвиток та оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Цей документ також є інструментом управління,

допомагаючи підприємствам ефективно розподіляти ресурси та керувати персоналом. Бізнес-план – це не лише планування на короткий термін; він стає основою для стратегічного розвитку протягом тривалого періоду, допомагаючи підприємствам будувати стійкий та конкурентоспроможний бізнес.

Бізнес-планування націлене на вирішення наступних завдань:

- *виявлення слабких місць стратегічного планування.* Бізнес-планування виконує роль важливого інструмента виявлення потенційних недоліків та слабких місць у стратегічному плануванні. Забезпечуючи комплексний аналіз усіх аспектів бізнесу, воно дозволяє ідентифікувати можливі труднощі ще на етапі розробки стратегії. Здійснюючи постійний моніторинг і оцінку ситуації, бізнес-планування дозволяє оперативно вносити зміни;
- *оцінка потенційних технічних, ресурсних та фінансових можливостей підприємства.* Бізнес-планування відіграє ключову роль у проведенні детального аналізу технічних, ресурсних та фінансових аспектів підприємства. Визначаючи можливості для розвитку виробництва, воно допомагає виокремити стратегічні напрямки, оцінює необхідні вкладення та ризики, пов'язані з технічними аспектами та доступністю ресурсів;
- *оцінка ефективності обраних шляхів розвитку.* Бізнес-планування визначає критерії успіху та проводить докладний аналіз ефективності обраних стратегій. Здійснюючи оцінку дохідності заходів та окупності коштів, воно надає підприємству можливість обрати оптимальний шлях розвитку, забезпечуючи максимальний прибуток та стійкість у довгостроковій перспективі;
- *ретельне планування дій функціональних підрозділів, забезпечення їх взаємозв'язку.* Бізнес-планування визначає роль та функції кожного

функціонального підрозділу, ретельно розписуючи їх взаємозв'язок та співпрацю. Це дозволяє підприємству забезпечити внутрішню координацію та оптимальне використання ресурсів;

- *моніторинг та забезпечення швидкої реакції на необхідність введення змін.* Бізнес-планування враховує потребу у гнучкості та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Його завданням є розробка стратегій, що дозволяють підприємству швидко реагувати на нові умови, забезпечуючи мобільність та стійкість в умовах невизначеності [2, с. 481].

Функції бізнес-планування можна розділити на внутрішні, які спрямовані на управління підприємством, планування, оцінку та організацію діяльності, та зовнішні, які включають аналіз подібних сфер діяльності, створення інформаційної бази, залучення інвестицій та капіталу, а також встановлення ділових зв'язків [3, с. 11].

Принципами бізнес-планування є:

- *повнота:* бізнес-план повинен включати всі необхідні розділи для максимально повного відображення бізнес-ідеї. Його мета – надати потенційному інвестору всю інформацію, необхідну для прийняття позитивного інвестиційного рішення;
- *корисність:* інформація в бізнес-плані повинна бути не лише повною, але й максимально корисною. Зайві дані, які можуть переобтяжити сприйняття бізнес-ідеї, слід уникати, забезпечуючи чіткість та зрозумілість;
- *нейтральність:* інформація в бізнес-плані має бути об'єктивною та нейтральною. Відсутність зайвих емоцій чи перекозчень сприяє більш об'єктивному сприйняттю бізнес-ідеї потенційними інвесторами;

- *достовірність*: інформація повинна бути не лише повною та корисною, а й відомою за її достовірністю. Якщо дані в бізнес-плані надто узагальнені чи сумнівні, це може вплинути на рішення інвесторів;
- *прозорість*: прозорість інформації – ключовий принцип. Всі відомості повинні бути доступні та зрозумілі, уникати зайвих складнощів;
- *гнучкість*: бізнес-план повинен бути гнучким, готовим до змін та адаптації. Умови ринку можуть змінюватися, і план повинен бути готовим відповідати новим викликам та можливостям;
- *контроль*: контроль за інформацією у бізнес-плані є важливим елементом. Забезпечення актуальності та узгодженості даних допомагає уникнути можливих непорозумінь і допомагає в прийнятті інформованих рішень;
- *зрозумілість*: інформація в бізнес-плані повинна бути не лише повною та корисною, але й легко зрозумілою для аудиторії. Важливо уникати зайвих термінів чи технічної мови, щоб сприяти ясному розумінню бізнес-ідеї всіма зацікавленими сторонами [4].

Тим часом стратегічне управління – це процес, що охоплює розробку стратегічного бачення, встановлення цілей, формування та реалізацію стратегій, а також впровадження коригувальних заходів у разі відхилень. Воно представляє собою неперервний цикл, який оцінює та контролює діяльність компанії в різних сферах, оцінює конкурентний ландшафт, визначає цілі та стратегії для задоволення потреб всіх зацікавлених сторін. Цей процес включає регулярну переоцінку кожної стратегії з метою визначення її реалізації та досягнення головної мети. Це означає виявлення ефективності стратегій та, при необхідності, впровадження нових стратегій для відповідності змінам в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Стратегічне управління є ключовим елементом для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості компанії в умовах постійних змін.

До етапів стратегічного управління відносять :

1. аналіз та оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
2. формування місії, цілей підприємства;
3. відбір стратегії розвитку підприємства;
4. розробка заходів для досягнення поставлених місії та стратегії;
5. реалізація обраної стратегії розвитку підприємства;
6. моніторинг та оцінка реалізації обраної стратегії розвитку підприємства.

Аналіз та оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Бізнес-планування включає в себе систематичний аналіз зовнішніх факторів, таких як економічні тенденції, конкуренція, технологічні інновації, а також внутрішніх характеристик, таких як ресурси, кадри та операційні процеси. Воно робить акцент на виявленні можливостей, що випливають із зовнішнього середовища, і загроз, які можуть виникнути внаслідок змін у цьому середовищі. Бізнес-планування глибоко аналізує внутрішні ресурси підприємства, визначаючи його сильні та слабкі сторони, що є важливим для розуміння потенціалу та обмежень. На основі аналізу, бізнес-план формулює стратегічні пропозиції, які враховують як сильні сторони, так і можливості, і спрямовані на подолання слабкостей та запобігання загрозам. Бізнес-план визначає ключові показники успіху, які враховують об'єктиви та вимоги, визначені аналізом зовнішнього та внутрішнього середовища. Отже, на цьому етапі бізнес-планування стає каркасом для розробки стратегії, адаптованої до факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Формування місії, цілей підприємства. Бізнес-план допомагає визначити ясну та конкретну місію підприємства, що відображає його основні цінності, призначення та спрямованість, встановлює стратегічні цілі, які пов'язані з визначеною місією, щоб сприяти досягненню великих стратегічних планів підприємства. Бізнес-план визначає конкретні стратегічні ініціативи, що спрямовані на досягнення поставлених цілей та

відображають визначену місію. Також він визначає ключові показники успіху для кожної стратегічної цілі, що дозволяє вимірювати їхню реалізацію та визначати ефективність стратегічних зусиль. Таким чином бізнес-план стає основним інструментом на етапі формування місії та цілей, надаючи системний підхід до визначення стратегічної спрямованості підприємства.

Відбір стратегії розвитку підприємства. Бізнес-план, враховуючи результати попередніх етапів, аналізує внутрішні ресурси та компетенції підприємства, спрямовуючи увагу на визначення найбільш ефективної стратегії для використання наявних можливостей. Зокрема, враховуючи зміни в зовнішньому середовищі, бізнес-план вибирає стратегію, яка адаптується до змін у ринкових умовах та конкуренції.

Основною функцією бізнес-плану на цьому етапі є ідентифікація та розвиток конкурентних переваг підприємства, що служить фундаментом для обрання стратегії розвитку. Бізнес-план визначає різні стратегічні альтернативи, оцінюючи їх переваги та недоліки, а також їх відповідність місії та цілям підприємства.

На основі обраної стратегії, бізнес-план допомагає розробити бізнес-модель, яка конкретизує спосіб, як підприємство генеруватиме та реалізовуватиме свою цінність. Важливим елементом процесу є врахування можливих ризиків, пов'язаних із вибраною стратегією, та розробка плану управління ними. Такий підхід дозволяє підприємству ефективно пристосовуватися до змін та мінімізувати ризики, що виникають на шляху до досягнення стратегічних цілей.

Розробка заходів для досягнення поставлених місії та стратегії. Бізнес-план деталізує завдання, необхідні для втілення стратегії, визначаючи чіткі та конкретні кроки для досягнення цілей, це враховує послідовність дій, відповідальних осіб та терміни виконання завдань, необхідні ресурси (фінансові, людські, технічні). Бізнес-план спрямовує розробку системи внутрішнього контролю для відстеження виконання стратегії та вчасного виявлення відхилень.

Реалізація обраної стратегії розвитку підприємства. На цьому етапі стратегічного управління, бізнес-план виступає як директивний документ, що надає конкретні вказівки та методи для успішної реалізації обраної стратегії та досягнення стратегічних цілей. Бізнес-план визначає розподіл та ефективне використання ресурсів, щоб забезпечити виконання стратегії, вказує на необхідність впровадження нових бізнес-процесів та модифікацію існуючих для досягнення стратегічних цілей, розробляє план комунікацій, який допомагає виробити зрозумілість та підтримку серед персоналу та зацікавлених сторін щодо стратегії. Таким чином, бізнес-план визначає інструменти та процеси, необхідні для ефективного реалізації обраної стратегії та досягнення стратегічних цілей на етапі її втілення.

Моніторинг та оцінка реалізації обраної стратегії розвитку підприємства. Бізнес-план визначає ключові показники продуктивності, які використовуються для оцінки ефективності реалізації стратегії. Він розробляє систему моніторингу, яка включає в себе періодичний аналіз фактичних результатів порівняно з поставленими стратегічними цілями, спрямовує створення внутрішнього контролю та проведення аудитів, спрямованих на виявлення можливих відхилень від стратегії. Бізнес-план враховує можливі ризики та розробляє механізми коригування стратегії в разі несподіваних ситуацій. Також він розробляє систему звітності та комунікацій, яка дозволяє інформувати всі рівні управління та зацікавлені сторони про хід реалізації стратегії [6].

Отже, бізнес-планування, як складова стратегічного планування, забезпечує обґрунтування доцільності нових напрямів розвитку підприємства.

1.2 Етапи планування виробництва нової продукції та фактори, що на них впливають

У сучасному динамічному бізнес-середовищі виробництво нової продукції стає стратегічним важелем для підприємств, які прагнуть до інновацій та конкурентоспроможності, тому у цьому контексті планування стає критичним етапом. Впровадження виробництва нової продукції вимагає не лише стратегічного бачення, але й конкретного планування, що враховує всі аспекти виробництва, від аналізу ринкових умов до визначення оптимальних технологічних рішень. Детальне дослідження етапів планування та факторів, що на них впливають, стане фундаментом для розуміння та ефективного впровадження нової продукції, сприяючи досягненню стратегічних цілей підприємства у довгостроковій перспективі.

Процес впровадження виробництва нової продукції на підприємстві можна розділити на такі етапи: генерація ідеї, відбір ідеї, розробка концепції, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ, дослідження та аналіз ринку, планування маркетингових дій на ринку, створення виробничого, організаційного, фінансового планів, оцінка ризиків.

Генерація та відбір ідеї. Генерація ідеї виходить за рамки простого визначення. Це творчий та систематичний процес, що включає в себе аналіз опитувань споживачів та вивчення аналогів на ринку. При вивченні опитувань та відгуків споживачів, підприємство отримує унікальний погляд на їхні потреби та проблеми. Такий аналіз може виявити невирішені аспекти, що вказують на можливість створення продукції, що відповідає реальним потребам споживачів.

Крім того, спостереження за існуючими товарами на ринку може слугувати важливим ресурсом для генерації ідей. Виявлення їхніх переваг, недоліків та

технічних аспектів дозволяє підприємству визначити ніші, які можуть бути заповнені новим продуктом.

Підготувавши декілька варіантів ідей, наступним кроком є відбір найбільш перспективних. Цей етап вимагає не лише технічного оцінювання, а й стратегічного підходу. Фільтрація ідей від непридатних включає в себе аналіз їхньої реалізованості, потенційного попиту на ринку та відповідності стратегії компанії. Важливою є інтеграція перспективи споживача та стратегічного бачення компанії, щоб обрати ідею, яка не лише вирішує потреби ринку, але й відзначається високим ступенем конкурентоспроможності. Такий узгоджений підхід до відбору ідей є важливим кроком у створенні нового продукту, який не лише задовольняє споживчі очікування, але й стає стратегічним активом для підприємства [7].

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ. Підприємство тісно пов'язане із взаємодією між його зовнішнім та внутрішнім середовищем, створюючи невід'ємний обіг впливу. З одного боку, підприємство формує своє внутрішнє середовище, діючи під впливом та на підставі факторів, які існують у зовнішньому середовищі. З іншого боку, підприємство адаптується до зовнішніх умов завдяки внутрішнім факторам.

Внутрішнє середовище підприємства – це складний комплекс внутрішніх змінних, які взаємодіють та впливають на внутрішні процеси. Вони виникають внаслідок управлінських рішень: управлінська стратегія, організаційна культура та ефективність роботи персоналу – це лише деякі з компонентів внутрішнього середовища, які формують підприємство та визначають його конкурентоспроможність.

Зовнішнє середовище підприємства представлене чинниками та умовами, що існують поза межами підприємства та функціонують незалежно від нього. Ці чинники можуть включати економічні та соціокультурні тенденції, політичні рішення та

технологічний прогрес. Хоча ці фактори можуть знаходитися поза контролем підприємства, вони впливають на його роботу та визначають стратегії, які будуть обирали для пристосування до мінливих умов.

Взаємодія цих двох середовищ є невід'ємною для стратегічного управління та планування, у тому числі впровадження виробництва нової продукції. Вона визначає, наскільки ефективно підприємство може адаптуватися до змін та використовувати свої внутрішні ресурси для досягнення конкурентних переваг [8].

Для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища часто використовується SWOT-аналіз. SWOT-аналіз - це незамінний інструмент, що використовується в бізнесі для оцінки нових проєктів та з'ясування потенційного впливу, який вони можуть мати на підприємство. Зосереджуючись на чотирьох основних аспектах - сильних сторонах, слабких сторонах, можливостях та загрозах, SWOT-аналіз надає можливість глибоко проаналізувати всі аспекти проєкту та зробити об'єктивні висновки щодо його перспектив.

Перше, що варто розглянути при проведенні SWOT-аналізу, – це сильні сторони проєкту, що визначають його конкурентні переваги та потенціал успіху. Це може включати фінансову стійкість, наявність технічних знань та інфраструктури, високу якість продукту чи послуги, а також досвідчений та висококваліфікований персонал.

Однак кожен проєкт має й свої слабкі сторони, які можуть ускладнити його реалізацію та призвести до непередбачених проблем. Недостатні фінансові ресурси, відсутність досвіду у виробництві нових продуктів чи послуг, а також недостатня ринкова конкурентоспроможність – лише деякі з можливих слабких сторін, які варто врахувати при розробці стратегії проєкту.

У зоні можливостей відображаються потенційні переваги, які можна використати для успішної реалізації проєкту. Це можуть бути зміни в ринкових

умовах, попит на нові продукти чи послуги, можливість розширення до нових ринків чи використання сучасних технологій.

У зоні загроз проєкту визначаються потенційні ризики та загрози, які можуть негативно вплинути на його успішну реалізацію. Це може бути зростання конкуренції на ринку, зміни в законодавстві, економічні нестабільності або технічні проблеми.

SWOT-аналіз допомагає зосередитися на ключових аспектах проєкту, виявити потенційні проблеми та можливості, та розробити стратегію, яка максимально використовує сильні сторони проєкту та мінімізує ризики. Це важливий етап у процесі розробки бізнес-плану та прийняття рішення щодо інвестування в проєкт [9].

Дослідження та аналіз ринку. Етап "Дослідження та аналіз ринку" у процесі впровадження виробництва нової продукції є критично важливим, оскільки визначається потенційний попит на продукт, а також оцінюється конкурентне середовище. На цьому етапі проводиться глибокий аналіз ринку збуту та конкурентів, що дозволяє зрозуміти, як новий продукт інтегрується в ринок та яким чином відповідає потребам споживачів.

Під дослідженням та аналізом ринку мається на увазі оцінка ринку збуту та аналіз конкурентів.

Оцінка ринку збуту:

- аналіз потреб споживачів: спочатку важливо визначити цільову аудиторію та їхні потреби. Це включає вивчення сегментації ринку, визначення цільової групи споживачів та розуміння їхніх вимог до продукції;
- оцінка розміру ринку: на основі потреб споживачів проводиться оцінка обсягу ринку для нового продукту. Це дозволяє визначити, наскільки великим може бути попит і чи є ринковий потенціал для успішного впровадження.

Аналіз конкурентів:

- визначення конкурентів: важливо ідентифікувати і вивчити основних конкурентів на ринку. Це можуть бути компанії, які виробляють схожі продукти або задовольняють ті ж потреби споживачів;
- оцінка конкурентних переваг та недоліків: аналізуючи конкурентів, важливо визначити їхні сильні та слабкі сторони. Це допомагає розробити стратегію, яка максимально використовує переваги підприємства та компенсує його недоліки;
- визначення унікальної пропозиції: Успішне впровадження нової продукції вимагає визначення того, що саме робить продукт унікальним. Наприклад, інноваційна технологія, екологічність, дизайн тощо.

Загальний результат дослідження та аналізу ринку створює основу для розроблення ефективної стратегії впровадження нової продукції. Він допомагає врахувати реальні потреби споживачів, визначити конкурентні переваги та ризики, що можуть виникнути на ринку.

Планування маркетингових дій на ринку. Маркетинговий план стосується стратегії маркетингу (цей компонент визначає загальний підхід до позиціонування продукту на ринку; включає в себе унікальну пропозицію, сегментацію цільового ринку та позначення основних конкурентних переваг), пошуку каналів розподілу товару (визначення шляхів доставки продукції від виробника до кінцевого споживача; це може бути оптова чи роздрібна мережа, онлайн-продажі, дистриб'ютори тощо), визначення цінової стратегії (установлення оптимальних цін на продукцію враховуючи витрати виробництва, конкурентні ціни та споживчу готовність платити), розробка/вдосконалення якості та дизайну товару (створення продукту, який відповідає вимогам та очікуванням цільової аудиторії, а також виділяється своєю якістю та дизайном), реклама (визначення каналів та форматів реклами для

привертання уваги цільової аудиторії; це може включати цифрову рекламу, телебачення, радіо, соціальні мережі, PR-кампанії тощо).

План маркетингових дій на ринку допомагає максимально використати ринкові можливості, збільшити впізнаваність бренду та забезпечити стабільний розвиток продукту на ринку. Враховуючи всі елементи плану, компанія може ефективно конкурувати та здобути лояльність споживачів [10, 11].

Створення виробничого плану. Етап створення виробничого плану дозволяє ретельно визначити виробничі аспекти та забезпечити оптимальний вплив на технічний та організаційний аспекти виробництва. Важливо розглядати кілька аспектів на цьому етапі:

- локація виробництва (визначення місця виробництва, що оптимально відповідає потребам підприємства, розгляд інфраструктури, логістики та доступності ринків збуту);
- виробничі потужності (визначення обсягів та необхідних виробничих потужностей; оцінка завантаженості існуючих виробничих потужностей та можливостей їх розширення);
- постачальники та ресурси (визначення постачальників сировини та матеріалів, оцінка тривалості та стабільності партнерських відносин із постачальниками);
- виробничі обмеження (визначення можливих обмежень обсягів виробництва, оцінка наявності обмежуючих факторів, таких як технічні обмеження або проблеми з постачанням ресурсів);
- система контролю якості (розробка ефективної системи контролю якості виробництва, визначення вимог щодо якості продукції та визначення механізмів контролю);

- утилізація та охорона навколишнього середовища (розробка систем утилізації відходів та очищення викидів).

У виробничому плані представлено розробку плану продажів продукції у вартісному та натуральному вираженні, розраховано собівартість і ціну продукції. Також важливою частиною виробничого плану є календарний план [12].

Створення організаційного плану. На етапі створення організаційного плану головна мета - створити детальний і повний опис всіх компонентів структури та управління підприємством для ефективною та успішної реалізації проєкту. Починаючи із опису організаційної структури підприємства, визначаються її основні структурні компоненти, включаючи відділи, департаменти та їхні основні функції. На основі цього оцінюється ефективність та придатність існуючої структури для оптимальної реалізації проєкту, визначаються можливі модифікації та розширення, які можуть зробити структуру більш адаптивною до вимог проєкту. Наступним кроком є опис ключових управлінських позицій, які відповідатимуть за ефективну реалізацію проєкту. Необхідно також створити схеми управління, що включають в себе взаємодію між різними рівнями управління та систему звітності.

Важливою частиною організаційного плану є детальна характеристика учасників проєкту, включаючи їхні профілі, ролі та обов'язки в контексті реалізації проєкту. Потрібно сформулювати перелік необхідних працівників та їхніх функцій для успішної реалізації проєкту. Для підрахунку вартості оплати праці для проєкту варто розробити систему оплати праці кожного з учасників проєкту.

