

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра Економіки підприємства та організації підприємницької
діяльності

Допущено до захисту
завідувач кафедри

“ _____ ” _____ 20 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
за темою:
«ОБҐРУНТУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ ВИРОБНИЦТВА
КАРТИН ПО НОМЕРАХ»

Виконавець:

студентка Центру заочної та вечірньої форм навчання
(факультет)

Гончаренко Анастасія Олексіївна

(прізвище, ім'я та по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., проф.

(науковий ступінь, вчене звання)

Літвінов Олександр Сергійович

(прізвище, ім'я та по батькові)

/підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Сутність бізнес-планування та його роль у діяльності компанії	6
1.2. Сучасні методики розробки бізнес-плану	14
1.3. Методи валідації бізнес-ідей	19
РОЗДІЛ 2. МАРКЕТИНГОВЕ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЕКТУ ВИРОБНИЦТВА КАРТИН ЗА НОМЕРАМИ	27
2.1. Аналіз конкурентного середовища та формування плану маркетингу проекту виробництва картин за номерами	27
2.2. Виробничий план проекту виробництва картин по номерах	36
2.3. Організаційний план проекту виробництва картин по номерах	44
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РИЗИКОВАНOSTІ ПРОЕКТУ ВИРОБНИЦТВА КАРТИН ЗА НОМЕРАМИ	49
3.1. Фінансовий план проекту виробництва картин за номерами	49
3.2. Оцінка ризикованості проекту виробництва картин за номерами	55
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

ВСТУП

Небагатьом суб'єктам господарювання вдається успішно вести справу в сучасних умовах, і цей успіх діяльності підприємства багато в чому залежить від добре розробленого плану дій та ретельно виваженої політики.

Не багато підприємств у своїй виробничій діяльності користуються офіційно прийнятими системами планування, а ті, хто користується, не завжди роблять це добре, не всі розуміють, що внутрішньофірмове фінансове планування несе цілу низку вигод. У тому числі чітка координація зусиль, системне осмислення ситуації, точна постановка цілей і завдань, отримання зрештою максимального ефекту своєї виробничої діяльності.

Як показали теоретичні дослідження та практика планування діяльності на підприємстві має низку переваг:

- координація дій у організації;
- Чітке розуміння цілей;
- Створює передумови для підвищення освітньої підготовки;
- Стимулює співробітників до реалізації своїх рішень у подальшій роботі;
- Підготовка до використання майбутніх сприятливих умов;
- Своєчасний контроль;
- сприяє раціональнішому розподілу ресурсів;
- Забезпечення фірми необхідною інформацією.

У зв'язку із різноманітністю видами діяльності відкриваються нові можливості для працівників сільгосп галузі. Багатьом відомо, що бізнес у сільському господарстві окупається досить активно за значно високих інвестицій. В даний час у населення виникає все більший попит на екологічно чисті, натуральні продукти, багато хто бажає вести здоровий спосіб життя, зростає потреба в якісній продукції, саме тому в сільському господарстві можна розробити та реалізувати найвигідніший, прибутковий проект.

Для початку ведення діяльності в сільському господарстві аналізуються ресурси, що знаходяться в наявності. А саме, створюють список переваг існуючої аграрної справи, беруть до уваги географічне розташування околиці, враховують особливості клімату

Завдання роботи полягали в:

- ✓ розгляд специфічних особливостей ринку виробництва картин за номерами
- ✓ обґрунтування і розрахунок витрат на реалізацію проекту виробництва картин за номерами, що включає: характеристику продукту виробництва, розрахунок суми основного капіталу, собівартості, ціни і матеріальних витрат; розрахунок суми амортизаційних відрахувань;
- ✓ обґрунтування економічної доцільності інвестицій, що вкладаються, на основі розрахунку показників економічної ефективності.

Об'єкт дослідження – виробництво картин за номерами, яке створюється.

Предмет дослідження – економічна доцільність інвестицій.

Методичну базу дослідження складають монографічний метод дослідження наявних інформаційних і літературних джерел, наукових праць, методи фінансового аналізу: розрахунок і оцінка фінансових коефіцієнтів; економіко-математичні і статистико-аналітичні методи і прийоми: зведення і угруповання статистичних даних; аналіз рядів динаміки; методи нормування матеріальних витрат; визначення точки беззбитковості; аналіз чутливості проекту; управління поточними фінансовими потребами підприємства.

У роботі використовувалася аналітична система Project Expert та програма Microsoft Office Excel.

Результати дослідження можуть бути використані для утворення нового підприємства з виробництва картин за номерами та обґрунтовують ефективність його утворення та функціонування..

Кваліфікаційна робота складається з вступу, основної частини, представленої трьома розділами, висновку та списку використаних джерел. Обсяг основної частини роботи становить 61 сторінка.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. *Сутність бізнес-планування та його роль у діяльності компанії*

Поточна економічна ситуація змушує підприємства приділяти особливу увагу внутрішньому плануванню в умовах невизначеності, що склалася. Більш прогресивною формою такого планування вважається бізнес-план. Бізнес-планування - це регулярна постановка цілей, відстеження прогресу у досягненні цих цілей та внесення змін до бізнес-процесів у міру необхідності. Саме бізнес-план є міцною основою для стратегічного планування та розміщення пріоритетів. Основну увагу у роботі автори акцентує на бізнес-плані як невід'ємний елемент стратегічного планування.

Підрозділ розкриває зміст поняття бізнес-план, цей напрямок доповнюється також розглядом переваг наявності ефективного бізнес-плану. Наведено аналіз поглядів дослідників на різницю між бізнес-планом і стратегічним планом. Виділяються та описуються характерні особливості його складання залежно від призначення бізнес-плану.

Бізнес-план – це письмовий документ, в якому докладно описується, як бізнес - зазвичай стартап – визначає свої цілі і як він повинен досягати своїх цілей. Бізнес-план є письмову дорожню карту для фірми з маркетингової, фінансової та операційної точки зору. Крім того це документи, які використовуються для залучення інвестицій до того, як компанія зарекомендувала себе. Вони також є хорошим способом для компаній дотримуватися поставленої мети в майбутньому.

Хоча вони особливо корисні для нового бізнесу, кожна компанія має мати бізнес-план. В ідеалі план періодично переглядається та оновлюється, щоб бачити, чи були цілі досягнуті чи змінилися та розвиваються. Іноді

новий бізнес-план створюється для існуючого бізнесу, який вирішив рухатися в новому напрямку.

Бізнес-план – це фундаментальний документ, який повинен мати будь-який бізнес-початківець перед початком роботи. Банки та фірми венчурного капіталу дійсно часто роблять складання життєздатного бізнес-плану попередньою умовою, перш ніж розглядати питання про надання капіталу новим підприємствам.

Фактично, дуже небагато компаній можуть довго працювати без бізнес-плану. Напевно, є більше переваг у створенні та дотриманні хорошого бізнес-плану, включаючи можливість обмірковувати ідеї, не вкладаючи в них надто багато грошей і, зрештою, програючи наприкінці.

Хороший бізнес-план повинен відображати всі передбачувані витрати та можливе підводне каміння кожного рішення, яке приймає компанія. Бізнес-плани навіть у конкурентів з однієї галузі рідко бувають ідентичними. Але всі вони, як правило, мають одні й ті самі базові елементи, включаючи короткий виклад бізнесу та детальний опис бізнесу, його послуг та/або продуктів. У ньому також вказується, як бізнес має намір досягти своєї мети. План повинен включати як мінімум огляд галузі, частиною якої буде бізнес, і того, як він відрізнятиметься від своїх потенційних конкурентів.

Написання бізнес-плану – це створення документа, який точно передбачає майбутнє компанії. Багато експертів зазначають, що найважливіше – сам процес складання плану. Складання бізнес-плану та його регулярний розгляд дає найкраще уявлення про те, що потрібно зробити, щоб досягти цілей та досягти успіху.

Бізнес-планування – це регулярна постановка цілей, відстеження прогресу у досягненні цих цілей та внесення змін до бізнесу у міру того, як з'являється більше інформації про клієнтів. Дослідження довели [1], що компанії, які регулярно планують та перевіряють свої результати, справді зростають на 30 відсотків швидше. Крім швидшого зростання, дослідження також показують, що компанії, які планують, дійсно працюють краще. Вони з

меншою ймовірністю стануть однією з тих сумних статистичних даних про компанії, які зазнають невдачі або переживають кризу грошових потоків, що загрожує їх закриттям.

Ефективне бізнес-планування надає впевненості у прийнятті важливих рішень, зокрема про витрати. Регулярний перегляд прогнозів, намічених у бізнес-плані, дозволяє мати важливу інформацію, яку можна використовувати для прийняття рішень. Іншою стороною цих важливих рішень про витрати є розуміння та моніторинг грошових потоків в організації. Звіт про рух коштів – це один із трьох ключових фінансових звітів, який складається разом із бізнес-планом. Два інших – це баланс та звіт про прибутки та збитки. Регулярна перевірка звіту про рух грошових коштів у рамках огляду бізнес-плану допоможе побачити потенційні проблеми з потоком коштів на більш ранньому етапі для вжиття заходів, що дозволяють уникнути фінансової кризи.

Бізнес-план-це загальнодоступна форма подання окремих елементів та напрямів стратегічного інвестиційного плану. Бізнес-план-це самостійний документ, що характеризується цілями, завданнями та структурою.

Фахівці виділяють різницю між бізнес-планом і стратегічним планом [2]:

1. Стратегічний план включає у собі весь комплекс загальних цілей підприємства, а бізнес-план – єдину, що з створенням нового виду діяльності чи розвитком існуючого.
2. Стратегічний план включає у собі різні типи стратегії, а бізнес-план орієнтований лише у розвиток.
3. Стратегічний план - це плани з тимчасовим горизонтом, що росте, і постійними коригуваннями. Бізнес-план має чітко визначені часові рамки, після яких робота над бізнес-проектом завершується.
4. Стратегічний план створюється для використання, а бізнес-план найчастіше призначений для пошуку джерел фінансування, тобто зовнішніх інвесторів і кредиторів.

5. У бізнес-плані функціональні компоненти (виробничий план, маркетинг тощо) набагато важливіше, ніж у стратегічному.

На відміну від поточного плану соціально-економічного розвитку підприємства бізнес-план має:

- ✓ структуру;
- ✓ він враховує не лише внутрішні, а й зовнішні цілі та умови організації;
- ✓ за цілями: поточний план охоплює всі аспекти діяльності організації протягом 1 року, а бізнес-план — лише інвестиційні;
- ✓ за періодом дії: план соціально-економічного розвитку складається щороку, а бізнес-план — коли потрібно оцінити та реалізувати якесь інвестиційне рішення (0,5; 1; 1,5; 3; 5 років).

