

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: “Обґрунтування бізнес-плану розвитку нових напрямів

діяльності підприємства на матеріалах ТДВ

“ХМЕЛЬНИЦЬЗАЛІЗОБЕТОН””

Виконала: студентка 4 курсу
спеціальності
073 Менеджмент
Алексійчук Є.С.

Керівник: доцент, кандидат
економічних наук
Арзянцева Д.А.

Рецензент:
Попова Н.С.
(начальник відділу економіки “ТДВ Хмельницькзалізбетон”)

АНОТАЦІЯ

Алексійчук Є.С. Обґрунтування бізнес-плану розвитку нових напрямів діяльності підприємства на матеріалах ТДВ ХМЕЛЬНИЦЬЗАЛІЗОБЕТОН. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2025. 55 с.

Бакалаврська робота присвячена вирішенню актуального науково-практичного завдання – Обґрунтування бізнес-плану розвитку нових напрямів діяльності підприємства на матеріалах ТДВ ХМЕЛЬНИЦЬЗАЛІЗОБЕТОН, які відіграє ключову роль у забезпеченні стабільної діяльності та розвитку підприємства в умовах сучасного економічного середовища.

У процесі дослідження проведено комплексний аналіз існуючої системи мотивації у ТДВ ХМЕЛЬНИЦЬЗАЛІЗОБЕТОН. У роботі розглянуто питання розробки та обґрунтування бізнес-плану для впровадження нових напрямів діяльності на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Проведено аналіз поточного стану підприємства, оцінено його фінансові показники та ринкову позицію. Обґрунтовано доцільність диверсифікації діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності та прибутковості. Запропоновано конкретні напрями розвитку, визначено обсяги інвестицій, очікувані результати та ризики.

Ключові слова: бізнес-план, нові напрями діяльності, розвиток підприємства, інвестиції, економічна ефективність, диверсифікація, ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

ANNOTATION

Aleksiychuk Y.S. Substantiation of a Business Plan for the Development of New Areas of Enterprise Activity Based on the Materials of PJSC KhmelnytskyiZalizobeton.

Qualification scientific paper (manuscript).

Bachelor's thesis for obtaining the degree of Bachelor in specialty 073 Management.

Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2025. 55 pages.

This bachelor's thesis is devoted to solving a relevant scientific and practical problem — the substantiation of a business plan for developing new areas of activity at PJSC “KhmelnytskyiZalizobeton”, which plays a key role in ensuring the stable operation and development of the enterprise in today's economic environment.

The study includes a comprehensive analysis of the existing motivation system at PJSC “KhmelnytskyiZalizobeton”.

The thesis examines the development and justification of a business plan for introducing new business directions. The current state of the enterprise is analyzed, including financial performance and market position. The feasibility of diversifying business activities to enhance competitiveness and profitability is substantiated. Specific development directions are proposed, along with investment volumes, expected results, and associated risks.

Keywords: business plan, new areas of activity, enterprise development, investment, economic efficiency, diversification, PJSC “KhmelnytskyiZalizobeton”.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ РОЗВИТКУ НОВИХ НАПРЯМІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1.Сутність бізнес-планування та його значення для діяльності підприємства	8
1.2. Методичні підходи до обґрунтування нових напрямів діяльності.....	17
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ТДВ "ХМЕЛЬНИЦЬЗАЛІЗОБЕТОН"	28
2.1. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства як передумови розвитку нових напрямів діяльності.....	28
2.2.Аналіз діючої системи планування на підприємстві	37
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК НОВИХ НАПРЯМІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ "ХМЕЛЬНИЦЬЗАЛІЗОБЕТОН" В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	45
3.1. Розробка бізнес-плану розвитку нових напрямів діяльності на ТДВ "Хмельницьзалізобетон"	45
3.2. Економічне обґрунтування заходів розвитку нових напрямів діяльності підприємства	50
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми: Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств швидкої адаптації до економічної нестабільності, змін у споживчих запитах, активної конкуренції та технологічного розвитку. Особливо це стосується промислових підприємств, які працюють у реальному секторі економіки, зокрема в будівельній галузі. Збереження конкурентоспроможності у таких умовах вимагає не лише підтримки основної діяльності, а й активного пошуку нових напрямів розвитку. Одним із ключових інструментів для цього є розробка бізнес-плану, який дозволяє підприємству стратегічно оцінити наявні можливості, ресурси, ризики та сформулювати чіткий план дій щодо освоєння нових ринкових ніш.

Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон», яке функціонує у будівельній сфері, актуальним стає питання диверсифікації та розширення напрямів діяльності, з метою зростання прибутковості, оптимізації ресурсів та підвищення стійкості до зовнішніх загроз. Пандемія COVID-19, воєнні дії на території України, а також загальні економічні труднощі періоду 2020–2022 років значною мірою ускладнили роботу багатьох підприємств, призвели до скорочення виробництва та втрати ринків збуту. У таких умовах для підприємства надзвичайно важливою є розробка обґрунтованого бізнес-плану, що дозволить не лише втримати позиції, а й забезпечити подальший розвиток.

Проблематика бізнес-планування та розвитку нових напрямів діяльності розглядається у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема В.М. Діденка, О.В. Нянчура, Н.В. Пекної, Л.В. Бескровної, І.М. Вишневської, В.В. Янковця, Л.О. Кучіної, а також П. Друкера, М. Портера, Г. Мінцберга. Вони підкреслюють, що бізнес-план є ефективним стратегічним інструментом, який допомагає адаптуватися до змін середовища, оптимізувати управлінські рішення, формувати нові

конкурентні переваги та зменшувати рівень ризику при освоєнні нових напрямів діяльності.

Метою та завданням роботи Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних положень щодо сутності бізнес-планування та розробка практичних рекомендацій для впровадження нових напрямів діяльності в умовах сучасного ринкового середовища. **Завдання дипломної роботи:**

- розкрити теоретичні засади бізнес-планування та його значення для діяльності підприємства;
- охарактеризувати методичні підходи до обґрунтування нових напрямів діяльності підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічний стан ТДВ «Хмельницькзалізобетон» як передумову для реалізації нових напрямів розвитку;
- оцінити стан системи планування на підприємстві та виявити її особливості;
- розробити бізнес-план розвитку нових напрямів діяльності підприємства з урахуванням інвестиційних, виробничих та маркетингових заходів;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів із прогнозуванням фінансових результатів;
- визначити основні ризики реалізації бізнес-плану та надати пропозиції щодо шляхів їх мінімізації.

Об'єктом дослідження є процеси бізнес-планування розвитку нових напрямів діяльності підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади розробки та обґрунтування бізнес-плану нових напрямів діяльності підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку та підвищення ефективності діяльності.

Методи дослідження: У процесі виконання дипломної роботи застосовувалися різні методи наукового дослідження, які забезпечили комплексний підхід до розробки бізнес-плану розвитку нових напрямів діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Метод теоретичного узагальнення використовувався для дослідження сутності бізнес-планування та його ролі у стратегічному розвитку підприємства. Метод аналізу та синтезу застосовувався при вивченні організаційної структури підприємства та виявленні можливостей для впровадження нових видів діяльності. Порівняльний метод допоміг визначити переваги та недоліки різних підходів до планування, а також оцінити доцільність обраних напрямів розвитку.

Логічний та розрахунково-аналітичний методи використовувалися при оцінці фінансово-економічного стану підприємства, аналізі його техніко-економічних показників, визначенні рентабельності, ліквідності та платоспроможності. Економіко-математичні та економіко-статистичні методи застосовувалися для прогнозування фінансових результатів реалізації запропонованого бізнес-плану та оцінки його ефективності. Графічний і табличний методи були використані для візуалізації даних, структури витрат, обсягів інвестицій та інших ключових показників.

Практична значущість роботи полягає в тому, що розроблений бізнес-план розвитку нових напрямів діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» містить конкретні рекомендації та економічне обґрунтування інвестиційних, виробничих і маркетингових заходів, які можуть бути безпосередньо впроваджені на підприємстві для підвищення його конкурентоспроможності, розширення продуктової лінійки та збільшення прибутковості, що сприятиме сталому розвитку та підвищенню ефективності діяльності в сучасних умовах ринку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ РОЗВИТКУ НОВИХ НАПРЯМІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність бізнес-планування та його значення для діяльності підприємства

Бізнес-план можна охарактеризувати як стислий, чітко структурований та зрозумілий виклад концепції майбутнього підприємницького проекту. Це один із ключових інструментів аналітики, що використовується для порівняння альтернативних сценаріїв розвитку і вибору найоптимальнішого шляху досягнення поставленої мети [3].

Попри те, що чинне українське законодавство не містить прямої вимоги щодо обов'язкової розробки бізнес-плану, на практиці існує низка обґрунтованих причин для його складання:

1. Бізнес-планування виступає важливим етапом попереднього аналізу підприємницької ідеї, що спонукає ініціатора проекту до всебічної, критичної та неупередженої оцінки власної ініціативи. У цьому контексті планування виконує роль стратегічної «карти дій», яка формулює логіку реалізації задуму, визначаючи пріоритети й порядок виконання завдань в умовах обмеженості ресурсів, що мінімізує ймовірність помилок у процесі реалізації [19].

2. За умови грамотного використання, бізнес-план виступає ефективним засобом поточного управління бізнес-проектом, забезпечуючи можливість здійснювати моніторинг, коригування та оперативне прийняття управлінських рішень.

3. Завершений бізнес-план слугує комунікаційною платформою для презентації підприємницької ідеї потенційним зацікавленим сторонам,

серед яких: інвестори, банківські установи, управлінський персонал тощо [40].

Незважаючи на те, що бізнес-план входить до системи різновидів планових документів, він має суттєві відмінності від традиційних планів, які розробляються в межах техніко-економічного планування. Його характерні особливості дозволяють виокремити бізнес-план як самостійний інструмент стратегічного управління [12]. Основні риси, що вирізняють бізнес-план серед інших планових документів, полягають у наступному:

1. під час підготовки бізнес-плану увага зосереджується не на всій діяльності підприємства, а лише на одному конкретному напрямі або окремому бізнес-проекті;

2. бізнес-план має чітко виражену орієнтацію на розвиток, тоді як інші типи планів можуть охоплювати ширший спектр стратегічних варіантів, включно зі збереженням статус-кво або оптимізацією поточної діяльності;

3. на відміну від традиційного планування, яке передбачає внесення змін у хід реалізації залежно від обставин, бізнес-план має визначені часові межі: після завершення терміну його дії вважається, що цілі досягнуто, і сам процес планування вважається завершеним [2].

Узагалі бізнес-планування є важливою складовою стратегічного управління підприємством, яка дозволяє забезпечити системний підхід до прийняття управлінських рішень. Воно допомагає сформулювати чітке бачення майбутнього розвитку, оцінити внутрішні ресурси, ринкові можливості та потенційні ризики. Завдяки бізнес-плануванню підприємство може ефективно організувати свою діяльність, залучити інвестиції, удосконалити структуру управління та забезпечити сталий економічний розвиток. Цей інструмент дозволяє вирішити низку ключових завдань, які мають вирішальне значення для успішного функціонування

підприємства в умовах ринкової нестабільності, — вони представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1. Основні завдання бізнес-планування

№	Завдання	Суть завдання
1	Оцінка життєздатності бізнес-ідеї	Аналіз можливостей реалізації ідеї з урахуванням ринкових, фінансових та ресурсних факторів.
2	Формування стратегічних орієнтирів	Визначення цілей підприємства, шляхів їх досягнення та довгострокової стратегії розвитку.
3	Залучення фінансових ресурсів	Підготовка інформації для потенційних інвесторів, кредиторів або грантодавців.
4	Прогнозування ефективності проекту	Розрахунок очікуваних результатів: прибутку, термінів окупності, рентабельності тощо.
5	Визначення ризиків і шляхів їх мінімізації	Ідентифікація потенційних загроз і розробка заходів з управління ними.
6	Встановлення механізмів контролю	Створення системи моніторингу за реалізацією проекту для забезпечення оперативного управління.
7	Координація дій учасників бізнес-процесу	Забезпечення узгодженості між структурними підрозділами та виконавцями плану.

Примітка. Сформовано автором на основі [34]

Важливо зазначити, що кожне з цих завдань не функціонує автономно, а перебуває у тісному взаємозв'язку з іншими, формуючи єдину, логічно побудовану систему стратегічного управління. Вони взаємодіють між собою у процесі прийняття управлінських рішень, що дає змогу підприємству не лише реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, а й активно формувати власну траєкторію розвитку. Основною ідеєю бізнес-плану виступає акумуляція необхідних фінансових ресурсів для забезпечення життєздатності, стабільності та поступового зростання підприємства. Він виконує роль координуючого документа, який поєднує стратегічні цілі з конкретними діями та ресурсними можливостями.

Бізнес-план також слугує головним механізмом залучення капіталу — як внутрішнього, так і зовнішнього (зокрема інвестиційного).