Створення фінансового плану. Фінансовий план дозволяє підприємству прогнозувати необхідні фінансові ресурси для реалізації проєкту. Це включає в себе оцінку капіталовкладень, оплати праці, закупівлю обладнання та інші фінансові аспекти. Фінансовий план допомагає визначити бюджет підприємства на різних етапах проєкту, що є важливим для ефективного контролю над витратами та

уникнення непередбачуваних фінансових труднощів. Також з ним визначаються джерела фінансування проєкту, які можуть включати банківські кредити, інвестиції, власний капітал тощо. Якщо джерела фінансування не визначені чітко, це може призвести до фінансових проблем. Однією із ключових частин даного етапу є пошук точки беззбитковості у вартісному та кількісному вираженні, що допоможе провести оцінку рентабельності проєкту.

Фінансовий план є важливим інструментом для залучення інвестицій та отримання кредитів, а чітко визначені фінансові перспективи зроблять проєкт привабливим для потенційних інвесторів та кредиторів [10].

Оцінка ризиків. Цей етап дозволяє передбачити можливі проблеми та невдачі, що можуть виникнути під час реалізації проєкту. Оцінка ризиків також спрямована на зменшення невизначеності і забезпечення більш точного управління очікуваннями та результатами проєкту. Важливим елементом є ідентифікація ключових загроз, яка дозволяє підприємству зосередитися на проблемах, які можуть максимально вплинути на виконання проєкту.

Оцінка ризиків також включає розробку ефективних стратегій управління ними та планів захисту від негативних наслідків. Акцент на ризиках допомагає забезпечити успішну реалізацію проєкту, надаючи управлінцям та команді інформацію для обґрунтованих рішень.

Важливою складовою процесу є також мінімізація фінансових втрат, що допомагає підприємству планувати та реагувати на можливі проблеми. Оцінка ризиків також сприяє вдосконаленню систем управління та реагуванню на зміни в середовищі підприємства. Здатність своєчасно виявляти та управляти ризиками допомагає зберегти репутацію підприємства та уникнути негативних наслідків [13].

Процес планування виробництва нової продукції є складним та відповідальним етапом, на який впливає ряд ключових факторів. Перш за все, ефективне виробництво

вимагає детального вивчення ринку та конкурентного середовища. Ретельний аналіз попиту, поведінки споживачів та стратегій конкурентів є критичним для визначення оптимальних обсягів та характеристик продукції.

Також успішне планування виробництва враховує внутрішні ресурси та компетенції підприємства. Оцінка наявних виробничих потужностей, технічного обладнання, кваліфікаційного рівня персоналу та доступності сировини є необхідною для визначення реальної здатності підприємства до виготовлення нового продукту.

Планування виробництва нової продукції повинно враховувати фінансові аспекти. Розрахунок витрат на виробництво, включаючи сировину, оплату праці, амортизацію та інші витрати, допомагає визначити ефективність та економічну доцільність виробництва.

Зміни в технологічному середовищі та інновації також впливають на планування виробництва. Урахування нових технологій, виробничих процесів та можливостей автоматизації дозволяє забезпечити конкурентні переваги та підвищити продуктивність. До того ж стабільність постачання сировини та виробничих ресурсів, а також управління логістикою і постачаннями, грають ключову роль у забезпеченні безперебійного виробництва.

Необхідно також враховувати фактори, пов'язані з регулюванням та відповідністю до вимог стандартів та нормативів, що стосуються виробництва та якості продукції.

Усі ці фактори взаємодіють та визначають оптимальний шлях для планування виробництва нової продукції, забезпечуючи успішне впровадження та високу конкурентоспроможність продукту на ринку [10].

1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності впровадження виробництва нової продукції

У оцінці ефективності впровадження виробництва нової продукції важливо враховувати різноманітні аспекти, що визначають успішність проєкту та його вплив на підприємство. Методичні підходи до цієї оцінки дозволяють систематизувати та аналізувати різні фактори, які впливають на реалізацію проєкту та його результативність. Застосування різних методик дозволяє надати вичерпну оцінку не лише фінансової доцільності, а й врахувати стратегічні, маркетингові, соціальні та технічні аспекти проєкту.

Основними методичними підходами до оцінки ефективності впровадження нової продукції є:

- фінансова оцінка;
- стратегічний аналіз;
- маркетинговий аналіз;

Фінансова оцінка. Фінансова оцінка, що супроводжує впровадження виробництва нової продукції, становить ключовий інструмент у системі комплексного аналізу проєкту. Цей підхід призначений для здійснення об'єктивного оцінювання та чисельного вимірювання різноманітних фінансових показників, які будуть служити орієнтирами для визначення успішності та ефективності запланованого виробництва.

Основною лінією аналізу є ретельне дослідження інвестиційних витрат, необхідних для реалізації проєкту, та їх впливу на фінансовий стан підприємства. Розглядаються потоки грошових коштів, охоплюючи не лише витрати, але й прогнозовані доходи від продажу нової продукції. Важливим компонентом аналізу є точка беззбитковості, яка визначає мінімальний обсяг продажів, необхідний для виправдання всіх інвестиційних витрат.

Фінансова оцінка не обмежується простим порівнянням витрат і доходів. Вона спрямована на визначення найбільш оптимальних стратегій фінансування проекту, враховуючи ризики, пов'язані з інвестиціями, потенційний дохід і наявність фінансових ресурсів. Застосування цього підходу дозволяє приймати обґрунтовані фінансові рішення, спрямовані на забезпечення стабільного фінансового успіху проекту у довгостроковій перспективі [14].

Стратегічний аналіз. Стратегічний аналіз, у контексті оцінки ефективності впровадження виробництва нової продукції, є важливим методичним підходом, що дозволяє глибоко проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства. Цей метод спрямований на виявлення стратегічних факторів, які визначатимуть успіх чи невдачі проекту в довгостроковій перспективі.

У процесі стратегічного аналізу розглядаються можливості та загрози, які можуть виникнути на зовнішньому середовищі, а також сильні та слабкі сторони підприємства, що визначають його конкурентоспроможність. Аналіз конкурентів, ринкових тенденцій та внутрішніх ресурсів дозволяє розробити стратегію, спрямовану на досягнення конкретних цілей.

Особлива увага приділяється визначенню конкурентних переваг та ризиків, пов'язаних з виходом на ринок. Важливо розглядати не лише поточні умови, але й передбачати можливі зміни у виробничому та споживчому середовищі.

Стратегічний аналіз в контексті впровадження нової продукції допомагає визначити оптимальний шлях розвитку, враховуючи фактори, які можуть суттєво впливати на успіх бізнесу. Цей метод дозволяє збалансувати внутрішні ресурси підприємства з ринковими умовами та потребами споживачів, що сприяє створенню ефективної та конкурентоспроможної стратегії [15].

Маркетинговий аналіз. Маркетинговий аналіз у контексті впровадження виробництва нової продукції є важливим методологічним підходом, який включає в

себе не лише дослідження ринкових тенденцій, але й глибоке вивчення особливостей та потреб цільової аудиторії. Він визначає конкурентні переваги продукції, виявляє можливості для впровадження та формує стратегію маркетингу, спрямовану на максимізацію результативності на ринку.

Одним із важливих аспектів маркетингового аналізу є SWOT-аналіз, який допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози, що впливають на успішність проекту. Ретельне вивчення цих факторів дозволяє розробити ефективну стратегію маркетингу, яка відповідає потребам ринку та сприяє досягненню поставлених цілей. Цей інструмент також можна застосувати й до продукції.

У процесі маркетингового аналізу також враховується ринковий попит на продукцію, що дозволяє розуміти потреби споживачів та визначати оптимальні шляхи задоволення цих потреб. Дослідження конкурентного середовища дозволяє визначити основних гравців на ринку та їх стратегії, що допомагає позиціонувати продукцію відносно конкурентів та знайти свою нішу на ринку.

Крім того, маркетинговий аналіз охоплює розробку рекламних та просувних стратегій, вивчення особливостей реалізації продукції та формування цінової політики. Усі ці аспекти спрямовані на забезпечення ефективного впровадження нової продукції на ринок та максимізацію її успішності у конкурентному середовищі [16].

Основними критеріями оцінки проєктів, що вважаються простими, є термін окупності, норма прибутку, точка беззбитковості [17, с. 107].

Термін окупності (T_o) – це важливий фінансовий показник, що означає період, за який інвестиції в проєкт повертаються у вигляді чистого річного прибутку. Він визначає, наскільки швидко підприємство може розраховувати на повернення витрат та початок генерації чистого прибутку. Формула для його обчислення (1.1):

$$T_o = \frac{I}{\text{ЧП}}, \quad (1.1)$$

де I – інвестиції,

ЧП – чистий річний прибуток.

Короткий термін окупності свідчить про ефективне використання інвестицій і швидку генерацію прибутку. За допомогою аналізу терміну окупності можна визначити, скільки років потрібно підприємству для того, щоб повністю покрити свої витрати і почати приносити чистий прибуток.

Важливо враховувати, що оптимальний термін окупності залежить від конкретних умов проекту та характеристик галузі. Недовгий термін окупності може свідчити про ефективність впровадження нового виробництва чи продукту.

Зниження терміну окупності може бути досягнуте за допомогою оптимізації витрат, підвищення ефективності виробництва та успішної реалізації стратегій маркетингу. Ретельний аналіз цього показника дозволяє підприємству приймати обґрунтовані фінансові рішення та планувати довгостроковий успіх [18].

Норма прибутку (НП) – це показник, що визначає дохід, отриманий від інвестицій, у відсотковому вираженні від їхньої вартості. Цей показник є важливим економічним критерієм, який дозволяє оцінити прибутковість інвестицій та їхню вигідність у порівнянні з альтернативними вкладеннями коштів.

Норма прибутку розраховується за формулою (1.2):

$$\text{НП} = \frac{\text{ЧП}}{I} \times 100\%. \quad (1.2)$$

Цей показник може бути визначено різними факторами. Наприклад, розмір інвестицій впливає на норму прибутку, де великі витрати можуть вимагати вищого рівня прибутку для досягнення прийнятної рентабельності. Однак необхідно також враховувати інші чинники, такі як тривалість проекту, ринкові умови, конкурентні фактори та стратегічні переваги.

Розглядаючи норму прибутку, слід аналізувати стабільність ринку та можливі ризики, які можуть впливати на прибутковість проекту. Також важливо порівнювати норму прибутку зі стандартами галузі та оцінювати її в контексті інших інвестиційних можливостей для забезпечення обґрунтованого рішення щодо інвестування в новий продукт чи послугу.

Високе значення норми прибутку вказує на те, що проект є прибутковим та ефективним. Це може бути стимулом для інвесторів розглядати проект як перспективний для вкладення капіталу. Низька норма прибутку може свідчити про те, що інвестиції не є достатньо прибутковими або можуть бути більш ризикованими. У такому випадку може бути доцільним перегляд стратегії або пошук альтернативних способів збільшення рентабельності проекту [17].

Рівень беззбитковості (точка беззбитковості) відображає величину виручки від реалізації продукції проекту, при якій повністю покриваються всі витрати на виробництво продукції, не отримуючи при цьому прибутку.

Рівень беззбитковості у натуральному вираженні ($Q_{кр}$) розраховується за формулою (1.3):

$$Q_{кр} = \frac{FC}{(P-AVC)}, \quad (1.3)$$

де FC – умовно-постійні витрати, грн,

P – ціна, грн,

AVC – змінні витрати на одиницю продукції, грн.

Рівень беззбитковості у вартісному вираженні ($Q'_{кр}$) має формулу (1.4):

$$Q'_{кр} = \frac{FC}{1-\alpha}, \quad (1.4)$$

де показник α є відношенням змінних витрат на одиницю продукції до ціни.

Аналіз точки беззбитковості важливий для визначення мінімального рівня продажів, який забезпечить підприємству фінансову стабільність. Зростання точки беззбитковості може бути результатом збільшення фіксованих витрат чи зниження

ціни продукції. У такому випадку, менше продажів буде необхідно для виходу на нуль, що може вказувати на збільшення ризику для бізнесу.

Підприємство повинно враховувати точку беззбитковості при стратегічному плануванні та управлінні фінансами, оскільки цей показник визначає чутливість бізнесу до змін у витратах та цінах продукції. Точна оцінка цього показника дозволяє уникнути збиткових рішень та ефективно управляти фінансовими ресурсами [13].

Висновки до розділу 1

Бізнес-планування на виробничому підприємстві є фундаментальним елементом стратегічного управління, який вимагає комплексного підходу та ретельного аналізу ряду факторів. Першочерговою стадією є глибокий аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища. Внутрішній аналіз охоплює вивчення операційних процесів, кадрового потенціалу, технічної оснащеності, фінансового стану підприємства. Зовнішній аналіз фокусується на вивченні ринкових умов, конкурентного середовища, технологічних інновацій, політичного та економічного контексту.

На наступних етапах розробляються маркетинговий, виробничий та організаційний плани. Маркетинговий план визначає стратегію впровадження продукції на ринок, включаючи стратегії ціноутворення, розповсюдження та позиціонування продукту. Виробничий план фокусується на оптимізації виробничих процесів, виборі технологій та ресурсів, плануванні виробничих потужностей, логістиці та управлінні ланцюгом постачання.

Організаційний план визначає структуру управління підприємством, розподіл обов'язків та відповідальності між учасниками проекту, а також розробляє стратегії для мотивації персоналу та підвищення продуктивності праці. Фінансова оцінка

включає розробку бюджету, прогнозування доходів та витрат, аналіз рентабельності, ліквідності та фінансової стабільності. Додатково проводиться аналіз та оцінка впливу змінних факторів на фінансові показники.

Порівняльний аналіз цих показників з ринковими стандартами, аналіз конкурентів дозволяє зробити обґрунтовані рішення щодо інвестування в нові продукти та послуги. Оцінка ризиків, яка включає ідентифікацію потенційних ризиків, їхню оцінку, розробку стратегій мінімізації та планування дій по управлінню ризиками, є невід'ємною частиною планування.

Усе це спільно формує оптимальний план для успішного впровадження нової продукції на ринок, забезпечуючи конкурентоспроможність, стабільний розвиток підприємства, а також його адаптацію до змін у зовнішньому бізнес-середовищі. Бізнес-планування відіграє вирішальну роль у формуванні і реалізації стратегії розвитку підприємства, забезпечуючи системний, обґрунтований та гнучкий підхід до досягнення стратегічних цілей у змінному бізнес-середовищі, а також підвищуючи рівень прозорості, відповідальності та ефективності управління.

2 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФІРМА «ФАВОР»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ФІРМА «ФАВОР»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ФІРМА «ФАВОР» – українське підприємство, що виготовляє молочну продукцію.

Код ЄРДПОУ: 21505980.

Дата реєстрації: 12.07.1993.

Генеральний директор: Михайлова Раїса Василівна.

Розмір статутного капіталу: 18 167 850,31 грн.

Основним видом діяльності підприємства є 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру.

Іншими видами діяльності є:

- 10.86 Виробництво дитячого харчування та дієтичних харчових продуктів;
- 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами;
- 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;
- 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками;
- 47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах;
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
- 52.10 Складське господарство;
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту [19].

У 1993 році ТОВ «ФІРМА «ФАВОР» було засновано зі штатом у 7 осіб, на площі 25 м² та з об'ємом переробки 500 л молока на добу. Це було першим підприємством в Україні, що розпочало виробництво йогурту. На сьогоднішній день воно спеціалізується на виробництві молока та молочних продуктів під брендами ТМ «АМА» та «А-МАМ» з обмеженим терміном придатності до 14 діб, спрямованих на харчування дітей від 2 років та іншої молочної продукції.

Зосереджуючись на здоровому харчуванні школярів та дітей дошкільного віку, підприємство в 1998 році впровадило проєкт «СТАКАН МОЛОКА» за підтримки тогочасного мера столиці, що передбачав фасування молока у герметично закриті стакани об'ємом 200 г, що видавалися на обід учням у школах і у дитячих садках міста Києва. З 2000 року на заводі розпочато виробництво оздоровчих, дієтичних та вітамінізованих молочних продуктів для санаторіїв, серед яких: кефір «ОМЕГА», Іолактон зі стевією та інші.

Протягом свого існування підприємство пройшло п'ять модернізацій виробництва (2004, 2010, 2010, 2018, 2024 роки), що включало технічне переоснащення технологічного обладнання та реконструкцію виробничих приміщень. За цей час потужність ліній зросла з 20 (2004 рік) до 40 тонн (2018 рік) молока на добу.

У той же час підприємство почало виробництво нових натуральних молочних продуктів спеціального призначення, таких як кисломолочний напій «Біолактон» зі стевією, кисломолочний продукт «Наріне» з наповнювачем, молоко збагачене білком та кальцієм, кисломолочний продукт «Лактіум», призначений для сніданку. Крім того, у 2005 році підприємство отримало відзнаку «100 кращих товарів України», а у 2006 році стало переможцем Всеукраїнського конкурсу «Кращий Вітчизняний товар».

У 2007 році підприємство було включено до Державного реєстру по виробництву спеціальних харчових продуктів та продуктів спеціального дієтичного споживання, включаючи дитячі продукти. Крім того, в той час ТОВ «ФІРМА «ФАВОР» стало одним з перших молокопереробних підприємств, яке впровадило систему управління якістю ДСТУ ISO 9001:2001, а у 2012 році – систему управління безпечністю харчових продуктів ДСТУ ISO 22000:2007, також у 2019 році було впроваджено ДСТУ ISO 14001:2015 «Система екологічного управління». У 2020 році підприємство отримало сертифікат, що підтверджує відповідність продукції вимогам СОУ ОЕМ 08.002.03.008 «Натуральні продукти. Екологічні критерії та метод оцінювання життєвого циклу», розробленим згідно зі стандартом ДСТУ ISO 14024:2002 (ISO 14024:1999, IDT). У 2023 році було отримано сертифікат відповідності ДСТУ ISO 45001:2019 «Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці».

Також у 2016 році запрацював інтернет-магазин молочної продукції торгової марки «АМА» для збільшення продажів.

Як зазначено на офіційному веб-сайті підприємства, його ціллю є «Покращення якості, безпечності та конкурентоспроможності продукції, яка задовольняє вимоги та очікування споживачів, забезпечує отримання прибутку» [20]. Стратегія полягає у збереженні існуючих ринків збуту продукції та освоєнні нових, впровадженні інноваційних технологій високоякісної та безпечної продукції, а також у збереженні трудового колективу, підтримці сприятливого психологічного клімату, що забезпечує своєчасне виявлення проблем та їх ефективне рішення.

У своїй роботі підприємство підтримує 7 принципів:

1. «орієнтація на споживача – закон для виробництва» (вивчення потреб споживачів, удосконалення якості та забезпечення безпечності, покращення

- іміджу підприємства, прагнення збільшити об'єми продажу, розвиток взаємовигідних партнерських відносин із замовниками);
2. «виробництво якісної та безпечної продукції» (підтримання функціонування системи управління якості та безпечності продукції, переоснащення і реконструкція виробничих об'єктів, модернізації та заміни обладнання);
 3. «ніяких компромісів за рахунок якості» (чітке дотримання вимог до продукції, моніторинг якості на усіх етапах);
 4. «база наших успіхів – високий професіоналізм працівників» (підвищення рівнів знань і професійної підготовки персоналу, система матеріального стимулу і мотивації працівників, проведення інформування у сфері якості, безпечності та екології);
 5. «співпраця з постачальниками» (якість сировини, матеріалів, обладнання та комплектуючих виробів забезпечується на основі поєднання вимог і активної співпраці із постачальниками);
 6. «раціональне використання ресурсів» (збереження та економія ресурсів, підтримання інфраструктури, зниження затрат, фінансова стабільність можуть бути досягненні за рахунок попередження невідповідностей, постійного поліпшення продукту, процесів виробництва та управління);
 7. «удосконалення систем управління якості, безпечності та екологічного керування» (керівництво забезпечує умови для удосконалення і постійного підвищення результативності системи управління якості, безпечності та екологічного керування, бере на себе відповідальність відповідати вимогам ДСТУ ISO 9001, ДСТУ ISO 22000, ДСТУ ISO 14001) [20].

Організаційна структура підприємства «ФІРМА «ФАВОР» є лінійною (рис. 2.1). Це дозволяє ухвалювати рішення оперативно. Також лінійна структура управління може сприяти підтриманню дисципліни.

СТРУКТУРНО-ОРГАНІЗАЦІЙНА СХЕМА (теперешній стан)

СХ 04-03



Рисунок 2.1 – Структурно-організаційна схема ТОВ «ФІРМА «ФАВОР» станом на квітень 2024 р.

Джерело: [21]

Генеральному директорові підпорядковані керівник зі служби безпеки, завідувачка КВЛ, інженер з ОП та ТБ, директор з виробництва та розвитку, директор з фінансів, HR-менеджер виконуючий обов'язки інспектор по кадрам та виконавчий директор.

У підпорядкуванні директора з виробництва та розвитку знаходяться головний інженер, заступник директора з енергетики, заступник директора з виробництва та розвитку. Головному інженерові підпорядковані завідувач господарством, еколог, електромеханік. Заступнику директора з виробництва та розвитку підпорядковані головний механік та завідувач виробництвом.