Процес бізнес-планування має доказовий характер і розглядається як послідовний виклад системи реалізації проекту, його ключових складових, які здатні переконати інвестора чи партнера у рентабельності проекту та необхідності участі у ньому. Основними складовими процесу бізнес-планування є:

- ✓ опис товарів та послуг;
- ✓ аналіз ринку та маркетингова стратегія;
- ✓ виробничий план;
- ✓ організаційний план;
- ✓ фінансовий план та бюджетування;
- ✓ виклад системи доказів;
- ✓ визначення ступеня життєздатності та майбутньої стійкості організації;
- ✓ передбачення ризиків підприємницької діяльності;
- ✓ конкретизація перспективи бізнесу у вигляді системи кількісних та якісних показників розвитку;
- ✓ розвиток перспективного (стратегічного) погляду на організацію та її робоче середовище шляхом здобуття цінного досвіду планування.

Керівництво кожної компанії у процесі своєї діяльності має чітко розуміти потребу у майбутніх фінансових, матеріальних, трудових, інтелектуальних ресурсах, джерелах їх отримання, і навіть вміти точно розраховувати ефективність використання наявних ресурсів під час роботи компанії. У ринковій економіці фірма не може досягти стабільного успіху без чіткого та ефективного планування своєї діяльності. Необхідно постійно збирати та накопичувати інформацію про стан цільових ринків, становище на них конкурентів, а також про свої перспективи та можливості.

В умовах стрімких змін в економіці дуже важливо, щоб керівники вчасно вживали відповідних заходів реагування.

План надає неоціненну допомогу тим, що дозволяє аналізувати весь спектр майбутніх бізнес-операцій. Саме на основі планування подальшого розвитку підприємства стає можливим мінімізувати внутрішні та частину зовнішніх ризиків компанії.

Нинішня економічна ситуація змушує підприємства приділяти особливу увагу внутрішньому плануванню. Більш прогресивною формою такого планування є бізнес-план. Бізнес-план це документ, в якому аналізуються основні проблеми, з якими може зіткнутися підприємець, і визначаються основні шляхи їх вирішення.

Саме за допомогою бізнес-плану менеджер здатний оцінити, які ринкові потрясіння може витримати бізнес, та адекватно зустріти появу безлічі несподіваних проблем.

На думку Є. М. Коршунова, «бізнес-план - це документ, описує всі основні аспекти майбутнього фірми чи нової діяльності та містить аналіз проблем, з якими вона може зіткнутися, а також способи їх вирішення. Бізнес-план може бути розроблений як для нового підприємства, що тільки створюється, так і для вже існуючих організацій на черговому етапі їх розвитку» [3].

Бізнес-план - це документ, який дозволяє керувати бізнесом, тому його можна подати як невід'ємний елемент стратегічного планування та як

посібник для виконання та контролю. Планування діяльності компанії з використанням бізнес-плану має такі переваги:

- ✓ змушує менеджерів фундаментально вивчити перспективи компанії;
- ✓ дозволяє краще координувати зусилля для досягнення поставленої мети;
- ✓ визначає показники діяльності компанії, необхідні для подальшого моніторингу;
- ✓ сприяє тому, щоб менеджери визначали свої цілі та шляхи їх досягнення більш конкретно;
- ✓ готує компанію до різких змін ринкової ситуації;
- ✓ чітко визначає обов'язки та відповідальність усіх менеджерів компанії.

Головна перевага бізнес-планування у тому, що «правильно складений бізнес-план дає перспективу розвитку підприємства, тобто. зрештою, відповідає питанням про доцільність вкладення коштів» [4].

У ринковій економіці бізнес-план є робочим інструментом у всіх сферах підприємництва. Цей план дає характеристику процесу функціонування фірми, показує, як її керівники збираються досягти виконання поставлених завдань, насамперед – підвищення прибутковості підприємства. Добре розроблений план допомагає фірмі зростати, завойовувати нові позиції над ринком, де вона функціонує, складати глибші перспективні плани свого розвитку, концепції виробництва нових товарів та послуг і вибирати раціональні способи реалізації.

Бізнес-план, як правило, систематично оновлюється, в нього вносяться зміни, пов'язані як із змінами, що відбуваються всередині фірми, і зі змінами над ринком, де діє фірма, й у економіці загалом. Таким чином, бізнес-план допомагає підприємцю оцінювати прогрес своєї справи на основі внутрішньофірмового та макроекономічного аналізу та контролювати поточні операції. Основною метою розробки бізнес-плану є планування господарської діяльності фірми на найближчий та віддалені періоди

відповідно до потреб ринку та можливостей отримання необхідних ресурсів. Також бізнес-план може переслідувати одну з таких цілей:

- стратегічне планування діяльності фірми;
- залучення сторонніх коштів під конкретний проект.

Як правило, потреба у бізнес-плані виникає при вирішенні наступних завдань:

- підготовка заявок існуючих та новостворюваних фірм на отримання кредитів;
- обґрунтування пропозицій щодо приватизації державних підприємств;
- відкриття нової справи, визначення профілю майбутньої фірми та основних напрямів її комерційної діяльності;
- перепрофілювання існуючої фірми, вибір нових методів, напрямів та способів здійснення комерційних операцій;
- складання проспектів емісії цінних паперів (акцій та облігацій) приватизованих та приватних фірм;
- вихід на зовнішній ринок та залучення іноземних інвестицій.

Ступінь деталізації бізнес-плану залежить від мети, поставленої його творцями. У деяких випадках бізнес-план не вимагає детального опрацювання, частина розділів може бути відсутнім. В інших випадках бізнес-план слід розробляти у повному обсязі, проводячи трудомісткі маркетингові дослідження.

Призначення бізнес-плану визначає особливості його складання.

Серед особливостей бізнес-плану, створюваного для залучення коштів під конкретний проект, можна виділити наступні:

- привабливе для інвестора резюме;
- детальний фінансовий план та аналіз ризиків;
- реальні, але не надто великі терміни окупності проекту;

- обґрунтована маркетингова стратегія підприємства, яка гарантує окупність проекту.

Основний центр бізнес-плану – концентрування фінансових ресурсів. Саме бізнес-план – важливий засіб збільшення капіталу компанії.

Процес складання бізнес-плану дозволяє ретельно проаналізувати розпочату справу у всіх деталях. Бізнес-план є основою бізнес-пропозиції під час переговорів з майбутніми партнерами.

Структура та деталізація бізнес-плану визначаються функціональною специфікою та розміром підприємства, активністю ринку збуту, а також стратегічною метою та локальними завданнями конкретного бізнес-плану, перспективами зростання підприємства.

Важливим є те, що складання бізнес-плану – це дуже складний документ, і залучати до цього процесу доцільно спеціалістів різних напрямків.

Слід врахувати, що планування пов'язані з високим рівнем невизначеності, який дозволяє отримати повну достовірну інформацію про всіх аспектах майбутньої діяльності. Показники стану галузі та ринку можуть мати недостовірний чи суперечливий характер, частина інформації може бути недоступною або надається на платній основі, що заздалегідь обмежує можливості підприємця щодо планування майбутньої діяльності [6].

Крім того, у процесі розробки бізнес-плану можуть виникнути нові ефективніші рішення організації діяльності компанії, що вимагатиме перегляду бізнес-плану. Не варто ігнорувати і можливі помилки при розробці різних аспектів майбутньої діяльності, які пов'язані з відсутністю достатньої кваліфікації та досвіду у плануванні та прогнозуванні.

У процесі реалізації бізнес-ідеї інформація про планований бізнес стає відомою потенційним конкурентам компанії, що може викликати їх дії у відповідь. Вони можуть розробити ефективнішу маркетингову стратегію, переглянути асортимент продукції, перейти більш ефективні технології. Це створить нові конкурентні умови на ринку і може сформувати менш

привабливу ринкову позицію компанії. Тому, навіть після схвалення бізнес-плану та початку його реалізації необхідно регулярно продовжувати працювати з ним, оцінюючи стан факторів, які на нього надають значний вплив [5].

Таким чином, бізнес-план – це «живий» документ. Він оновлюється та коригується протягом практично всього періоду реалізації бізнес-ідеї. Ці зміни можуть стосуватися різних аспектів майбутньої діяльності, пов'язаних як із здійсненням різних процесів, так і оцінкою отриманих результатів.

Бізнес-план, описуючи всі основні аспекти майбутнього підприємства, розглядаючи проблеми, з якими воно може зіткнутися, і, встановлюючи способи їх вирішення, має показати вигідну сторону проекту і залучити можливих контрагентів, потенційних фінансових партнерів [7]. Інвестор вкладе свої кошти лише у той проект, який із достатньою ймовірністю гарантує йому отримання максимального прибутку.

Бізнес-план важливий для компанії та з погляду своєчасного формування нових комунікацій. Розробники документа можуть заздалегідь оцінити можливих бізнес-партнерів, вибрати тих, які успішно функціонують на ринку та можуть бути зацікавлені у довгостроковій спільній діяльності. Це дозволить уникнути багатьох проблем, пов'язаних із несвоєчасним постачанням ресурсів, неякісними матеріалами, неможливістю реалізувати продукцію у заплановані терміни.

1.2. Сучасні методики розробки бізнес-плану

Організація підприємницької діяльності в умовах ринкової економіки, як показує світова та вітчизняна практика, стає надійною справою тільки тоді, коли її витoki мають бізнес-план, що є основою, для оцінки перспективності новостворюваних підприємств або намічених для реалізації проектів. Розвиток ринкових відносин, як зазначають фахівці [8; 10; 11; 12],

сприяє зростанню ролі планування. По-перше, плановість є об'єктивною закономірністю функціонування організації та всіх економічних суб'єктів, що забезпечує їх цілеспрямований розвиток. По-друге, планування – перша та основна функція управління. По-третє, наявність ринкових відносин призводить до зростання ступеня невизначеності економічного середовища, ризику ведення бізнесу, а отже, і необхідності передбачення змін та визначення перспектив розвитку.

В даний час в світі розроблено безліч методик і практичних посібників із розробки бізнес-планів. З західних методик найбільш відома розробка UNIDO [15] (Організація об'єднаних націй з промислового розвитку) для країн, що розвиваються з підготовки промислових техніко-економічних обґрунтувань та її електронна версія COMFAR. Крім того, популярністю користуються розробки Tacis – програми Європейського Союзу, розробленої для країн СНД (плюс Монголія) із субсидування придбань сучасних технологій; а також деякі інші.

Багато хто з них поєднує таке: в основі методики лежить опис структури бізнес-плану (послідовність розділів); загалом йдеться про те, як і що потрібно написати у кожному розділі; наводяться приклади написання бізнес-плану; у додатку вказується структура витрат та наводяться нормативні акти; розраховані на керівників, які мають вивчити методики та цілий ряд супутньої літератури, зібрати інформацію за загальною схемою та виходячи із загальних рекомендацій, а потім розробити бізнес-план.

Найчастіше самостійне використання підприємцем зазначених методик, як зазначають фахівці [13; 14; 16; 17], недостатньо для розробки бізнес-планів, що задовольняє вимогам інвесторів, і їх можна розглядати як попереднє опрацювання намірів та планів позичальника. У зв'язку з цим є цікавим метод складання бізнес-плану, який отримав назва «метод тестових таблиць». Новим у цій методиці є осмислення концепції бізнес-планування, як процесу, спрямованого на реалізацію цілей і завдань розвитку організації оптимальним шляхом з урахуванням невизначеності, а також створення

інструменту у вигляді тестових таблиць, що являють собою альтернативні рішення проблеми, що об'єктивно порівнюються, або альтернативні засоби досягнення мети, за допомогою яких вибирається оптимальний варіант, а також використання технології тексту-шаблону та відповідей вставок при розробці бізнес-планів [9; 12].