Саме його зміст, аргументованість, логіка та реалістичність значною мірою визначають готовність потенційних інвесторів або кредиторів до співпраці. Крім того, процес підготовки бізнес-плану має самостійну цінність: він змушує ініціаторів проєкту ретельно проаналізувати всі ключові аспекти майбутньої діяльності — від маркетингової стратегії та організаційної структури до фінансових прогнозів і ризиків. Це дозволяє не лише підвищити якість планування, а й своєчасно ідентифікувати потенційні труднощі, оцінити їхню критичність та сформувані ефективні шляхи їх подолання [34].

У сучасній господарській практиці бізнес-план виконує п'ять основних функцій, кожна з яких відіграє важливу роль у процесі управління підприємницькою діяльністю.

Перша функція полягає у використанні бізнес-плану як інструмента для формування стратегії бізнесу. Це особливо актуально під час заснування нового підприємства або при впровадженні нових напрямів діяльності [11].

Друга функція — планувальна. Вона дозволяє підприємству оцінити потенціал розвитку нових напрямів роботи та забезпечити контроль за внутрішніми процесами.

Третя функція стосується залучення фінансування — кредитів, позик чи інвестицій. У нинішніх економічних умовах реалізація серйозних проєктів без залучення кредитних ресурсів є майже неможливою. Водночас складнощі з отриманням кредитів зумовлені не стільки високими ставками, скільки підвищеним ризиком їх неповернення. У зв'язку з цим фінансові установи вимагають не лише надання застави чи банківських гарантій, а й наявності чіткого, логічно обґрунтованого бізнес-плану, який і виступає вирішальним аргументом у процесі ухвалення рішення щодо кредитування [48].

Четверта функція бізнес-плану полягає в можливості залучення партнерів до участі в реалізації проєкту. Йдеться як про інвесторів, так і про постачальників інноваційних технологій або матеріальних ресурсів. Прийняття рішень такими партнерами напряму залежить від наявності якісного бізнес-плану, що демонструє чіткий курс розвитку компанії на певну перспективу [57].

П'ята функція забезпечує залучення працівників до процесу стратегічного планування. Це сприяє підвищенню поінформованості колективу щодо майбутніх дій підприємства, узгодженості зусиль, а також створенню мотивації для досягнення визначених цілей [41].

Крім зазначеного, бізнес-план виконує дві інтегровані функції:

1. зовнішню, яка передбачає ознайомлення зовнішніх зацікавлених сторін (інвесторів, банків, партнерів) із суттю та ключовими аспектами реалізації підприємницького задуму;

2. внутрішню, яка зосереджена на формуванні ефективного механізму самоорганізації підприємства, тобто створенні узгодженої системи управління проєктом [10].

Стандарти бізнес-планування — це типові вимоги до структури та змісту бізнес-планів, які затверджені або рекомендовані провідними міжнародними чи національними організаціями, що займаються консалтингом або фінансуванням бізнесу [9].

До найбільш впливових міжнародних структур, що розробили власні вимоги до змісту бізнес-планів, належать: UNIDO, KPMG, ЄБРР (Європейський банк реконструкції і розвитку), TESIS, IFC. Типова структура розділів бізнес-плану відповідно до їхніх підходів представлена у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. Типова структура бізнес-плану за міжнародними стандартами

№	UNIDO	KPMG	ЄБРР	TACIS
1	Резюме	Титульний аркуш	Титульний аркуш	Титульна сторінка
2	Опис галузі та компанії	Меморандум про конфіденційність	Меморандум про конфіденційність	Регламентування авторських прав
3	Опис послуг (товарів)	Резюме	Резюме	Тезовий опис бізнес-плану
4	Продажі й маркетинг	Продукція та послуги	Продукція та послуги	Підприємство
5	План виробництва	Аналіз ринку та галузі	Аналіз ринку, конкурентоспроможність	Проект: загальна інформація
6	Маркетингові заходи щодо просування	Організаційний план	Опис виробничого процесу	Стратегія виробництва
7	Стратегія бізнесу	Цільові ринки	Фінансовий план	Фінансове забезпечення
8	Фінансовий план	Стратегії реклами й просування	Фінансування, графіки отримання кредитів	Управління бізнесом
9	Оцінка ефективності проекту	Система управління бізнесом	Оцінка ефективності проекту	Фінансова складова
10	Гарантії та ризику компанії	Фінансовий аналіз	Аналіз факторів ризику	Додатки
11	Додатки	Додатки	Додатки	Додатки

Примітка. Сформовано автором на основі [9]

Стандарт UNIDO є одним з найбільш популярних і широко використовуваних у бізнес-плануванні. Він підходить як для стартапів, так і для малих і середніх підприємств. Часто саме методологія UNIDO є основою для розробки рекомендацій щодо структури бізнес-планів, які використовуються державними установами та банками. Якщо не встановлені інші вимоги, доцільно застосовувати стандарт UNIDO для створення бізнес-плану [36].

KPMG — це міжнародна аудиторська компанія з головним офісом в Амстердамі, яка входить до «великої четвірки» найбільших аудиторських фірм світу. KPMG надає допомогу в організації фінансування для

конкретних інвестиційних проектів та комплексних програм розвитку бізнесу, а також розробляє плани для реалізації найбільш ефективних фінансових стратегій. Стандарт КРМГ включає детальний опис маркетингових аспектів (розділи «Продукція та послуги», «Аналіз ринку та галузі», «Цільовий ринок», «Стратегія реклами та просування»), а також фінансові результати виконання бізнес-плану (включаючи розрахунки собівартості реалізованої продукції, визначення критичних обсягів продажу — «точки беззбитковості», прогнозування фінансових результатів, складання прогнозного балансу підприємства) [30].

Другим визнаним стандартом у сфері бізнес-планування є структура, розроблена Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР). ЄБРР є інвестиційним банком, створеним для підтримки ринкової економіки в країнах Центральної Європи та Азії. Він був заснований у 1991 році за участю 60 країн і ряду міжнародних організацій. ЄБРР є одним з найбільших інвесторів в Європі та Центральній Азії, залучаючи іноземні інвестиції для підтримки та розвитку існуючих підприємств і створення нових. Тісна співпраця з державними інститутами дозволяє банку сприяти створенню більш сприятливого середовища для підприємців, зокрема через спрощення процесу кредитування та допомогу у розробці бізнес-планів [26].

Програма TACIS (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States — Технічна допомога Співдружності незалежних держав) була започаткована Європейським Союзом у 1991 році з метою надання допомоги новим незалежним державам Східної Європи та Центральної Азії, які перебували в перехідний період після розпаду Радянського Союзу, за винятком країн Балтії [56].

Стандарт TACIS спрямований на підготовку бізнес-плану з метою залучення інвестора та створення нового підприємства за його участі. Особлива увага приділяється питанням виробничої здатності підприємства

та загальній організації управління (розділи «Стратегія виробництва» та «Система управління бізнесом»), а також фінансовому аналізу (розділ «Фінансова складова бізнесу») [21].

Міжнародна фінансова корпорація (МФК) є підрозділом Світового банку, що спеціалізується на фінансуванні середньо- та довгострокових інвестицій у приватному секторі. МФК сприяє сталому економічному розвитку через підтримку перспективних підприємств і розвиток капітальних ринків у 176 країнах-учасниках. МФК не має стандартної форми заявки на фінансування, але підприємство, яке бажає отримати кошти, повинно подати попередню інформацію про проект. Після первинного розгляду проекту, МФК може запропонувати підприємству надати бізнес-план або техніко-економічне обґрунтування для прийняття рішення щодо можливості фінансування [52].

При розробці бізнес-плану існують певні стандартні етапи, які мають бути обов'язково враховані незалежно від галузі діяльності підприємства, його особливостей чи комерційних цілей. Ці етапи можна окреслити так:

1. Визначення мети бізнес-плану: на цьому етапі потрібно чітко розуміти, для чого готується бізнес-план, чи він призначений для внутрішнього використання менеджерами компанії, чи він спрямований на залучення інвесторів, комерційних банків, лізингодавців, венчурних фондів тощо.

2. Збір необхідної інформації для бізнес-плану: на цьому етапі потрібно виявити всі можливі джерела інформації, що необхідні для складання бізнес-плану.

3. Вибір структури бізнес-плану та його розробка [5].

При складанні бізнес-плану важливо враховувати основні принципи його оформлення:

1. Якісне і змістовне оформлення: важливе значення мають зовнішній вигляд, гарно оформлена обкладинка, чіткі малюнки, фотографії, розрахунки та інші елементи.

2. Чітка орієнтація на адресата: бізнес-план має бути спрямований на кредиторів або інвесторів.

3. Ретельна характеристика ринку: необхідно докладно описати певний сегмент (нішу) ринку, потреби споживачів та їх переваги при покупці товарів і послуг компанії.

4. Переконливість реалізації основної ідеї: особливо важливо продемонструвати ефективність роботи підприємства, здатність отримувати прибуток і своєчасно погашати кредити та інші зобов'язання [17].

Таким чином, бізнес-планування є важливим інструментом для ефективного управління підприємством, що допомагає визначити стратегію розвитку, залучати інвестиції, оцінювати ризики та забезпечувати фінансову стабільність. Воно дозволяє підприємству систематично планувати свої дії, координувати ресурси та забезпечувати своєчасне досягнення поставлених цілей. Більш того, бізнес-план є важливим інструментом для взаємодії з зовнішніми партнерами, такими як інвестори, банки та постачальники. Його роль у розробці та реалізації стратегій, а також в управлінні фінансовими, маркетинговими та виробничими процесами неоціненна. Зважаючи на це, бізнес-планування є необхідною складовою успішної діяльності підприємства, що сприяє його сталому розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

1.2. Методичні підходи до обґрунтування нових напрямів діяльності

Методичні підходи до обґрунтування нових напрямів діяльності підприємства є невід'ємною частиною стратегічного управління, що дозволяє ефективно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Актуальність даної теми зростає у зв'язку з необхідністю постійної адаптації підприємства до динамічних умов ринку, розвитку технологій, змін у споживчих вподобаннях, а також в контексті глобалізації та інтеграційних процесів. З огляду на це, вибір методичних підходів до обґрунтування нових напрямів діяльності є важливим фактором забезпечення сталого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Для розробки ефективних стратегій розширення або змін у діяльності підприємства використовуються різноманітні методи, серед яких:

- 1) програмно-цільовий метод,
- 2) економіко-статистичний метод,
- 3) нормативний метод,
- 4) трудовий метод,
- 5) факторно-аналітичний метод,
- 6) SWOT-аналіз,
- 7) аналіз беззбитковості [33].

Програмно-цільовий метод є одним із найбільш структурованих і стратегічно орієнтованих підходів до планування та реалізації нових напрямів діяльності підприємства. Його сутність полягає у формуванні чіткої ієрархії цілей, які мають бути досягнуті в межах певного проєкту або стратегічного напрямку розвитку. Цей підхід передбачає поетапне формулювання основної стратегічної мети, деталізацію її на підцілі, завдання та конкретні заходи з відповідними термінами виконання,

ресурсами та відповідальними особами. Таким чином, досягається чітка логічна взаємозв'язок між бажаним результатом і конкретними управлінськими діями [54].

Програмно-цільовий метод особливо ефективний у тих випадках, коли підприємство реалізує масштабні ініціативи, що вимагають координації значної кількості підрозділів, ресурсів та управлінських рішень. Наприклад, йдеться про впровадження інноваційних технологій, освоєння нових ринків збуту, розвиток нових продуктових ліній або реалізацію комплексних інвестиційних проєктів, що передбачають створення нових виробничих потужностей [42].

Важливою перевагою програмно-цільового підходу є його здатність забезпечити системність та послідовність дій, а також створити основу для моніторингу й оцінки результатів на кожному етапі реалізації. Завдяки чіткій програмній структурі підприємство має змогу оперативно реагувати на відхилення від запланованих показників, адаптувати стратегію до змін зовнішнього середовища та здійснювати контроль за ефективністю використання ресурсів. Крім того, програмно-цільовий метод дозволяє досягти високого рівня узгодженості між цілями підприємства і діями кожного структурного підрозділу, що істотно підвищує загальну керованість проєктами [38].

Цей метод також широко використовується в державному управлінні й при реалізації державно-приватних партнерств, де необхідно забезпечити максимальну прозорість, підзвітність і раціональне використання інвестиційних коштів. У корпоративному секторі він може застосовуватись як для внутрішніх програм розвитку, так і для зовнішньоорієнтованих стратегій, пов'язаних із міжнародною експансією або реструктуризацією бізнесу [24].

Економіко-статистичний метод є важливим інструментом кількісного аналізу, який дає змогу підприємству приймати обґрунтовані рішення на

основі емпіричних даних та математичних моделей. Цей підхід базується на збиранні, систематизації та обробці статистичної інформації щодо внутрішніх і зовнішніх параметрів функціонування підприємства, таких як обсяг продажів, динаміка собівартості, зміни в попиті, конкурентні ціни, споживчі вподобання, макроекономічні показники тощо [1].

Основне завдання економіко-статистичного методу полягає у виявленні стійких тенденцій та закономірностей, які дозволяють прогнозувати розвиток ринку, оцінювати потенційні ризики і переваги, а також формувати реалістичні сценарії майбутньої діяльності підприємства. Наприклад, за допомогою регресійного аналізу можна оцінити вплив різних факторів на обсяги реалізації продукції, а трендовий аналіз дозволяє ідентифікувати довгострокові зміни в споживчій поведінці або цінovій динаміці [23].