Головний бухгалтер підпорядкований директору з фінансів. Виконавчому директору підпорядковані адміністратор системи, заступник директора з логістики (у його підпорядкуванні завідуючий складом), заступник директора з якості (у його підпорядкуванні завідуючий відділу з якості), заступник директора з транспортування (у його підпорядкуванні заступник завідуючого відділу транспортної логістики), заступник директора з реалізації (у його підпорядкуванні керівник відділу оптової торгівлі, завідувач відділу роздрібною торгівлі), заступник директора з постачання. У підпорядкуванні керівника відділу оптової торгівлі є маркетолог та завідувач групи договірних відносин [21].

Підприємство «ФІРМА «ФАВОР» виготовляє:

- молоко і вершки;
- традиційні кисломолочні продукти;
- йогурти з плодово ягідними наповнювачами;
- продукти профілактичної дії (НАРІНЕ, Іолактон зі стевією, Йогурти з LGG пробіотиками);
- унікальні молочні продукти: топлене масло GHEE, м'які сири без дозрівання: Любительський і ТефАМА, а також вершковий Крем-сир.

Партнерами компанії є 570 дитячих садочків і 23 лікувальних заклади міста Києва, державні і приватні організації та заклади. Також підприємство має 16 фірмових магазинів та поставляє свою продукцію у фірмові магазини «КиївХліб», «Епіцентр», «Еколавка» та «Цархліб» [22].

Станом на лютий 2024 року на підприємстві працює 90 працівників, з яких 27 є адміністративним персоналом, 38 є виробничим персоналом, та 25 – допоміжним. Станом на лютий 2023 року кількість працівників становила 91 особа, з яких 27 – адміністративний персонал, 35 – виробничий, 29 – допоміжний. Станом на лютий 2022 року всього було 86 робітників, з яких 24 були адміністративним персоналом, 37 – виробничим, 25 – допоміжним (рис. 2.2):

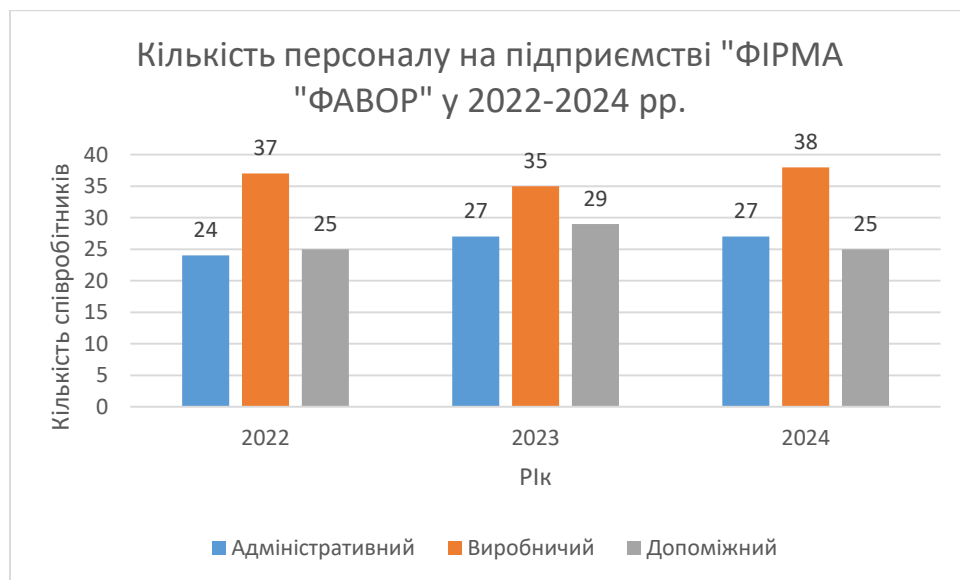


Рисунок 2.2 – Кількість персоналу на підприємстві «ФІРМА «ФАВОР» у 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі наданої підприємством-базою практики інформації

Керівництво підприємства багато уваги приділяє мотивації співробітників, даючи премії, можливості у розвитку та підвищенні кваліфікації, такі як конференції, семінари, а також словесна мотивація (похвала, підтримка). В організаційній культурі

компанії відкритість має особливе значення, тому кожного місяця проводиться анкетування кожного співробітника, на меті якого є визначення задоволеності умовами праці за допомогою таких запитань, на які варто надати відповідь оцінкою від 1 до 10:

- «чи знаєте Ви, що від Вас очікує керівник підрозділу?»;
- «чи задоволені Ви фізичним комфортом робочого місця та наданими матеріалами/інструментами?»;
- «чи задоволені Ви поточною заробітною платою?»;
- «місія і мета нашої компанії змушує Вас відчувати, що Ваша робота важлива?»;
- «усі Ваші питання вирішені Вашим керівником підрозділу?»;
- «чи є у Вас бажання навчатись?».

Додатково варто зазначити співпрацю «ФІРМИ «ФАВОР» з ВСП «Немішаївським фаховим коледжем НУБіП України», а саме проведення майстер-класів для спеціалістів підприємства [23] та участь директора Михайлової Раїси Василівни у раді роботодавців, що є дорадчим органом ВСП «Немішаївський фаховий коледж НУБіП України». Його метою є формування ефективних та продуктивних зв'язків коледжу з роботодавцями для покращення якості освітніх послуг та ефективності роботи в цілому [24].

2.2 Фінансово-економічні показники та матеріально-технічне забезпечення підприємства

Фінансові показники, такі як собівартість та структура собівартості виготовленої продукції, валовий дохід і чистий прибуток, мають вирішальне значення у аналізі діяльності підприємства, оскільки вони надають важливу інформацію про його ефективність та прибутковість. Собівартість виробництва вказує на вартість

виготовлення одиниці продукції і є критичним показником, оскільки впливає на прибутковість. Структура собівартості розкриває компоненти собівартості та визначає найбільш важливі витрати.

Валовий дохід показує загальний обсяг доходів від продажу продукції та послуг, а чистий прибуток відображає прибуток після врахування всіх витрат, включаючи податки і витрати на операційну діяльність. Аналіз цих показників допомагає підприємству оцінити свою прибутковість, конкурентоспроможність та фінансову стійкість, а також визначити, які аспекти бізнесу потребують оптимізації для підвищення ефективності та прибутковості.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники ТОВ «ФІРМА «ФАВОР» за 2022-2023 рр.

Показники	Роки		Відхилення	
	2022	2023	абсолютне	відносне
1	2	3	4	5
1. Обсяг виробництва продукції, тис. кг	1225,64	4709,78	3484,14	284,27
1. Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн	116 750	177 753	61003	52,25
2. Середньооблікова чисельність по основній діяльності, осіб	86	91	5	5,81
3. Фонд оплати праці по основній діяльності, тис. грн	20 758	28 487	7729	37,23
4. Продуктивність праці на одного працівника основного контингенту, тис. грн/особу	1357,5	1953,3	295,8	21,79
5. Середня заробітна плата персоналу, тис. грн /особу	20,1143	26,0869	5,9726	29,69
6. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	110235,2	115318,5	5083,3	4,61
7. Фондовіддача, грн/грн ОЗ	1,06	1,54	0,48	45,28
8. Середньорічні залишки обігових коштів, тис. грн	10225,1	11578,5	1353,4	13,23
9. Коефіцієнт оборотності обігових коштів	10,2	15,34	5,14	50,39

Закінчення таблиці 2.1

1	2	3	4	5
10. Середньорічна вартість активів, тис. грн	61235	62922	1687	2,75
11. Власний капітал, тис. грн	75 141	68 039	-7102	-9,45
12. Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), тис. грн	82 406	126 467	44061	53,46
13. Операційні витрати, тис. грн	116362	168848	52486	45,11
14. Операційні витрати на одну грн чистого доходу, грн	0,997	0,950	-0,047	-4,71
15. Валовий прибуток (збиток), тис. грн	34 344	51 286	16942	49,33
16. Чистий прибуток (збиток), тис. грн	600	7 101	6501	збільш. в 10,8 разів
17. Рентабельність, %	0,68	7,33	6,65	-
18. Рентабельність капіталу, %	0,8	10,4	9,6	-
19. Рентабельність активів, %	0,7	7,3	6,6	-

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства за 2022-2023 рр.

У таблиці 2.1 подано основні фінансово-економічні показники ТОВ «ФІРМА «ФАВОР» за 2022-2023 роки. Доцільно приділити увагу динаміці таких пунктів, як собівартість реалізованої продукції, валовий дохід, чистий дохід, коефіцієнт оборотності обігових коштів, рентабельність, рентабельність капіталу, рентабельність активів:

- собівартість реалізованої продукції: у 2022 році вона становила 82406 тис. грн, у 2023 році – 126467 тис. грн, тобто відбувся приріст на 44061 тис. грн, що у відсотках становить +53,46%;
- валовий дохід: у 2022 році він становив 34344 тис. грн, у 2023 році – 51286 тис. грн, тобто відбувся приріст на 16942 тис. грн, що у відсотках становить +49,33%;
- чистий дохід: у 2022 році він становив 600 тис. грн, у 2023 році – 7101 тис. грн, тобто відбувся приріст на 6501 тис. грн, що у відсотках становить +1083,5%;

- коефіцієнт оборотності обігових коштів: у 2022 році він становив 10,2%, у 2023 році – 15,34%, тобто відбувся приріст на 5,14%, що у відсотках становить +15,4%;
- рентабельність: у 2022 році він становив 0,68%, у 2023 році – 7,33%, тобто відбувся приріст на 6,65 в.п.;
- рентабельність капіталу: у 2022 році він становив 0,8%, у 2023 році – 10,4%, тобто відбувся приріст на 9,6 в.п.;
- рентабельність активів: у 2022 році він становив 0,7%, у 2023 році – 7,3%, а приріст на 6,6 в.п. пояснюється значно повільнішим збільшенням активів порівняно з чистим прибутком.

Таблиця 2.1 чітко відображає, яким чином перший рік військових дій вплинув на роботу підприємства, адже вона показує, наскільки меншими, порівняно з 2023 роком, є фінансові результати 2022 року. Це було зумовлено проблемами з поставками сировини, відключення світла, тимчасове закриття шкіл та дитячих садочків Києва та Київської області, які були головними споживачами продукції підприємства. Відзначимо, що чистий дохід підприємства в 2022 році скоротився порівняно з 2021 роком на 53%, а чистий прибуток – у 6,5 разів.

На підприємстві «ФІРМА «ФАВОР» усе обладнання відповідає санітарно-гігієнічним вимогам для харчової промисловості. До наявного обладнання на підприємстві відносяться:

- приймальне відділення (шість ємностей, сепаратор-молокоочишувач-1, два насоси молочні, лічильник молока, миюча станція СІР-1, миюча станція СІР-2, 4 насоси центр. обіжні Г2-ОПД, підігрівач пластинчастий (миючий), ел. котел РТЕ-60, насос льодяної води Г2-ОПА, охолоджувач пластинчастий);
- відділення виготовлення сиру кисломолочного (дві ванни для сиру кисломолочного, два охолоджувача Митрофанова, холодильний агрегат, котел РТЕ 60);

- відділення фасування сиру кисломолочного (автомат для фасування сиру АРТ, чотири термостати, дві ємності 150 л, три ємності 300 л, дві ємності 500 л, два фасувально-пакувальні апарати М-12 ст. 0,125, фасувально-пакувальний апарат М-12 ст. 0,450, автомат для фасування у плівку «Filprak»);
- апаратне відділення (пастеризатор ПОУ-5, пастеризатор ПОУ-0,5, сепаратор, насос молочний, два гомогенізатори, охолоджувач вершковий, два насоси мембранні);
- відділення фасування молока (два автомати для фасування М12-2, насос молочний, насос миючий, автомат для фасування молока в плівку «Filprak»);
- холодильне відділення (компресор камера №1-7).

Технічний рівень основних засобів є високим, періодично проводиться моніторинг його стану, реконструкції та модернізації. А саме: у 2004, 2010, 2018, 2024 роках було проведено 4 модернізації виробництва, за допомогою чого потужність ліній зараз становить до 40 тонн молока на добу.

Конструкція обладнання здійснена таким чином, що воно є захищеним від потрапляння зовнішніх забруднень, а також усі поверхні є у доступі для санітарної обробки задля контролю якості. Перед кожним наповненням обладнання сировиною проводиться його очищення та беруться мазки, які перевіряють у власній сертифікованій лабораторії за фізико-хімічними показниками й мікробіологічними показниками.

На підприємстві наявні холодильні камери для зберігання продукції до відправки на реалізацію, у яких суворо контролюється температура та рівень вологості, через що зберігається якість та забезпечується безпечність для споживання. До місць продажу продукція перевозиться у вантажівках, оснащених холодильними установками, з дотриманням чинних правил перевезення вантажів, що швидко псуються.

На підприємстві надзвичайно важливим є забезпечення екологічної безпеки, і для цього проводиться державний контроль за дотриманням вимог та стандартів. ТОВ «ФІРМА ФАВОР» має всі необхідні дозволи на скидання забруднюючих речовин в атмосферу відповідно до законодавства.

У разі наявності відповідних дозволів на зберігання або утилізацію відходів виробництва, які можуть впливати на якість повітря, проводиться відповідне управління ними. Також на підприємстві здійснюється постійний контроль за викидами забруднюючих речовин, а відповідальність за це покладається на керівництво компанії.

Для компанії важливим є створення санітарно-захисної зони навколо підприємства для захисту навколишнього середовища від можливого впливу виробництва. Розробляються та впроваджуються заходи з очищення повітря від шкідливих викидів, а також збір та утилізація твердих відходів. Охорона навколишнього середовища є пріоритетною задачею для адміністрації підприємства, яка виконується спільно з відповідними органами державної служби.

Для підприємства «ФІРМА «ФАВОР» екологічна безпека є її частиною організаційної культури, тому на кожен рік створюється документ, у якому прописані цілі та завдання у сфері охорони навколишнього середовища. На 2024 рік цілями є:

1. дотримання норм якості повітря робочої зони: проведення щомісячного дослідження якості повітря робочої зони, 12 досліджень/рік;
2. дотримання нормативних концентрацій забруднюючих речовин в стічних водах: проведення всіх планових лабораторних досліджень стічних вод, 6 досліджень/рік;
3. забезпечення роботи каналізаційних мереж: проведення профілактичної промивки каналізаційної мережі (щонайменше 1 раз), проведення лабораторного контролю за якістю стічних вод після чистки каналізаційних мереж;

4. заміна люмінесцентних ламп (офіс 2): зміна усіх ртутемістких (люмінесцентних) ламп;
5. зменшення утворення відходів IV класу небезпеки: зменшити кількість полімерних відходів на 2% порівняно з встановленим лімітом, зменшити кількість комунальних відходів на 2% порівняно з встановленим лімітом, зменшити кількість відходів паперу та картону для пакування на 2% порівняно з встановленим лімітом;
6. впровадження інноваційних технологій: збереження електроенергії на 5% порівняно з лімітом, економія води -на 3% порівняно з лімітом, пошук нових технологій очистки стічних вод;
7. забезпечення навчання персоналу: підвищити рівень знань щодо охорони навколишнього середовища, підвищити рівень знань щодо ISO 14001:2015.
8. Структура необоротних активів подана таблицею 1.1. До їх складу увійшли нематеріальні активи, незавершені капітальні інвестиції та б. Усього на початку 2023 року обсяг необоротних активів становив 63443 тис. грн, а на кінець – 62401 тис. грн, що свідчить про їх зменшення на 1042 тис. грн.

Таблиця 2.2 – Склад і структура необоротних активів, 2023

Показник	На початок року		На кінець року	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	5
Нематеріальні активи:	8 162	12,87	7 824	12,54
- первісна вартість	10 545		11 257	
- накопичена амортизація	2 383		3 433	
Незавершені капітальні інвестиції	265	0,42	2 521	4,04
Основні засоби:	55 016	86,72	52 056	83,42
- первісна вартість	115 503		115 132	
- знос	60 487		63 076	
Усього необоротних активів	63 443	100,0	62 401	100,0

Джерело: складено автором на основі [19]

Показниками стану (зношеності) та ефективності використання основних засобів є коефіцієнт зносу, фондovіддача та рентабельність основних активів. На початок 2023 року рівень зносу основних засобів становив 52%, а на кінець року – понад 54%, що пояснюється зростанням суми зносу при скороченні первісної вартості основних засобів. У 2022 році фондovіддача становила 1,06 грн/грн, у 2023 році відбувся приріст до 1,54 грн/грн, що у відсотках становило зміну на 45,3%. Рентабельність основних засобів у 2022 році становила 1,12%, після чого у 2023 році цей показник збільшився до 13,26% (табл. 2.1).

Загалом, дані вказують на покращення ефективності використання основних засобів у 2023 році, про що свідчать значне зростання показників фондovіддачі та рентабельності. Незважаючи на невелике зменшення загального обсягу необоротних активів, компанія змогла значно підвищити ефективність їх використання.

Таблиця 2.3 – Показники фінансової стійкості та ліквідності підприємства

Показники	Кінець 2021 р.	Кінець 2022 р.	Кінець 2023 р.
1	2	3	4
Коефіцієнт автономії	0,838	0,766	0,775
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,150	0,068	0,170
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,774	1,221	1,585
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,206	0,776	1,259
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,494	0,228	0,846

Розраховано автором на основі [19]

Відзначимо, що коефіцієнт автономії на кінець 2023 року зменшився порівняно з 2021 роком на 8,5%, але залишався більшим за нормативний рівень, що свідчить про незалежність підприємства від позикових коштів. У 2023 році також спостерігається покращення показників ліквідності. Так, коефіцієнт абсолютної ліквідності майже втричі перевищує нормативний рівень, а його величина означає, що за рахунок грошових коштів підприємство може погасити 84,6% поточних зобов'язань. Більшим за нормативний рівень є і коефіцієнт швидкої ліквідності, причому за 2023 рік

порівняно з попереднім роком він збільшився на 62%. У той же час коефіцієнт поточної ліквідності, не зважаючи на збільшення протягом 2023 р. на 30%, залишається меншим за норматив (1,6 проти 2). Отже, загалом можемо констатувати покращення рівня ліквідності та фінансової стійкості підприємства, що можна вважати сильною стороною для реалізації майбутніх проєктів.

2.3 Дослідження асортименту продукції, обсягів її виробництва і реалізації

ТОВ «ФІРМА «ФАВОР» давно зарекомендувало себе виробником якісної, натуральної та безпечної молочної продукції з відмінними смаковими якостями для широкої споживацької аудиторії. Завдяки цьому підприємство користується заслуженим авторитетом серед споживачів, про що свідчать їхні численні схвальні відгуки на сайті підприємства та його сторінках у соціальних мережах. Високу виробничу відповідальність ТОВ «ФІРМА «ФАВОР» підтверджують сертифікати відповідності вимогам систем управління якістю та безпечністю харчових продуктів. Крім того, підприємство є лауреатом численних всеукраїнських конкурсів якості продукції. Зокрема, навесні 2024 р. п'ять найменувань молочної продукції ТОВ «ФІРМА «ФАВОР» отримали високі нагороди Українського міжнародного, професійного дегустаційного конкурсу «Favorite Food & Drinks» [25].

Станом на квітень 2024 року підприємство виготовляє:

- вершки пастеризовані АМА в пляшечці 35%, 200 г;
- молоко АМА 2,5%, 900 г;
- молоко АМА 2,5%, 850 г (для дітей від 2-х років);
- молоко АМА 2,5%, 500 г;
- сметана АМА 15%, 400 г;
- сметана АМА 20%, 350 г;

- сметана АМА 20%, 400 г;
- ряжанка АМА 4%, 350 г;
- кефір АМА 2,5; у пляшці, 500 г;
- ряжанка АМА 4%, 500 г;
- кефір АМА 2,5%, 400 г;
- йогурт без наповнювачів АМА 2,5%, 300 г;
- айран АМА 1,5%;
- сир Любительський АМА 36% жиру в сухій речовині, 230 г;
- сир кисломолочний АМА 9%, 250 г;
- сир кисломолочний АМА 18%, 350 г;
- сир м'який «ТефАМА», 250 г;
- йогурт вершковий АМА «персик» 10%, 150 г;
- йогурт вершковий АМА «чорниця» 10%, 150 г;
- йогурт вершковий АМА «полуниця» 2,5%, 150 г;
- йогурт питний АМА «лісова ягода» 2,5%, 500 г;
- йогурт питний АМА «персик» 2,5%, 500 г;
- йогурт питний АМА «малина» 2,5% 400 г;
- йогурт десертний АМА «абрикос» 2,5%, 125 г;
- йогурт десертний АМА «чорниця» 2,5%, 125 г;
- йогурт вершковий АМА «полуниця» 2,5%, 150 г;
- йогурт з пробіотиком LGG АМА 2,5%, 220 г;
- йогурт з пробіотиком LGG АМА «лісова ягода» 2,5%, 220 г;
- йогурт з пробіотиком LGG АМА «полуниця-банан» 2,5%, 220 г;
- йогурт з пробіотиком LGG АМА «злаки» 2,5%, 220 г;
- кисломолочний продукт «до сніданку» АМА з травами 36%, 150 г;
- сир вершковий «Cream Cheese» АМА 30%, 150 г;

- іолактон зі стевією АМА 2,5%, 220 г;
- іолактон зі стевією АМА 2,5%, 300 г;
- наріне АМА без наповнювачів 2,5%, 220 мл;
- наріне АМА з наповнювачем «банан» 2,5%, 125 мл;
- наріне АМА з наповнювачем «персик» 2,5%, 125 мл;
- десерт кисломолочний АМА 4% із шоколадним смаком, 125 г;
- десерт кисломолочний АМА 4% з ванільним смаком, 125 г;
- масло вершкове АМА фасоване 82,5%, 300 г;
- масло топлене GHEE 99% АМА, 180 г [26].