Звісно ж, що це метод є універсальним засобом, з допомогою якого можна розробити бізнес-план, і навіть використовувати при діагностиці окремих сфер діяльності підприємства. Поставлені в тестових таблицях питання при самотестуванні повинні допомогти керівнику розкрити проблеми підприємства, підказати варіанти їх вирішення, змусити по-новому поглянути на деякі аспекти його діяльності. При плануванні роботи підприємства питання допоможуть визначити його сильні та слабкі сторони, можливості та проблеми, які можуть виникнути у майбутньому, поставити цілі та завдання.

Використання питань у формі тестових таблиць для збору інформація допомагає вирішити проблему збору вихідних даних з урахуванням запропонованих альтернативних варіантів. Проводячи аналіз інвестиційного проекту чи однієї зі сторін підприємницької діяльності, тестові таблиці допомагають проводити експертну оцінку отриманих даних, вибрати оптимальний варіант майбутнього розвитку підприємства, аналізувати джерела невизначеності та пов'язані з ними ризики, скласти проблемне поле та визначати точки розвитку підприємства.

Використання тексту-шаблону та відповідей-вставок допомагає максимально спростити процес написання текстової частини бізнес-плану. У представленій методиці зроблено спробу врахувати якнайбільше вимог до бізнес-планів з боку UNIDO та Tacis, державних структур, комерційних банків, розробити концепцію бізнес-планування на основі методів системного аналізу, створити технологію розробки бізнес-планів та оцінки економічної ефективності інвестиційних проектів.

Однією з популярних на сьогоднішній день комп'ютерних програм, що дозволяє оцінити інвестиційний проект, є програма «Project Expert» [12; 14]. На основі аналітичної системи «Project Expert», що базується на методиці оцінки інвестиційних проектів UNIDO, лежить метод імітаційного моделювання, основу якого становить сценарний підхід. Імітаційні моделі дозволяють відтворювати різні варіанти розвитку підприємства, стану зовнішнього економічного оточення.

Вони дають можливість перевірити різні ідеї, гіпотези та припущення щодо розвитку бізнесу, проаналізувати наслідки їх реалізації. Діяльність підприємства в моделі відтворюється за допомогою опису руху грошових потоків (надходжень та виплат, Cash-Flow) як подій, що відбуваються у різні періоди часу.

Послідовно моделюючи в системі плановану діяльність нового або чинного підприємства та зміни в економічному середовищі, можна вести інвестиційне проектування та фінансове планування, створювати бізнес-плани, що задовольняють міжнародні вимоги, а також оцінювати ефективність реалізації проектів. Система «Project Expert» дає можливість проаналізувати альтернативні варіанти розвитку проекту та вибрати оптимальний шлях розвитку підприємства, визначити потребу підприємства у грошових коштах, підібрати оптимальну схему фінансування та умови кредитування, оцінити запас міцності бізнесу, ефективність вкладень для всіх учасників проекту, вибрати варіанти виробництва, закупівель та збуту, а також вести контроль за реалізацією проектів.

Система дозволяє також моделювати діяльність підприємств різних розмірів – і невеликого приватного підприємства та холдингової структури. За її допомогою можна створювати проекти будь-якої складності – від розрахунку окупності нового обладнання до оцінки ефективності диверсифікації діяльності підприємства.

«Project Expert» не вимагає ні глибокого знання математики, ні вміння програмувати – необхідно тільки добре знати описуваний бізнес.

На закінчення необхідно зазначити, що в рамках підприємства всі плани мають бути взаємопов'язані та збалансовані за термінами, ресурсами, виконавцями, результатами. У цьому сенсі вся сукупність планів фірми є єдиним цілим. Однак зміст та цілі розробки бізнес-планів досить специфічні, що дозволяє виділяти бізнес-планування як особлива підсистема внутрішньофірмового планування. Пророблений бізнес-план є робочим інструментом, з допомогою якого здійснюється управління підприємством і контролю над його діяльністю. Він ефективно допомагає керівництву підприємства (фірми) у реалізації конкретної виробничої, маркетингової, технічної, фінансової та кадрової політики, у виявленні та усуненні недоліків в управлінні та збоїв у роботі.

Відомий фахівець у галузі бізнес-планування Л. Циферблат виділяє як універсальні такі правила, якими доцільно керуватися при складанні бізнес-планів в організаціях [18]. По-перше, бізнес-план повинен надавати інформацію потенційним інвесторам (кредиторам) про характер діяльності комерційної організації. Внаслідок цього його потрібно складати так, щоб у інвестора створювалося гарне враження про організацію, як про серйозну та успішну організацію на ринку. При цьому таке враження організації для інвестора в цьому плані має бути позначене не нав'язливо і не помітно і представлене «зрозумілою» йому мовою, оскільки часто він може не розумітися на технічних аспектах запланованої до виготовлення в організації продукції. По-друге, бізнес-план має бути досить коротким, не більше 30-40 сторінок, тому що інвестор просто може відмовитися від співпраці, тому що у нього не буде бажання вивчати надто об'ємний документ з великим обсягом непотрібною йому інформації. При цьому в бізнес-план небажано включати довідкову та другорядну інформацію, за якою втрачається основна інформація щодо ефективності проекту. По-третє, у бізнес-плані має бути підготовлено коротке, але змістовне резюме, оскільки його читатимуть значно частіше, ніж сам бізнес-план. Внаслідок цього вважатимуться, що завданням бізнес-плану є необхідність своєчасного реагування дії

конкурентів, проводячи свої «контрзаходи», дозволяють організації зберегти свої позиції над ринком, але потребують залучення інвестицій. Іншими словами, бізнес-план організації доповнює тактичний план організації та призначений для інвесторів, показуючи привабливість вкладення своїх інвестицій в організацію.

1.3. Методи валідації бізнес-ідей

Інновації мають вирішальне значення для довгострокового успіху компанії. Успішна інновація може призвести до продажу нових продуктів, збільшення доходів або підвищення ефективності. Ці переваги допомагають компанії залишатися «на плаву» у складних ділових та економічних умовах, таких як рецесія чи депресія. Саме тому важливо розуміти різні етапи інновацій та те, як усі етапи працюють у комплексі, щоб допомогти компанії отримати перевагу.

Є кілька типів моделей управління інноваційними проектами. Однак, зосередимося на трьох основних інноваційних моделях.

1. Модель "Ворота".

Поетапна модель – це метод оцінки комерційної цінності інноваційного проекту протягом усього життєвого циклу інновації. Вирва проектів поділена на ділянки, кожна з яких називається «етапом». Кожна стадія вирви називається «воротами».

Між воротами проводиться оцінка, щоб зрозуміти, чи слід продовжувати проект чи ні. Перед тим, як проект проходить через інші ворота, оцінюють таке:

Чи все робиться на поточному етапі?

Чи є інноваційний проект, як і раніше, що стоїть з точки зору бізнес-цінності або бізнес-обґрунтування?;

Чи є чіткий план для наступного етапу?

Поетапний підхід зазвичай використовується розробки нових продуктів. Однак він також може бути застосований до інших форм інновацій. З іншого боку, деякі оцінки, можливо, потрібно буде змінити, щоб вони відповідали конкретному типу інновацій [20].

2. Ощадливий запуск.

Ощадливий проект це підхід до інновацій, який наголошує на швидкості, взаємодії з клієнтами та навчання на основі відгуків клієнтів. Мета моделі ощадливого проекту створити мінімально життєздатний продукт (тестова версія товару, послуги чи сервісу з мінімальним набором функцій), щоб його можна було протестувати у клієнтів якнайшвидше.

Методологія, що лежить в основі цього підходу, має три підстави:

1. Створення;
2. Вимірювання;
3. Вивчення.

Оскільки мінімально життєздатний продукт надається Клієнтам раніше, компанія може швидше визначити, що ефективно і які елементи слід поліпшити. Команда зможе отримати набагато більше від відгуків споживачів.

У результаті швидших циклів розробки організації можуть швидше виводити ринку діючі прототипи. Це означає, що підприємства зможуть тестувати свої ідеї та пропонувати більш якісні товари, витрачаючи при цьому менше грошей [19].

3. Дизайн-мислення.

Модель дизайн-мислення – це орієнтований на людину підхід до інновацій, який вимагає розуміння споживачів та їх запитів.

Мета полягає в тому, щоб створювати інноваційні рішення шляхом розробки продуктів, послуг, систем або компаній. Роль новатора у процесі має вирішальне значення, оскільки це допоможе визначити, де можна внести покращення для задоволення потреб клієнтів.

Нижче наведено чотири принципи моделі дизайн-мислення:

1. Правило людиноорієнтованості.
2. Правило невизначеності.
3. Правило редизайну.
4. Правило відчутності.

Багато успішних фірм використовують цей підхід з метою забезпечення вищої рентабельності інвестицій. Крім того, оскільки метод орієнтований на користувача, він підвищить лояльність та сприятиме утриманню клієнтів.

Дизайн-мислення також заохочує інновації у компанії. Так як Цей підхід фокусується на перевірці та спростуванні упереджень, він допоможе створити стійку інноваційну культуру у всьому бізнесі.

Інноваційний проект має бути максимально простим.

Перші три фази відомі як нечіткий інтерфейс. Він описується, як нечіткий, оскільки рішення ще не визначено. Вони мають вирішальне значення для виявлення актуальної проблеми та управління процесом висування ідей, вибору кращих із них та створення життєздатного рішення, яке може бути реалізовано останніх трьох етапах [22].

Перші три етапи зазвичай можуть бути завершені за кілька тижнів. Як правило, потрібно отримати дозвіл від менеджера з інновацій або поради з інновацій, щоб перейти від одного етапу до наступного.

1. Пошук проблем.

Більшість організацій пропускають цей етап, але найважливіша складова успіху інновації. На цьому етапі необхідно витратити час на те, щоб з'ясувати, в чому полягає основна проблема, нічого не припускаючи.

Результатом є перевірене «проблемне полотно», яке включає «формулювання проблеми». Можна використовувати цей метод для відстеження того, як результат кожного етапу співвідноситься з початковою проблемою.

Початкова постановка проблеми дуже важлива, бо вона відбиває, як організація вирішує, який товар, послуги виробляти, як вони будуть

тестуватися і хто є цільовими клієнтом. Вся ця інформація допоможе визначити, в якому напрямку бізнес просувається вперед.

2. Пошук рішення.

На цьому етапі необхідно залучити якнайбільше ідей і найрізноманітніших джерел (співробітників, клієнтів та інших зацікавлених сторін).

Цінніше «полотно пропозицій» корисне для керівництва розробкою ідей. Більшість підприємств генерують дуже мало ідей і починають занадто швидко, не вивчивши безліч альтернатив або не вибравши оптимальний підхід.

Хороший мозковий штурм з потрібними людьми та компетентним фасилітатором може породити сотні ідей за кілька годин. Результатом цього етапу має бути список життєздатних ідей для тестування [20].