Цей метод особливо корисний на етапі попереднього обґрунтування нових напрямів діяльності, коли необхідно оцінити доцільність виходу на нові ринки, запуску нових товарів або змін у стратегічному позиціонуванні підприємства. Зібрані статистичні дані дозволяють уникнути суб'єктивізму в прийнятті управлінських рішень, замінивши інтуїтивні судження чіткими кількісними оцінками. Наприклад, статистичне моделювання може показати, що певний сегмент ринку демонструє зростання у 8–10% щорічно, що вказує на його потенційну привабливість для інвестицій [53].

Важливо також зазначити, що ефективність використання економіко-статистичного методу значною мірою залежить від якості даних та рівня кваліфікації аналітичного персоналу. Сучасні програмні засоби, такі як SPSS, STATA, R, Excel або Power BI, дозволяють автоматизувати процес аналізу та значно підвищити його точність. У поєднанні з іншими методами стратегічного планування, економіко-статистичний аналіз виступає потужним інструментом для виявлення прихованих можливостей і формування ефективних стратегій розвитку підприємства [55].

Нормативний метод є одним із ключових інструментів управлінського аналізу, який базується на порівнянні запланованих або фактичних показників діяльності підприємства з певними встановленими нормативами, стандартами та регламентами. Цей підхід дозволяє здійснювати оцінку доцільності впровадження нових напрямів діяльності з огляду на відповідність чинним законодавчим вимогам, галузевим регуляціям, міжнародним стандартам якості, технічної безпеки, екологічної відповідальності, енергетичної ефективності тощо [13].

Основна цінність нормативного підходу полягає в тому, що він забезпечує своєрідний "фільтр відповідності", дозволяючи на ранньому етапі інноваційного чи інвестиційного планування ідентифікувати потенційні юридичні, технічні або регуляторні бар'єри. Наприклад, розробка нової продукції або запуск виробництва у новому регіоні потребує ретельної перевірки на відповідність місцевим стандартам сертифікації, вимогам екологічного контролю, охорони праці, пожежної безпеки тощо. Якщо підприємство ігнорує ці аспекти, це може призвести до штрафних санкцій, відкликання продукції з ринку або навіть призупинення діяльності [28].

Крім того, нормативний метод відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Сучасні споживачі все частіше звертають увагу на відповідність товарів міжнародним стандартам якості (наприклад, ISO, HACCP, CE), що може стати ключовим фактором при виході підприємства на закордонні ринки. Таким чином, нормативний аналіз дозволяє не лише мінімізувати юридичні ризики, а й формувати позитивний імідж компанії як надійного виробника [27].

У процесі впровадження нових напрямів діяльності нормативний метод також сприяє уніфікації управлінських процесів, встановленню чітких параметрів ефективності, формуванню контрольних точок і

критеріїв успішності. Він широко використовується під час реалізації проектів у сферах будівництва, фармацевтики, харчової промисловості, машинобудування — тобто там, де високий рівень регламентованості діяльності [7].

Трудовий метод аналізу нових напрямів діяльності підприємства зосереджений на вивченні людського капіталу як одного з головних ресурсів реалізації стратегічних змін. Цей підхід передбачає ретельне дослідження потреб у трудових ресурсах — як кількісно, так і якісно — з урахуванням специфіки запланованих перетворень, впровадження нових технологій, розширення виробництва або освоєння нових ринків [58].

На першому етапі трудового аналізу визначається необхідна чисельність працівників, яких потрібно залучити для реалізації того чи іншого напрямку. Водночас акцент робиться не лише на кількість персоналу, а й на рівень їхньої кваліфікації, досвіду, наявності сертифікатів або професійної підготовки. Зокрема, якщо мова йде про запуск нового високотехнологічного виробництва або впровадження цифрових рішень, підприємство має забезпечити залучення відповідних фахівців — інженерів, програмістів, технологів, консультантів із впровадження ERP-систем тощо [43].

Наступним кроком є оцінка відповідності наявного персоналу новим вимогам. Якщо спостерігається дефіцит необхідних навичок, трудовий метод передбачає розробку програм професійного навчання, перекваліфікації, стажувань або підвищення кваліфікації. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервність бізнес-процесів, підвищити продуктивність праці та зменшити втрати, пов'язані з неефективним використанням людських ресурсів [24].

Особлива увага в рамках цього методу приділяється питанням організації праці, мотивації персоналу, умов праці та соціального захисту. Це пов'язано з тим, що запровадження змін у структурі підприємства або

запуск нових проєктів часто супроводжуються навантаженням на персонал, змінами у графіках, переміщенням працівників або адаптацією до нових стандартів. Відтак підприємство має заздалегідь проаналізувати ризики, пов'язані з трудовими конфліктами, плинністю кадрів, незадоволеністю умовами праці тощо [35].

У завершальному етапі трудового аналізу здійснюється розрахунок економічної ефективності використання трудових ресурсів. Це включає визначення витрат на персонал (заробітна плата, навчання, соціальні пакети), оцінку продуктивності праці та порівняння з очікуваними результатами нововведень. У такий спосіб підприємство може об'єктивно оцінити, наскільки заплановані зміни виправдані з точки зору ефективного використання трудового потенціалу [46].

Факторно-аналітичний метод є важливим інструментом стратегічного управління, що дозволяє глибоко оцінити та систематизувати вплив різноманітних факторів на успішність реалізації нових напрямків діяльності підприємства. Це метод, який базується на вивченні як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що можуть або сприяти, або перешкоджати досягненню поставлених цілей. Серед основних груп факторів, які підлягають аналізу, можна виокремити економічні, технічні, технологічні, соціальні та політичні аспекти [8].

Економічні фактори включають такі показники, як рівень інфляції, коливання валютних курсів, зміни в податковій політиці, зміни в доступності фінансових ресурсів або зміни в купівельній спроможності споживачів. Наприклад, нестабільність на валютних ринках або підвищення податків можуть значно збільшити витрати підприємства, що вплине на ефективність нових інвестиційних проєктів. Аналіз цих економічних факторів дозволяє передбачити можливі труднощі, а також розробити стратегії для їх подолання, як-от хеджування валютних ризиків або коригування бюджетів на основі прогнозованих змін [51].

Технічні фактори оцінюють рівень розвитку технологій, наявність сучасних інструментів і техніки, а також готовність підприємства до впровадження інновацій. Цей аспект аналізу допомагає підприємствам зрозуміти, чи мають вони необхідні технічні ресурси для реалізації нових проектів або чи потрібно здійснювати модернізацію технічної бази. Наприклад, якщо підприємство планує впроваджувати нову лінію продукції, необхідно оцінити наявність обладнання, яке може підтримати виробничі процеси, а також вимоги до кваліфікації персоналу [14].

Соціальні фактори включають питання культурних особливостей ринку, змін у поведінці споживачів, тенденцій на ринку праці, а також змін у соціальній політиці, наприклад, зміни в стандартах охорони праці або наявність соціальних програм для працівників. Ці фактори можуть як сприяти, так і ускладнювати процес впровадження нових напрямків, оскільки зміни в соціальному середовищі можуть вимагати адаптації стратегії підприємства [45].

Політичні фактори мають велике значення, зокрема при реалізації проектів на зовнішніх ринках. Зміни в політичній ситуації, введення нових регуляцій або політичні нестабільності можуть суттєво змінити умови ведення бізнесу. Наприклад, зміни у політиці щодо торговельних бар'єрів, тарифів або митних зборів можуть вплинути на рентабельність експорту товарів, що виробляються підприємством [4].

Завдяки факторно-аналітичному методу підприємство отримує чітке розуміння всіх основних ризиків, пов'язаних з конкретними проектами або напрямками діяльності, і може вжити заходів щодо їх мінімізації, що в свою чергу допомагає знизити непередбачені втрати і максимізувати потенційну вигоду [22].

SWOT-аналіз — це класичний метод стратегічного планування, який допомагає оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, з якими воно може зіткнутися. Він є

важливим етапом в обґрунтуванні нових напрямків діяльності підприємства, оскільки дозволяє глибше зрозуміти стратегічну позицію організації в конкретному ринковому контексті та оцінити її здатність до адаптації та розвитку в умовах конкурентної боротьби та зовнішніх змін [6].

Аналіз сильних сторін (Strengths) підприємства включає вивчення таких аспектів, як наявність унікальних ресурсів, конкурентних переваг, ефективних бізнес-процесів або висококваліфікованого персоналу. Це може включати наявність технологічних інновацій, доступ до фінансування, високий рівень брендової лояльності споживачів або стабільне фінансове становище. Завдяки виявленню цих факторів підприємство може спланувати використання своїх переваг у нових проєктах для забезпечення їх успішної реалізації.

Аналіз слабких сторін (Weaknesses) зосереджений на тих аспектах, які можуть обмежувати ефективність діяльності підприємства. Це можуть бути обмежені фінансові ресурси, недостатній рівень кваліфікації персоналу, застаріла технічна база або неефективні внутрішні процеси. Визначення слабких місць дозволяє своєчасно вжити заходів для усунення цих проблем або мінімізації їх впливу на майбутні проєкти.

Можливості (Opportunities) — це зовнішні чинники, які можуть бути використані підприємством для розширення своєї діяльності або досягнення конкурентних переваг. Це може бути вихід на нові ринки, зміни в технологіях, підвищення попиту на певну продукцію або послугу, сприятливі державні програми підтримки бізнесу. Оцінка можливостей дозволяє зосередити ресурси на найбільш перспективних напрямках, що дає змогу підприємству досягати високих результатів.

Загрози (Threats) відображають зовнішні фактори, які можуть зашкодити діяльності підприємства або поставити під загрозу його стратегічні цілі. Це можуть бути зміни в економічній ситуації, політичні нестабільності, нові конкуренти або зниження попиту на продукцію. Оцінка

цих загроз дозволяє підприємству розробити стратегії для їх нейтралізації або мінімізації [18].

Завдяки SWOT-аналізу підприємство отримує чітке уявлення про свої сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози ззовні. Це дає змогу створити стратегічні плани, які оптимізують використання ресурсів і підвищують ефективність діяльності при впровадженні нових напрямків.

Аналіз беззбитковості є важливим інструментом фінансового аналізу, що дозволяє визначити мінімальний рівень обсягів діяльності, при яких підприємство не буде зазнавати збитків, а лише покриватиме свої витрати. Цей метод особливо важливий при запуску нових напрямів діяльності, оскільки він допомагає виявити критичні точки, за яких бізнес починає приносити прибуток, і дає змогу оцінити, яким чином можна оптимізувати витрати або коригувати ціноутворення [39].

Аналіз беззбитковості дозволяє підприємству зрозуміти, скільки одиниць продукції потрібно виробити і продати, щоб покрити всі свої фіксовані та змінні витрати. Він також дає змогу визначити, яку ціну необхідно встановити для продукції або послуги, щоб забезпечити покриття витрат і досягнення бажаного рівня прибутку. Крім того, цей метод дозволяє з'ясувати, як зміни в обсягах виробництва або продажу впливають на фінансові результати підприємства [50].

Аналіз беззбитковості також важливий для оптимізації стратегії ціноутворення. Наприклад, якщо компанія планує впровадити новий продукт, вона може використовувати аналіз беззбитковості для визначення мінімальної ціни, яка забезпечить покриття всіх витрат, або для пошуку оптимального балансу між ціною та обсягом продажу, що дозволить отримати прибуток.

Методичні підходи до обґрунтування нових напрямів діяльності підприємства розглядаються у працях багатьох вітчизняних дослідників, які пропонують різноманітні концепції, моделі та інструменти для

стратегічного планування, інвестиційного аналізу й ефективного управління розвитком підприємства. Ці підходи охоплюють широкий спектр факторів – від економічних і технологічних до соціальних і фінансових – та демонструють різні точки зору на організацію процесу ухвалення управлінських рішень щодо нових напрямів [37].

Зокрема, С.Є. Кучіна пропонує системний підхід до вибору інвестиційних напрямів, особливо у сфері сільськогосподарського машинобудування. Вона наполягає на тому, що ключовим завданням є проведення комплексного аналізу, який враховує не лише фінансові показники (прибутковість, рентабельність), але й технологічні можливості, ринкову кон'юнктуру, а також соціальні наслідки. Такий підхід дозволяє більш повно оцінити перспективність проєкту, знизити ризики та забезпечити адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі. На думку дослідниці, важливо здійснювати оцінку якості продукції, потенційних технологій і шляхів оптимізації витрат, що підвищує загальну ефективність інвестиційної діяльності [31].

Іншого напрямку дотримується О.Ф. Грищенко, який наголошує на ролі маркетингових інновацій у забезпеченні динамічного розвитку підприємства. Автор розробляє поетапну модель впровадження нових рішень, яка починається з виявлення проблемних зон у діяльності підприємства та їх глибокої діагностики. Це дає змогу ідентифікувати слабкі місця, що можуть перешкоджати подальшому зростанню. Далі Грищенко пропонує орієнтуватися на потреби цільових сегментів ринку, що формує підґрунтя для розробки релевантних інновацій. Завершальний етап передбачає стратегічний аналіз можливостей підприємства та оцінку ефективності запропонованих рішень з урахуванням зворотного зв'язку й коригування дій, що робить цей підхід максимально практико-орієнтованим [15].