У таблиці 2.4 показано обсяги виробництва та реалізації продукції підприємством у період з 2020 до 2023 року включно, подані у тис. кг та тис. грн.

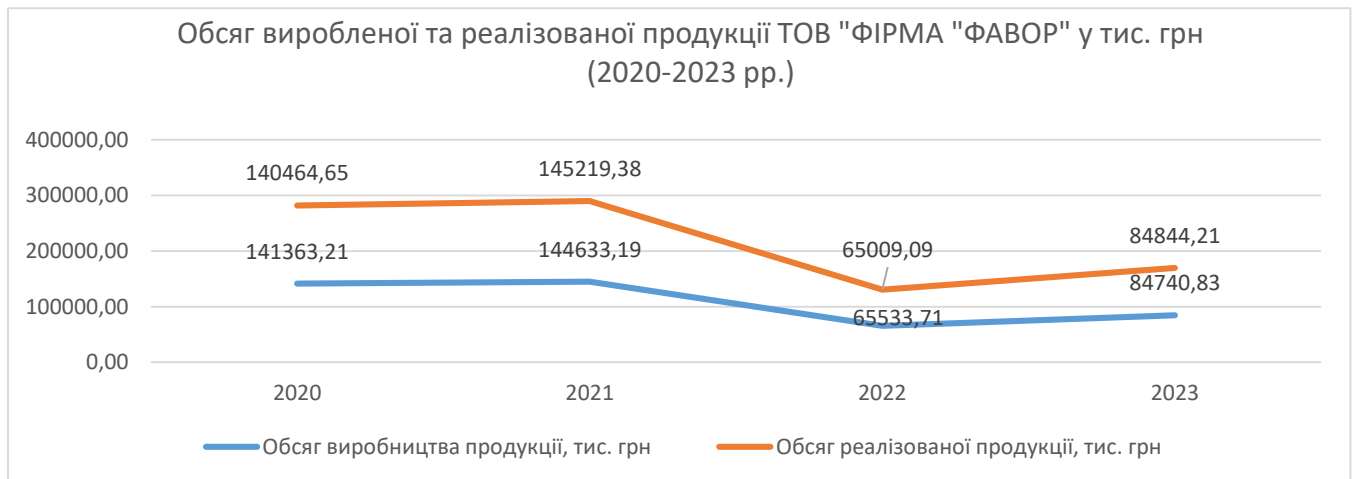


Рисунок 2.2 – Обсяг виробленої та реалізованої продукції ТОВ «ФІРМА «ФАВОР» у тис. грн (2020-2023 рр.)

Джерело: побудовано автором на основі табл. 2.4

Таблиця 2.4 – Обсяги виробництва та реалізації ТОВ «ФІРМА «ФАВОР» за 2020-2023 рр.

Показник	Рік			
	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
Обсяг виробництва продукції, тис. кг	11490,03	10317,47	1225,64	4709,78
Обсяг виробництва продукції, тис. грн	141363,21	144633,19	65533,71	84740,83
Обсяг реалізованої продукції, тис. кг	11467,94	10326,72	4191,13	4719,80
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	140464,65	145219,38	65009,09	84844,21

Джерело: Складено автором на основі оборотно-сальдової відомості підприємства

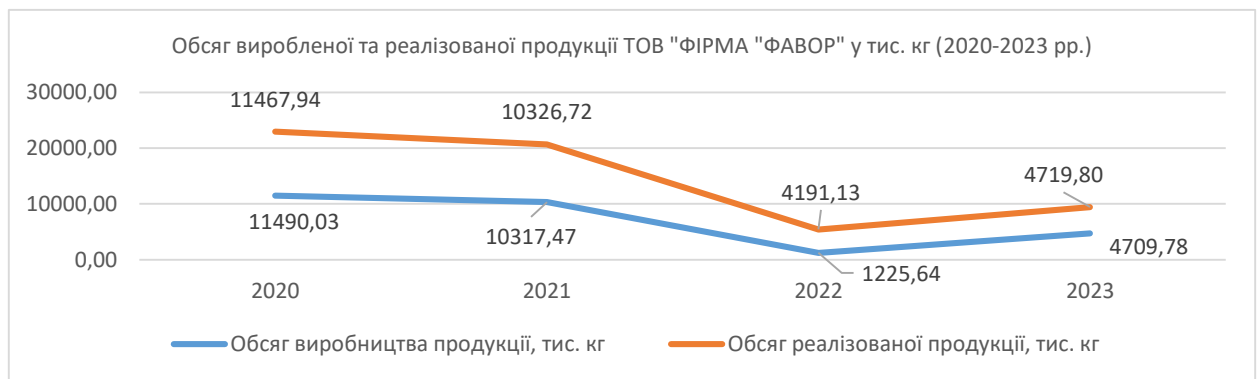


Рисунок 2.3 – Обсяг виробленої та реалізованої продукції ТОВ «ФІРМА «ФАВОР» у тис. грн (2020-2023 рр.)

Джерело: побудовано автором на основі табл. 2.4

Рисунки 2.2 - 2.3 та статистичні дані вказують на те, що активні військові дії, які почались у 2022 році, суттєво вплинули на діяльність підприємства. Особливо це стосується зменшення обсягів виробництва та реалізації продукції в порівнянні з попередніми роками.

У 2021 році обсяг виробленої продукції становив 10317,47 тис. кг, що у грошовому вираженні сягає 144633,19 тис. грн. Того ж року обсяг реалізованої продукції склав 10326,72 тис. кг та 145219,38 тис. грн. У 2022 році обсяг виробленої продукції значно впав, склавши 1225,64 тис. кг, що у грошовому вираженні рівноцінно 65533,71 тис. грн. Реалізовано було 4191,13 тис. кг, тобто 65009,09 тис. грн. У відсотках можна зазначити, що порівняно з 2021 роком, обсяг виробництва у 2022 році

впав на 88,12% у кількісному вираженні та на 54,7%. Обсяг реалізації зменшився на 59,4% та 55,2%.

За даними, представленими у таблиці 2.4, можна помітити певну позитивну динаміку у 2023 році, що свідчить про те, що підприємство активно адаптується до нинішніх складних умов зовнішнього середовища. Обсяг виробленої продукції становив 4709,78 тис. кг (84740,83 тис. грн), а обсяг реалізованої – 4719,8 тис. кг (84844,21 тис. грн). Відсотково це засвідчує про підвищення обсягів виробництва у порівнянні з попереднім роком на 284,2% у тис. кг та на 29,31% у тис. грн. Обсяг реалізованої продукції змінився у позитивний бік на 12,6% у тис. кг та на 30,5% у тис. грн.

Загалом, галузь виробництва молочних продуктів в Україні є однією з важливих складових агропромислового комплексу країни. Проте, вона стикається з численними викликами та можливостями, особливо в контексті військових дій та економічних труднощів.

За даними Державної служби статистики України, у 2021 році в Україні було вироблено приблизно 8,7 млн тонн молока. У 2022 році цей показник знизився до приблизно 8,1 млн тонн через війну та її наслідки. Частка молока екстрагатунку у 2022 році 46% молока, виробленого сільськогосподарськими підприємствами, було екстрагатунку. Щодо потужності переробки, то в Україні працюють 73 переробні підприємства з загальною потужністю переробки близько 6 млн тонн молока на рік. Проте через зниження внутрішнього споживання ці потужності недовантажені [27].

Харчова промисловість у сучасному світі перетинається з низкою проблем та складнощів, які вимагають постійного уваги та інноваційних рішень. Підприємство ТОВ «ФІРМА «ФАВОР» не тільки є учасником цього динамічного сектору економіки, а й стикається з унікальними викликами, що впливають із складного соціально-економічного контексту країни та світу загалом. Вплив зовнішніх факторів, таких як військові дії, зміни у споживчих уподобаннях, та непередбачувані зміни на ринку,

породжують серйозні проблеми та вимагають негайного реагування з боку управління підприємством.

У 2022 році виявилася дуже важливою необхідність в розробці та впровадженні ефективних стратегій управління кризовими ситуаціями, що стало пріоритетом для підприємства «ФІРМА «ФАВОР». Досвід того року показав, що безперервна готовність до непередбачуваних обставин та оперативна реакція на них є важливою складовою успіху в умовах нестабільності, що можна включити в проблемні аспекти діяльності підприємства у харчовій сфері.

Ще одним із ключових аспектів, який варто врахувати, є мінливий попит споживачів та тренди на ринку харчових продуктів. Підприємство повинне бути готовим швидко реагувати на зміни в споживчих уподобаннях та впроваджувати інноваційні рішення, щоб відповідати потребам ринку та забезпечувати конкурентоспроможність.

Надзвичайна важливість управління ризиками та стратегічне планування наголошується в умовах зростаючої нестабільності та непередбачуваності у країні. Підприємство «ФІРМА «ФАВОР» повинно постійно аналізувати зовнішнє середовище, оцінювати ризики та розробляти стратегії для їх мінімізації.

Управління підприємством в харчовій сфері – це складний процес, що вимагає постійної уваги до змін на ринку та реакції на них. Впровадження ефективних стратегій управління кризовими ситуаціями та гнучкість у відповіді на зміни допоможуть підприємству впоратись з викликами і досягти успіху у сучасному бізнес-середовищі.

Висновки до розділу 2

ТОВ «ФІРМА «ФАВОР» є провідним виробником якісної, натуральної та безпечної молочної продукції на українському ринку. Протягом багатьох років

підприємство зберігає високі стандарти виробництва, що підтверджується сертифікатами відповідності систем управління якістю та безпечністю харчових продуктів, а також численними нагородами всеукраїнських конкурсів якості. Високий рівень довіри споживачів і партнерів є результатом безперервної роботи над удосконаленням виробничих процесів, модернізації обладнання та підтримання високих стандартів якості.

Організаційна структура підприємства є лінійною, що забезпечує ефективне управління виробничими та адміністративними процесами. Генеральному директорові підпорядковані ключові керівники, відповідальні за безпеку, фінанси, виробництво, розвиток та кадри. Така структура дозволяє забезпечувати високий рівень координації та контролю над усіма видами діяльності підприємства.

Особливо варто відзначити керівництво підприємства, яке приділяє велику увагу мотивації співробітників через премії, можливості професійного розвитку та регулярні опитування щодо задоволеності умовами праці. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності та залученості працівників, що позитивно впливає на загальну ефективність підприємства.

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ФІРМА «ФАВОР» за 2022-2023 роки свідчить про значний спад, спричинені зовнішніми факторами, такими як військові дії та економічна нестабільність. Зокрема, у 2022 році підприємство зазнало суттєвого падіння обсягів виробництва та реалізації продукції. Однак, вже у 2023 році спостерігається позитивна динаміка, що свідчить про адаптивність та стійкість підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Підприємство здійснює постійний моніторинг та модернізацію матеріально-технічної бази. Високий технічний рівень обладнання дозволяє підтримувати якість продукції на високому рівні, забезпечуючи дотримання всіх санітарно-гігієнічних норм. Наявність сучасних холодильних камер та вантажівок, оснащених холодильними установками, для транспортування продукції забезпечує збереження

якості та безпечності продукції на всіх етапах виробництва та реалізації. Проаналізовані дані вказують на покращення ефективності використання основних засобів у 2023 році, про що свідчать значне зростання показників фондівіддачі та рентабельності. Незважаючи на невелике зменшення загального обсягу необоротних активів, компанія змогла значно підвищити ефективність їх використання

ТОВ «ФІРМА «ФАВОР» є конкурентоспроможним на ринку завдяки високій якості продукції, ефективному управлінню та постійному вдосконаленню виробничих процесів. Підприємство активно впроваджує інноваційні технології, спрямовані на збереження ресурсів та підвищення екологічної безпеки. Стратегія розвитку підприємства включає заходи з модернізації виробничих потужностей, покращення якості продукції та зниження екологічного впливу.

Надзвичайно важливим для підприємства є управління ризиками та стратегічне планування, особливо в умовах економічної нестабільності та військових дій. Підприємство активно реагує на зміни в ринкових умовах, що дозволяє йому зберігати конкурентоспроможність та досягати поставлених цілей.

3 БІЗНЕС-ПЛАН ВИРОБНИЦТВА НОВОГО ВИДУ ПРОДУКЦІЇ ДЛЯ ТОВ «ФІРМА «ФАВОР»

3.1 Характеристика запропонованого об'єкту бізнес-плану виробництва нової продукції для ТОВ «ФІРМА «ФАВОР»

Ідея та сутність запропонованого проєкту полягає у виробництві питного безлактозного йогурту без наповнювачів жирністю 2,5%, об'ємом 500 г, що матиме назву «Йогурт безлактозний АМА 2,5% 500 г». Вона обрана через підвищення попиту на безлактозну молочну продукцію та ту, що не містить цукор. Пакування відбуватиметься в упаковку з полістирольної стрічки.

Цілями проєкту є:

- охоплення нового сегменту споживачів;
- збільшення прибутку;
- позиціонування підприємства як такого, що турбується про потреби споживачів з різними потребами.

Особливістю проєкту є те, що у підприємства є усе наявне обладнання для виробництва запропонованого нового виду продукту, що значно спрощує процес впровадження виробництва.

Етапами проєкту є:

- розробка рецептури;
- пошук постачальника лактази;
- розробка дизайну упаковки та її замовлення;
- розробка рекламних заходів для привернення уваги споживачів до нового продукту;
- початок виробництва з паралельним проведенням рекламних заходів;

- реалізація продукції у фірмових магазинах, магазинах партнерів, лікарнях, санаторіях, школах.
- збір зворотнього зв'язку від споживачів та реакція та нього.

Процес виготовлення безлактозного йогурту без додавання цукру для ТОВ «ФІРМА «ФАВОР» є наступним:

1. прийом та очищення молока:

- молоко надходить до приймального відділення, де його зберігають в ємностях;
- використовують сепаратор-молокоочищувач для видалення механічних домішок;
- молоко перекачують насосами молочними через лічильник молока для визначення об'єму;

2. нормалізація:

- молоко проходить процес нормалізації, під час якого регулюють вміст жиру до необхідного рівня – 2,5%.

3. пастеризація:

- молоко передають до апаратного відділення, де воно проходить пастеризацію у пастеризаторі ПОУ-5;
- температура пастеризації встановлюється на рівні 92°C, після чого молоко швидко охолоджують до 42°C у пластинчастому охолоджувачі;

4. гомогенізація:

- молоко проходить через гомогенізатори для зменшення розміру жирових кульок, що забезпечує рівномірну консистенцію йогурту.

5. додавання лактази:

- лактазу додають до молока, коли воно охолоджене до температури 10°C;

- дозування лактази залежить від інструкцій виробника ферменту. Зазвичай додають 0,1 г лактази на літр молока;
 - молоко перемішують і залишають на 5 годин для того, щоб фермент розщепив лактозу на глюкозу і галактозу.
6. додавання закваски:
- охолоджене молоко перекачують у спеціальні ємності, де додають закваску для йогурту. На 480 г молока додають 20 г закваски;
 - суміш ретельно перемішують за допомогою молочних насосів для рівномірного розподілу закваски.
7. інкубація:
- суміш залишають для ферментації при температурі 42°C на 5 годин;
 - під час інкубації бактерії закваски перетворюють лактозу на молочну кислоту, що надає йогурту характерний смак та консистенцію.
8. охолодження:
- після завершення інкубації йогурт швидко охолоджують до 4°C для зупинки процесу ферментації. Для цього використовують холодильний агрегат та охолоджувач вершковий.
9. фасування:
- охолоджений йогурт перекачують до відділення фасування молока, де використовують автомати для фасування M12-2 та автомат «Filprak»;
 - фасують йогурт в упаковку з полістирольної стрічки об'ємом 500 г.
10. зберігання:
- готовий йогурт зберігають у холодильній камері при температурі 4-6°C до відвантаження споживачам.

Конкурентні переваги та недоліки продукту представлені таблицею 3.1:

Таблиця 3.1 – Аналіз властивостей питного безлактозного йогурту без наповнювачів жирністю 2,5%

Сильні сторони		Слабкі сторони	
Унікальна перевага під час продажу	Що її забезпечує	Недоліки	Методи їх подолання
1	2	3	4
1. Безлактозність	Врахування потреб з непереносимістю лактози або проблемами з травленням	1. Відносно висока вартість для споживача відносно цін на звичайні йогурти	Розробка та впровадження маркетингової стратегії, яка буде наголошувати на конкурентних перевагах продукту
2. Низька жирність	Відповідність попиту на здорові продукти	2. Обмеженість цільової аудиторії	Розробка та впровадження маркетингової стратегії, яка буде звертатися до різних сегментів споживачів
3. Відсутність цукру	Відповідність попиту на продукти, що не містять цукру, для діабетиків чи тих, хто слідкує за своїм здоров'ям	3. Конкуренція з іншими виробниками безлактозної продукції	Підвищення якості та унікальності продукту, розробка ефективної рекламної кампанії
4. Упаковка з полістирольної стрічки	Безпечність та зручність упаковки		

Джерело: складено автором

Згідно з проаналізованими властивостями нової продукції, її основними перевагами є відсутність лактози та цукру у складі, низький відсоток жиру (2,5%) та зручне і якісне пакування, що забезпечує належний захист вмісту та безпечність до споживання.

Характеристика сегментів ринку подана таблицею 3.2:

Таблиця 3.2 – Характеристика сегментів ринку

Географічні одиниці	Демографічні ознаки	Психологічні ознаки	Поведінкові ознаки
1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> – держава: Україна; – регіон: центр країни; – область: Київська; – місто: Київ. 	<ul style="list-style-type: none"> – вік та етап життєвого циклу: діти та дорослі від трьох років; – стать: чоловіки, жінки; – рівень доходів: середній та вище середнього. 	<ul style="list-style-type: none"> – суспільний клас: середній та вище середнього; – спосіб життя: люди, що піклуються про своє здоров'я; – тип особистості: люди, що ставлять своє здоров'я на перше місце. 	<ul style="list-style-type: none"> – приводи для здійснення покупки: непереносимість лактози, проблеми з травленням, неможливість вживання цукру, бажання знизити вживання цукру; – шукані вигоди: відсутність лактози та цукру, натуральність продукту; – статус користувача: люди, що серйозно ставляться до свого здоров'я; – інтенсивність споживання: разову або регулярне; – ступінь готовності покупця до сприйняття товару: середній або високий; – ставлення до товару: нейтральне у разі незнання про переваги, або позитивне

Джерело: складено автором на основі [28]

Обраною стратегією маркетингу для проекту є концентрованою. Ця стратегія дозволить спрямувати усі ресурси та зусилля на велику частку одного чи декількох сегментів ринку, які мають найбільший потенціал для успішного впровадження продукту. Концентрований маркетинг дозволяє ефективно використовувати обмежені бюджети на маркетинг, фокусуючись на впливових сегментах ринку. Також можливо глибше вивчити та зрозуміти потреби та вимоги цільової аудиторії, що дозволить ефективно адаптувати продукт до їхніх потреб.

Концентрований маркетинг становить ефективну стратегію для просування вашого товару, оскільки він дозволяє максимізувати ефективність використання обмежених ресурсів та досягти успіху в обраному сегменті ринку [29].

Аналізуючи ринок молочної продукції та харчової загалом, можна відзначити що популярність товарів, які мають позитивний вплив на здоров'я та тих, що не мають

у своєму складі цукру, збільшується. Популярність безлактозної продукції росте не лише через усвідомлення необхідності підтримання дієти у разі непереносимості даного ферменту, а й через поширення розуміння, що продукція без лактози легше й краще засвоюється організмом. А це, у свою чергу, є шуканою перевагою для людей, що мають проблеми з травленням.

ТОВ «ФІРМА «ФАВОР» не постачає свою продукцію у супермаркети, а лише у свої фірмові магазини, фірмові магазини партнерів та школи, дитячі садки, лікарні та санаторії, тому використання географічний принцип, орієнтуючись на усе населення Києва та Київської області, може дати хибний результат через те, що основні споживачі продукції підприємства є обмеженими. Для прогнозу обсягів продажів нової продукції буде доцільно розглянути результати попереднього року.

У 2021 році обсяг виробництва йогурту становив 1848,9 тис. кг продукції, у 2022 році під впливом військових дій обсяг виробництва впав до 773,1 тис. кг, що складало 41,82% від обсягу попереднього року. У 2023 році обсяг виробництва зріс до 978,3 тис. кг, що становило 52,75% від обсягу 2021 року.

У Східній Європі кількість людей, що мають непереносимість лактози, складає близько 20-30% населення. Припускаючи, що обсяги виготовлення у кількісному вираженні є показником кількості зацікавлених споживачів у йогуртах від виробника «ФІРМА «ФАВОР», серед яких є ті, хто би у споживав безлактозні йогурти без цукру, тоді їхня частка може становити приблизно 25%, тобто 244,9 . Навіть з врахуванням можливого збільшення обсягів виробництва йогуртів на підприємстві у 2024 році на 30%, що сягне 127,1, це становитиме 68,8% від обсягів виробництва у 2021 році (тобто тому, де не було впливу військових дій). Якщо додати до цього прогнозований обсяг виробництва безлактозних йогуртів, а саме, це все ще буде становити менше, ніж у 2021 році, а саме – 93,8% від того обсягу.