3. Експеримент.

На цьому етапі найкращі ідеї перевіряються декількома способами, щоб визначити їхню здійсненність і необхідність подальшого вивчення. Тест може виявити більше ідей або показати, що ідея є найкращою. Співробітник повинен вибрати тип експерименту кожного інноваційного проекту.

Слід розглянути технічну здійсненність, а також перевірити юридичну та фінансову життєздатність. Це, зрештою, призводить до доказу концепції.

Залежно від типу ідеї співробітник може перевірити її комерційну вигоду, операційний потенціал чи фінансову життєздатність. Результатами експериментального проекту є або остаточна ідея, або висновок у тому, що потрібна додаткова робота [21].

4. Бізнес-план.

Після успішного експерименту доцільно скласти фінансове обґрунтування, яке включатиме повну фінансову картину. На цьому етапі співробітник використовуватиме результати попередніх етапів для складання зразкового бізнес-обґрунтування.

Формальний бізнес-план має бути складений для кожної гарної ідеї, що просувається на етапах життєвого циклу інновацій. Він повинен включати аналіз ринку та інформацію про конкурентів, а також докладний підхід до того, як продукт, послуга буде вироблятися, продаватися та підтримуватись.

Хороший бізнес-план заощадить час, гроші та ресурси, допоможе уникнути потенційних пасток до того, як вони виникнуть. Якщо все зроблено правильно, це ефективніше, ніж метод спроб і помилок.

Бізнес-план включає такі елементи:

1. Знайомство з компанією, галуззю та продуктом, послугою;
2. Дослідження ринку (SWOT-аналіз);
3. Фінансові прогнози (на 3-5 років);
4. Критичні припущення.

Результати експерименту, бізнес-обґрунтування та план впровадження все це важливі елементи процесу розробки інновацій.

5. Розробка.

Розробка інновації ґрунтується на чіткому баченні очікуваного результату самої інновації. Це бачення має бути конкретним та чітко визначеним.

Якщо інновація пов'язана з новою технологією, важливо заздалегідь спланувати технологічні обмеження, з якими можна зіткнутися. Також важливо визначити, хто вироблятиме і постачатиме продукт, послугу, які дослідження знадобляться і т.п. значенні [20].

Важливою частиною цього етапу є визначення того, де співробітники вироблятимуть продукт, послугу або отримуватимуть їх від іншої компанії. Результат регулярно перевіряється цільовою аудиторією, зацікавленими сторонами та спонсорами.

6. Реалізація.

Мета полягає в тому, щоб рішення було введено в дію та впроваджено. Рішенням може бути новий продукт чи послуга, або це може бути освітня програма, маркетингова кампанія, ініціатива з навчання тощо.

Пілотний проект часто виконується перед тим, як фактичний продукт буде переданий споживачам, кінцевим користувачам. Коли споживач оцінює результат лише на рівні 8 (з 10) балів чи вище, настає час реалізації.

Також важливо спланувати, як організація залучатиме клієнтів та партнерів до процесу доставки.

Деякі інноваційні проекти здійснюються з урахуванням інтересів конкретних груп (наприклад, уряду чи місцевих жителів) і комунікація є невід'ємною частиною успіху [23].

Можливо, співробітнику потрібно буде внести зміни, як тільки рішення буде готове, або працівнику просто потрібно буде виконати додаткову роботу на цьому етапі.

Зазначимо, що висновок кожен проект індивідуальний. Деякі етапи можуть вимагати більше часу, ніж інші. Кожен із етапів вимагає значного внеску від найрізноманітніших фахівців, тому співробітник має підтримувати відкриті лінії зв'язку протягом кожного етапу.

Важливо пам'ятати, що інновації розвиваються та змінюються з часом. У міру завершення одного проекту та початку іншого необхідно оновити своє бачення того, куди співробітник хоче направити свою ідею у майбутньому. Етапи впровадження інновацій нелегкі, але за грамотної організації вони часто призводять до успішних результатів.

Висновки до розділу 1

Бізнес-план – це письмовий документ, в якому докладно описується, як бізнес - зазвичай стартап – визначає свої цілі і як він повинен досягати своїх цілей. Бізнес-план є письмову дорожню карту для фірми з маркетингової, фінансової та операційної точки зору. Крім того це документи, які використовуються для залучення інвестицій до того, як компанія зарекомендувала себе. Вони також є хорошим способом для компаній дотримуватися поставленої мети в майбутньому. Бізнес-план, описуючи всі

основні аспекти майбутнього підприємства, розглядаючи проблеми, з якими воно може зіткнутися, і, встановлюючи способи їх вирішення, має показати вигідну сторону проекту і залучити можливих контрагентів, потенційних фінансових партнерів. Інвестор вкладе свої кошти лише у той проект, який із достатньою ймовірністю гарантує йому отримання максимального прибутку. Бізнес-план важливий для компанії та з погляду своєчасного формування нових комунікацій. Розробники документа можуть заздалегідь оцінити можливих бізнес-партнерів, вибрати тих, які успішно функціонують на ринку та можуть бути зацікавлені у довгостроковій спільній діяльності. Це дозволить уникнути багатьох проблем, пов'язаних із несвоєчасним постачанням ресурсів, неякісними матеріалами, неможливістю реалізувати продукцію у заплановані терміни.

В даний час в світі розроблено безліч методик і практичних посібників із розробки бізнес-планів. З західних методик найбільш відома розробка UNIDO (Організація об'єднаних націй з промислового розвитку) для країн, що розвиваються з підготовки промислових техніко-економічних обґрунтувань та її електронна версія COMFAR. Крім того, популярністю користуються розробки Tacis – програми Європейського Союзу, розробленої для країн СНД (плюс Монголія) із субсидування придбань сучасних технологій; а також деякі інші. Багато хто з них поєднує таке: в основі методики лежить опис структури бізнес-плану (послідовність розділів); загалом йдеться про те, як і що потрібно написати у кожному розділі; наводяться приклади написання бізнес-плану; у додатку вказується структура витрат та наводяться нормативні акти; розраховані на керівників, які мають вивчити методики та цілий ряд супутньої літератури, зібрати інформацію за загальною схемою та виходячи із загальних рекомендацій, а потім розробити бізнес-план.

Інновації мають вирішальне значення для довгострокового успіху компанії. Успішна інновація може призвести до продажу нових продуктів, збільшення доходів або підвищення ефективності. Ці переваги допомагають

компанії залишатися «на плаву» у складних ділових та економічних умовах, таких як рецесія чи депресія. Саме тому важливо розуміти різні етапи інновацій та те, як усі етапи працюють у комплексі, щоб допомогти компанії отримати перевагу. Зазначимо, що висновок кожен проект індивідуальний. Деякі етапи можуть вимагати більше часу, ніж інші. Кожен із етапів вимагає значного внеску від найрізноманітніших фахівців, тому співробітник має підтримувати відкриті лінії зв'язку протягом кожного етапу. Важливо пам'ятати, що інновації розвиваються та змінюються з часом. У міру завершення одного проекту та початку іншого необхідно оновити своє бачення того, куди співробітник хоче направити свою ідею у майбутньому. Етапи впровадження інновацій нелегкі, але за грамотної організації вони часто призводять до успішних результатів.

РОЗДІЛ 2. МАРКЕТИНГОВЕ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЕКТУ ВИРОБНИЦТВА КАРТИН ЗА НОМЕРАМИ

2.1. Аналіз конкурентного середовища та формування плану маркетингу проекту виробництва картин за номерами

Картини за номерами, чи мозаїчні картини, стали популярним хобі в останні кілька років. Це захоплююче заняття, яке дозволяє кожному створити витвір мистецтва, навіть якщо у людини немає досвіду живопису. Ідея полягає в тому, щоб розділити зображення на безліч маленьких ділянок з номерами та відповідними кольорами. Незабаром після появи, картинам за номерами знайшлося місце у багатьох країнах світу. Вони стали доступними і популярними серед людей різного віку.

Історія виникнення малювання за номерами почалася в Америці у 50-х роках, коли значна частина людей відновлювалася після Другої світової війни і водночас мала більше часу для задоволення потреб у облаштуванні будинку. Жителі Сполучених штатів хотіли прикрасити стіни кімнат картинами, але обмежитися невеликими фінансовими витратами. В результаті було придумано живопис за номерами, який сьогодні також доступний у широкому асортименті сайту Брашмі.

Створити картини за номерами вдалося Дену Роббінсу, який, повернувшись із військового корпусу зв'язку, направив свої художні можливості на розробку дитячих книжок-розмальовок. Після цього він вигадав продукт для дорослих, який називався «Живопис за номерами». Чоловік працював у компанії Palmer Paint, де представив свою концепцію власнику Максу Кляйну. Це була не книжка-розмальовка для найменших, а полотно з намальованим малюнком, що нагадує безбарвний вітраж. На

кожній області був включений номер, що вимагає нанесення на нього відповідного кольору фарби.

У 1950 році цифрові картини на полотні були випущені на американський ринок з ініціативи Макса Кляйна та Дена Роббінсона. Їхній намір полягав у тому, щоб і дорослі, і діти могли малювати картини своїми руками, проте на той час ніхто з них не знав, що це стане окремим напрямком у прикладному мистецтві. Тодішні набори, як і сьогодні у Брашмі, включали такі компоненти: кисті; вже змішані акрилові фарби; схему малювання. Рекламні слогани компанії говорили, що кожен може стати Рембрантом.

Автор ідеї картини за номерами говорив, що натхненником його ідеї був сам Леонардо да Вінчі, коли навчав своїх учнів. Суть полягала у створенні ескізу малюнка, розділеного на сегменти, які потім пронумеровано. Завдання студентів було у тому, щоб розмалювати зазначені області відповідними кольорами.

Ден Роббінс працював із багатьма художниками, компанія також змогла створити копії знаменитих полотен. Найбільшої популярності досягла «Таємна вечеря» Леонардо да Вінчі, розроблена Адамом Грантом.

Після зростання продажів та величезного попиту на картини за номерами «Портрети» з'явилися фабрики, які займаються виробництвом готових наборів. З невідомих причин наприкінці 1950-х років попит на полотна різко впав. Через тридцять років співробітники компанії під назвою «PBN collectors» шукали і викупували популярні раніше картини за номерами. Вони подорожували з виставками великими містами Америки. В результаті їх експонати стали вважатися не реліквією минулої епохи, а захоплюючим і незвичайним хобі, що має всі шанси завоювати визнання у всьому світі [32].