У свою чергу, В.Є. Кочетова розглядає нові напрями розвитку крізь призму фінансування інноваційної діяльності. Вона акцентує увагу на необхідності зовнішньої підтримки, зокрема за рахунок державних програм, інвестицій, грантів або кредитування, як ключового ресурсу для запуску нових стратегічних ініціатив. Кочетова пропонує використовувати аналіз витрат і вигод (cost-benefit analysis) як основний метод оцінки економічної доцільності проєктів. Вона також підкреслює значення оцінки фінансових ризиків і важливість формування стабільної фінансової бази для реалізації обґрунтованих інвестиційних рішень [29].

Отже, дослідження українських авторів свідчать про те, що методичні підходи до обґрунтування нових напрямів діяльності мають бути комплексними та багатовимірними. Успішне стратегічне планування вимагає не лише точного економічного розрахунку, але й врахування специфіки ринку, рівня технологічної готовності підприємства, доступності фінансування та соціальних наслідків змін. Поєднання стратегічного аналізу, інноваційного маркетингу та фінансової грамотності формує надійну основу для прийняття ефективних управлінських рішень щодо розширення діяльності або впровадження нових бізнес-напрямів.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ТДВ "ХМЕЛЬНИЦЬКА ЗАЛІЗОБЕТОН"

2.1. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства як передумови розвитку нових напрямів діяльності

Товариство з додатковою відповідальністю (ТДВ) "Хмельницькзалізобетон" є одним із провідних підприємств будівельної галузі Хмельниччини, що спеціалізується на виготовленні залізобетонних виробів і конструкцій. Компанія має значний досвід роботи на ринку будівельних матеріалів і є важливим постачальником продукції для будівельних підприємств як в регіоні, так і в інших частинах України.

ЄДРПОУ підприємства — 05503280. Повна назва — Товариство з додатковою відповідальністю "Хмельницькзалізобетон" (ТДВ "Хмельницькзалізобетон"). Організаційно-правова форма — товариство з додатковою відповідальністю.

Юридична адреса підприємства: 29016, Хмельницька область, місто Хмельницький, вулиця Курчатова, будинок 117.

Стан підприємства — зареєстровано. Дата реєстрації — 27 червня 1994 року. На момент написання документа підприємству 29 років і 9 місяців. Номер запису в реєстрі — 14981020000000041.

Розмір статутного капіталу становить 4 536 000 гривень.

Основними видами діяльності є:

1. 23.61 — виробництво бетонних виробів для будівництва;
2. 23.63 — виробництво готових для використання бетонних сумішей.

Товариство з додатковою відповідальністю "Хмельницькзалізобетон" спеціалізується на виробництві різноманітних залізобетонних конструкцій, які включають:

1. фундаментні блоки, плити перекриття, колони та ригелі;
2. залізобетонні кільця для колодязів і каналізаційних систем;
3. сходові марші та майданчики;
4. дорожні плити та бордюри;
5. спеціальні конструкції для промислових об'єктів.

Виробничий процес базується на використанні передових технологій і матеріалів, що забезпечує високу якість продукції. Для контролю якості підприємство має власну лабораторію, що гарантує відповідність виготовленої продукції державним стандартам (ДСТУ, ГОСТ).

ТДВ "Хмельницькзалізобетон" було засновано ще в період СРСР і з того часу пройшло значну модернізацію виробничих потужностей. Попри економічні труднощі, зокрема, спади в будівельній галузі, підприємство змогло адаптуватися до змінюваних ринкових умов і продовжує стабільно працювати, постійно розширюючи асортимент своєї продукції та інтегруючи новітні технології.

На сьогоднішній день компанія активно співпрацює з будівельними фірмами, комунальними організаціями і бере участь у реалізації інфраструктурних проектів як державного, так і приватного масштабу.

Управління підприємством здійснюється за сучасними принципами менеджменту. Основні структурні підрозділи компанії включають:

1. Виробничий відділ – відповідає за організацію та контроль виробничих процесів, дотримання технологічних стандартів.
2. Відділ контролю якості – здійснює перевірку продукції на відповідність технічним вимогам.
3. Відділ постачання – займається закупівлею сировини та матеріалів для виробництва.
4. Відділ збуту – відповідає за продаж продукції та обслуговування клієнтів.

5. Фінансово-економічний відділ – займається плануванням, обліком та аналізом фінансової діяльності компанії.

6. Кадрова служба – контролює управління персоналом, підбір та навчання працівників [32].

Товариство з додатковою відповідальністю "Хмельницькзалізобетон" є одним із провідних підприємств у своїй галузі в регіоні, з успішною конкуренцією на ринку залізобетонних виробів завдяки високому рівню організації виробничих процесів, відмінній якості продукції та ефективному управлінню. Однією з основних переваг компанії є використання матеріалів високої якості, що забезпечує надійність та довговічність виготовлених конструкцій. Процес контролю якості здійснюється на всіх етапах виробництва, що дозволяє гарантувати відповідність продукції вимогам державних стандартів і нормативів будівельної галузі.

Наявність власної лабораторії є ще одним важливим аспектом, оскільки вона дає змогу проводити ретельні дослідження як сировини, так і готової продукції, що дозволяє підтвердити відповідність державним та міжнародним стандартам. Сертифікація виробничих процесів та суворе дотримання технологічних норм сприяють підтримці стабільної якості продукції, що, в свою чергу, підвищує довіру клієнтів і партнерів до підприємства.

Гнучкість у виробництві продукції на замовлення дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни попиту та індивідуальні потреби своїх клієнтів. Це сприяє розширенню асортименту продукції та адаптації виробничих процесів до специфічних вимог проектів, що є важливим у умовах сильної конкуренції на ринку.

Ще однією значною перевагою є стратегічне географічне розташування підприємства, яке полегшує транспортування продукції до замовників. Налагоджена логістична система забезпечує своєчасні

поставки, що є критично важливим для будівельних компаній, які працюють за чітко визначеними графіками та термінами виконання проектів [44].

Ключову роль у стабільному функціонуванні підприємства відіграє кваліфікований та досвідчений персонал, який володіє не лише необхідними професійними знаннями, а й здатністю адаптуватися до змін у виробничому середовищі та ринку. Саме людський капітал є основою ефективного впровадження інновацій, дотримання стандартів якості, раціонального використання ресурсів та підвищення загальної результативності роботи підприємства. В умовах високої конкуренції в будівельній галузі наявність підготовлених фахівців дає змогу компанії швидко реагувати на виклики, приймати обґрунтовані управлінські рішення та ефективно реалізовувати поставлені цілі.

Завдяки впровадженню сучасних методів менеджменту, таких як стратегічне планування, управління за цілями, контролінг та мотиваційне управління персоналом, підприємство забезпечує не лише поточну стабільність, а й стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Це дозволяє підтримувати високу конкурентоспроможність в умовах постійних змін на ринку будівельних матеріалів, забезпечуючи здатність підприємства утримувати та зміцнювати свої позиції як на локальному, так і на регіональному рівнях.

Отже, ТДВ "Хмельницькзалізобетон" є стабільним і перспективним підприємством, яке активно розвивається, застосовуючи новітні технології, удосконалюючи управлінські процеси та розширюючи свої ринки збуту. Завдяки своїм конкурентним перевагам компанія має великий потенціал для подальшого зростання, зміцнення своїх позицій на ринку та освоєння нових напрямків виробництва.

Аналіз основних фінансових-економічних показників ТДВ "Хмельницькзалізобетон" у 2020 – 2022 роках наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.1. Аналіз основних фінансово-економічних показників підприємства у 2021 – 2023 роках

Показники	Одиниця виміру	2021		2022		2023	
		абсол. знач	у % до 2021	абсол. знач	у % до 2022	абсол. знач	у % до 2023
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	811 393	87,5%	576 737	71,1%	849 716	147,3%
Середньоспиксова чисельність працівників	осіб	527	89,4%	444	84,3%	339	76,4%
Середньорічний виробіток одного працівника	тис. грн	1 540	97,8%	1 299	84,3%	2 506	192,8%
Фонд оплати праці	тис. грн	135 829	82,3%	81 163	59,7%	120 393	148,3%
Середньомісячна зарплата одного працівника	грн	21 561	91,9%	15 309	71,0%	29 590	193,2%
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	635 296	85,3%	472 386	74,3%	702 409	148,7%
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	77 734	167,5%	27 429	35,3%	147 307	537,1%
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,783	91,2%	0,819	104,6%	0,827	101,0%
Рентабельність продукції, робіт, послуг	%	9,57%	—	4,75%	-50,4%	20,97%	+341,5%
Рентабельність продажу	%	9,57%	—	4,75%	-50,4%	17,34%	+265,0%
Середньорічна вартість основних засобів (залишкова)	тис. грн	55 410	+11,6%	36 426	-34,3%	199 766	+448,4%
Фондовіддача	грн/грн	0,755	-2,55%	0,529	-29,97%	4,25	+703,4%

Примітка. Розраховано автором на основі “ТДВ

Хмельницькзалізобетон”

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства за 2021–2023 роки свідчить про наявність нестабільної динаміки в його діяльності, з різкими коливаннями за основними показниками.

У 2022 році підприємство зазнало суттєвого скорочення чистого доходу — до 71,1% від рівня 2021 року. Це могло бути спричинене як зниженням попиту, так і внутрішніми управлінськими проблемами. Проте вже у 2023 році підприємству вдалося значно покращити ситуацію — чистий дохід виріс на 47,3% у порівнянні з попереднім роком, що свідчить про активізацію збуту або відновлення ринкових позицій.

Середньоспискова чисельність працівників продовжувала скорочуватися протягом усього періоду — у 2023 році вона становила лише 339 осіб, що на 23,6% менше, ніж у 2022 році. Попри це, середньорічний виробіток одного працівника у 2023 році суттєво зріс (на 92,8%), що може свідчити про підвищення продуктивності праці або зміни в організації виробництва, зокрема автоматизацію чи впровадження нових технологій.

Фонд оплати праці, після падіння у 2022 році, відновився у 2023 році — зростання становило 48,3%. Це спричинило зростання середньомісячної заробітної плати до 29 590 грн, що майже вдвічі більше, ніж у 2022 році. Такий стрибок свідчить як про зменшення кількості персоналу, так і про можливі зміни в структурі зайнятості — наприклад, зростання частки висококваліфікованих працівників.

Собівартість реалізованої продукції у 2023 році також зросла (на 48,7%), проте це зростання було виправдане — чистий прибуток підприємства склав 147 307 тис. грн, що у понад 5 разів більше, ніж у 2022 році. Це вказує на суттєве зростання прибутковості, підтверджене зростанням рентабельності продукції (до 20,97%) і рентабельності продажу (до 17,34%).

Витрати на 1 грн реалізованої продукції залишаються відносно стабільними (0,827 грн у 2023 році), що вказує на контрольовану структуру витрат.

Окрему увагу слід приділити зміні середньорічної вартості основних засобів: у 2023 році вона зросла більш ніж у 5 разів у порівнянні з 2022 роком. Це могло бути пов'язано з модернізацією виробничих потужностей, придбанням нового обладнання або переоцінкою активів. Як наслідок — суттєво покращилась фондвіддача: з 0,529 до 4,25 грн/грн, що свідчить про значно ефективніше використання основних фондів.

У підсумку, незважаючи на критичне зниження показників у 2022 році, підприємство у 2023 році продемонструвало суттєве фінансове відновлення та покращення ефективності діяльності.

Для наочності аналізу фінансово-економічних показників підприємства доцільно представити їх у графічній формі. Динаміка чистого доходу за 2021-2023 роки та зміни рентабельності продукції за цей період наведені нижче на рис. 2.1 та рис. 2.2.