Щодо зазначеного прогнозованого обсягу виробництва нового продукту, то відомо, що у Східній Європі кількість людей, що мають непереносимість лактози,

складає близько 20-30% населення. Припускаючи, що обсяги виготовлення у кількісному вираженні є показником кількості зацікавлених споживачів у йогуртах від виробника «ФІРМА «ФАВОР», серед яких є ті, хто би у споживав безлактозні йогурти без цукру, тоді їхня частка може становити приблизно 25%, тобто 244885 кг (489770 упаковок по 500 г, що в середньому становитиме 40 тис. упаковок на місяць у перший рік) (табл. 3.3):

Таблиця 3.3 – Прогнозовані обсяги продажу нової продукції на перший рік

Показники	Місяці											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Обсяг вир-тва, тис. уп.	37	38,1	38,5	40	40,2	39	40,1	40	43	44,9	46	46,9
Продажна ціна один. прод., грн	50	50	50	50	50	50	51	51	51	51	51	51
Обсяг продажу, уп.	1850	1905	1925	2000	2010	1950	2045,1	2040	2193	2289,9	2346	2391,9
Всього обсяг продажу, уп.	493 700											

Джерело: складено автором

Для оцінки факторів конкурентоспроможності питного безлактозного йогурту без наповнювачів жирністю 2,5% від ТОВ «ФІРМА «ФАВОР» та потенційних конкурентів складено таблицю 3.4.

Таблиця 3.4 – Фактори конкурентоспроможності

Параметри порівняння	Київ та Київська область			
	ТОВ «ФІРМА «ФАВОР»	Конкуренти		
		ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія»)	МК «Галичина»	ТОВ «Люстдорф» (ТМ «На здоров'я»)
1	2	3	4	5
Якість	10	9	9	9
Асортимент	9	10	10	8
Ціна	9	9	9	9
Реклама	9	10	8	7
Імідж	10	9	9	8

Джерело: складено автором на основі [30]

На основі поставлених оцінок розраховується конкурентоспроможність компаній. Це показано таблицею 3.5:

Таблиця 3.5. Розрахунок конкурентоспроможності

Фактори конкурентоспроможності	Вагомість параметра	База		Конкуренти					
				ТМ «Молокія»		МК «Галичина»		ТМ «На здоров'я»	
				P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Якість	0,25	1	0,25	0,9	0,225	0,9	0,225	0,9	0,225
Асортимент	0,1	0,9	0,09	1	0,1	1	0,1	0,8	0,08
Ціна	0,3	0,9	0,27	0,9	0,27	0,9	0,27	0,9	0,27
Реклама	0,15	0,9	0,135	1	0,15	0,8	0,12	0,7	0,105
Імідж	0,2	1	0,2	0,9	0,18	0,9	0,18	0,8	0,16
$\sum A_i P_i$	$\sum = 1,0$		0,945		0,925		0,895		0,84

Джерело: розраховано автором на основі [30] та табл. 3.4

Оцінки було проставлено експертним шляхом, де:

де A_i – вагомість параметра;

P_i – ранжування значення параметра (до 1);

$A_i P_i$ – показники конкурентоспроможності.

Розрахунок конкурентоспроможності з урахуванням вагомості кожного параметра показав, що серед чотирьох розглянутих компаній ТОВ «ФІРМА «ФАВОР» отримала найбільше балів, набравши 0,945. На другому місці за рівнем конкурентоспроможності йде ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія») з показником у 0,925. Наступною є компанія МК «Галичина» з показником в 0,895. Останньою є ТОВ «Люстдорф» (ТМ «На здоров'я») з набраними 0,84.

Важливим кроком є вибір стратегії шляхом аналізу ключових факторів, що характеризують стан підприємства, з урахуванням характеру та сутності реалізованих стратегій. Рисунком 3.1 показана матриця Томпсона і Стриккланда (матриця вибору стратегії залежно від динаміки зростання ринку на продукцію і конкурентної позиції підприємства):

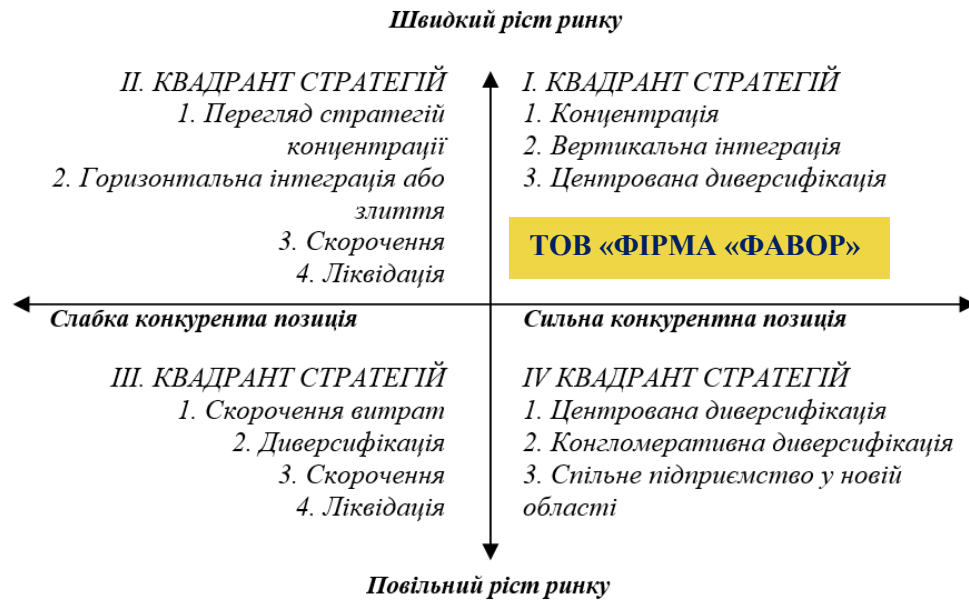


Рисунок 3.1 – Матриця Томпсона та Стрикленда
Джерело: створено автором на основі [30]

ТОВ «ФІРМА «ФАВОР» має хорошу репутацію на ринку як виробник натуральної, якісної продукції зі справжнього молока, вдалі партнерства, тому це є індикатором сильної конкурентної позиції та створює передумови для швидкого росту на ринку.

Наступним інструментом, який варто використати, є матриця БКГ (рис. 3.2):

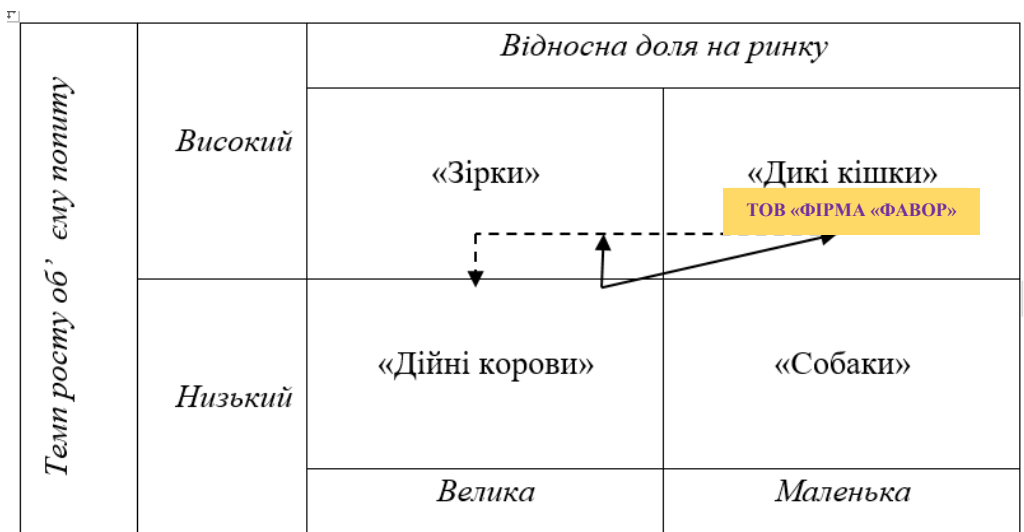


Рисунок 3.2 – Матриця БКГ

Джерело: складено автором на основі [30]

На матриці БКГ підприємство віднесене до категорії «Дикі кішки», адже запропонований новий продукт є новинкою для нього, що свідчить про його перебування на початковому етапі життєвого циклу [30].

3.2 Впровадження бізнес-плану виробництва нової продукції на ТОВ «ФІРМА «ФАВОР»

Впровадження бізнес-плану починається з розробки маркетингового плану. Спочатку обрано розвиваючу стратегію маркетингу, адже запропонований товар не має аналогів у наявному асортименті підприємства. Розвиваюча стратегія маркетингу спрямована на використання потенціалу створення попиту, щоб перетворити потенційний попит у реальний та створити стійкий споживчий інтерес до продукту. Акцент буде зроблений на активне просування інформації про переваги та особливості нової продукції, щоб залучити увагу споживачів.

Канали розподілу будуть такими ж, як і для наявної продукції підприємства, тобто продаж через офіційний онлайн-магазин, фірмові магазини, магазини партнерів «КиївХліб», «ЦарХліб», «Еколавка» у Києві. Також збут відбуватиметься у школи, дитячі садки, санаторії та лікарні Києва та Київської області. У разі успіху нової продукції на знайомих каналах збуту, підприємство може розглянути можливість співпраці з іншими магазинами, що спеціалізуються на продажі продуктів здорового харчування.

Далі необхідно визначити цінову стратегію для нового товару. Для виготовлення однієї упаковки нової продукції необхідно мати 480 г молока, 20 г закваски, 0,048 г лактази. Підприємство закуповує молоко ціною 14,61 грн за літр, тобто для однієї упаковки буде витрачено 7,01 грн на молоко. Середня вартість закваски для йогурту (*Streptococcus thermophilus* та *Lactobacillus delbrueckii*) на 200 л молока становить 200 грн, тобто для однієї упаковки потрібно витратити 0,48 грн на

закваску. Середня вартість ферменту лактази (*Bifidobacterium bifidum* β -galactosidase) за 100 мл (на 100 л молока) становить 400 грн, тобто для однієї упаковки потрібно витратити 0,2 грн на лактазу. Середня ціна упаковки з полістирольної стрічки 200 м для молочної продукції становить 900 грн, тобто для однієї упаковки потрібно витратити 7 грн.

Сума цих витрат становить 14,69 грн. Середня ціна питних безлактозних йогуртів на ринку становить 65 гривень за 500 г, тобто встановлення ціни у 50 грн для покриття витрат на виробництво та отримання прибутку є прийнятним для споживача.

Наступною важливою частиною маркетингового плану є реклама. Ефективним типом реклами для запропонованого проєкту є інформаційна реклама, аби надати споживачам інформацію про переваги нового продукту.

ТОВ «ФІРМА «ФАВОР» має сторінки у таких соціальних мережах як Facebook, Instagram, де розміщено важливу інформацію про нові товари, події, пов'язані з компанією, вигідні пропозиції, контент, що має на меті ознайомлення з процесом виробництва продукції, контактна інформація тощо. Використання наведених соціальних мереж для зацікавлення потенційних споживачів є вдалим кроком на шляху поширення інформації про товар. Іншим рекламним заходом є виставки та дегустації, на яких потенційні споживачі матимуть змогу дізнатись про особливості, переваги товару та спробувати його. Під час такого заходу можна використати ще один рекламний інструмент, такий як друковані матеріали, а саме – буклети з обраним асортиментом та новим продуктом. Це може допомогти залучити не лише звичайне населення, а й потенційних партнерів для співпраці. Останнім запропонованим способом просування є інтернет-реклама (Google Ads).

Об'єднання цих рекламних каналів допоможе створити повний обсяг інформації про продукт та дозволить звернути увагу на його унікальність та переваги для цільової аудиторії.

Вартість проведення виставки-дегустації, включаючи витрати на буклети, продукцію та її зберігання, стенди, банери, транспортування, становить 40 тис. грн. На інтернет-рекламу буде витрачено 2 тис. грн.

Далі впроваджується організаційний план. Тип організаційної структури може мати велике значення при запуску виробництва нового продукту. Лінійна організаційна структура, з її чіткою ієрархією та прямими лініями командування, є ефективним підходом для ведення проєктів, де важливо забезпечити злагоджену роботу команди, швидке прийняття рішень та чіткий розподіл відповідальності. У випадку з впровадженням нового продукту на підприємстві ТОВ «ФІРМА «ФАВОР», ця структура дозволить ефективно розподілити завдання та досягти поставлених цілей у визначені терміни.

Щодо потреби у працівниках, то наявного персоналу буде достатньо для успішного ведення проєкту. На ТОВ «ФІРМА «ФАВОР» не відбувається створення окремих підрозділів, груп чи команд для роботи над проєктами. Завдання, пов'язані з ними, додаються до щоденних обов'язків працівників.

Створенням рецептури нового продукту та впровадженням нових технологій буде займатися заступник директора з виробництва та розвитку спільно із завідувачем виробництва. Технологічна служба відповідатиме за весь виробничий процес, включаючи пастеризацію, додавання закваски та лактази, гомогенізацію, інкубацію, охолодження та фасування.

Відділ якості забезпечуватиме контроль якості на кожному етапі виробництва, а відділ лабораторії проводитиме мікробіологічні та інші необхідні дослідження для забезпечення високої якості продукції. Відділ реалізації займатиметься просуванням та продажем нового продукту, розробкою маркетингових стратегій та договірних відносин. Директорат забезпечуватиме загальне керівництво проєктом, стратегічне планування та забезпечення ресурсами.

Щодо витрат на оплату праці як складової витрат на проєкт, після першого місяця продажів нової продукції, адміністративним та виробничим працівникам буде нараховано премію у розмірі 25% від окладу через місяць після початку виробництва, що має скласти 424 тис. грн.

Наступним етапом провадження бізнес-плану є виробничий план. Виробничий план вирішує наступні питання:

1. Де буде вироблятися продукція?

Продукція буде вироблятися у наявних виробничих приміщеннях ТОВ «ФІРМА «ФАВОР».

2. Які для цього будуть потрібні виробничі потужності? Чи вистачає існуючих потужностей?

Для виробництва продукції буде використано наявні потужності підприємства.

3. Хто буде поставляти ресурси? Як довго відбувається партнерство з постачальниками?

4. Чи можливо лімітування обсягів виробництва з боку наявних виробничих потужностей або поставляються матеріально-технічних ресурсів?

Необхідно оцінити використання наявних потужностей та забезпечити надійне постачання всіх необхідних матеріалів та технічних ресурсів.

5. Яка система контролю якості?

Підприємство має сертифікат відповідності вимогам системи управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015, сертифікат відповідності вимогам системи управління безпечністю харчових продуктів ДСТУ ISO 22000:2019, сертифікат відповідності вимогам системи екологічного управління ДСТУ ISO 14001:2015 та ДСТУ ISO 45001:2019.

6. Які системи утилізації відходів, очищення викидів і витрати на охорону навколишнього середовища?

ТОВ «ФІРМА ФАВОР» має всі необхідні дозволи на скидання забруднюючих речовин в атмосферу відповідно до законодавства. Також на підприємстві здійснюється постійний контроль за викидами забруднюючих речовин, а відповідальність за це покладається на керівництво компанії. Розробляються та впроваджуються заходи з очищення повітря від шкідливих викидів, а також збір та утилізація твердих відходів.

Виробничий план перш за все містить план продажів (таблиця 3.7):

Таблиця 3.7 – План продажів

Перший рік (помісячно)												2-ий	3-ій
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Очікуваний об'єм продажів, тис. упаковок													
37	38,1	38,5	40	40,2	39	40,1	40	43	44,9	46	46,9	500	550
Продажна ціна одиниці продукції, тис грн													
50	50	50	50	50	50	51	51	51	51	51	51	53	55
Обсяг продажу, тис грн													
1850	1905	1925	2000	2010	1950	2045,1	2040	2193	2289,9	2346	2391,9	26500	30250

Джерело: складено автором

Далі представлено розрахунок собівартості та ціни (таблиця 3.8):

Таблиця 3.8 – Розрахунок собівартості та ціни

Найменування статей витрати і елементів ціни	Період (рік)			
	0		1	2
	Витрати у розрахунок на одиницю прод., грн.	на програму, грн.	2025-2026	2026-2027
1	2	3	4	5
1. Матеріальні витрати, всього:	16,99	8387963	8495000	9344500
у тому числі:				
1.1. Сировина і основні матеріали	14,69	7252453	7345000	8079500
1.2. Допоміжні матеріали	0	0	0	0
1.3. Покупні та комплектуючі вироби	0	0	0	0
1.4. Паливо для технологічних цілей	0	0	0	0
1.5. Енергія для технологічних цілей	1,8	888660	900000	990000
1.6. Транспортно - заготівельні витрати	0,5	246850	250000	275000
1.7. Зворотні відходи (віднімаються)	0	0	0	0

Закінчення таблиці 3.8

1	2	3	4	5
2. Заробітна плата основних виробничих робітників, всього:	12,633178	6237000	6316589,02	6948247,92
у тому числі:				
2.1. Основна зарплата основних виробничих робітників	12,0315981	5940000	6015799,07	6617378,98
2.2. Додаткова зарплата основних виробничих робітників (5% от п. 2.1.)	0,60157991	297000	300789,953	330868,949
3. Нарахування на зарплату (22% від п. 2)	2,52663561	1247400	1263317,8	1389649,58
4. Інші змінні витрати	0	0	0	0
5. Разом змінні витрати (Σ п.1 + п.2 + п.3 + п.4)	32,1498137	15872363	16074906,8	17682397,5
6. Загальновиробничі витрати (ОПР – 20% від п.2.1.)	2,40631963	1188000	1203159,81	1323475,8
7. Загальногосподарські витрати (ОХР – 16% від п. 2.1.)	1,9250557	950400	962527,851	1058780,64
8. Інші виробничі витрати	0	0	0	0
9. Разом виробнича собівартість	36,481189	18010763	18240594,5	20064653,9
10. Комерційні витрати (у 5% от п. 9).	1,82405945	900538,15	912029,725	1003232,7
11. Разом постійні витрати * (Σ п.6 + п.7 + п.8 + п.10)	6,15543478	3038938,15	3077717,39	3385489,13
12. Разом повна собівартість (п.5 + п.11)	38,3052484	18911301,15	19152624,2	21067886,6
13. Прибуток	1,69475157	836698,85	847375,785	932113,363
15. ПДВ (20%):	10	10	10,6	11
16. Відпускна ціна підприємства:	50	50	53	55

Джерело: розраховано автором на основі [28]

Ще однією важливою частиною виробничого плану є календарний план (табл. 3.9):

Таблиця 3.9 – Календарний план

№	Назва етапу	Тривалість, дні	Дата початку	Вартість етапу	Використання грошових засобів
1	2	3	4	5	6
1	Підготовка бізнес-проекту (включно зі створенням дизайну упаковки та її замовленням, закупівлею сировини)	10	1.07.2024	424 тис. грн	424 тис. грн
2	Навчання персоналу технології виробництва	1	11.07.2024		
3	Налагодження та виготовлення тестової партії	1	12.07.2024		

Закінчення таблиці 3.9

1	2	3	4	5	6
4	Сертифікація продукції	30	13.07.2024	5 тис. грн	429 тис. грн
5	Початок виробництва	1	12.08.2024	0	429 тис грн

Джерело: складено автором

У календарному плані наведено 5 етапів виконання проєкту з вартістю етапів. Сумарно це буде коштувати 429 тис. грн.

Наступною частиною бізнес-плану є фінансовий план, що містить план доходів та витрат (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – План доходів і витрат

Показники	Перший рік (помісячно)												2-ий	3-ій
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Виручка від реалізації, тис. грн	1850	1905	1925	2000	2010	1950	2045,1	2040	2193	2289,9	2346	2391,9	26500	30250
ПДВ, тис. грн	370	381	385	400	402	390	409	408	438,6	457,9	469,2	478,4	5300	6050
Собівартість, тис. грн	1417,3	1459,4	1474,8	1532,2	1539,871	1493,9	1536	1532,2	1647,1	1719,9	1762	1796,5	9152,6	21067,9
Прибуток від реалізації, тис. грн	62,7	64,6	65,2	67,8	68,1	66,1	100	99,8	107,3	112	114,8	117	2047,4	3132,1
Податок на прибуток, тис. грн	12,3	12,7	12,8	13,3	13,4	12,9	19,6	19,6	21	21,9	22,5	22,9	401,3	613,9
Чистий прибуток, тис. грн	50,4	51,9	52,5	54,5	54,8	53,1	80,4	80,2	86,3	90,1	92,3	94,1	1646,1	2518,2

Джерело: розраховано автором

Згідно з таблицею плану доходів та витрат, показники прибутку від реалізації та чистого прибутку показують позитивні тенденції до плавного зростання, що є показником прибутковості проєкту.