Український ринок картин за номерами, за оцінкою консалтингової компанії Pro-Consulting, становить близько 300–400 млн грн. До списку перспективних компаній Next250 від Forbes Ukraine потрапили відразу три компанії (Ideyka, Brushme та TM ROSA), які виробляють товари для

Продовження табл. 2.1						
Гнучкість у виконанні замовлення	Відрізняється високою гнучкістю. Компанія відкрила цех зі створення сюжетів на замовлення	Використовується один розмір картин у виробництві 40*50	Компанія виробляє картини різних розмірів: 30*30, 30*40, 40*40, 40*50, 50*50	Не робить картини із сюжетами «на замовлення»	Компанія виробляє картини різних розмірів: 30*30, 30*40, 40*40, 40*50, 50*50	Не робить картини із сюжетами «на замовлення»
Час отримання замовлення	1-2 дні	-	3-5 днів		Мінімальне, купівля проводиться за фактом у магазині готівкового товару	-
Способи доставки	Нова Пошта			-	-	Не продають товари онлайн

Джерело: розроблено автором

Всього за підрахунками Pro-Consulting, в Україні працюють близько 80–100 виробників та 20 імпортерів, але виділити лідерів та частки ринку майже неможливо. Велика кількість виробників працюють як ФОП або взагалі без оформлення.

В Україні попит на ці продукти швидко зростає від початку епідемії COVID-19. Велика війна не відвернула українців від творчості. Так у 2021 році Rozetka продала у 2,5 рази більше картин за номерами, ніж у 2020-му, розповіли у прес-службі маркетплейсу. Навіть повномасштабна війна не відбила в українців бажання малювати. Серед товарів у категорії «живопис та графіка» частка картин за номерами на Rozetka у 2022 році зросла на 25%, за даними компанії. За шість місяців 2023 року на маркетплейсі Prom.ua купили понад 26 000 картин за номерами, що на 40% більше, ніж за аналогічний період минулого року, розповіла керівник команди маркетингу Prom.ua Юлія Новаченко [32].

Проведемо оцінку рівню інтенсивності конкуренції на ринку за допомогою підходу М. Портера (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Аналіз галузі з 5 сил конкуренції М. Портера

РОЗБІР СИЛИ ТИСКУ КЛІЄНТІВ			
Параметр оцінки:	Оцінка параметру		
	3	2	1
Сильні марки з високим рівнем знання та лояльності	Відсутні великі гравці	2-3 великі гравці тримають близько 50% ринку	2-3 великі гравці тримають понад 80% ринку
			+
Диференціація продукту	Низький рівень різноманітності товару	Існують мікро-ніші	Усі можливі ніші зайняті гравцями
		+	
Рівень інвестицій та витрат для входу в галузь	Низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	Середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	Високий (окупається більш як за 1 рік роботи)
			+
Доступ до каналів розподілу	Доступ до каналів розподілу повністю відкритий	Доступ до каналів розподілу потребує помірних інвестицій	Доступ до каналів розподілу обмежений
	+		
Політика уряду	Немає обмежувальних актів з боку держави	Держава втручається у діяльність галузі, але на низькому рівні	Держава повністю регламентує галузь та встановлює обмеження
	+		
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Гравці не підуть на зниження цін	Великі гравці не підуть на зниження цін	За будь-якої спроби введення дешевшої пропозиції гравці знижують ціни
	+		
Темп зростання галузі	Високий і зростаючий	Сповільнюється	Стагнація та падіння
		+	
Підсумковий бал:	16		
9 – 16 балів	Середній рівень загрози входу нових гравців		
РОЗБІР СИЛИ ТИСКУ ПОТОЧНИХ КОНКУРЕНТІВ			
Параметр оцінки:	Оцінка параметру		
	3	2	1
Кількість гравців	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку	Невелика кількість гравців
	+		
Темп зростання ринку	Стагнація або зниження обсягу ринку	Уповільнений, але зростаючий	Високий
			+

Рівень диференціації продукту	Компанії продають стандартизований товар	Товар стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється за додатковими перевагами	Продукти компанії значно відрізняються між собою
	+		
Обмеження підвищення цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості у зміні цін	Є можливість підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат	Завжди є можливість до підвищення ціни для покриття зростання витрат та підвищення прибутку
		+	
Підсумковий бал:	9		
9 - 12 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
РОЗБІР СИЛИ ТИСКУ НОВИХ КОНКУРЕНТІВ			
Параметр оцінки:	Оцінка параметру		
	3	2	1
Кількість гравців	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку	Невелика кількість гравців
			+
Темп зростання ринку	Стагнація або зниження обсягу ринку	Уповільнений, але зростаючий	Високий
		+	
Рівень диференціації продукту	Компанії продають стандартизований товар	Товар стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється за додатковими перевагами	Продукти компанії значно відрізняються між собою
		+	
Обмеження підвищення цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості у зміні цін	Є можливість підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат	Завжди є можливість до підвищення ціни для покриття зростання витрат та підвищення прибутку
			+
Підсумковий бал:	6		
5 - 8 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
РОЗБІР СИЛИ ТИСКУ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ			
Параметр оцінки:	Оцінка параметру		
	2	1	

Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників чи монополія	Широкий вибір постачальників	
		+	
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість в об'ємах	Необмеженість в об'ємах	
		+	
Недоліки перемикавання	Високі витрати на переключення на інших постачальників	Низькі витрати на переключення на інших постачальників	
		+	
Пріоритетність наряду для постачальника	Низька пріоритетність галузі для постачальника	Висока пріоритетність галузі для постачальника	
	+		
Підсумковий бал:	5		
5 - 6 балів	Середній рівень впливу постачальників		
РОЗБІР СИЛИ ТИСКУ ТОВАРІВ-ЗАМІННИКІВ			
Параметр оцінки:	Оцінка параметру		
	3	2	1
Товари-замінники у позиції «ціна-кількість»	Існують і займають високу частку на ринку	Існують, але тільки увійшли на ринок і їхня частка мала	Не існують
			+
Підсумковий бал:	1		
1 бал	Низький рівень загрози з боку товарів-замінників		

Джерело: розроблено автором

Виробники товарів для творчості одногосно стверджують, що головні конкуренти – китайські виробники. Навіть із витратами на логістику їхня продукція дешевша. Українські підприємці конкурують унікальними дизайнерськими рішеннями та новими нестандартними продуктами. Приклад цієї галузі свідчить – Made in Ukraine може бути конкурентоспроможним у світі на дуже твердому ринку.

Ідея цього виду мистецтва досить проста – замість того, щоб малювати зображення з нуля, необхідно просто вибирати базову фотографію (або малюнок художника), і на її основі отримати полотно з нанесеними на нього контурами та цифрами. Кожне число відповідає певному кольору фарби. Розфарбовувати картинку потрібно згідно з наданою інструкцією та видимими лініями та цифрами.

Картинки за номерами не лише розважають, а й мають терапевтичний ефект. Вони допомагають зняти стрес та покращити концентрацію.

Цільова аудиторія проєкту виробництва картин по номерах є:

1. Діти віком від 7 до 13 років, які певною мірою пов'язані з творчою діяльністю, «одиначки».
2. Жінки які, мають нереалізований творчий потенціал та потребують зняття щоденного стресу.
3. Люди, які бажають зробити оригінальний подарунок.

Ціннісна пропозиція проєкту полягає у оригінальних дизайнах для малювання, які допоможуть:

- ✓ покращити координацію рухів, розвинути просторове мислення, збагатити фантазію, виробити любов до прекрасного у дітей віком від 3х років;
- ✓ пережити непростий життєвий етап, зняти стрес, відчувати радість перебування у світі мистецтва;
- ✓ підготувати оригінальний творчий подарунок.

Головним елементом вартісної пропозиції є цікаві та рідкісні дизайни картин. У якості дизайнів планується використовувати роботи молодих художників (за домовленістю з авторами робіт), та фотостоки. Це забезпечить оригінальність сюжетів.

Як показали дослідження основними популярними сюжетними напрямками є:

- ✓ Краєвиди. Краєвиди – чудовий вибір для початку. Вони часто включають прості елементи, такі як небо, дерева і вода, і можуть бути легко відтворені за допомогою картини за номерами.
- ✓ Тварини. Зображення тварин також є популярними серед новачків. Ви можете почати із зображення кішки, собаки або птахи.
- ✓ Квіти. Квіткові мотиви завжди актуальні. Вони можуть додати яскравих фарб та радості у ваше мистецтво.

Картини за номерами добре продаються саме на онлайн-майданчиках. За належної підготовки саме такий формат планується зробити єдиним способом заробітку.

Канали маркетингового просування продукту за проектом передбачають наступну номенклатуру:

1. Соціальні мережі (Instagram, Facebook, TikTok, YouTube)
2. Сайт, профіль в інстаграм
3. Співпраця із спеціалізованими магазинами
4. Реклама у блогерів та інста-мам

Таблиця 2.3 – План маркетингових витрат за проектом на перший рік

№	Канали комунікації з клієнтами	Статті витрат	Період	У грошовому виразі		Тип витрат
				\$	грн	
1.	Власний сайт	написання	-	200	7900	одноразові
		розробка дизайну	-	250	9875	одноразові
		хостинг та домен	рік	35	1382,5	поточні постійні
2.	Профіль в Instagram	безкоштовно	-	0	0	-
3.	Блогери//Інста-мами	спільні розіграші картин	рік	121	4779,5	поточні постійні
4.	Реклама в Instagram		рік	5475	216262,5	поточні постійні
5.	Логотип	розробка	-	45	1777,5	одноразові

Джерело: розроблено автором

Також план маркетингу передбачає функціонування певної системи лояльності для клієнтів, а саме:

1. Знижка по акції «Приведи друга» або «Залиш відгук з позначкою»;
2. Знижка, при покупці більш двох картин в одному замовленні;
3. Знижка на кожну третю картину (діє у протягом року);
4. Безкоштовна доставка, при покупці біля п'яти картин в одному замовленні.

Узагальнюючи все вище наведено сформуємо матрицю SWOT-аналізу майбутнього бізнесу по виробництву картин по номерах. Результати представимо у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз виробництва картин за номерами

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
Унікальний продукт Якісний продукт Недорогий продукт Високий рівень сервісу Хороша служба підтримки клієнтів Наявність сайту Продукція затребувана ринком	Погана впізнаваність бренду Високі витрати на маркетинг Купівля авторських прав Низька частка високоприбуткової аудиторії Кадрове забезпечення Швидкість виготовлення продукції
Можливості:	Загрози:
Вхід у сегмент дорогих товарів Використання всіх можливих ресурсів маркетингу Створення сталої репутації компанії Зростання виробництва	Значне зростання витрат за матеріали Зниження доходів населення Уповільнення зростання ринку Загроза виходу ринку нових конкурентів Посилення конкуренції серед існуючих компаній в умовах карантину Не здатність забезпечити попит

Джерело: розроблено автором

Виходячи з таблиці можна зробити наступні висновки: за рахунок сильних сторін продукту, компанія може виправити слабкі сторони, а саме високі витрати на маркетинг у довгостроковому періоді забезпечать зростання клієнтської бази, повторне придбання та підвищить впізнаваність бренду. Наявні загрози притаманні всім гравцям на ринку, але залишаються більш значущими для нової невеличкої компанії.

2.2. Виробничий план проекту виробництва картин по номерах

Під бізнес знайдено дворівневе приміщення площиною 140 м² на вул. Желябова, 4-а (біля заводу «Шустов»).

Приміщення має власне опалення, швидкісний інтернет, нові комунікації, близькість від центру міста, гарна транспортна розв'язка, поруч зупинка громадського транспорту, достатньо місця для паркування автомобілів, цілодобове відеоспостереження.