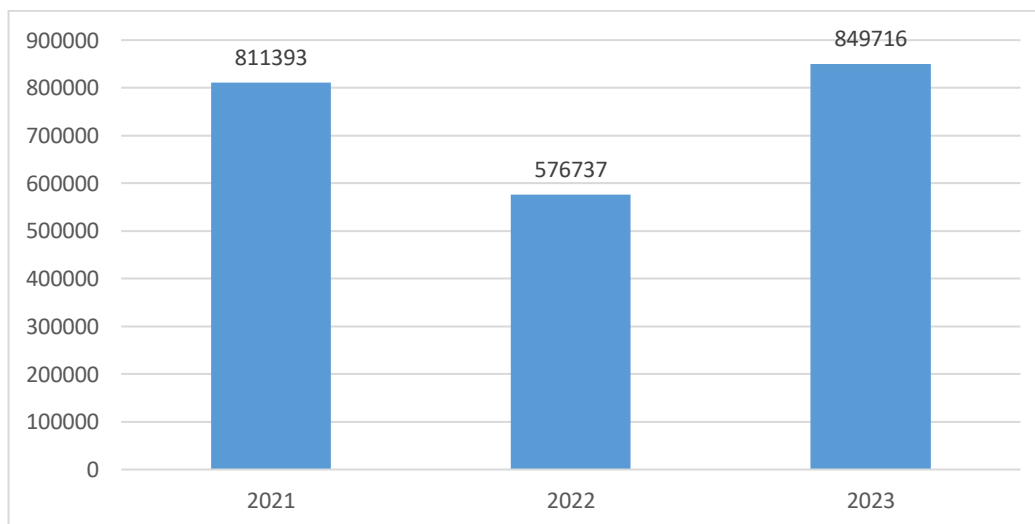


Рис. 2.1 Динаміка чистого доходу ТДВ "Хмельницькзаліобетон" у 2021 – 2023 роках

Примітка. Сформовано автором

Графік, наведений на рисунку 2.1, демонструє динаміку зміни чистого доходу підприємства протягом 2021–2023 років. У 2022 році було зафіксовано суттєве зниження доходу, що свідчить про істотне падіння обсягів реалізації продукції. Така тенденція могла бути наслідком як зовнішніх економічних чинників, так і внутрішніх проблем, пов'язаних з організацією виробництва та управлінням ресурсами.

Проте вже у 2023 році підприємство продемонструвало значне покращення: чистий дохід зріс на 47,3% у порівнянні з 2022 роком, що може свідчити про відновлення ринку збуту, підвищення ефективності управління або впровадження нових підходів до виробничої діяльності. Зростання доходу позитивно вплинуло на інші фінансові показники, зокрема прибутковість підприємства та рівень оплати праці, які також суттєво зросли.

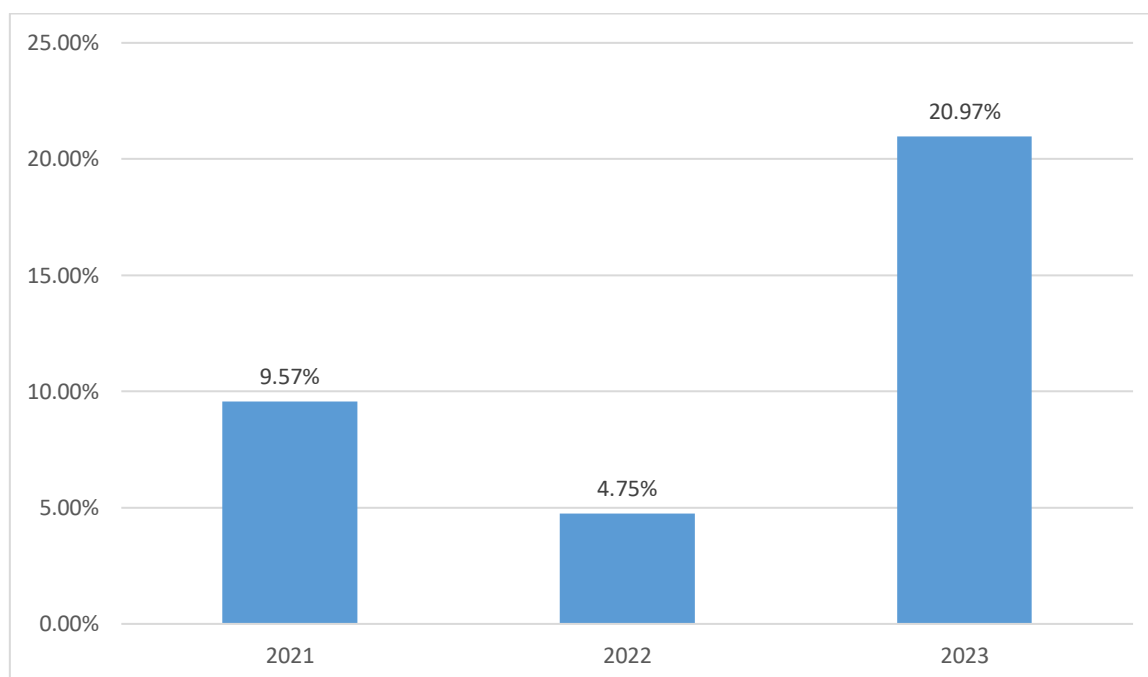


Рис. 2.2 Динаміка рентабельності продукції ТДВ
"Хмельницькзалізобетон" у 2021 – 2023 роках

Примітка. Сформовано автором

Таким чином, результати аналізу фінансово-економічного стану ТДВ "Хмельницькзалізобетон" за 2021–2023 роки свідчать про наявність як негативних, так і позитивних тенденцій у динаміці розвитку підприємства. Після суттєвого падіння показників у 2022 році, зокрема скорочення чистого доходу, чисельності персоналу та прибутковості, у 2023 році спостерігається помітне фінансове відновлення. Зростання доходу, прибутку, рентабельності, середньої заробітної плати та фондівіддачі свідчить про покращення ефективності діяльності підприємства та часткове зміцнення його позицій на ринку. Це може вказувати на вжиття дієвих управлінських заходів, спрямованих на стабілізацію й розвиток виробництва.

У цих умовах подальше функціонування підприємства потребує гнучкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Хоча у 2022 році спостерігалось значне погіршення фінансово-економічних показників, у 2023 році підприємство продемонструвало помітне покращення — зростання доходу, прибутку, рентабельності та ефективності використання ресурсів. Однак збереження позитивної динаміки в довгостроковій перспективі вимагає переосмислення підходів до розвитку.

Особливої актуальності набуває оновлення стратегії підприємства із врахуванням змін у ринковому попиті. Зниження реалізації в попередні періоди може свідчити про часткову втрату ринкових позицій або структурні зміни в галузі. У цьому контексті доцільною є диверсифікація виробництва — зокрема, освоєння нових видів залізобетонної продукції, яка відповідає сучасним вимогам енергоефективності, або розширення діяльності у суміжні напрями: будівельні та монтажні послуги, логістика, переробка вторсировини тощо.

Такі заходи дозволять не лише компенсувати можливі коливання попиту на основну продукцію, а й підвищити рівень використання виробничих потужностей, активів і кадрового потенціалу. Отже, аналіз

фінансово-економічного стану ТДВ "Хмельницькзалізобетон" засвідчує не лише здатність до відновлення, а й об'єктивну потребу в стратегічному розвитку, спрямованому на підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства в майбутньому.

2.2. Аналіз діючої системи планування на підприємстві

Система планування на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є основою ефективної діяльності підприємства в умовах нестабільного та конкурентного ринку. Вона охоплює всі ключові напрями функціонування підприємства — виробництво, фінанси, маркетинг, інвестиції — і дозволяє забезпечити узгодженість дій між усіма структурними підрозділами. Планування здійснюється на трьох рівнях: стратегічному, тактичному та оперативному, кожен з яких має свої цілі, горизонти дії та інструменти реалізації. Стратегічний рівень спрямований на довгостроковий розвиток підприємства, тоді як тактичний зосереджений на досягненні середньострокових цілей, а оперативний — на виконанні щоденних виробничих завдань. Кожен рівень планування супроводжується участю відповідних структурних підрозділів, які відповідають за розробку, виконання та коригування планів. Така система є інтегрованою та взаємопов'язаною, що дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між усіма ланками управління. Завдяки цьому ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має змогу оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та зберігати стабільність розвитку. У таблиці 2.3 подано структуру планування, яка застосовується на підприємстві.

Таблиця 2.2. Система планування на підприємстві ТДВ

«Хмельницькзалізобетон»

Рівень планування	Основні завдання	Відповідальний підрозділ
Стратегічне	Розробка довгострокових цілей (3-5 років), аналіз ринку, визначення інвестиційних напрямків	Генеральний директор, почесний директор, директор технічний, директор фінансовий
Тактичне	Короткострокові плани на рік, бюджетування, розрахунок виробничих та фінансових обсягів	Директор технічний, директор фінансовий, головний інженер з капітального будівництва
Оперативне	Щоденне планування, розподіл ресурсів, забезпечення виробничих завдань	Будівельна дільниця, відділ конструкторсько-технологічний, головний механік, відділ економіки, головний бухгалтер, відділ кадрів, відділу збуту.
Бізнес-планування	Підготовка бізнес-планів для нових проєктів, аналіз ринку, фінансова частина	Директор технічний, директор фінансовий, головний інженер з капітального будівництва, відділ збуту.

Примітка. Сформована автором на основі “ТДВ

Хмельницькзалізобетон”

На ТДВ «Хмельницькзалізобетон» стратегічне планування зосереджене на вищому управлінському рівні. Основними його учасниками є генеральний, почесний, технічний і фінансовий директори. Вони відповідають за формування стратегічних цілей підприємства на 3–5 років, з урахуванням змін ринкової кон’юнктури, інвестиційної привабливості галузі та зовнішніх економічних ризиків. Втім, на практиці стратегічні рішення переважно залишаються декларативними — з обмеженим впливом на структурні зміни або розвиток нових напрямів діяльності.

Тактичне планування охоплює підготовку річних планів, бюджетів та виробничих показників. Цим займаються технічний і фінансовий директори

спільно з головним інженером з капітального будівництва. Вони формують кошториси, здійснюють контроль за доходами й витратами в межах затверджених бюджетів [47]. Оперативне планування включає щоденне управління ресурсами, виробничими процесами та виконанням замовлень. До нього залучено будівельну дільницю, КТВ, бухгалтерію, відділ економіки, кадрів і збуту. Незважаючи на наявну систему оперативного управління, у 2022 році спостерігалось значне падіння середньорічного виробітку одного працівника (з 1 540 тис. грн у 2021 р. до 1 299 тис. грн), що вказує на недостатню ефективність управління ресурсами та зниження продуктивності праці.

Бізнес-планування орієнтоване на розробку нових проєктів і здійснюється технічним та фінансовим директорами, головним інженером і відділом збуту. Вони відповідають за економічне обґрунтування інвестицій, оцінку ринку та ризиків [59]. Однак слабкий рівень реалізації нових проєктів у поєднанні зі зниженням прибутковості (рентабельність продукції у 2022 р. – лише 4,75% проти 9,57% у 2021 р.) свідчить про низьку результативність цього напрямку.

Прогнозування використовується для оцінки динаміки попиту, обсягів реалізації та потреб у ресурсах. Хоча підприємство формально спирається на історичні дані, аналіз споживчих трендів і макроекономічні показники, результати останніх років демонструють відсутність гнучкої адаптації до кризових змін. Зокрема, у 2022 році підприємство не змогло своєчасно зреагувати на зниження попиту та коливання цін на сировину, що спричинило падіння доходів і зниження ефективності використання ресурсів.

Бюджетування на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» виконує функцію фінансової координації, забезпечуючи контроль витрат на рівні структурних підрозділів і окремих проєктів. Для кожної ініціативи формується окремий бюджет, який охоплює як постійні витрати

(обслуговування обладнання), так і змінні витрати, що залежать від обсягів виробництва чи збуту. Проте відсутність інтеграції бюджетного процесу з оперативною аналітикою призводить до запізненого реагування на відхилення — зокрема, на зростання собівартості продукції, яке спостерігалось у 2022 році.

Метод ключових показників ефективності (КПІ) використовується для оцінки результативності підрозділів. Наприклад, для маркетингового відділу визначаються показники зростання частки ринку або впізнаваності бренду. Втім, через відсутність єдиного механізму обліку й аналізу КПІ на рівні підприємства, система оцінки фактично не виконує регулюючу функцію. Як наслідок — недостатня відповідність діяльності підрозділів загальним стратегічним цілям.

Зважаючи на високий рівень ринкової турбулентності, підприємство застосовує метод варіантного планування. При формуванні нових проєктів розробляються альтернативні сценарії — оптимістичний, базовий і песимістичний — з урахуванням динаміки попиту, змін у законодавстві або коливань цін на сировину. Проте ці сценарії здебільшого мають декларативний характер і рідко супроводжуються конкретними антикризовими діями, що знижує ефективність цього підходу.

Інвестиційне планування формально інтегроване у загальну стратегію розвитку підприємства. Передбачене залучення довгострокових капіталовкладень для модернізації виробництва та освоєння нових напрямів. Однак у 2021–2023 роках рівень інвестиційної активності залишався низьким, а технічне оновлення — несистемним. Це стримує конкурентоспроможність продукції, зокрема на фоні зростаючої частки сучасної імпортової продукції на ринку ЗБВ.

Бізнес-планування виступає важливим інструментом стратегічного управління, особливо на етапах впровадження нових ініціатив. Воно включає аналіз ринку, фінансове прогнозування та стратегічну оцінку

перспектив. Утім, бізнес-плани часто розробляються без урахування динаміки галузевих ризиків або реальних фінансових обмежень підприємства, що знижує їхню практичну реалізованість.

Кожен новий проєкт супроводжується створенням бізнес-плану з ринковим аналізом, фінансовими розрахунками та прогнозом розвитку. Наприклад, при запуску нової виробничої лінії бетонних виробів проводиться аналіз ринку, конкурентів, оцінка попиту, розрахунки витрат і очікуваних доходів на кілька років. Водночас відсутність системи постпроєктного моніторингу не дозволяє об'єктивно оцінити ефективність реалізованих ініціатив, що є критичною прогалиною в управлінні.