Далі здійснено аналіз беззбитковості проєкту, результати якого розміщені у таблиці 3.11:

Таблиця 3.11 – Розрахунок беззбитковості і запасу фінансової міцності

№ з/п	Назва показника	Одиниця виміру	Значення
1	2	3	4
1.	Рівень беззбитковості	тис. грн.	5812,4
3.	Запас фінансової міцності	%	95
3.	Рентабельність продажів	%	7,62
4.	Період окупності проекту	роки	0,56

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Розрахунок рівня беззбитковості проводиться у натуральному і вартісному вираженні:

– критичний обсяг виробництва в натуральному вираженні ($Q_{кр}$) (3.1):

$$Q_{кр} = \frac{FC}{P - AVC}, \quad (3.1)$$

де FC – постійні витрати на виробництво продукції, тис. грн.;

P – ціна одиниці продукції, тис. грн.;

AVC – змінні витрати на виробництво одиниці продукції, тис. грн. [28];

$$Q_{кр} = \frac{3\,038\,938,15}{50 - 32,15} = 170\,248,6 \approx 170\,249 \text{ упаковок (рис. 3.3).}$$

Рівень беззбитковості у вартісному вигляді (3.2):

$$a = \frac{AVC}{P} \quad (3.2)$$

$$a = \frac{32,15}{50} = 0,643.$$

Рівень беззбитковості у вартісному вираженні ($Q'_{кр}$) (3.4):

$$Q'_{кр} = \frac{FC}{1-a} \quad (3.4)$$

$$Q'_{кр} = \frac{3\,038\,938,15}{1-0,45} = 8\,512\,431,8 \text{ грн.}$$

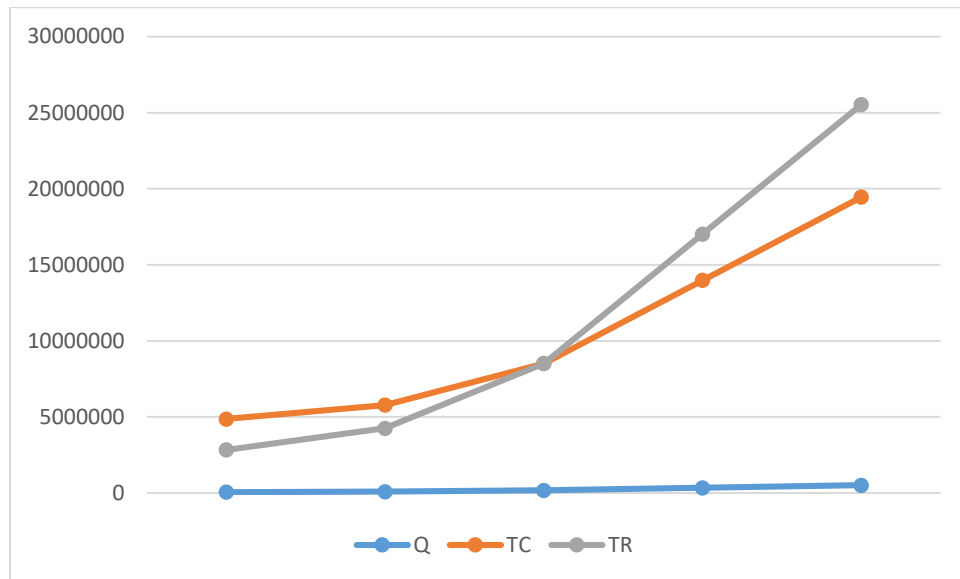


Рисунок 3.3 – графічний розрахунок точки беззбитковості

Джерело: побудовано автором

3.3 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованого проєкту виробництва нової продукції

Оцінка перевищення фактичної виручки від продажу виручки, Ка необхідна для досягнення беззбитковості, потрібно розрахувати запас фінансової міцності (3.5):

$$St = \frac{TR - TR'}{TR} * 100, \quad (3.5)$$

де St – запас фінансової міцності, %;

TR – фактична виручка, тис. грн.;

TR' – порогова виручка, тис грн.;

Порогова виручка (3.6):

$$TR' = \frac{FC}{K}, \quad (3.6)$$

де K є коефіцієнтом покриття (3.7):

де K – коефіцієнт покриття;

$$K = \frac{TR - VC}{TR} \quad (3.7)$$

$$K = \frac{81695,9 - 15872,363}{81695,9} = 0,81.$$

$$TR' = \frac{3038,9}{0,81} = 3751,7 \text{ тис. грн.}$$

Запас фінансової міцності становить:

$$St = \frac{81695,9 - 3751,7}{81695,9} \times 100\% = 95\%.$$

Далі необхідно провести розрахунок рентабельності продажів (або маржі прибутку), яка показує, скільки прибутку приносить кожна гривня з обсягу реалізації. Маржу прибутку визначають за формулою (3.8):

$$Rs = \frac{\Pi}{B} 100\%, \quad (3.8)$$

де Π – прибуток;

B – виручка від реалізації продукції.

$$Rs = \frac{6224,91}{81695,9} \times 100\% = 7,62\%.$$

Період окупності проекту відображає час, який потрібен для того, щоб сума надходжень від реалізації проекту відшкодувала суму витрат на його впровадження. Період окупності звичайно вимірюється в роках та може бути розрахований за формулою (3.9):

$$PBP = \frac{\Pi}{ACI} \quad (3.9)$$

де PBP – період окупності інвестицій, роки;

Π – сума інвестиційних витрат, тис. грн.;

ACI – щорічні надходження (річний чистий прибуток), тис. грн [30].

$$PBP = \frac{471,24}{840,517} = 0,56 \text{ року.}$$

Для підрахунку було використано табл. 3.12:

Таблиця 3.12 – Розрахунок потреби в інвестиціях і стратегія фінансування

Найменування показника	Значення
1	2
1. Потреба у інвестиціях, тис. грн, всього:	471,24
у тому числі:	
сировина для тестової партії (20 упаковок)	0,34
премії після завершення проєкту	423,9
маркетинг на початковому етапі (виставка-дегустація, інтернет-реклама)	42
сертифікація	5
2. Джерело фінансування, всього:	471,24
у тому числі:	
власні кошти	471,24
зовнішні	-

Джерело: розраховано автором

Отже, період окупності проєкту становить 0,56 року, що є прийнятним показником.

Далі варто оцінити ризики запропонованого проєкту. Результати оцінки факторів ризиків проєкту з поділом на групи відображені у Додатку Б таблицями Б.2-Б.15, вони є заповненими відповідно до експертних оцінок.

Далі визначимо загальний рівень ризикованості проєкту як суму отриманих бальних оцінок з урахуванням важливості факторів по всіх групах (3.10):

$$RW = \sum B_i \times W_i \quad (3.10)$$

де RW – загальна оцінка всіх ризиків,

B_i – показник важливості фактору i ,

W_i – експертна бальна оцінка ризику за фактором i [31].

$$RW = 13,7 + 6,7 + 12,4 + 12,9 + 5,2 + 9 + 7,2 + 13,9 + 6,1 + 3,7 + 6,9 + 21,5 + 19 + 5,8 = 144$$

Ризикованість проєкту як сума бальних оцінок з урахуванням важливості факторів по всіх групах становить 144 бали, за таблицею Б.2 у Додатку Б це свідчить про низький рівень ризикованості проєкту.

Наступним кроком є визначення середньозваженої оцінки рівня ризикованості за кожною групою ризиків (3.11):

$$- W = \frac{1}{n} \sum_{i=1} B_i \times W_i, \quad (3.12)$$

W – середньозважена оцінка групи ризиків,

B_i – показник важливості фактору i ,

W_i – експертна бальна оцінка ризику по фактору i ,

n – загальна кількість факторів в групі ризиків, що розглядається [31].

Ризики неправильної оцінки попиту:

$$W1 = \frac{13,7}{10} = 1,37.$$

Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок:

$$W2 = \frac{6,7}{9} = 0,74.$$

Ризики блокування входження підприємства в нову галузь:

$$W3 = \frac{12,4}{6} = 2,07.$$

Ризики, пов'язані з характером конкуренції:

$$W4 = \frac{12,9}{7} = 1,84.$$

Ризики переоцінки стійкості проєкту:

$$W5 = \frac{5,2}{6} = 0,87.$$

Ризики переоцінки політики підприємства щодо забезпечення відповідності стандартам:

$$W6 = \frac{9}{7} = 1,28.$$

Ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки:

$$W7 = \frac{7,2}{6} = 1,2.$$

Ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції:

$$W8 = \frac{13,9}{11} = 1,26.$$

Ризики, пов'язані з новизною галузі, в якій підприємство планує реалізацію проекту:

$$W9 = \frac{6,1}{5} = 1,22.$$

Ризики, пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей розробки:

$$W10 = \frac{3,7}{6} = 0,61.$$

Ризики потенційних втрат:

$$W11 = \frac{6,9}{14} = 0,49.$$

Ризики недооцінки витрат на розробку:

$$W12 = \frac{21,5}{10} = 2,15.$$

Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту:

$$W13 = \frac{19}{13} = 1,46.$$

Ризики невизначеності внутрішнього середовища проекту:

$$W14 = \frac{5,8}{7} = 0,83.$$

За результатами співвідношення важливості конкретного ризикового фактору для проекту та експертної оцінки рівня ризику по ньому складено матрицю ризиків, наведену в табл. 3.13:

Далі складається карта ризиків, що потрапили до зони високого та помірного ризику (табл. Б.16).

Аналіз карти ризиків дозволив визначити, що найбільше виділених ризикових факторів відносяться до груп 15 (ризики невизначеності внутрішнього середовища проекту – 15 штук), 12 (ризики потенційних втрат – 12 штук), 14 (Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту – 10 штук), 13 (ризики недооцінки витрат на розробку – 9 штук), 2 (ризики неправильної оцінки попиту – 9 штук).

Таблиця 3.13 – Карта ризиків проєкту

		<i>Експертна оцінка ризику за кожним фактором</i>				
		[0, 1]	[2, 4]	5	[6, 8]	[9, 10]
<i>Важливість</i>	(0,8-1]					
	(0,4-0,8]	5.5, 8.6, 9.4, 9.5, 9.8, 13.10, 15.1, 15.7	2.1, 3.2, 3.3, 5.4, 5.6, 5.7, 6.2, 7.1, 7.2, 7.7, 8.2, 8.4, 9.1, 9.6, 9.7, 9.9, 9.10, 9.11, 10.5, 13.3, 13.4, 14.1, 14.2, 14.3, 15.2, 15.4	2.3, 2.4, 8.1, 10.2, 13.1, 13.7,	4.1, 5.2, 7.3, 13.8, 14.4, 14.5, 14.6,	
	(0,2-0,4]	6.1, 6.4, 7.6, 8.5, 9.3, 10.3, 11.1, 11.5, 12.1, 12.2, 14.13,	2.2, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8, 3.6, 3.7, 3.9, 4.2, 4.3, 4.6, 6.3, 6.5, 6.6, 7.4, 7.5, 8.3, 9.2, 10.1, 10.4, 11.2, 11.3, 11.6, 12.3, 12.4, 13.5, 13.6, 14.7, 14.8, 14.9, 14.10, 15.3, 15.5, 15.6	2.9, 13.2,	4.5, 5.3, 13.9	
	(0,1-0,2]	3.8, 12.6, 12.7, 14.11	2.10, 3.1, 4.4, 12.5, 11.4, 12.9, 12.11, 12.12, 14.12	12.13		
	[0,0-0,1]	3.4, 3.5, 12.6, 12.7	12.8, 12.10, 12.14			
<i>Умовні позначення:</i>			<i>– високий ризик;</i>		<i>- помірний ризик</i>	<i>- низький ризик</i>

Джерело: складено автором на основі [31]

Програма запобігання та реагування на ризики подана у додатку Б (табл.Б.17).

Для успішної реалізації запропонованого проєкту та ефективного управління ризиками необхідно вжити низку заходів. Перш за все, важливо проводити глибокий аналіз ринкових тенденцій та споживчих уподобань, щоб визначити оптимальну цінову стратегію та вивчити потреби цільової аудиторії. Регулярні опитування, анкетування допоможуть виявити реакцію ринку на продукт та адаптувати його відповідно до змін у вподобаннях споживачів. Гнучкість та швидка адаптація стратегій є ключовими для ефективного реагування на виявлені проблеми та зміни на ринку. Це включає в себе швидке внесення змін у маркетингові стратегії та план дій, підготовку альтернативних сценаріїв для зниження ризиків та постійне вдосконалення продукту.

Одним з важливих аспектів проєкту є цінова стратегія. Гнучке ціноутворення та швидка реакція на зміни цінової політики конкурентів дозволять зберігати привабливість продукту для споживачів. Важливо також постійно вдосконалювати продукт відповідно до відгуків споживачів та змін у їхніх уподобаннях.

Необхідно ретельно аналізувати попередні технологічні витрати для уникнення переоцінки поточних та майбутніх витрат, а також залучати фахівців для перегляду бюджету та розробки резервних фінансових планів на випадок непередбачуваних ситуацій. Активне спілкування з цільовою аудиторією для збору фідбеку та швидкого вирішення проблем також допоможе вчасно реагувати на зміни у попиті та потребах споживачів.

Для забезпечення успішної реалізації проєкту необхідно розробити та реалізувати кризовий план, який включатиме конкретні кроки для управління ситуаціями, пов'язаними з ризиками. Забезпечення гнучкості у прийнятті рішень та швидкої реакції на зміни в ринкових умовах дозволить ефективно адаптувати стратегії та плани. Інвестування в дослідження та розвиток допоможе точно визначити напрямки розвитку продукту та маркетингових стратегій, а залучення експертів з відповідних галузей зменшить ризики неправильної оцінки можливостей. Важливо також забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів та надання якісного сервісу для збереження лояльності споживачів та підтримки позитивного іміджу компанії.

Таблиця 3.14 – Планові показники діяльності підприємства з урахуванням реалізації проєкту

Показники	2023 рік	1-ший плановий рік	2-гий плановий рік	Ланцюговий темп зростання, %	
				1-ий пл. р.	2-ий пл. р.
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн	177753	202699	204253	114,03	100,77
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), тис. грн	126467	144478	144708	114,24	100,16

Закінчення таблиці 3.14

1	2	3	4	5	6
Операційні витрати, тис. грн.	168848	187759	188001	111,20	100,13
Середньооблікова чисельність працівників основної діяльності, осіб	91	91	91	100,00	100,00
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	115318,5	115318,5	115318,5	100,00	100,00
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	9180	10225	11227	111,38	109,80
Операційні витрати на 1 грн. чистого доходу	0,950	0,926	0,920	97,51	99,37
Продуктивність праці, тис. грн.	1953,33	2227,46	2244,54	114,03	100,77
Фондовіддача, грн/грн	1,54	1,76	1,77	114,03	100,77
Рентабельність операційної діяльності, %	5,44	5,45	5,97	0,01	0,53

Джерело: розраховано автором

Зростання фінансово-економічних показників діяльності підприємства та позитивна зміна показників ефективності засвідчили доцільність реалізації запропонованого проєкту.

Висновки до розділу 3

Ідея та сутність запропонованого проєкту полягає у виробництві питного безлактозного йогурту без наповнювачів жирністю 2,5%, об'ємом 500 г, що матиме назву «Йогурт безлактозний АМА 2,5% 500 г». Вибір ідеї був обґрунтований підвищенням зацікавленості споживачів у продукції, яка не містить лактозу та цукор. У процесі виробництва даного продукту є 10 етапів: прийом та очищення молока, нормалізація, пастеризація, гомогенізація, додавання лактази, додавання закваски, інкубація, охолодження, фасування, зберігання. Перевагами продукту є безлактозність, низька жирність, відсутність цукру та упаковка з полістирольної стрічки. Недоліком є відносно велика вартість для споживача відносно звичайних йогуртів, обмеженість цільової аудиторії та конкуренція.

Після характеристики сегменту ринку було обрано концентровану стратегію маркетингу. На основі підрахованого розміру ринку збуту було прогнозовано обсяги продажу продукції на перші три роки: 493,7 тис., 500 тис., 550 тис. одиниць товару.

Далі у третьому розділі було розраховано конкурентоспроможність підприємства, що виявився високим, що було відображено на матриці Томпсона та Стрикланда. На матриці БКГ воно розташоване у зоні «Дикі кішки». адже запропонований новий продукт є новинкою для нього, що свідчить про його перебування на початковому етапі життєвого циклу.

У розробленому маркетинговому плані було обрано розвиваючу стратегію, визначено канали просування, цінову стратегію (50 грн за 1 одиницю товару) та рекламні засоби (ведення сторінок у соціальних мережах, виставка-дегустація та інтернет-реклама).

У організаційному плані було визначено потребу у працівниках, їх обов'язки. Щодо витрат на оплату праці як складової витрат на проєкт, після першого місяця продажів нової продукції, адміністративним та виробничим працівникам буде нараховано премію у розмірі 25% від окладу через після початку виробництва, що має скласти 424 тис. грн.

У виробничому плані після розрахунку собівартості та ціни та створенні плану доходів та витрат було складено календарний план, за яким виробництво має початись 12 серпня 2024 року.

Важливою частиною бізнес-плану є розрахунок беззбитковості та запасу міцності. Рівень беззбитковості склав 8512,4 тис. грн (170249 упаковок), запас фінансової міцності – 95%, рентабельність продажів – 7,62%, період окупності – 0,56 року.

Згідно з підрахованою ризикованістю проєкту як сумою бальних оцінок з урахуванням важливості факторів по всіх групах, що становить 144 бали, проєкт має

низький рівень ризикованості. Після визначення найбільших ризиків було складено програму реагування та запобігання ним, що має комплексний характер.

Зростання фінансово-економічних показників діяльності підприємства та позитивна зміна показників ефективності показали, що реалізація запропонованого проекту є доцільною.

ВИСНОВКИ

Під час виконання дипломної роботи була досягнута поставлена мета, виконано всі визначені завдання.

У першому розділі було розглянуто теоретичні основи бізнес-планування. Проведено огляд основних підходів до визначення сутності та значення бізнес-плану в діяльності підприємства. Проаналізовано основні етапи процесу бізнес-планування, а також різні методики та принципи, що застосовуються у сучасній практиці.

У результаті аналізу теоретичних джерел було виявлено, що бізнес-планування є важливим інструментом для визначення стратегічних цілей підприємства, оцінки ринкових можливостей та ризиків, а також для планування ресурсів і фінансових потоків. Також було розглянуто різні типи бізнес-планів та їх специфіку, що дозволило визначити найбільш підходящі методики для подальшого застосування у дослідженні.

У другому розділі було проведено всебічний аналіз організаційних та фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Основною метою цього розділу було визначення поточного стану компанії, її фінансової стабільності та ефективності господарювання. Компанія спеціалізується на переробленні молока, виробництві масла та сиру, а також дитячого харчування та дієтичних харчових продуктів. Було розглянуто організаційну структуру підприємства, його основні та допоміжні види діяльності, а також надано основні дані щодо реєстрації та статутного капіталу.

Проведено аналіз фінансових показників підприємства за 2022-2023 роки. У 2022 році було виявлено значний їх спад, що зумовлено негативним впливом військових дій на діяльність підприємства. У 2023 році спостерігалась позитивна динаміка показників обсягу виробництва, собівартості продукції, чистого доходу, що свідчить про здатність підприємства пристосовуватись до важких умов зовнішнього

середовища. Окремо варто зазначити збільшення показників фондівіддачі, рентабельності основних засобів, що вказує на покращення ефективності використання основних засобів у 2023 році. Також можна констатувати покращення рівня ліквідності та фінансової стійкості підприємства, що можна вважати його сильною стороною для реалізації майбутніх проєктів.

У третьому розділі було викладено ідею та сутність запропонованого проєкту, а саме виробництво питного безлактозного йогурту без наповнювачів жирністю 2,5%, об'ємом 500 г, що матиме назву «Йогурт безлактозний АМА 2,5% 500 г». Описано цілі, етапи проєкту та технологія виробництва нової продукції, що складається з десяти етапів: прийом та очищення молока, нормалізація, пастеризація, гомогенізація, додавання лактази, додавання закваски, інкубація, охолодження, фасування та зберігання. Було проаналізовано властивості продукту, визначено його сильні та слабкі сторони, охарактеризовано сегменти ринку і обрано концентровану стратегію маркетингу.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства у контексті виробництва нової продукції його було порівняно з головними конкурентами на основі параметрів якості, асортименту, ціни, реклами та іміджу (ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія»), МК «Галичина», ТОВ «Люстдорф» (ТМ «На здоров'я»)). Розрахунок конкурентоспроможності з урахуванням вагомості кожного параметра показав, що серед чотирьох розглянутих компаній ТОВ «ФІРМА «ФАВОР» отримала найбільше балів, набравши 0,945. Також було використано матрицю Томпсона та Стриккланда й матрицю БКГ, де компанія була віднесена до категорії «Дикі кішки».

У маркетинговому плані було визначено канали розподілу нової продукції (офіційний онлайн-магазин, фірмові магазини, магазини партнерів «КиївХліб», «ЦарХліб», «Еколавка», збут у школи, дитячі садки, санаторії та лікарні Києва та Київської області) та рекламні інструменти (соціальні мережі, виставка-дегустація,

інтернет-реклама). У організаційному плані було визначено потребу в працівниках та їх обов'язки.

У виробничому плані було складено план продажів, за яким прогнозується реалізація 493 тис. упаковок у перший рік, 500 тис. у другий рік, та 550 тис – у третій. Розраховано собівартість та ціну продукції, яка склала 50 грн за упаковку. Складений календарний план проєкту налічує 5 етапів, повна вартість реалізації яких становить 429 тис. грн. Згідно з ним виробництво має розпочатись 12.08.2024.