Рис. 2.1 – Приміщення на вул. Желябова, 4-а під відкриття виробництва

Вартість оренди приміщення 23800 грн на місяць.

Технологія виробництва картин за номерами передбачає наступні етапи:

1. Співробітники компанії відбирають оригінали картин, які будуть цікавими для покупців.

2. Технічна обробка оригіналу за допомогою спеціальної програми. Дизайнери розробляють графічну схему майбутньої картини, за допомогою цифрової обробки визначають гамму необхідних кольорів і відтінків.

3. Перевірка технічної схеми практично. Художник перевіряє створений ескіз, уточнює контури та коригує палітру фарб.

4. Полотно. Матеріал для полотен надходить на завод у великих рулонах. Після того, як полотно пройде через машину-принтер, на ньому з'являється графічний малюнок із цифрами. Потім рулон розрізають на прямокутники необхідних розмірів та сортують.

5. Підрамник. Виробництвом закупаються дерев'яні рейки необхідної товщини. Далі вони нарізаються гільотиною і скріплюються за допомогою степлера для рам (великий верстат, не ручний)

6. Натяжка полотна підрамник. Полотно натягується спеціальними щипцями, після чого кріпиться скріпками за допомогою меблевого степлера (ручного).

7. Фарби. Фарби зберігаються на виробництві у великих ємностях, розливаються по раніше закупленим баночкам за допомогою конвейерної стрічки, системи подачі та орієнтації ємностей, системи орієнтації та закупорки кришок. Наклейка з номером фарби друкується на принтері.

8. Комплектація набору. Картина комплектується фарбою, раніше закупленими пензлями та кріпленням на стіну, раніше роздрукованою додатковою схемою на папері, акриловим лаком (додатково, не для всіх наборів).

9. Упаковка. Картини упаковуються у прозору плівку за допомогою верстата.

10. Зберігання. Картини зберігаються у сухому приміщенні із середньою температурою повітря на стелажах.

11. Транспортування. Для перевезення картин використовуються великі та маленькі картонні коробки (виготовлені на замовлення), що купуються виробництвом у готовому вигляді.

Наведений технологічний процес передбачає наявність на підприємстві відповідно технологічного обладнання.

Перелік обладнання та витрати на його придбання наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Витрати на придбання обладнання для виробництва картин по номерах

№	Вид обладнання	Кількість од., шт.	Вартість од, грн.	Загальна вартість, грн.
1.	Комп'ютер	3	11500	34500
2.	Малювальний і ріжучий принтер (плотер)	1	175300	175300
3.	Циркулярна пила	1	32000	32000
4.	Степлер для рам	1	300	300
5.	Щипці для натяжки полотна	1	750	750
6.	Принтер для друку наклейок	1	4500	4500
7.	Принтер для друку на папері А3	1	9300	9300
8.	Верстат для пакування картин	1	17000	17000
9.	Пакувальник "Гарячий стіл"	1	4200	4200
10.	Стелаж	10	1300	13000
11.	Комп'ютерний стілець	8	7500	60000
12.	Комп'ютерний стіл	3	1700	5100
13.	Виробничий стіл	2	6000	12000
14.	Колеріювальна машина	1	47000	47000
15.	Разом	-	-	414950

Джерело: розроблено автором

Таким чином витрати на придбання обладнання становлять 414950 грн. Це одноразові або капітальні витрати, які потрібні вже у першій місяць реалізації проєкту.

Окрім одноразових витрат з обладнанням пов'язані й поточні витрати. Одним з різновидів таких витрат є амортизаційні витрати. Виходячи з даних

наведених у таблиці 2.5, можемо визначити річні норми амортизації обладнання за перший рік експлуатації (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Річні норми амортизації обладнання за перший рік експлуатації

№	Вид обладнання	Загальна вартість, грн.	Термін експлуатації, рік	Норма амортизації, %	Сума на рік, грн.	Амортизаційні відрахування на рік, грн
1.	Комп'ютер	34500	3	33,3	11500	1950
2.	Малювальний і ріжучий принтер (плотер)	175300	8	12,5	21912,5	16530
3.	Циркулярна пила	32000	8	12,5	4000	3000
4.	Степлер для рам	300	1	100,0	300	300
5.	Щипці для натяжки полотна	750	1	100,0	750	750
6.	Принтер для друку наклейок	4500	5	20,0	900	560
7.	Принтер для друку на папері А3	9300	5	20,0	1860	1460
8.	Верстат для пакування картин	17000	8	12,5	2125	1400
9.	Пакувальник «Гарячий стіл»	4200	7	14,3	600	457,1
10.	Стелаж	13000	6	16,7	2166,7	1666,7
11.	Комп'ютерний стілець	60000	6	16,7	10000	666,7
12.	Комп'ютерний стіл	5100	6	16,7	850	550
13.	Виробничий стіл	12000	6	16,7	2000	1333,3
14.	Колеріювальна машина	47000	15	6,7	3133,3	2800
15.	Разом	414950	-	-	-	33423,8

Джерело: розроблено автором

Комплект картин за номерами зазвичай включає наступні елементи:

Полотно з контуром. Це полотно з нанесеними контурами та номерами, що вказують на відповідні кольори. Він є основою для вашої картини.

Фарби за номерами. В комплект входять фарби, поділені за номерами, щоб відповідати номерам на полотні. Зазвичай фарби попередньо змішані та готові до використання.

Щітки. Пензли різних розмірів можуть входити в комплект, щоб ви могли точно і детально розфарбувати кожну частину полотна.

Інструкції. Зазвичай комплект поставляється з детальною інструкцією, яка пояснює, як почати, як використовувати фарби та пензлі, а також які номери відповідають яким кольорам.

Перелік основних матеріалів на 1 стандартний комплект картини за номерами розміром 40*50 наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Вартість основних матеріалів на 1 стандартний комплект картини за номерами розміром 40*50

№	Найменування матеріалу	Витрати ресурсу		Вартість од.	Загальна вартість, грн.
		Норма витрат	Од. виміру		
1	Дерев'яна рейка	1	од.	9	9
2	Скріпки для підрамника	8	од.	1,55	12,4
3	Полотно	1	од.	18	18
4	Скріпки для полотна на підрамник	26	од.	0,01	0,234
5	Фарби	60	мл.	0,365	21,9
6	Баночки	28	од.	0,21	5,88
7	Наклейка на баночку	28	од.	0,019	0,532
8	Щітки	3	од.	1,88	5,64
9	Упаковка для пензлів	1	од.	0,7	0,7
10	Кріплення на стіну	1	од.	3,1	3,1
11	Упаковка для фарб	1	од.	5,8	5,8
12	Упаковка для картини	1	од.	1,2	1,2
13	Контрольний лист	1	од.	0,4	0,4
14	Кольорова картинка клейка	1	од.	0,4	0,4
15	Разом	-		-	85,19

Джерело: розроблено автором

В розрізі функціонування підприємство важливо визначити поточні постійні та змінні витрати. Поточні витрати – це витрати на виробництво у поточному звітному періоді, які мають бути включені до собівартості продукції (робіт, послуг), виготовленої протягом цього звітного періоду.

Перелік та річний обсяг поточних постійних витрат можна побачити у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Річний обсяг поточних постійних витрат при виробництві картин за номерами

№	Найменування витрат	Обсяг витрат, грн.
1	Амортизація обладнання	33423,8
2	Маркетинг	222424,5
3	Комунальні платежі	26400
4	Заробітна плата та ЄСВ	2083019
5	Оренда приміщення	285600
6	Інтернет та зв'язок	2640
7	Аксесуари для туалетної кімнати	1800
8	Приладдя для збирання	1800
9	Транспортні витрати	15600
10	Разом за рік	2672707

Джерело: розроблено автором

Таким чином річний обсяг поточних постійних витрат для функціонування підприємств з виробництва картин за номерами становить 2673 тис. грн. Найбільша стаття витрат за обсягом – це витрати, пов'язані з персоналом підприємства, а саме витрати на заробітну плату та ЄСВ. Їх обсяг 2085600 грн. на рік, що становить близько 78% від усіх постійних поточних витрат.

До поточних змінних витрат окрім витрат на матеріали ми віднесли ще витрати на електричну енергія, використану на виробничі цілі. Калькуляцію поточних змінних витрат у розрахунку на 1 картину за номера формату 40*50 можна побачити у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Калькуляція змінних витрат на 1 стандартний комплект картини за номерами розміром 40*50

№	Найменування матеріалу	Витрати ресурсу		Вартість од.	Загальна вартість, грн.
		Норма витрат	Од. виміру		
1	Дерев'яна рейка	1	од.	9	9
2	Скріпки для підрамника	8	од.	1,55	12,4
3	Полотно	1	од.	18	18
4	Скріпки для полотна на підрамник	26	од.	0,01	0,234
5	Фарби	60	мл.	0,365	21,9
6	Баночки	28	од.	0,21	5,88
7	Наклейка на баночку	28	од.	0,019	0,532
8	Щітки	3	од.	1,88	5,64
9	Упаковка для пензлів	1	од.	0,7	0,7
10	Кріплення на стіну	1	од.	3,1	3,1
11	Упаковка для фарб	1	од.	5,8	5,8
12	Упаковка для картини	1	од.	1,2	1,2
13	Контрольний лист	1	од.	0,4	0,4
14	Кольорова картинка клейка	1	од.	0,4	0,4
15	Електрична енергія	0,2	кВт	5,58	1,12
15	Разом	-		-	86,31

Джерело: розроблено автором

Обсяг поточних змінних витрат у розрахунку на 1 картину за номери формату 40*50 становить 86,31 грн.