Початковим етапом бізнес-планування на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є аналіз ринку та конкурентного середовища. Підприємство досліджує потреби цільових сегментів, споживчі тренди, рівень попиту та цінову політику конкурентів. Наприклад, у межах проєкту виробництва бетонних плит для житлового будівництва аналізуються ринкові бар'єри, кількість активних виробників, технологічна база конкурентів і їхня частка на ринку. Водночас відсутня система постійного моніторингу конкурентної динаміки, що ускладнює адаптацію до швидких змін галузі.

На основі аналізу формується маркетингова стратегія, яка передбачає вибір каналів збуту, планування рекламних кампаній, участь у галузевих заходах та просування продукції через цифрові платформи. Основна увага приділяється соціальним мережам та B2B-майданчикам. Фінансовий блок бізнес-плану включає кошторис витрат на реалізацію проєкту, прогноз доходів, аналіз точки беззбитковості та строків окупності. Наприклад, при запуску нової виробничої лінії проводяться розрахунки інвестицій у обладнання, логістику, енергоресурси й персонал. Однак моделювання фінансових показників часто не враховує сезонні коливання попиту або

інфляційні ризики, що створює викривлення у прогнозах прибутковості на ранніх етапах.

Завершальний етап — оцінка інвестиційних ризиків та розробка механізмів їхнього зниження. Підприємство ідентифікує можливі загрози, зокрема — зростання цін на сировину, перебої в постачанні, зміну регуляторного поля.

Нижче у таблиці 2.4 представлено ключові показники, за якими на підприємстві оцінюється ефективність реалізації бізнес-планів.

Таблиця 2.3. Основні показники ефективності бізнес-плану ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показник	Опис	Ціль (за 2026 р.)	Відповідальний підрозділ
Обсяг виручки від продажу	Загальний дохід від реалізації продукції	Збільшити на 5-7%	Відділ економіки, відділ збуту
Собівартість продукції	Витрати на виробництво та матеріали	Зменшити на 3-4%	Начальник будівельної дільниці, технічний директор, фінансовий директор
Чистий прибуток	Різниця між доходами та витратами	Збільшити на 10-12%	Почесний директор, технічний директор, фінансовий директор
Рентабельність	Співвідношення прибутку до витрат	Збільшити на 2-3%	Фінансовий директор, відділ економіки
Ринкова частка	Частка на ринку продукції (бетонні вироби)	Збільшити на 3-4%	Відділ збуту
Кількість нових проектів	Кількість впроваджених нових ініціатив	Запустити 2 нових проекти	Почесний директор, технічний директор, фінансовий директор

Примітка. Сформовано автором на основі “ТДВ

Хмельницькзалізобетон”

У таблиці 2.4 представлено ключові показники ефективності бізнес-плану ТДВ «Хмельницькзалізобетон», які відображають основні стратегічні орієнтири компанії на 2026 рік. Зокрема, одним із пріоритетів є підвищення обсягу виручки від реалізації продукції на 5–7%, що свідчить про прагнення підприємства зміцнити свої фінансові результати за рахунок злагодженої роботи економічного підрозділу та відділу збуту.

Важливе місце в планах займає скорочення виробничих витрат: передбачається зниження собівартості продукції на 3–4%. Це має стати вагомим кроком до підвищення рентабельності, що потребує ефективного управління виробництвом, впровадження сучасних технологій та раціонального використання ресурсів під контролем начальника будівельної дільниці, а також технічного й фінансового директорів.

Ще одне важливе завдання — забезпечення зростання чистого прибутку на рівні 10–12%. Досягнення цієї мети базується на одночасному збільшенні доходів і зменшенні витрат, а відповідальність за виконання покладена на почесного директора, технічного та фінансового керівників.

З метою підвищення ефективності управління ресурсами, компанія планує підвищити показник рентабельності на 2–3%. За аналіз і контроль цього співвідношення відповідатимуть фінансовий директор у співпраці з економічним відділом.

Окрім фінансових цілей, підприємство також прагне зміцнити свої позиції на ринку, збільшивши частку присутності на 3–4%. За реалізацію цього напряму відповідальний відділ збуту, який зосередиться на вдосконаленні стратегій просування та залученні нових клієнтів.

Крім того, компанія планує реалізувати два нових проекти, що свідчить про її прагнення до розвитку та розширення напрямів діяльності. За впровадження цих ініціатив відповідають почесний директор, а також технічний і фінансовий керівники.

У 2025 році підприємство зосереджує свою діяльність на підвищенні прибутковості, покращенні виробничої ефективності та зміцненні конкурентних позицій на ринку. Досягнення цих цілей забезпечується завдяки стратегічному підходу до планування, безперервному вдосконаленню системи витрат і активному розвитку нових проєктів. Усі ці чинники тісно взаємопов'язані, тому успішна реалізація планів потребує узгодженої роботи між усіма підрозділами, постійного контролю за виконанням та оперативного коригування дій у разі зміни зовнішніх умов.

У процесі бізнес-планування підприємство стикається з низкою викликів, зокрема нестабільністю економічного середовища, високою конкуренцією та потребою в постійній адаптації до інновацій. Наприклад, економічна нестабільність може спричинити зниження попиту на будівельні матеріали, що негативно вплине на дохідну частину. У зв'язку з цим особливо важливим є створення гнучкої системи планування, здатної оперативно реагувати на зміну зовнішніх обставин.

У майбутньому підприємству слід приділити особливу увагу вдосконаленню процесів планування, модернізації фінансових моделей і впровадженню сучасних технологій для підвищення продуктивності. Одним із пріоритетних напрямів є впровадження сучасних інформаційних систем, що дозволять автоматизувати планування, ефективно відстежувати ключові показники діяльності та своєчасно коригувати управлінські рішення для досягнення поставлених стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК НОВИХ НАПРЯМІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ "ХМЕЛЬНИЦЬКАЛІЗОБЕТОН" В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Розробка бізнес-плану розвитку нових напрямів діяльності на ТДВ "Хмельницькалізобетон"

У сучасних умовах динамічного ринку будівельних матеріалів, уповільнення темпів будівництва, економічної нестабільності та зростання конкуренції ТДВ "Хмельницькалізобетон" стикається з необхідністю адаптації своєї діяльності до нових ринкових викликів. Як показує фінансово-економічний аналіз за 2021–2023 роки (розділ 2), підприємство пережило період спаду у 2022 році, проте в 2023 році спостерігалось суттєве покращення основних показників: зросли чистий дохід, прибутковість, рівень заробітної плати та фондівіддача.

У цьому контексті особливого значення набуває розробка нових напрямів діяльності, які дозволили б підприємству не лише зберігати позитивну динаміку, але й забезпечити довгострокову стійкість на ринку та підвищити свою конкурентоспроможність в умовах змін зовнішнього середовища:

1. диверсифікувати джерела доходу;
2. зменшити залежність від традиційної продукції (залізобетонних виробів для будівництва);
3. залучити нові сегменти ринку;
4. оптимізувати використання виробничих ресурсів;
5. підвищити стійкість до зовнішніх шоків [20].

Одним з перспективних напрямів, який ґрунтується на наявних технологічних можливостях та попиті ринку, є організація виробництва малих архітектурних форм (МАФ), таких як:

1. бетонні паркани та елементи благоустрою (лавки, вазони, урни);
2. декоративні плити для тротуарів, прибудинкових територій;
3. бетонні модулі для дитячих майданчиків;
4. конструкції для вуличного озеленення.

Цей напрям не потребує суттєвої модернізації потужностей, але дозволяє залучити нову клієнтську базу: комунальні підприємства, приватних забудовників, ОСББ, ландшафтних дизайнерів тощо.

Бізнес-план розвитку нового напрямку діяльності: виробництво малих архітектурних форм

Загальна характеристика проєкту

Назва проєкту: Розширення діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» шляхом організації виробництва малих архітектурних форм із залізобетону

Мета проєкту: Отримання додаткового прибутку підприємством за рахунок освоєння нової ніші на ринку та підвищення ефективності використання ресурсів

Основні завдання:

1. Аналіз ринку збуту МАФ;
2. Визначення необхідного обладнання і технологій;
3. Розробка асортименту;
4. Фінансове планування витрат і доходів;
5. Визначення строків окупності інвестицій.

Аналіз ринку

Станом на 2024–2025 роки в Україні спостерігається зростання попиту на продукцію для благоустрою територій, зокрема у зв'язку з реконструкцією міської інфраструктури, оновленням публічного простору та активністю громад у сфері самоорганізації.

Малі архітектурні форми із залізобетону мають такі переваги:

1. висока міцність і довговічність;
2. доступна вартість порівняно з металом і деревом;
3. широкі можливості для декорування та індивідуального дизайну.

Основні потенційні споживачі:

1. місцеві ради та ОТГ;
2. приватні будівельні компанії;
3. проєктувальники ЖКГ;
4. власники дач, будинків, готелів, ресторанів;
5. архітектурні бюро;
6. підрядники для реконструкції парків, скверів, майданчиків.

Організаційний план

Форма реалізації проєкту: Створення нового виробничого підрозділу у структурі ТДВ "Хмельницькзалізобетон" — цеху МАФ.

Потрібні ресурси:

1. переобладнання однієї з виробничих ліній;
2. закупівля форм для бетонування (із пластику, металу, силікону);
3. виготовлення базових каталогів продукції;
4. запуск маркетингової кампанії.

Ключовий персонал:

1. менеджер проєкту;
2. технолог бетонного виробництва;
3. дизайнер/інженер для візуалізації виробів;
4. спеціаліст із маркетингу;
5. лінійні робітники.

Виробничий план

Асортимент продукції:

1. Лавки з бетонною опорою;

2. Урни для сміття;
3. Вуличні бетонні кашпо;
4. Секції бетонних парканів;
5. Декоративна тротуарна плитка;
6. Сходишки, тумби, бетонні малі підпірні стінки.

Планові обсяги виробництва (у першому році):

1. До 800 одиниць продукції на місяць в середньому (залежно від типу);
2. Можливість індивідуального замовлення;
3. Тривалість одного виробничого циклу — 2–3 дні.

Використання наявної інфраструктури:

1. виробничі приміщення — частково переобладнані цехи;
2. контроль якості — через існуючу лабораторію;
3. постачання цементу, наповнювачів — без змін.

Фінансовий план

Таблиця 3.1. Інвестиції на старті (тис. грн)

Стаття витрат	Сума (тис. грн)
Закупівля форм (50 одиниць)	700
Обладнання для декоративної обробки	400
Реконструкція частини цеху	350
Зарплата персоналу (3 міс., 15 осіб)	600
Маркетинг і реклама	250
Операційні витрати (сировина)	300
Разом:	2 600

Примітка. Розраховано автором на основі “ТДВ

Хмельницькзалізобетон”

Прогнозовані доходи (за перший рік):

1. Середня ціна одиниці продукції — 700 грн;
2. Обсяги реалізації — 1 200 одиниць на місяць \times 12 = 14 400 шт/рік;

3. Виручка — 10,08 млн грн/рік;
4. Чистий прибуток (після витрат) — орієнтовно 5,5 млн грн/рік.

Окупність: За умови стабільного попиту та успішної реалізації маркетингових заходів, повна окупність інвестицій очікується менш ніж за 8 місяців.

Маркетингова стратегія

1. Участь у виставках та будівельних форумах;
2. Каталог продукції на сайті підприємства;
3. Таргетована реклама у Facebook, Instagram, Google Ads;
4. Співпраця з архітекторами та дизайн-студіями;
5. Сезонні знижки, система лояльності для комунальних замовників.

Таблиця 3.2. Оцінка ризиків

Ризик	Можливі заходи
Нестабільність попиту	Розширення асортименту, виготовлення під замовлення
Зростання цін на сировину	Довгострокові контракти з постачальниками
Конкуренція	Унікальний дизайн, якість, доступна логістика
Технічні простой	Регулярне техобслуговування, резервний графік

Примітка. Сформована автором на основі “ТДВ

Хмельницькзалізобетон”

Очікувані результати реалізації бізнес-плану

1. Фінансова стабілізація підприємства за рахунок нового джерела прибутку;
2. Створення нових робочих місць (від 10 до 15 на старті);
3. Збільшення ефективності використання виробничих площ;

4. Розширення ринків збуту за рахунок сегментів благоустрою і дизайну;
5. Підвищення іміджу підприємства як інноваційного та адаптивного.

Таким чином, в умовах сучасної економічної нестабільності та скорочення основного ринку збуту, ТДВ "Хмельницькзалізобетон" має потенціал для розвитку за рахунок впровадження нових напрямків діяльності. Розроблений бізнес-план з організації виробництва малих архітектурних форм дозволяє не лише зміцнити позиції підприємства, а й забезпечити його сталий розвиток, підвищити рентабельність та зберегти соціальну роль в регіоні. Стратегічне бачення, технічні ресурси та управлінський досвід створюють усі передумови для успішної реалізації цього напрямку.