У фінансовому плані наведено план доходів та витрат, згідно з яким показники прибутку від реалізації та чистого прибутку показують позитивні тенденції до плавного зростання. Було розраховано рівень беззбитковості у кількісному (170249 упаковок) та вартісному вираженні (5812,4 тис. грн), запас фінансової міцності (95%), рентабельність продажів (7,62%) та період окупності проєкту (0,56 роки).

Рівень ризикованості проєкту, як сума бальних оцінок з урахуванням важливості факторів по всіх групах, становить 144 бали, що засвідчує низький рівень ризикованості проєкту. Після визначення найбільших ризиків було складено програму реагування та запобігання їм, що має комплексний характер.

Зростання фінансово-економічних показників діяльності підприємства та позитивна зміна показників ефективності показали, що реалізація запропонованого проєкту є доцільною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Заярна Є. А. Бізнес-планування в управлінні організацією: кваліфікаційна робота: 073 Менеджмент. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2023. 54 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48242/1/%D0%97%D0%B0%D1%8F%D1%80%D0%BD%D0%B0.pdf> (дата звернення 02.02.2024)
2. Болгов В. Є., Панасюк П. І. Основні принципи, цілі та завдання бізнес-планування в управлінні підприємством. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Одеса, 2022. С. 480–483.
3. Алтухова К. Є. Бізнес-план як інструмент управління. *Економіка і менеджмент 2021: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*: зб. наук. праць Міжнародної науково-практичної конференції, 8–9 квіт. 2021 р.: у 8 т. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2021. Т. 6: Взаємодія фінансового ринку та реального сектору економіки; економічна безпека та управління ризиками. С. 10–13.
4. Шалева О. І. Сучасні підходи до типізації, стандартизації та інформатизації бізнес-планів. *Підприємництво і торгівля*. 2020. № 26. С. 109–117.
5. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296/284> (дата звернення: 02.02.2024).
6. Бескровна Л. О. Бізнес-планування підприємства: навч. посіб. [з курсу «Бізнес-планування оператора зв'язку»]. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2012. 124 с.
7. Чернишевич Д. Р. Жигалкевич Ж. М. Особливості впровадження нової продукції на підприємстві. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*:

зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 20 квіт. 2023 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2023. С. 80–81.

8. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ О. В. Пилипенко; За заг. ред. М. І. Ковалю. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 350 с.

9. Шляхта О. М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства. *Економічний простір*. 2012. № 68. С. 301-309.

10. Бізнес-планування: навчальний посібник до виконання розрахункової роботи для студентів першого (бакалаврського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» першого. Уклад.: Ж. Жигалкевич. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 36 с.

11. Кушнір В. А. Управління маркетинговою діяльністю підприємства: магістерська робота / Тернопільський національний економічний університет, навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин ім. Б. Д. Гаврилишина. Тернопіль, 2018. 100 с.

12. Єрмаков О. Ю., Жибак М. М. Динька П. К. Христенко Г. М. Гурська І. С. Організація виробництва: навч. посібник. Київ: ФОП Ямчинський О. В. 2019. 414 с.

13. Управління ризиками: Курсова робота [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад. М.О. Кравченко, Л.Г. Смоляр, К.О. Копішинська. Електронні текстові дані (1 файл: 92 Кбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 32 с.

14. Кардаш В. Я., Павленко І. А. Шафалюк О. К. Товарна інноваційна політика: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 266 с.

15. Гордієнко П. Л., Дідковська Л. Г., Яшкіна Н. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Алерта, 2008. 478 с.

16. Кучменко В. О. Маркетинговий аналіз інноваційного проекту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 1. С. 171–176.
17. Горбаченко С. А., Карпов В. А. Аналіз підприємницьких проектів: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2013. 241 с.
18. Орлик О. В. Оцінка та вибір раціонального варіанту використання інвестиційних засобів. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. Одеса. 2004. Вип. 18. С. 289–295.
19. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФІРМА «ФАВОР». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=16428379#express-universal-file> (дата звернення: 15.04.2024).
20. ТОВ «ФІРМА «ФАВОР». URL: <https://favor-ama.kiev.ua/company/> (дата звернення: 15.04.2024).
21. ТОВ «ФІРМА «ФАВОР»: Настанова інтегрованої системи управління Н 01. Редакція 7 (документація підприємства).
22. АМА - Фірмовий інтернет-магазин. Про нас. URL: https://favor-ama.prom.ua/ua/about_us (дата звернення: 17.04.2024).
23. Дружній візит спеціалістів ТОВ «ФІРМА ФАВОР». URL: <http://surl.li/tqddo> (дата звернення: 20.04.2024).
24. Рада роботодавців. URL: <http://surl.li/tqdgu> (дата звернення: 20.04.2024).
25. Favorite Food & Drinks. Український міжнародний, професійний, дегустаційний конкурс. Каталог «Весна 2024». URL: https://ffdu.com.ua/wp-content/uploads/2024/04/Catalogue_FFDU_2024-2.pdf (дата звернення: 21.04.2024).
26. АМА – Фірмовий інтернет-магазин. URL: <https://favor-ama.prom.ua/ua/> (дата звернення: 21.04.2024).
28. Виробництво промислової продукції за видами. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.04.2024).

27. Що таке сегментація ринку та яка її роль у маркетингу. URL: <https://sendpulse.ua/blog/what-is-market-segmentation> (дата звернення: 01.05.2024).

28. Бутенко Н. В. Основи маркетингу : Навчальний посібник. Київ : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2004. 140 с.

29. Бізнес-планування : навчальний посібник до виконання розрахункової роботи для студентів першого (бакалаврського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» першого. / Уклад. Ж. Жигалкевич. Електронні текстові дані (1 файл: __ Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 36 с.

30. Управління ризиками : Курсова робота [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М. О. Кравченко, Л. Г. Смоляр, К. О. Копішинська. Електронні текстові дані (1 файл: 92 Кбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 32 с.

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Співробітники ТОВ «ФІРМА «ФАВОР»

Відділ 1	Співробітники 2
Директорат	генеральний директор, директор з виробництва та розвитку, виконавчий директор, фінансовий директор
Адміністрація	керівник служби безпеки, інспектор по кадрам, заступник директора з постачання
Відділ бухгалтерії	головний бухгалтер, два бухгалтера
Відділ якості	заступник директора з якості, завідувачка директора з якості
Служба головного інженера	головний інженер, еколог, заступник директора з енергетики
Технологічна служба	заступник директора з виробництва та розвитку, завідувач виробництва, два майстра-технолога зміни, майстер-технолог сирного цеху, інженер з охорони праці, два приймальники молочної сировини, два апаратники пастеризації та охолодження молока, два виробники сиру м'якого, мийник тари
Механічна служба	головний механік, налагоджувальник автоматів та напівавтоматів, механік змінний, два оператора автоматичної лінії виробництва молочних продуктів, два оператори лінії розливання молока та молочної продукції у пляшки, оператор у виробництві кисломолочних та дитячих молочних продуктів, оператор лінії у виробництві харчової продукції
Відділ лабораторії	завідувач лабораторії, провідний інженер з вхідного контролю якості, мікробіолог
Відділ реалізації	заступник директора з реалізації, завідувач групи договірних відносин, провідний фахівець з публічних закупівель, завідувачі групи просування товарів, три менеджери в оптовій торгівлі, два бухгалтера
Відділ складський	заступник директора з логістики, три комірника, комірник матеріального складу, завідувач складом, два старші вантажники, одинадцять укладальників-пакувальників
Господарський відділ	завідувач господарства, прибиральниця службових приміщень, оператор пакувальних автоматів
Транспортний відділ	заступник директора з транспорту, вісім водіїв автотранспортних засобів, два експедитора транспортних, фельдшер
Відділ роздрібною торгівлі	завідувач відділом роздрібною торгівлі, старший менеджер з роздрібною торгівлі продовольчими товарами, бухгалтер, два менеджера в роздрібною торгівлі продовольчими товарами

Джерело: складено автором на основі штатного розпису на 1 лютого 2024 року, наданого на підприємстві базі практики

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Зведена оцінка ризикованості проєкту

<i>Загальний рівень ризикованості проєкту</i>	<i>Сума балів</i>	<i>Відношення оціненого рівня до граничного</i>
1	2	3
Безризиковий проєкт	0-125	0,0-0,1
Проєкт з низьким ризиком	125-375	0,1-0,3
Проєкт з середнім ризиком	375-750	0,3-0,6
Проєкт з високим ризиком	750-938	0,6-0,75
Проєкт з повним ризиком	938-1250	0,75-1,0

Джерело: [30]

Таблиця Б.2 – Ризики неправильної оцінки попиту

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
1	2	3	4
2.1. Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту	0,4	2	0,8
2.2. Очікування тривалого зростання попиту	0,3	3	0,9
2.3. Зайва впевненість у тому, що підприємство може вирішити більшість проблем, пов'язаних з проєктом	0,7	5	3,5
2.4. Завищена оцінка кількості потенційних ринків, на які підприємство може вийти із цим проєктом	0,5	3	1,5
2.5. Завищена оцінка фінансових можливостей у потенційних споживачів кінцевого продукту	0,4	3	1,2
2.6. Розрахунки на часті повторні покупки	0,4	2	0,8
2.7. Завищена оцінка кількості потенційних продуктів (послуг), які можуть бути реалізовані на основі розробки	0,4	3	1,2
2.8. Неврахування того, що визнання товару споживачем залежить від інших факторів	0,3	4	1,2
2.9. Вплив демографічних змін	0,4	5	2
2.10. Нестабільність законодавства, пов'язаного з проєктом	0,2	3	0,6

Джерело :розраховано на основі [30]

Таблиця Б.3 – Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	4
3.1. Оцінка застосовуваних технологій, з погляду того, чи можуть вони принести вигоду при поточних виробничих рішеннях	0,2	3	0,6
3.2. Переоцінка рівня незадоволеності покупців – цільових споживачів існуючими рішеннями	0,5	2	1
3.3. Недооцінка істотності необхідних змін існуючої виробничо-технологічної інфраструктури	0,6	4	2,4
3.4. Можливість того, що застосування нового виробу викликає в споживачів необхідність зміни їх систем роботи	0,1	1	0,1
3.5. Неврахування необхідності навчання методам використання продукту цільових споживачів	0,1	1	0,1
3.6. Неврахування можливої нестабільності звичок цільового споживача	0,3	3	0,9
3.7. Неясність технологічних стандартів, застосовуваних у галузях-споживачах	0,3	2	0,6
3.8. Неврахування ступеня ризикованості покупок нового товару для споживачів	0,2	1	0,2
3.9. У галузях-споживачах існує загальна більша часова затримка при проникненні нового товару	0,4	2	0,8

Джерело :розраховано на основі [30]

Таблиця Б.4 – Ризики блокування входження підприємства в нову галузь

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	4
4.1. Недооцінка рівня бар'єрів входу на ринки, в яких зацікавлене підприємство	0,8	6	4,8
4.2. Ризик соціального й політичного заперечування нових продуктів	0,4	3	1,2
4.3. Недооцінка можливості організованого опору новим продуктам підприємства на ринку	0,4	4	1,6
4.4. Можливість попередньої змови конкурентів	0,2	4	0,8
4.5. Неврахування того, що конкуренти є більш респектабельними в очах суспільства	0,4	6	2,4
4.6. Можливість конкурентів використовувати різні інші важелі для блокування діяльності	0,4	4	1,6

Джерело :розраховано на основі [30]

Таблиця Б.5 – Ризики, пов'язані з характером конкуренції

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	4
5.1. Ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках підприємства	0,5	5	2,5
5.2. Ризик впливу сильних конкурентів	0,5	6	3
5.3. Ризик неправильної оцінки кількості підприємств із технічною компетентністю, здатних протистояти входу нашого підприємства на ринок	0,4	6	2,4
5.4. Ризик використання конкурентами кращих фахівців, які раніше працювали на нашому підприємстві	0,5	2	1
5.5. Ризик недооцінки конкурентів, що працюють в інших галузях, але використовують аналогічні технології	0,6	1	0,6
5.6. Ризик, пов'язаний з роботою в галузі, де багато «мізків» уже існує й лише невелика кількість може додатися	0,6	3	1,8
5.7. Недооцінка компетентності дій конкурентів	0,8	2	1,6

Джерело :розраховано на основі [30]

Таблиця Б.6 – Ризики переоцінки стійкості проекту

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	4
6.1. Ризик оцінки нового проекту як розширення існуючого	0,3	1	0,3
6.2. Ризик впевненості, що новому проекту гарантований успіх через унікальні його якості, навіть при його імітації	0,5	4	2
6.3. Ризик оцінки абсолютності патентного захисту нового проекту	0,3	2	0,6
6.4. Оцінка застосовуваної технології як такої, що важко відтворюється	0,3	1	0,3
6.5. Ризик у впевненості в наявності потенціалу у підприємства для ексклюзивного співробітництва	0,4	3	1,2
6.6. Ризик впевненості в тому, що унікальність нових продуктів не дозволить імітувати даний проект	0,4	2	0,8

Джерело :розраховано на основі [30]

Таблиця Б.7 – Ризики переоцінки політики підприємства щодо забезпечення відповідності стандартам

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
1	2	3	4
7.1. Ризик покладання на попередній досвід	0,6	2	1,2
7.2. Ризик переоцінки можливостей підприємства дійти згоди з найсильнішими конкурентами	0,5	3	1,5
7.3. Ризик переоцінки привабливості нашої технології для споживачів	0,6	6	3,6
7.4. Ризик переоцінки впливу підприємства в організації стандартизації	0,3	2	0,6
7.5. Ризик переоцінки позиції підприємства в критичній групі покупців технології в цій галузі	0,3	2	0,6
7.6. Ризик переоцінки можливостей підприємства нав'язати свій варіант стандарту	0,3	1	0,3
7.7. Ризик переоцінки репутації підприємства в області певних технологій на основі оцінки колишніх його продуктів	0,6	2	1,2

Джерело :розраховано на основі [30]

Таблиця Б.8 – Ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
1	2	3	4
8.1. Ризики переоцінки очікуваного ринкового попиту	0,5	5	2,5
8.2. Ризик переоцінки майбутньої корисності технології підприємства для існуючих споживачів продукції	0,5	2	1
8.3. Ризик переоцінки тісних взаємин з перспективними споживачами	0,4	4	1,6
8.4. Ризик переоцінки компетенції підприємства в розумінні потреб користувачів	0,6	3	1,2
8.5. Ризик неточного визначення ринкових цілей підприємства	0,4	1	0,4
8.6. Ризик переоцінки здатності підприємства продати ліцензію на розроблену технологію на основі наявного досвіду	0,5	1	0,5

Джерело :розраховано на основі [30]

Таблиця Б.9 – Ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
1	2	3	4
9.1. Ризик занадто довгої тривалості процесу створення нової продукції	0,6	3	1,8
9.2. Ризик комплектності моделі нового проєкту	0,4	2	0,8
9.3. Ризик потреби залучення унікальних фахівців на короткий строк	0,4	1	0,4
9.4. Ризик потреби в особливому устаткуванні	0,6	1	0,6
9.5. Ризик потреби в нових технологіях, які треба розробляти паралельно із основною розробкою	0,6	1	0,6
9.6. Ризик потреби в більших інвестиціях	0,7	4	2,8
9.7. Ризик потреби у високоспеціалізованих інвестиціях при комерціалізації розробки	0,6	2	1,2
9.8. Ризик виникнення потреби істотних інвестицій для створення нової інфраструктури	0,6	1	0,6
9.9. Переоцінка можливостей використання старих систем постачання й розподілу	0,7	3	2,1
9.10. Переоцінка досвіду комерціалізації технологій, створюваних підприємством	0,5	4	2
9.11. Ризик впливу минулих невдач	0,5	2	1

Джерело: розраховано на основі [30]

Таблиця Б.10 – Ризики, пов'язані з новизною галузі, в якій підприємство планує реалізацію проєкту

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
1	2	3	4
10.1. Ризик неясності, яка комбінація характеристик нового продукту буде краще продаватись	0,4	2	0,8
10.2. Ризик неясності, яку ціну споживачі готові платити за досягнуті рівні різних характеристик	0,6	5	3
10.3. Підприємству доводиться займатися декількома технологіями через неясність того, який стандарт буде діяти на таку продукцію	0,3	1	0,3
10.4. Ризик присутності в галузі неформальних стандартів, установлених групою підприємств (галузеві торговельні асоціації)	0,4	2	0,8
10.5. Ризик появи критичних обмежень через введення формальних стандартів як регуляторів на урядовому рівні	0,6	2	1,2

Джерело :розраховано на основі [30]

Таблиця Б.11 – Ризики, пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей розробки

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
1	2	3	4
11.1. Переоцінка можливості використання нової технології для зниження виробничих витрат	0,4	1	0,4
11.2. Переоцінка можливості використання розробленої технології для збільшення пропозиції існуючого підприємства	0,4	3	1,2
11.3. Переоцінка можливості виведення на ринок інших, більш скромних розробок на основі ринкового визнання основної розробки	0,3	2	0,6
11.4. Переоцінка можливостей у результаті розробки зміцнити репутацію лідера в сфері НДДКР	0,2	2	0,4
11.5. Переоцінка можливості створити на основі проєкту нові ноу-хау, які можна буде використовувати в подальших розробках	0,3	1	0,3
11.6. Ризик небезпеки, що новий продукт буде «поглинений» існуючою продукцією	0,4	2	0,8

Джерело :розраховано на основі [30]

Таблиця Б.12 – Ризики потенційних втрат

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
12.1. У науковій діяльності	0,3	1	0,3
12.2. При виконанні ДКР	0,3	1	0,3
12.3. В інженерній діяльності	0,3	2	0,6
12.4. У маркетинговій діяльності	0,4	3	1,2
12.5. В експлуатації	0,2	3	0,6
12.6. У сервісному обслуговуванні	0,1	1	0,1
12.7. У розробці інформаційних технологій	0,1	1	0,1
12.8. У трудових відносинах	0,1	3	0,3
12.9. У структурі необхідного капіталу	0,2	4	0,8
12.10. При реалізації фізичної інфраструктури	0,1	2	0,2
12.11. У відносинах з дистриб'юторами	0,2	4	0,8
12.12. У відносинах з постачальниками	0,2	2	0,4
12.13. У збутовій діяльності	0,2	5	1
12.14. У реалізації інформаційних процесів	0,1	2	0,2

Джерело :розраховано на основі [30]

Таблиця Б.13 – Ризики недооцінки витрат на розробку

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
1	2	3	4
13.1. Переоцінка очікуваного результату проєкту	0,5	5	2,5
13.2. Переоцінка розроблювальної технології на основі минулої стратегії підприємства	0,4	5	2
13.3. Переоцінка можливостей керівництва підприємства у визначенні необхідних компетенцій	0,5	2	2,5
13.4. Переоцінка можливостей керівництва підприємства у формуванні ефективної команди розробників, кращої, ніж у конкурентів	0,5	2	2,5
13.5. Переоцінка можливостей команди розробників сприймати знання із зовнішніх джерел	0,4	2	0,8
13.6. Переоцінка ефективності процесу розробки, з погляду одержання швидкогорезультату	0,4	3	1,2
13.7. Ризик неправильної оцінки ресурсів	0,7	5	3,5
13.8. Ризик переоцінки успіху	0,6	6	3,6
13.9. Ризик упевненості в наявності контрагентів, готових працювати з нашим підприємством	0,4	6	2,4
13.10. Ризик нерозуміння того, що для забезпечення успіху потрібно зробити суттєві винаходи	0,5	1	0,5

Джерело :розраховано на основі [30]

Таблиця Б.14 – Ризики невизначеності зовнішнього середовища проєкту

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
1	2	3	4
14.1. Через невизначеність попиту на продукт	0,5	4	2
14.2. Через невизначеність доходу від продукту	0,5	4	2
14.3. Через невизначеність дій контрагентів	0,6	2	1,2
14.4. Через невизначеність ступеня стабільності майбутніх грошових потоків	0,5	6	3
14.5. Через невизначеність максимальної ціни, на яку можна розраховувати	0,6	6	3,6
14.6. Через невизначеність сприйняття продукту ринком	0,6	6	3,6
14.7. Через невизначеність ступеня використання суміжних технологій	0,3	2	0,6
14.8. Через невизначеність майбутнього потенціалу ліцензування	0,3	2	0,6

Закінчення таблиці Б.14

1	2	3	4
14.9. Через неясність рівня блокування проєкту	0,3	2	0,6
14.10. Через неясність можливостей альянсів зіншими підприємствами	0,4	2	0,8
14.11. Через можливість швидкої імітації продукту іншими підприємствами	0,2	1	0,2
14.12. Через неясність ступеня відповідності специфікації продукту стандартам галузі	0,2	2	0,4
14.13. Через неясність складу конкурентів	0,4	1	0,4

Джерело :розраховано на основі [30]

Таблиця Б.15 – Ризики невизначеності внутрішнього середовища проєкту

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
1	2	3	4
15.1. Ризик через неясність з термінами розробки	0,5	1	0,5
15.2. Ризик через неясність вартості розробки	0,6	2	1,2
15.3. Ризик через неясність інфраструктури, яка повинна бути створена	0,4	3	1,2
15.4. Ризик неправильної оцінки необхідних технологій	0,6	2	1,2
15.5. Ризик через невизначеність типу й доступності необхідних компетенцій	0,3	2	0,6
15.6. Ризик при оцінці витрат на управління	0,3	2	0,6
15.7. Ризик через невизначеність типу й вартості необхідного устаткування	0,5	1	0,5