Виходячи з цього визначимо точку беззбитковості проекту у натуральному виразі. На сьогодні середня ціна 1 картини по номерах встановленого формату при наявності оригінального дизайну становить 370 грн за одиницю. Таким чином річна точка беззбитковості проекту буде дорівнювати 9414 одиниці:

$$T_{бз} = \frac{\text{Постійні витрати}}{(\text{Ціна} - \text{Змінні витрати})} = \frac{2672707}{(370 - 86,31)} = 9414 \text{ (одиниць)}$$

Міцність проекту становитиме:

$$K_{міц} = \frac{T_{бз}}{\text{Плановий обсяг продажу}} = \frac{9414}{15000} = 0,628$$

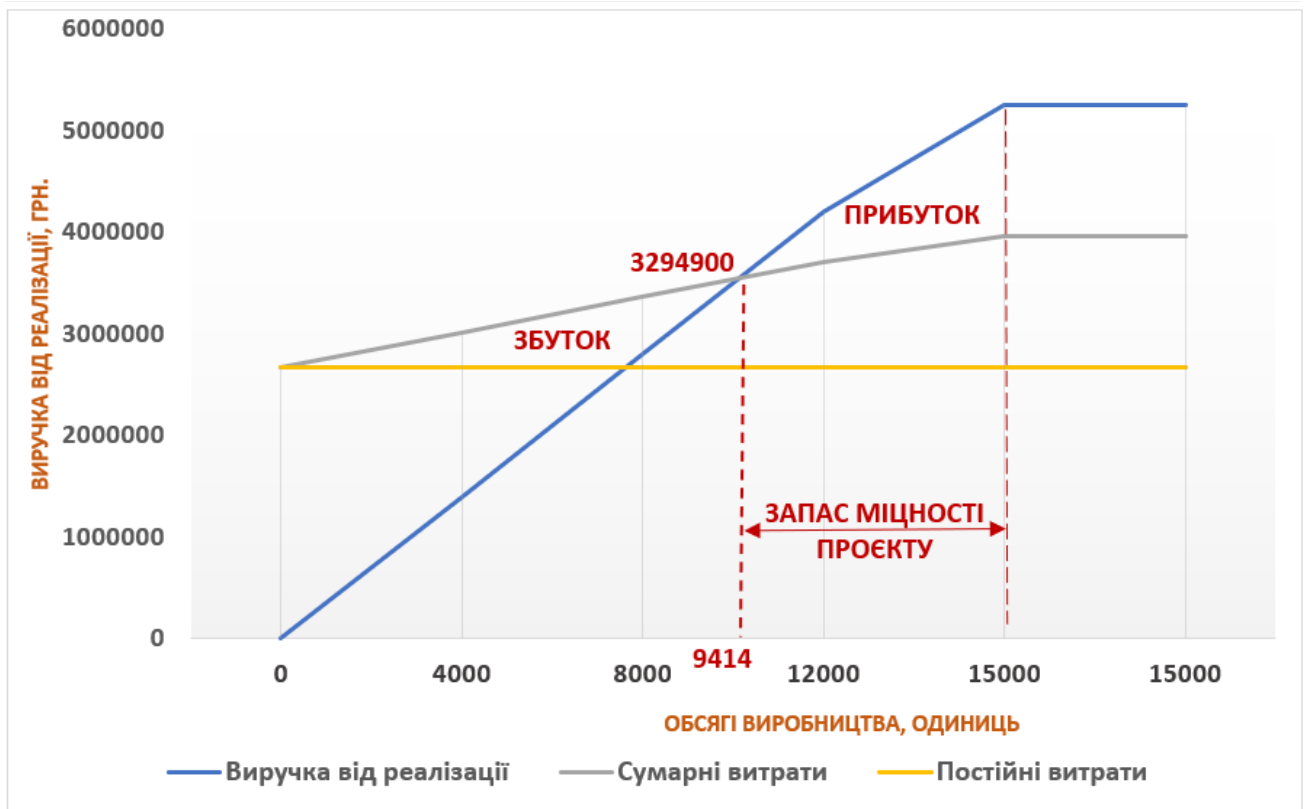


Рис. 2.2 – Точка безбитковості проекту у натуральному та вартісному обсязі Джерело: розроблено автором

Коефіцієнт міцності проекту становить 0,628 (або 62,8%), тобто при виході на заплановану потужність рентабельність діяльності становитиме 37,2%. Таким чином можна говорити про достатній рівень фінансової міцності проекту.

2.3. Організаційний план проекту виробництва картин по номерах

Згідно чинного законодавства підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників та штатний розклад. Він складається загалом по підприємству (установі, організації) і затверджується щорічно кожний календарний рік на початок, з урахуванням змін, внесених до штатний розклад цього року. Штатний розклад підприємства наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.10 – Штатний розклад працівників підприємства з виробництва картин за номерами

Посада	Вимоги	Обов'язки	Заробітна платня, грн
Директор	Досвід роботи щонайменше 5 років на посаді гендиректора. Вища освіта. Вік: 25+років. Чоловік	1. Найм працівників підприємства. 2. Ведення залишків та закупівля матеріалів. 3. Робота з постачальниками. 4. Контроль роботи з виробництва	18000
Менеджер по роботі з клієнтами	Досвід роботи у сфері обслуговування (безпосереднє спілкування з клієнтом) не менше 4 років Вища освіта	1. Прийом замовлень 2. Зв'язок із клієнтом	11000
Дизайнер-технолог	Досвід роботи у сфері дизайну не менше 3 років	1. Розробка та промальовування дизайну 2. Підбір фарб та редакція схем 3. Друк та опрацювання макета	12000
Майстер	3 досвідом роботи майстра в багетному мастеску/ без досвіду роботи	1. Нарізка дерев'яних рейок на підрамники 2. Скріплення підрамників 3. Натяжка полотна	11250
Бухгалтер	Вища освіта/курси з бухгалтерії (робота в 1С) Вища освіта/технічна освіта (коледж)	1. Ведення бухгалтерії для податкової 2. Ведення підприємства у 1С	11500
Маркетолог/СММ	Досвід роботи маркетологом не менше 3 років	1. Створення реклами, розробка макетів 2. Рекламне просування	17000
Прибиральник	Досвід роботи не менше 5 років, жінка	1. Прибирання на підприємстві	6500
Розливник фарби	Без досвіду роботи	1. Розлив фарб 2. Нумерація банок	11250
Пакувальник	Без досвіду роботи	1. Комплектація, упаковка наборів	6000
Фасувальник-складальник	Без досвіду роботи	1. Сортуння товару на складі 2. Комплектація інтернет-замовлень	11000

Джерело: розроблено автором

Штатний розклад – документ, що визначає структуру штатного складу працівників підприємства (установи, організації), найменування професій (посад), чисельність персоналу та оклади з кожної професії (посади).

Законодавство не містить прямого розпорядження про те, що роботодавець повинен обов'язково мати штатний розпис. Але практика показує, що без цього кадрового документа роботодавцю не обійтись. Саме штатний розклад дозволяє визначити перелік усіх посад та професій працівників, необхідних роботодавцю, у тому числі й вакантних посад, а також обчислювати статистичні показники щодо чисельності працівників.

Витрати на оплату праці завжди пов'язані з іншими витратами – це витрати на соціальні потреби, а саме єдиний соціальний внесок. Розрахуємо витрати на оплату праці та ЄСВ за проектом (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Витрати на оплату праці та ЄСВ за проектом

Посада	Кількість посад	Заробітна плата, грн.	Витрати на оплату праці, грн.	ЄСВ, грн.	Витрати на оплату праці та ЄСВ за місяць, грн	Витрати на оплату праці та ЄСВ за рік, грн
Директор	1	18000	18000	4641,5	22642	271698
Менеджер по роботі з клієнтами	1	11000	11000	2836,5	13836	166038
Дизайнер-технолог	1	12000	12000	3094,3	15094	181132
Майстер	2	11250	22500	5801,9	28302	339623
Бухгалтер	1	11500	11500	2965,4	14465	173585
Маркетолог	1	17000	17000	4383,6	21384	256604
Прибиральник	1	6500	6500	1676,1	8176	98113
Розливник фарби	2	11250	22500	5801,9	28302	339623
Пакувальник	1	6000	6000	1547,2	7547	90566
Фасувальник-комірник	1	11000	11000	2836,5	13836	166038
Разом	13	-	138000	35585	173585	2083019

Джерело: розроблено автором

Середня заробітна плата по підприємству становить 11550 грн. на особу. Такий рівень є нижче середнього по Одеської області. Таким чином,

витрати на оплату праці та ЄСВ у місяць 173585 грн., що за рік становить 2083019 грн на рік. Чисельність персоналу за планом - 13 осіб.

Кадрова політика підприємства передбачає створення позитивного мікроклімату, якому сприяє демократичний стиль управління. У такому стилі відсутнє нав'язування рішень, переважають дружні, довірчі взаємовідносини, однаково цінуються члени колективу. Потуральний та авторитарний стилі призводять до низької продуктивності, появи ворожості, заздрості та недовіри.

За нормального внутрішнього мікроклімату співробітники задоволені умовами праці та розміром матеріальної винагороди, налаштовані на результат, поділяють єдині цілі, підтримують та поважають колег, помічають перспективи зростання, будують довгострокові плани. Проблеми по кожному з пунктів – ознака того, що настав час вживати відповідних заходів.

Окрім очевидних речей, до яких належить розробка ефективної мотиваційної системи, облаштування робочого місця, контроль за виконанням командних правил та внутрішнього регламенту, при роботі з колективом планується звернути увагу на кілька важливих деталей.

Об'єднати команду загальними ціннісними орієнтирами, позначивши ключові правила, філософію, норми, принципи та традиції компанії. Співробітники мають відчувати командний дух, стати частиною злагодженого механізму. Необхідно наголошувати на надихати на цілях компанії, та пояснити, що кожен член колективу робить власний внесок у їхнє досягнення.

Висновки до розділу 2

Картини за номерами, чи мозаїчні картини, стали популярним хобі в останні кілька років. Це захоплююче заняття, яке дозволяє кожному створити витвір мистецтва, навіть якщо у людини немає досвіду живопису. Ідея полягає в тому, щоб розділити зображення на безліч маленьких ділянок з номерами та відповідними кольорами. Незабаром після появи, картинам за

номерами знайшлося місце у багатьох країнах світу. Вони стали доступними і популярними серед людей різного віку. В Україні попит на ці продукти швидко зростає від початку епідемії COVID-19. Велика війна не відвернула українців від творчості. Так у 2021 році Rozetka продала у 2,5 рази більше картин за номерами, ніж у 2020-му. Цільова аудиторія проєкту виробництва картин по номерах є: діти віком від 7 до 13 років, які певною мірою пов'язані з творчою діяльністю, «одиначки»; жінки які, мають нереалізований творчий потенціал та потребують зняття щоденного стресу; люди, які бажають зробити оригінальний подарунок. Канали маркетингового просування продукту за проєктом передбачають наступну номенклатуру: соціальні мережі (Instagram, Facebook, TikTok, YouTube); сайт, профіль в Instagram; співпраця із спеціалізованими магазинами; реклама у блогерів та Insta-мам. У перший рік функціонування проєкту на маркетинг планується витратити 242 тис.грн.

Під бізнес знайдено дворівневе приміщення площиною 140 м² на вул. Желябова, 4-а (біля заводу «Шустов»). Вартість оренди приміщення 23800 грн на місяць. Витрати на придбання обладнання становлять 415 тис. грн. Точка беззбитковості у натуральному виразі становить 9414 одиниць на рік (приблизно 26 картин на день). Запланована потужність підприємства 15000 одиниць. Коефіцієнт міцності проєкту становить 0,628 (або 62,8%), тобто при виході на заплановану потужність рентабельність діяльності становитиме 37,2%.

Штатний розклад передбачає 13 осіб. Річні витрати на заробітну плату враховуючи ЄСВ становлять 2083 тис. грн. Основні постулати кадрової політики підприємства передбачають: об'єднати команду загальними ціннісними орієнтирами, позначивши ключові правила, філософію, норми, принципи та традиції компанії. Співробітники мають відчувати командний дух, стати частиною злагодженого механізму. Необхідно наголошувати на надихати на цілях компанії, та пояснити, що кожен член колективу робить власний внесок у їхнє досягнення.

РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РИЗИКОВАНOSTІ ПРОЕКТУ ВИРОБНИЦТВА КАРТИН ЗА НОМЕРАМИ

3.1. Фінансовий план проекту виробництва картин за номерами

У таблиці 3.1 можна побачити структуру інвестицій за джерелами інвестування.