3.2. Економічне обґрунтування заходів розвитку нових напрямів діяльності підприємства

У контексті зниження обсягів реалізації традиційної продукції, зменшення чисельності персоналу та зниження фондівіддачі у 2021–2022 роках, підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зосередилось на диверсифікації своєї діяльності. Одним із стратегічних рішень стало впровадження виробництва малих архітектурних форм (МАФ), що відповідає актуальному попиту на ринку благоустрою. Економічне обґрунтування такого кроку передбачає оцінку структури інвестицій, прогнозів доходів, витрат, точки беззбитковості та змін основних фінансових показників.

Таблиця 3.3. Структура початкових інвестицій у виробництво МАФ

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Закупівля форм для бетонування (50 од.)	700
Обладнання для декоративної обробки	400
Реконструкція виробничої лінії	350
Зарплата працівникам (на 3 міс.)	600
Маркетинг та реклама	250
Операційні витрати (сировина)	300
Разом	2 600

Примітка. Розраховано автором на основі “ТДВ

Хмельницькзалізобетон”

Аналізуючи структуру початкових інвестицій у виробництво малих архітектурних форм (МАФ), подану в таблиці 3.3, можна зробити висновок про її зважений та раціональний характер, оскільки витрати розподілені відповідно до ключових потреб запуску нового виробничого напрямку. Найбільшу частку у загальній сумі інвестицій становить закупівля форм для бетонування – 700 тис. грн, що є цілком логічним, адже саме форми є базовим інструментом для виготовлення виробів. Придбання 50 одиниць дозволить організувати безперервний виробничий процес із можливістю паралельного виготовлення різних типів МАФ, що сприятиме ширшому асортименту та гнучкості у задоволенні потреб замовників.

Другою за обсягом є стаття «зарплата працівникам» у розмірі 600 тис. грн, що охоплює оплату праці на перші три місяці роботи. Це свідчить про намір підприємства забезпечити належний рівень оплати для кваліфікованих кадрів, що вкрай важливо для підтримки стабільного виробничого процесу на етапі становлення. Водночас витрати на обладнання для декоративної обробки склали 400 тис. грн, що вказує на прагнення підприємства створити естетично привабливу продукцію з високою доданою вартістю. Декоративна обробка є важливим чинником конкурентоспроможності у сфері благоустрою, де візуальна привабливість виробів часто є вирішальною при виборі постачальника.

Витрати на реконструкцію виробничої лінії становлять 350 тис. грн, що демонструє адаптацію вже існуючих потужностей під новий вид продукції без необхідності масштабного будівництва чи оновлення всього обладнання. Це дає змогу суттєво зекономити кошти, зберігши при цьому ефективність. Значною, але необхідною статтею витрат є також маркетинг і реклама — 250 тис. грн, що становить майже 10% усієї суми інвестицій. Такий підхід є виправданим, оскільки на ринку, де конкуренція є досить високою, успішний старт напряму без належного просування практично неможливий.

Операційні витрати на сировину на стартовий період становлять 300 тис. грн. Це свідчить про те, що підприємство заздалегідь планує забезпечити стабільність поставок основних матеріалів для роботи в перші місяці функціонування підрозділу, уникнувши можливих збоїв у процесі налагодження виробництва. Загалом сума початкових інвестицій у розмірі 2,6 млн грн є порівняно невеликою в масштабах промислового підприємства, проте дозволяє повноцінно розгорнути новий напрям діяльності з коротким періодом окупності. Рациональна структура витрат, акцент на ключових складових виробництва та підтримка маркетингової активності свідчать про продуманий підхід до реалізації інвестиційного проєкту.

Таблиця 3.4. Прогноз обсягів реалізації продукції МАФ (перший рік)

Показник	Значення
Середня ціна однієї одиниці продукції, грн	700
Плановий обсяг реалізації, шт/міс	1 200
Загальний обсяг реалізації за рік, шт	14 400
Прогнозована виручка, тис. грн	10 080

Примітка. Розраховано автором

Аналіз прогнозу обсягів реалізації МАФ у перший рік демонструє реалістичний та виважений підхід до планування доходів нового напрямку діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Середня ціна одиниці продукції, згідно з табл. 3.4, становить 700 грн, що є конкурентоспроможною на ринку благоустрою. Вироби позиціонуються в середньому ціновому сегменті, що дозволяє охопити як бюджетні організації, так і приватних замовників. Плановий обсяг реалізації — 1 200 одиниць продукції на місяць — є оптимальним з огляду на виробничі потужності підприємства та його наявну інфраструктуру. Цей показник також враховує можливу сезонність попиту, яка характерна для ринку будівельних і декоративних виробів. Сумарний обсяг реалізації за рік — 14 400 одиниць — демонструє високий рівень очікуваної продуктивності нового підрозділу. Такий обсяг дає змогу повною мірою задіяти виробничі ресурси, забезпечити ритмічність роботи та досягнути ефекту масштабу, що сприятиме зниженню собівартості одиниці продукції в довгостроковій перспективі.

Прогнозована річна виручка на рівні 10,08 млн грн виглядає як переконливий результат для нового напрямку, що ще не має стабільної ринкової історії. Цей показник підтверджує економічну життєздатність проекту, адже дозволяє не лише покрити всі стартові інвестиції, а й сформувати значний чистий прибуток. Враховуючи, що загальна сума інвестицій у запуск виробництва склала 2,6 млн грн, очікувана виручка майже в чотири рази перевищує стартові вкладення, що забезпечує швидку окупність — менше ніж за 8 місяців. акий результат можливий за умови стабільного попиту на продукцію. Важливу роль відіграє ефективна маркетингова підтримка, що сприяє залученню клієнтів. Не менш значущою є злагоджена робота персоналу на всіх етапах реалізації проекту.

Таблиця 3.5. Середня собівартість однієї одиниці продукції МАФ

Стаття витрат	Сума на 1 од., грн
Сировина та матеріали	120
Енерговитрати	35
Зарплата з нарахуваннями	80
Амортизація обладнання	25
Інші витрати	40
Разом	300

Примітка. Розраховано автором

Аналіз середньої собівартості однієї одиниці продукції МАФ, представлений у таблиці 3.5, дає змогу глибше зрозуміти економічну модель виробництва та оцінити потенціал рентабельності нового напрямку. Загальна собівартість однієї одиниці продукції становить 300 грн, що є доволі помірним показником з огляду на ринкову ціну реалізації в 700 грн. Такий розрив між витратами на виробництво та ціною продажу дозволяє забезпечити достатній рівень прибутковості, з урахуванням можливих коливань витрат і ринкової ситуації. Водночас, детальний розподіл витрат за статтями демонструє раціональний підхід до формування виробничих витрат і свідчить про прагнення підприємства ефективно управляти ресурсами.

Найбільшу частину собівартості займають витрати на сировину та матеріали — 120 грн на одну одиницю продукції, що становить 40% загальної суми. Такий рівень витрат є очікуваним, оскільки виробництво бетонних виробів передбачає використання значного обсягу цементу, щебеню, піску, добавок і армуючих елементів. Ці ресурси є основою для формування міцності, довговічності та зовнішньої привабливості МАФ. Разом із тим, підприємство має можливість оптимізувати ці витрати за рахунок оптових закупівель та довгострокових контрактів з постачальниками, що у майбутньому може позитивно позначитися на собівартості та прибутковості.

Наступною вагомою статтею витрат є заробітна плата з нарахуваннями — 80 грн на одиницю, або 26,7% від загальної собівартості. Такий рівень витрат є показником того, що підприємство дотримується соціально відповідального підходу до оплати праці. Адекватна винагорода сприяє збереженню кваліфікованого персоналу, зменшенню плинності кадрів і підвищенню продуктивності праці, що особливо важливо на етапі становлення нового виробництва. Крім того, стабільна оплата праці є основою для мотивації персоналу дотримуватись технологічної дисципліни, що, у свою чергу, позитивно впливає на якість готової продукції.

Енерговитрати у розмірі 35 грн на одиницю продукції, або близько 11,7% від собівартості, є відносно невеликими, що може бути свідченням енергоефективності виробничого процесу. Ураховуючи загальнонаціональну тенденцію до зростання цін на енергоресурси, низький рівень енерговитрат є позитивним фактором, який підвищує конкурентоспроможність підприємства. Подібна економія може бути досягнута завдяки використанню сучасного обладнання, раціональному режиму роботи машин, енергоменеджменту або навіть переходу на альтернативні джерела енергії в майбутньому.

Амортизаційні витрати на одиницю продукції становлять 25 грн, що є досить помірним рівнем — лише 8,3% від загальної собівартості. Це свідчить про те, що закуплене обладнання має тривалий термін експлуатації та працює в режимі достатнього завантаження. Також це свідчить про економічну доцільність стартових інвестицій, оскільки придбані основні засоби поступово переносять свою вартість на продукцію без істотного тиску на поточні витрати. Ефективне використання амортизаційних ресурсів дає підприємству змогу формувати внутрішні фонди для оновлення технічної бази в майбутньому.

Остання група витрат — «інші витрати» — становить 40 грн на одиницю продукції, або 13,3% від її собівартості. До цієї категорії можуть входити витрати на транспортування, упаковку, оренду, комунальні послуги, адміністративні витрати та інші супутні витрати. Хоча ця стаття має узагальнений характер, її рівень є прийнятним у загальній структурі собівартості. Водночас, підприємству доцільно регулярно моніторити динаміку цих витрат, щоб уникнути їхнього непропорційного зростання та неефективного використання ресурсів.

Розрахунок точки беззбитковості (Break-even point)

Формула:

$$Q_{\text{беззбитковості}} = \frac{FC}{P - VC}$$

Де:

6. FC – постійні витрати = 1 000 тис. грн (орієнтовно, із загальних інвестицій),

7. P – ціна одиниці продукції = 700 грн,

8. VC – змінні витрати на одиницю = 300 грн

$$Q_{\text{беззбитковості}} = \frac{1000000}{400} = 2\,500 \text{ од.}$$

Отже, після реалізації приблизно 2 500 одиниць продукції підприємство зможе повністю покрити свої змінні та постійні витрати, що свідчить про досягнення точки беззбитковості. Це означає, що кожна наступна реалізована одиниця продукції приноситиме чистий прибуток. Зважаючи на запланований річний обсяг реалізації у 14 400 одиниць, можна очікувати, що підприємство досягне цієї точки вже впродовж перших 2–3 місяців, що є позитивним сигналом щодо економічної ефективності та перспективності нового напрямку діяльності.

Таблиця 3.6. Основні фінансові показники до та після впровадження нового напрямку діяльності

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна, %
Чистий дохід, тис. грн	849 716	859 796	+1,18%
Чистий прибуток, тис. грн	147 307	152 807	+3,73%
Рентабельність продажу, %	17,34%	17,77%	+2,5%
Фондовіддача, грн/грн	4,25	4,60	+8,2%
Кількість працівників	339	354	+4,4%

Примітка. Розраховано автором

Економічний аналіз підтверджує доцільність і ефективність запуску нового напрямку діяльності. Інвестиції в обсязі 2,6 млн грн дозволяють підприємству отримати додаткову виручку понад 10 млн грн на рік та до 5,5 млн грн чистого прибутку.

Проект має короткий період окупності (менше 8 місяців) і дозволяє підвищити ключові фінансові показники підприємства: рентабельність, фондовіддачу та загальний дохід. Крім того, він сприяє розширенню ринку збуту, створенню нових робочих місць і зменшенню ризиків, пов'язаних із кон'юктурою традиційного ринку будівельних матеріалів.

ВИСНОВКИ

У межах бакалаврської роботи було здійснено комплексне дослідження бізнес-планування як основи для запуску нових напрямів діяльності на підприємстві. На прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» розроблено обґрунтований бізнес-план, який враховує сучасні економічні умови, внутрішні ресурси підприємства, ринкові тенденції та потенційні ризики. Основні висновки згруповано відповідно до логіки змісту:

1. Сутність бізнес-планування та його значення для діяльності підприємства. У процесі аналізу теоретичних засад бізнес-планування було встановлено, що воно є важливим інструментом стратегічного управління, який дає змогу формувати чіткі цілі, розробляти механізми їх досягнення та забезпечувати прогнозованість результатів. Бізнес-план дозволяє підприємству ефективно реагувати на ринкові зміни, уникати ризиків та використовувати конкурентні переваги. Особливої актуальності планування набуває в умовах нестабільної економіки, коли підприємству необхідно швидко адаптуватися до нових викликів.

2. Методичні підходи до обґрунтування нових напрямів діяльності. Розглянуто основні підходи до обґрунтування нових напрямів діяльності, зокрема формальний, стихійний, маркетинговий та стратегічний підходи. Встановлено, що найбільш доцільним у сучасних умовах є комплексний підхід, який передбачає врахування внутрішніх можливостей підприємства, ринкової кон'юнктури, наявних ресурсів та загроз зовнішнього середовища. Застосування такого підходу дозволяє забезпечити об'єктивну оцінку перспектив реалізації нових проєктів та знизити ризики невдачі.

3. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства як передумови розвитку нових напрямів діяльності. Аналіз фінансово-економічного стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон» показав, що підприємство в цілому

функціонує стабільно, має задовільні показники ліквідності, рентабельності та платоспроможності. Разом з тим, було виявлено окремі проблеми, пов'язані зі зростанням собівартості продукції, витратами на енергоносії та логістику. Також визначено, що підприємство має значний потенціал для зростання завдяки наявності виробничої бази, досвіду на ринку та кваліфікованого персоналу. Це створює сприятливі умови для впровадження нових напрямів діяльності.

4. Аналіз діючої системи планування на підприємстві. Оцінка системи планування показала, що в ТДВ «Хмельницькзалізобетон» переважає короткострокове оперативне планування, яке не враховує стратегічні перспективи. Відсутність структурованого підходу до планування розвитку обмежує можливості підприємства щодо диверсифікації діяльності та інновацій. З огляду на це, рекомендовано запровадити системне стратегічне планування, що базується на бізнес-планах, із чітко визначеними цілями, ресурсами, відповідальними особами та критеріями контролю.

5. Розробка бізнес-плану розвитку нових напрямів діяльності на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» Розроблений бізнес-план передбачає запуск нового напрямку діяльності підприємства, спрямованого на розширення асортименту продукції та вихід на нові сегменти ринку. Запропоновано модернізацію обладнання, впровадження енергоефективних технологій, удосконалення логістичних процесів і посилення маркетингової активності. Значна увага приділена підготовці персоналу до роботи з новим обладнанням і технологіями. План також включає заходи зі створення позитивного іміджу підприємства та підвищення його впізнаваності на ринку.

6. Економічне обґрунтування заходів розвитку нових напрямів діяльності підприємства Проведено детальне економічне обґрунтування запропонованих заходів. Очікується, що впровадження нових напрямів

діяльності забезпечить зростання доходів, підвищення рентабельності та зменшення витрат. Фінансові розрахунки свідчать про високу ефективність бізнес-плану, що підтверджується показниками чистого прибутку, терміном окупності інвестицій та внутрішньою нормою прибутковості. Окрему увагу приділено аналізу ризиків, серед яких – коливання цін на сировину, зовнішньоекономічна нестабільність та кадрові виклики. Для мінімізації цих ризиків запропоновано комплекс організаційних і фінансових заходів, у тому числі диверсифікацію постачальників, поетапну реалізацію проєкту та створення системи моніторингу ключових показників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. та ін. Фінанси підприємств: проблеми теорії та практики : монографія ; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків : Лідер, 2016. 151 с.
2. Аніловська Г. Я. та ін. Фінанси підприємств : навч. посіб. ; за ред. Г. Я. Аніловської, І. Б. Висоцької ; Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : ЛьвДУВС, 2018. 439 с.
3. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2006. 448 с.
4. Бескровна Л. О. Бізнес-планування підприємства : навч. посіб. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2012. 124 с.
5. Білоченко А. М. Теоретико-методологічні підходи до розробки інституціональної моделі фінансового забезпечення аграрного сектору. Економіка АПК. 2021. № 2. С. 92–101.
6. Бойчик І. М., Харів П. С., Хопчан М. І. Економіка підприємства : навч. посіб. Львів : Сполом, 2010. 212 с.
7. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Нетребко М. В. Методичне забезпечення підготовки бізнес-плану як ключового складника стратегічного управління діяльністю підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Вип. 1 (75). С. 90–97.
8. Бурик А. Ф. та ін. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 260 с.
9. Василенко В. О. (за ред.). Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2013. 532 с.
10. Васильців Т. Г. та ін. Бізнес-планування : навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 173 с.
11. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкалова О. М. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Кондор, 2013. 433 с.

12. Вишнеvsька Ю. О., Янковець Т. М. Технології складання бізнес-плану: закордонний та вітчизняний досвід. II всеукраїнська Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». 2017. № 1. С. 367–376.
13. Володькіна М. В. Економіка промислового підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2014. 196 с.
14. Ганечко І. Г., Ситник І. С. Бізнес-план: особливості розробки та впровадження в умовах невизначеності. Молодий вчений. 2019. № 9(1). С. 191–194.
15. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2012. 705 с.
16. Гетало В. П. та ін. Бізнес-планування : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2008. 240 с.
17. Грищенко О. Ф. Обґрунтування вибору маркетингових інноваційних рішень на основі діагностики проблемних зон господарювання. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 2. С. 21–35.
18. Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. № 1. С. 112.
19. Демиденко В. В. Методологічні проблеми бізнес-планування підприємницької діяльності в сучасних умовах. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 40. С. 38–46.
20. Джелла А. Н. Стратегічне планування діяльності підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2010. С. 23–26.
21. Діденко Є. О., Нячур Б. С. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. Економіка та держава. 2016. № 12. С. 78–81.

22. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкуренентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2006. 384 с.
23. Жуков В. В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 26–1. С. 149–153.
24. Залуцький І. Р., Цимбалюк В. М., Шевченко С. Г. Планування і діагностика діяльності підприємств : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2018. 320 с.
25. Зятковський І. В. Фінанси підприємств : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : Кондор, 2015. 364 с.
26. Іваненко В. М. Курс економічного аналізу : навч.-метод. посіб. Київ : КНЕУ, 2010. 125 с.
27. Іванова В. В. Планування і контроль на підприємстві : навч. посіб. 2-ге вид. Суми : Університетська книга, 2019. 443 с.
28. Ільчук М. М., Коновал І. А. Бізнес-планування підприємницької діяльності в АПК : навч. посіб. Київ : ЗАТ «Нічлава», 2013. 308 с.
29. Ільчук П. Г. та ін. Бізнес-планування та управління проектами : навч. посіб. ; за ред. П. Г. Ільчука. Львів : Новий Світ-2000, 2019. 216 с.
30. Качмарик Я. Д. та ін. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : монографія. Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. 208 с.
31. Кваша О. С., Фоміна В. В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 12. С. 268–275.
32. Коселупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Одеса : ОДЕУ, 2009. 152 с.
33. Кочетова В. Є. Економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства : дипломна робота бакалавра : 051 Економіка / Вероніка Євгенівна Кочетова. Київ, 2023. 111 с.

34. Кучіна С. Є. Обґрунтування напрямків інвестування на промисловому підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / С. Кучіна ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків, 2008. 23 с.

35. Кучеренко В. Р. та ін. Основи бізнесу. Практичний курс : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2010. 176 с.

36. Лаврів Л. А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи. Інноваційна економіка. 2013. № 10 (48). С. 104–111.

37. Лозовський О. М., Савчук В. В. Роль бізнес-планування в системі стратегічного управління підприємством. Актуальні наукові дослідження в сучасному світі. Переяслав-Хмельницький, 2018. Вип. 11 (43), ч. 3. С. 47–51.

38. Макаренко С. М., Олійник Н. М. Бізнес-планування : навч.-метод. посіб. Херсон : Стар, 2017. 222 с.

39. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2009. 236 с.

40. Мельников А. М. та ін. Основи організації бізнесу : навч. посіб. ; за заг. ред. А. М. Мельникова. Київ : ЦУЛ, 2013. 200 с.

41. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства : підручник. Київ : Скарби, 2002. 336 с.

42. Пекна Г. Б., Білокур Г. В. Бізнес-планування та його роль в сучасних умовах розвитку України. Вчені записки Університету «КРОК». 2018. Вип. 49. С. 197–202.

43. Полозова Т. В. Організаційно-економічний механізм управління інноваційно-інвестиційною спроможністю підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2013. Вип. 2. С. 126–131.

44. Пробоїв О. А. Концептуальні підходи до процесу розроблення бізнес-плану розвитку вітчизняних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 39–2. С. 12–16.

45. Прохорова Т. П., Притиченко Т. І. Маркетингове обґрунтування бізнес-плану підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». 2014. № 34. С. 31.

46. Рач В. А., Россошанська О. В., Медведєва О. М. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. ; за ред. В. А. Рача. Київ : К.І.С., 2010. 276 с.

47. Рудюк Л. В. та ін. Фінанси підприємств : навч. посіб. ; за наук. ред. О. В. Захарчука ; Відкрит. міжнар. ун-т розвитку людини "Україна". Київ : Ун-т "Україна", 2021. 288 с.

48. Свідерський В. П., Матвеєнко М. М. Бізнес-планування в сучасному підприємницькому середовищі: теоретико-прикладний аспект. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 34. С. 174–179.

49. Смаковська Ю. Критерії експертної оцінки бізнес-плану підприємницького проєкту. Формування ринкової економіки в Україні. 2009. № 19. С. 434–438.

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

51. Філяк М., Завадовська Ю. Бізнес-планування у малому кооперативному підприємстві : зб. док. Львів : Часопис, 2013. 64 с.

52. Frese M., Krauss S. I., Keith N., Escher S., Grabarkiewicz R., Luneng S. T., Heers C., Unger J., Friedrich C. Business owners' action planning and its relationship to business success in three African countries. *Journal of Applied Psychology*. 2007. Vol. 92, no. 6. P. 1583–1592.

53. Фурик В. Г., Зянько В. В., Вальдшмідт І. М. Фінанси підприємств : практикум ; Вінниц. нац. техн. ун-т. Вінниця : ВНТУ, 2017. 86 с.

54. Черевко Г. В. та ін. Економіка підприємств : навч. посіб. ; за заг. ред. Г. В. Черевка. Львів : Априорі, 2014. 384 с.
55. Череп А. В. Економічний аналіз : навч. посіб. Київ : Кондор, 2015. 160 с.
56. Чичун В. А., Паламарчук В. Д. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. Соціум. Наука. Культура. 2010. № 21 (18). С. 58.
57. Чоботар С. І. та ін. Основи бізнесу : навч. посіб. Київ : Академія, 2009. 384 с.
58. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2004. 268 с.
59. Ярошевич Н. Б. Фінанси підприємств : підручник ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Новий Світ-2000, 2022. 315 с.
60. Яцух О. О. та ін. Фінанси підприємств : навч. посіб. ; за ред. О. О. Яцух ; Тавр. держ. агротехнол. ун-т. Мелітополь : Вид. дім Мелітоп. міськ. друк., 2018. 290 с.

Виконав(ла) студент(ка) 4 курсу факультету
управління та економіки спеціальності
073 Менеджмент
денної форми навчання
« ____ » червня 2025 р.

Підпис

Є.С.Алексійчук
Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доцентка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » червня 2025 р.

Підпис

Д.А. Арзянцева
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » червня 2025 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич
Ініціали, прізвище

ДОДАТКИ

Додаток А

Бізнес-план розвитку нового напрямку діяльності: виробництво малих архітектурних форм (МАФ)

Розділ	Показник / Зміст	Пояснення / Значення
1. Загальна характеристика проєкту	Назва	Розширення діяльності шляхом запуску виробництва МАФ
	Мета	Отримання додаткового прибутку, диверсифікація продукції
	Основні завдання	Аналіз ринку, техніко-технологічне забезпечення, асортимент, фінансове планування, терміни окупності
2. Аналіз ринку	Попит	Зростає через оновлення міської інфраструктури
	Основні споживачі	ОТГ, приватні забудовники, ЖКГ, ландшафтні дизайнери
	Переваги МАФ із залізобетону	Міцність, довговічність, дешевші за метал і дерево, можливість декору
3. Організаційний план	Форма реалізації	Новий підрозділ – цех МАФ
	Потрібні ресурси	Закупівля форм, переобладнання цеху, персонал
	Ключовий персонал	Менеджер, технолог, дизайнер, маркетолог, робітники
4. Виробничий план	Асортимент	Лавки, урни, кашпо, паркани, тротуарна плитка, декоративні модулі
	План обсягів	До 800 одиниць/місяць (9 600 шт/рік)
	Виробничий цикл	2–3 дні
	Інфраструктура	Існуючі приміщення, лабораторія, постачання без змін

5. Фінансовий план	Інвестиції на старті (тис. грн)	
	Закупівля форм (20 од.)	420
	Обладнання для обробки	250
	Реконструкція частини цеху	200
	Зарплата персоналу (3 міс.)	360
	Маркетинг та реклама	100
	Операційні витрати (сировина)	170
	Разом інвестицій	1 500
	Середня ціна одиниці продукції	600 грн
	Обсяг реалізації (перший рік)	9 600 одиниць
	Виручка	5 760 тис. грн
	Орієнтовний чистий прибуток	1 200–1 400 тис. грн
	Термін окупності	Менше 12 місяців
6. Маркетингова стратегія	Основні канали	Вебсайт, соцмережі, виставки, Google Ads, дизайн-студії
	Інструменти стимулювання	Сезонні знижки, програма лояльності
7. Оцінка ризиків	Ризик	Можливі заходи реагування
	Нестабільний попит	Розширення асортименту, індивідуальні замовлення
	Зростання цін на сировину	Довгострокові контракти з постачальниками
	Конкуренція	Якісний дизайн, реклама, сервіс
	Технічні збої	Резервне планування, регулярне обслуговування
	Нові робочі місця	10–15
	Оптимізація ресурсів	Краще використання приміщень, обладнання
	Розширення ринку	Сегменти благоустрою, урбаністики
	Зміцнення іміджу	Інноваційність, гнучкість, клієнторієнтованість