Джерело :розраховано на основі [30]

Таблиця Б.16 – Карта найбільших ризиків проєкту

Пріоритет ризикового фактора	Код ризикового фактора	Група ризику	Важливість фактора, (0-1)	Оцінка ризику в балах, (0-10)	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	5	6	7
1	4.1	4	0,8	6	4,8
2	7.3	7	0,6	6	3,6
3	13.8	13	0,6	6	3,6
4	14.5	14	0,6	6	3,6
5	14.6	14	0,6	6	3,6
6	2.3	2	0,7	5	3,5
7	13.7	13	0,7	5	3,5

Продовження таблиці Б.16

1	2	3	5	6	7
8	5.2	5	0,5	6	3
9	14.4	14	0,5	6	3
10	10.2	10	0,6	5	3
11	9.6	9	0,7	4	2,8
12	8.1	8	0,5	5	2,5
13	13.1	13	0,5	5	2,5
14	13.3	13	0,5	2	2,5
15	13.4	13	0,5	2	2,5
16	4.5	4	0,4	6	2,4
17	5.3	5	0,4	6	2,4
18	13.9	13	0,4	6	2,4
19	3.3	3	0,6	4	2,4
20	9.9	9	0,7	3	2,1
21	2.9	2	0,4	5	2
22	13.2	13	0,4	5	2
23	6.2	6	0,5	4	2
24	9.10	9	0,5	4	2
25	14.1	14	0,5	4	2
26	14.2	14	0,5	4	2
27	5.6	5	0,6	3	1,8
28	9.1	9	0,6	3	1,8
29	5.7	5	0,8	2	1,6
30	4.3	4	0,4	4	1,6
31	4.6	4	0,4	4	1,6
32	8.3	8	0,4	4	1,6
33	2.4	2	0,5	3	1,5
34	7.2	7	0,5	3	1,5
35	7.1	7	0,6	2	1,2
36	7.7	7	0,6	2	1,2
37	8.4	8	0,6	3	1,2
38	9.7	9	0,6	2	1,2
39	10.5	10	0,6	2	1,2
40	14.3	14	0,6	2	1,2
41	15.2	15	0,6	2	1,2
42	15.4	15	0,6	2	1,2
43	2.5	2	0,4	3	1,2
44	2.7	2	0,4	3	1,2
45	2.8	2	0,3	4	1,2
46	4.2	4	0,4	3	1,2
47	6.5	6	0,4	3	1,2
48	11.2	11	0,4	3	1,2
49	12.4	12	0,4	3	1,2

Закінчення таблиці Б.16

1	2	3	5	6	7
51	15.3	15	0,4	3	1,2
52	12.13	12	0,2	5	1
53	3.2	3	0,5	2	1
54	5.4	5	0,5	2	1
55	8.2	8	0,5	2	1
56	9.11	9	0,5	2	1
57	2.2	2	0,3	3	0,9
58	3.6	3	0,3	3	0,9
59	2.1	2	0,4	2	0,8
60	2.6	2	0,4	2	0,8
61	3.9	3	0,4	2	0,8
62	6.6	6	0,4	2	0,8
63	9.2	9	0,4	2	0,8
64	10.1	10	0,4	2	0,8
65	10.4	10	0,4	2	0,8
66	11.6	11	0,4	2	0,8
67	13.5	13	0,4	2	0,8
68	14.10	14	0,4	2	0,8
69	3.7	3	0,3	2	0,6
70	6.3	6	0,3	2	0,6
71	7.4	7	0,3	2	0,6
72	7.5	7	0,3	2	0,6
73	11.3	11	0,3	2	0,6
74	12.3	12	0,3	2	0,6
75	14.7	14	0,3	2	0,6
76	14.8	14	0,3	2	0,6
77	14.9	14	0,3	2	0,6
78	15.5	15	0,3	2	0,6
79	15.6	15	0,3	2	0,6

Джерело :розраховано на основі [30]

Таблиця Б.17 – Програма запобігання та реагування на ризики проєкту

Група ризиків	Код та назва ризикового фактора	Пріоритет, який отримав фактор	Заходи щодо запобігання для групи ризиків	План реагування при виникненні ризиків
1	2	3	4	5
2	2.1. Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту	59	– здійснення детального аналізу цільової аудиторії, включаючи їхні потреби та переваги, а також вивчення попиту на аналогічні продукти на ринку; – проведення анкетувань і опитувань, щоб перевірити реакцію споживачів на новий продукт перед його широкомасштабним запуском; – внесення змін до стратегії на основі зібраних даних і відгуків споживачів, щоб максимально відповідати їхнім очікуванням.	– швидка реакція на негативні відгуки та зміни в попиті шляхом коригування маркетингових стратегій; – розробка альтернативних сценаріїв та варіантів продукту для мінімізації ризиків від неправильної оцінки попиту; – постійне вдосконалення продукту або послуги, враховуючи зміни в попиті та вподобаннях споживачів.
	2.2. Очікування тривалого зростання попиту	57		
	2.3. Зайва впевненість у тому, що підприємство може вирішити більшість проблем, пов'язаних з проєктом	6		
	2.4. Завищена оцінка кількості потенційних ринків, на які підприємство може вийти із цим проєктом	33		
	2.5. Завищена оцінка фінансових можливостей у потенційних споживачів кінцевого продукту	43		
	2.6. Розрахунки на часті повторні покупки	60		
	2.7. Завищена оцінка кількості потенційних продуктів (послуг), які можуть бути реалізовані на основі розробки	44		
	2.8. Неврахування того, що визнання товару споживачем залежить від інших факторів	45		
	2.9. Вплив демографічних змін	21		

Продовження таблиці Б.17

1	2	3	4	5
3	3.3. Недооцінка істотності необхідних змін існуючої виробничо-технологічної інфраструктури	19	<ul style="list-style-type: none"> – проведення детального аналізу рівня конкуренції, потенційного попиту та ринкової реакції на новий продукт; – коригування стратегії відповідно до отриманих результатів і реакції ринку та конкурентного середовища; – реалізація пілотних проєктів або ринкових досліджень для оцінки ефективності обраної стратегії. 	<ul style="list-style-type: none"> – гнучкість у зміні ринкових стратегій при невдалому старті продукту; – постійний моніторинг та аналіз ринкової реакції для швидкої адаптації до негативних відгуків; – регулярні стратегічні огляди для адаптації планів до змін у конкурентному середовищі.
	3.2. Переоцінка рівня незадоволеності покупців – цільових споживачів	53		
	3.6. Неврахування можливої нестабільності звичок цільового споживача	58		
	3.7. Неясність технологічних стандартів, застосовуваних у галузях-споживачах	69		
	3.9. У галузях-споживачах існує загальна більша часова затримка при проникненні нового товару	61		
4	4.1. Недооцінка рівня бар'єрів входу на ринки, в яких зацікавлене підприємство	1	<ul style="list-style-type: none"> – проведення глибокого аналізу ринку для оцінки бар'єрів входу та конкурентного оточення, зокрема детальне вивчення стану ринку та ідентифікація конкурентів; – розробка стратегій виходу на ринок, які враховують конкурентний ландшафт та споживчі вподобання, створення унікальної торговельної пропозиції; – створення ефективної комунікаційної стратегії для підвищення обізнаності про продукт серед цільової аудиторії, з акцентом на його користь для здоров'я; – підтримка та підвищення репутації компанії через впровадження програм соціальної відповідальності, спрямованих на популяризацію здорового способу життя. 	<ul style="list-style-type: none"> – розробка кризового плану для ефективного управління ситуаціями, пов'язаними з блокуванням виходу на ринок; – визначення стратегій та конкретних кроків для збереження та підвищення репутації компанії; – постійний моніторинг дій конкурентів і оперативне реагування на будь-які спроби перешкодити діяльності; – готовність до адаптації стратегії у разі виявлення недоліків або несподіваних труднощів при виході на новий ринок.
	4.2. Ризик соціального й політичного заперечування нових продуктів	46		
	4.3. Недооцінка можливості організованого опору новим продуктам підприємства на ринку	30		
	4.5. Неврахування того, що конкуренти є більш респектабельними в очах суспільства	16		
	4.6. Можливість конкурентів використовувати різні інші важелі для блокування діяльності	31		

Продовження таблиці Б.17

1	2	3	4	5
5	5.2. Ризик впливу сильних конкурентів	8	<ul style="list-style-type: none"> – проведення глибокого аналізу сильних конкурентів у цьому сегменті, оцінка їхніх стратегій, продукції та маркетингових підходів; – постійне вдосконалення продукту на основі новітніх технологій та ринкових тенденцій; – проведення регулярних опитувань і збір фідбеку від цільової аудиторії для адаптації продукту до їхніх потреб і вимог; – застосування унікальних маркетингових стратегій та інноваційних підходів для залучення уваги та інтересу цільової аудиторії. 	<ul style="list-style-type: none"> – швидка адаптація стратегій у разі появи нових сильних конкурентів або змін їхньої стратегії, аби зберегти конкурентоспроможність – постійний моніторинг ринкових тенденцій і швидка реакція на зміни в галузі, щоб уникнути негативних наслідків та залишатися актуальними на ринку; – забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів та надання високоякісного сервісу для збереження лояльності та задоволеності споживачів.
	5.3. Ризик неправильної оцінки кількості підприємств із технічною компетентністю, здатних протистояти входу нашого підприємства на ринок	17		
	5.4. Ризик використання конкурентами кращих фахівців, які раніше працювали на нашому підприємстві	54		
	5.6. Ризик, пов'язаний з роботою в галузі, де багато «мізків» уже існує й лише невелика кількість може додатися	27		
	5.7. Недооцінка компетентності дій конкурентів	29		
6	6.2. Ризик впевненості, що новому проекту гарантований успіх через унікальні його якості, навіть при його імітації	23	<ul style="list-style-type: none"> – оцінка фінансової стійкості проекту та складання резервних фінансових планів для забезпечення готовності до непередбачених обставин; – проведення різних сценаріїв для оцінки впливу ризиків на стійкість проекту, що дозволить передбачити потенційні загрози та розробити відповідні заходи; – розробка детального плану дій на випадок загрози стійкості проекту, що включає конкретні кроки для мінімізації негативних наслідків; – регулярний перегляд та коригування фінансових планів на основі поточних даних та аналізу ринку для підтримки стійкості проекту. 	<ul style="list-style-type: none"> – вжиття оперативних заходів для стабілізації фінансового стану в разі критичних ситуацій, таких як раптове зниження доходів або зростання витрат; – швидка зміна стратегії в разі загрози стійкості проекту для забезпечення його успішності та уникнення фінансових втрат; – регулярний перегляд і коригування фінансових планів та бюджету для оптимізації витрат і підвищення ефективності використання ресурсів.
	6.3. Ризик оцінки абсолютності патентного захисту нового проекту	70		
	6.5. Ризик у впевненості в наявності потенціалу у підприємства для ексклюзивного співробітництва	47		
	6.6. Ризик впевненості в тому, що унікальність нових продуктів не дозволить імітувати даний проект	62		

Продовження таблиці Б.17

1	2	3	4	5
7	7.1. Ризик покладання на попередній досвід	35	<ul style="list-style-type: none"> – розширення обсягу досліджень ринку та споживчих уподобань для підтвердження відповідності продукту потребам цільової аудиторії; – розробка чіткої комунікаційної стратегії, що підкреслює переваги продукту для цільових сегментів, включаючи корисність та відсутність лактози; – проведення тестувань або пілотних проєктів для оцінки реакції ринку на новий продукт та його сприйняття споживачами; – використання зібраних даних для подальшого вдосконалення продукту і маркетингових стратегій, щоб максимально задовольнити потреби споживачів. 	<ul style="list-style-type: none"> – проведення регулярних оглядів для виявлення змін у вподобаннях споживачів та відповідна адаптація продукту; – своєчасне внесення змін у стратегії для підтримання привабливості продукту на ринку; – ефективна реакція на відгуки споживачів, врахування їхніх коментарів та своєчасне усунення можливих недоліків або вдосконалення продукту; – постійне спостереження за трендами та інноваціями в галузі для забезпечення конкурентоспроможності продукту.
	7.2. Ризик переоцінки можливостей підприємства дійти згоди з найсильнішими конкурентами	34		
	7.3. Ризик переоцінки привабливості нашої технології для споживачів	2		
	7.4. Ризик переоцінки впливу підприємства в організації стандартизації	71		
	7.5. Ризик переоцінки позиції підприємства в критичній групі покупців технології в цій галузі	72		
	7.7. Ризик переоцінки репутації підприємства в області певних технологій на основі оцінки колишніх його продуктів	36		
8	8.1. Ризики переоцінки очікуваного ринкового попиту	12	<ul style="list-style-type: none"> – детальне вивчення конкурентного середовища для визначення можливостей і переваг продукту на ринку; – проведення пілотних проєктів або тестування на невеликому масштабі для оцінки ринкової реакції; – аналіз результатів тестувань і пілотних проєктів для внесення необхідних коригувань до продукту та стратегії його просування. 	<ul style="list-style-type: none"> – внесення коректив до маркетингової стратегії для збільшення привабливості продукту на ринку. – адаптація продукту відповідно до ринкових вимог; – постійний моніторинг ринкових трендів та швидка реакція на зміну уподобань споживачів для збереження актуальності продукту.
	8.2. Ризик переоцінки майбутньої корисності технології підприємства для існуючих споживачів продукції	55		
	8.3. Ризик переоцінки тісних взаємин з перспективними споживачами	32		
	8.4. Ризик переоцінки компетенції підприємства в розумінні потреб користувачів	37		

Продовження таблиці Б.17

1	2	3	4	5
9	9.1. Ризик занадто довгої тривалості процесу створення нової продукції	28	<ul style="list-style-type: none"> – проведення аналізу минулих та поточних витрат для точнішої оцінки фінансових потреб; – розробка резервних варіантів бюджету для забезпечення фінансової стійкості у разі непередбачуваних ситуацій; – постійний моніторинг та коригування бюджету для оптимізації витрат і запобігання фінансових ризиків. 	<ul style="list-style-type: none"> – запровадження заходів для зниження витрат, якщо вони перевищують запланований бюджет; – коригування бюджету з метою оптимізації витрат та підтримки комерційної діяльності проєкту; – адаптація маркетингових та рекламних стратегій для збереження їх ефективності при зменшенні бюджету; – постійний перегляд фінансових планів для швидкого реагування на відхилення від бюджету та виявлення додаткових можливостей для економії.
	9.2. Ризик комплектності моделі нового проєкту	63		
	9.6. Ризик потреби в більших інвестиціях	11		
	9.7. Ризик потреби у високоспеціалізованих інвестиціях при комерціалізації розробки	38		
	9.9. Переоцінка можливостей використання старих систем постачання й розподілу	20		
	9.10. Переоцінка досвіду комерціалізації технологій, створюваних підприємством	24		
	9.11. Ризик впливу минулих невдач	56		
10	10.1. Ризик неясності, яка комбінація характеристик нового продукту буде краще продаватись	64	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз схожих галузей для глибокого розуміння їхніх особливостей та можливих викликів; – оцінка потенційного попиту на продукт у новій галузі для визначення його життєздатності; – проведення порівняльного аналізу ринку для виявлення ключових факторів успіху та ризиків у новій галузі. 	<ul style="list-style-type: none"> – оперативне реагування на непередбачені труднощі, що виникають під час впровадження проєкту; – модифікація стратегій продажу та маркетингу для посилення впливу на новому ринку; – постійний моніторинг розвитку галузі та своєчасна адаптація до змін, що відбуваються.
	10.2. Ризик неясності, яку ціну споживачі готові платити за досягнуті рівні різних характеристик	10		
	10.4. Ризик присутності в галузі неформальних стандартів, установлених групою підприємств (галузеві торговельні асоціації)	65		
	10.5. Ризик появи критичних обмежень через введення формальних стандартів як регуляторів на урядовому рівні	39		

Продовження таблиці Б.17

1	2	3	4	5
11	11.2. Переоцінка можливості використання розробленої технології для збільшення пропозиції існуючого підприємства	48	– визначення чітких цілей та обмежень на етапі планування проекту – реалістична оцінка потенційних можливостей розробки з урахуванням завдань проекту.	– перегляд та корекція стратегій розробки у разі виявлення переоцінки можливостей; – коригування плану дій для вирішення виявлених недоліків та запобігання втрат часу і ресурсів; – вжиття заходів для мінімізації наслідків у разі помилкової оцінки можливостей.
	11.3. Переоцінка можливості виведення на ринок інших, більш скромних розробок на основі ринкового визнання основної розробки	73		
	11.6. Ризик небезпеки, що новий продукт буде «поглинений» існуючою продукцією	66		
12	12.3. В інженерній діяльності	74	– проведення ретельного аналізу всіх можливих витрат на кожному етапі проекту; – оцінка потенційних витрат з урахуванням різних сценаріїв розвитку подій; – аналіз та покращення ефективності процесів у виробництві, маркетингу та збуті.	– негайне впровадження заходів зі скорочення витрат у разі перевищення бюджетних лімітів; – проведення позачергового перегляду бюджету для виявлення та усунення причин перевитрат;
	12.4. У маркетинговій діяльності	49		
	12.13. У збутовій діяльності	52		
13	13.1. Переоцінка очікуваного результату проекту	13	– проведення детального аналізу попередніх технологічних витрат, щоб уникнути помилок у прогнозуванні поточних та майбутніх витрат; – тестування різних стратегій та технологій для мінімізації ризику неправильної оцінки технологій та успішності продукту; – моніторинг ринкових тенденцій та взаємодія зі споживачами.	– оперативне внесення корективів у стратегію розробки, змінюючи напрямки витрат та технологічних рішень; – перерозподіл ресурсів для оптимізації витрат та прискорення процесу розробки продукту; – підтримка постійного зв'язку з цільовою аудиторією для збору відгуків – здійснення швидких заходів для зниження витрат та оптимізації бізнес-процесів у випадку несподіваних обставин.
	13.2. Переоцінка розроблювальної технології на основі минулої стратегії підприємства	22		
	13.3. Переоцінка можливостей керівництва підприємства у визначенні необхідних компетенцій	14		
	13.4. Переоцінка можливостей керівництва підприємства у формуванні ефективної команди розробників, кращої, ніж у конкурентів	15		

Продовження таблиці Б.17

1	2	3	4	5		
	13.5. Переоцінка можливостей команди розробників сприймати знання із зовнішніх джерел	67				
	13.6. Переоцінка ефективності процесу розробки, з погляду одержання швидкого результату	50				
	13.7. Ризик неправильної оцінки ресурсів	7				
	13.8. Ризик переоцінки успіху	3				
	13.9. Ризик упевненості в наявності контрагентів, готових працювати з нашим підприємством	18				
14	14.1. Через невизначеність попиту на продукт	25	<p>– глибокий аналіз ринкових тенденцій і споживчих вподобань для визначення оптимальної цінової стратегії;</p> <p>– проведення досліджень з метою визначення максимально прийнятної ціни для цільової аудиторії;</p> <p>– вивчення реакції споживачів на цінову політику конкурентів та адаптація власної цінової стратегії відповідно до їхніх дій.</p>	<p>– регулярний моніторинг цінової динаміки ринку для вчасного виявлення змін;</p> <p>– розробка гнучкої стратегії ціноутворення, яка дозволяє адаптуватися до змін у споживчих вподобаннях та конкурентному середовищі;</p> <p>– швидка реакція на зміни цінової політики конкурентів шляхом коригування власних цін, щоб зберегти конкурентоспроможність на ринку.</p>		
	14.2. Через невизначеність доходу від продукту	26				
	14.3. Через невизначеність дій контрагентів	40				
	14.4. Через невизначеність ступеня стабільності майбутніх грошових потоків	9				
	14.5. Через невизначеність максимальної ціни, на яку можна розраховувати	4				
	14.6. Через невизначеність сприйняття продукту ринком	5				
	14.7. Через невизначеність ступеня використання суміжних технологій	75				
	14.9. Через неясність рівня блокування проекту	77				
	14.8. Через невизначеність майбутнього потенціалу ліцензування	76				
	14.10. Через неясність можливостей альянсів з іншими підприємствами	68				

Закінчення таблиці Б.17

1	2	3	4	5
15	15.2. Ризик через неясність вартості розробки	41	<ul style="list-style-type: none"> – регулярний аналіз внутрішніх факторів проекту для попередження непередбачуваних змін; – відкрита комунікація з різними відділами та учасниками проекту для своєчасного виявлення потенційних проблем; – розробка детального плану реагування на можливі зміни у внутрішньому середовищі проекту. 	<ul style="list-style-type: none"> – оперативне реагування та гнучкість у внесенні змін до стратегії при виявленні негативних аспектів внутрішнього середовища; – перерозподіл ресурсів для оптимізації умов та подолання внутрішніх труднощів; – розробка детальних планів управління кризовими ситуаціями для відновлення оптимального внутрішнього середовища.
	15.3. Ризик через неясність інфраструктури, яка повинна бути створена	51		
	15.4. Ризик неправильної оцінки необхідних технологій	42		
	15.5. Ризик через невизначеність типу й доступності необхідних компетенцій	78		
	15.6. Ризик при оцінці витрат на управління	79		

Джерело: складено автором