Таблиця 3.1 – Структура інвестицій за джерелами походження

Джерела походження	Обсяг інвестицій, грн	Структура, %
Власні засоби	632000	64,7
Залучені засоби кредитних організацій	345000	35,3
Разом	977000	100,0

Джерело: розроблено автором

Практика реалізації інвестиційних проєктів нараховує велику кількість схем фінансування, які постійно розвиваються, але їх вибір залежить від типу інвестиційного проєкту та можливостей ініціаторів проєкту. Для реалізації проєкту ми будемо використовувати власні засоби та залучені засоби кредитних організацій.

Таблиця 3.2 – Витрати на функціонування підприємства у перші 2 місяці

Стаття	1й місяць, грн.	2й місяць, грн.	Разом грн.
Оренда приміщення	23800	23800	47600
Реєстрація ФОП	500	0	500
Заробітна плата	52201	81761	133962
Одноразові витрати на маркетинг	11653	9875	21528
Акcesуари для туалетної кімнати	150	150	300
Приладдя для збирання	150	150	300
Устаткування	207475	207475	414950
Комунальні послуги	2200	2200	4400
Транспортні витрати	1300	1300	2600
Усього	299429	326711	626140

Джерело: розроблено автором

Перелік витрат на функціонування підприємства у перші 2 місяці наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.3 – Кеш-фло проєкту за першій рік функціонування, грн.

			Рух грошових коштів по місяцях 2024 року											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Баланс грошових коштів на початок періоду (дорівнює балансу грошових коштів на кінець минулого періоду)		0	571	60	149005	33144	1684	29443	114827	199505	300846	403075	504596
2.	a)	виручка від реалізації продукції (товарів та послуг);			74000	185000	296000	370000	444000	444000	462500	462500	462500	462500
	b)	виручка від продажу активів (ресурсів) підприємства;												
	c)	власні інвестиції у проєкт;	326200	326200	5800									
	d)	залучені інвестиції у проєкт;												
	e)	отримання позикових коштів			345000									
	f)	Всього грошових надходжень	300000	326771	424860	334005	329144	371684	473443	558827	662005	763346	865575	967096
3.	a)	одноразові та періодичні витрати;	219128	217350										
	b)	поточні постійні витрати;	80301	109361	219207	219207	220800	219207	219207	220800	219207	219207	220800	219207
	c)	поточні змінні витрати;			17261	43153	69045	86306	103567	103567	107883	107883	107883	107883
	d)	витрати по відсотках за позики;			10638	9751	8865	7978	7092	6205	5319	4432	3546	2659
	e)	погашення позик;			28750	28750	28750	28750	28750	28750	28750	28750	28750	28750
	f)	виплати дивідендів інвесторам												
	g)	Всього грошових платежів	571	60	149005	33144	1684	29443	114827	199505	300846	403075	504596	608597
4.	Баланс грошових коштів на кінець періоду		571	60	149005	33144	1684	29443	114827	199505	300846	403075	504596	608597

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.4 – Кеш-фло проєкту за другий рік функціонування, грн.

			Рух грошових коштів по місяцях 2025 року											
			13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	.	Баланс грошових коштів на початок періоду (дорівнює балансу грошових коштів на кінець минулого періоду)	608597	712102	817876	953287	1088697	1222515	1357925	1493336	1627153	1762564	1897974	2031792
2	.	a) виручка від реалізації продукції (товарів та послуг);	462500	462500	462500	462500	462500	462500	462500	462500	462500	462500	462500	462500
		b) виручка від продажу активів (ресурсів) підприємства;												
		c) власні інвестиції у проєкт;												
		d) залучені інвестиції у проєкт;												
		e) отримання позикових коштів												
		f) Всього грошових надходжень	1071097	1174602	1280376	1415787	1551197	1685015	1820425	1955836	2089653	2225064	2360474	2494292
3	.	a) одноразові та періодичні витрати;	1383											
		b) поточні постійні витрати;	219207	219207	219207	219207	220800	219207	219207	220800	219207	219207	220800	219207
		c) поточні змінні витрати;	107883	107883	107883	107883	107883	107883	107883	107883	107883	107883	107883	107883
		d) витрати по відсотках за позики;	1773	886										
		e) погашення позик;	28750	28750										
		f) виплати дивідендів інвесторам												
		g) Всього грошових платежів	358995	356726	327090	327090	328683	327090	327090	328683	327090	327090	328683	327090
4	.	Баланс грошових коштів на кінець періоду	571	712102	817876	953287	1088697	1222515	1357925	1493336	1627153	1762564	1897974	2031792

Джерело: розроблено автором

На функціонування підприємства у період перших двох місяців, коли ще не буде запущено виробництво картин за номерами (й таким чином не буде доходів від операційної діяльності) потрібно буде 626140 грн. Основними вагомими статтями витрат у цей період є витрати на придбання обладнання, заробітна платня, оренда приміщення та одноразові витрати на маркетинг.

Звіт про рух грошових коштів використовують для контролю грошей у бізнесі, фактично це про те, скільки грошей витратили й скільки залишилося. Крім того документ допомагає побачити, скільки бізнес заробляє, куди витрачаються гроші; відстежувати структуру надходжень і витрат у форматі: прийшло, пішло, залишилося.

Кеш-фло або план грошових потоків дозволив нам визначити, що точка беззбитковості буде подолана на шостому місяці реалізації проєкту (див. табл. 3.3-3.4). На запланований обсяг реалізації підприємство вийде на дев'ятому місяці реалізації проєкту. При цьому власних інвестицій у обсязі 632000 грн. вистачить на перші два місяці роботи підприємства. На третій місяць необхідно буде залучити позикові кошти у розмірі 345000 грн. Загальна сума інвестицій становитиме 977000.

Отримати кошти можна у «ПриватБанку» на термін від 10 до 36 місяців під 37% річних [35]. Було вирішено взяти кредитні кошти на період 12 місяців.

План прибутків та збитків є фінансовим документом, який відображає доходи, витрати та фінансові результати діяльності підприємства за певний період. Розробка плану прибутку та збитків (доходів та витрат) щодо основної операційної діяльності – первинний етап поточного планування фінансової діяльності. Мета розробки цього плану – це визначення суми чистого прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства у плановому періоді.

План прибутків та збитків за перші два роки функціонування проєкту можна побачити у таблицях 3.5-3.6.

Таблиця 3.5 – План прибутків та збитків проєкту за перший рік функціонування, грн.

№ п/п	Найменування показника	По кварталах 2024 року				Всього за рік
		1	2	3	4	
1.	Чистий виторг від реалізації	74000	851000	1350500	1387500	3663000
	сировина і матеріали	17261,2	198504	315017	323648	854429
	заробітна плата з ЄСВ	307547	520755	520755	520755	1869811
	амортизація	4178	8356	8356	8356	29246
	оренда обладнання та/або приміщень	71400	71400	71400	71400	285600
	комунальні послуги	6600	6600	6600	6600	26400
	транспортні та витрати на відрядження	3900	3900	3900	3900	15600
	аксесуари для туалетної кімнати	450	450	450	450	1800
	приладдя для збирання	450	450	450	450	1800
	маркетинг	18022	55659	55659	55659	184998
2.	Усього операційних витрат	429808	866073	982586	991217	3269684
3.	Виплата відсотків по кредиту	10638	26594	18616	10638	66484
4.	Прибуток до сплати податків	-366446	-41667	349298	385646	326831
5.	Єдиний податок 2% з обороту	-	-	-	-	73260
6.	Чистий прибуток	-366446	-41667	349298	385646	253571

Джерело: розроблено автором

Як видно з таблиці 3.5 перші два квартали першого року функціонування проєкту збиткові. У розрахунках використовувався єдиний податок у розмірі 2% від обігу (згідно Закону України від 15 березня 2022 року № 2120-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» (Закон № 2120)) [36].

Цей Закон передбачає можливість фізичним особам та підприємствам сплачувати єдиний податок з обороту в обсязі 2 % за правилами, встановленими для 3-ї групи платників єдиного податку, тобто із звільненням від податку на прибуток, ПДВ та інших платежів.

Таблиця 3.5 – План прибутків та збитків проекту за другий рік функціонування, грн.

№ п/п	Найменування показника	По кварталах 2025 року				Всього за рік
		1	2	3	4	
1.	Чистий виторг від реалізації	1387500	1387500	1387500	1387500	5550000
	сировина і матеріали	323648	323648	323648	323648	1294590
	заробітна плата з ЄСВ	520755	520755	520755	520755	2083020
	амортизація	8356	8356	8356	8356	33424
	оренда обладнання та/або приміщень	71400	71400	71400	71400	285600
	комунальні послуги	6600	6600	6600	6600	26400
	транспортні та витрати на відрядження	3900	3900	3900	3900	15600
	аксесуари для туалетної кімнати	450	450	450	450	1800
	приладдя для збирання	450	450	450	450	1800
	маркетинг	55606	55606	55606	55606	222425
2.	Усього операційних витрат	991164	991165	991165	991165	3964658
3.	Виплата відсотків по кредиту	2659	0	0	0	2659
4.	Прибуток до сплати податків	393676	396335	396335	396335	1582683
5.	Єдиний податок 2% з обороту	27750	27750	27750	27750	111000
6.	Чистий прибуток	365926	368585	368585	368585	1471683

Джерело: розроблено автором

Таким чином у першій рік функціонування чистий прибуток становитиме 253571 грн., а у другий вже 1471683 грн.

Таблиця 3.6 - Показники економічної ефективності проекту виробництва картин за номерами

№	Характеристика проекту	Од. виміру	Значення
1	Річні обсяги виробництва	од.	15000
2	Річний чистий дохід від реалізації	грн.	5550000
3	Річний прибуток до оподаткування	грн.	1582683
4	Рентабельність продажу	%	28,5
5	Обсяг інвестицій	грн.	977000
6	Термін окупності інвестицій	роки	0,62
7	Коефіцієнт надійності проекту	доля од.	0,63

Джерело: розроблено автором

Загальні показники економічної ефективності проекту наведені у таблиці 3.6.

Як видно з таблиці, проект забезпечує середньорічний прибуток у розмірі 1582683 грн. з рентабельністю продаж, розрахованої на підставі показнику прибутку до оподаткування на рівні 28,5%. Проект потребує капітальних вкладень у розмірі 977000 грн., термін окупності яких становить 0,62 року.

3.2. Оцінка ризикованості проекту виробництва картин за номерами

Невизначеність є невід'ємною складовою реалізації будь якого проекту. Невизначеність ситуації зумовлена тим, що вона залежить від безлічі факторів, виявлення та оцінка яких є надзвичайно важким завданням. До таких чинників можна віднести, по-перше, зміна станів довкілля внаслідок соціальних, політичних, економічних та інших процесів (при цьому важливо відзначити, що швидкість перебігу цих процесів у сучасних умовах значно зростає, що призводить до підвищення рівня невизначеності); по-друге, наявність широкого кола суб'єктів, що у різноманітних відносинах, рішення яких базуються на суб'єктивних оцінках подій.

Ознаки класифікації економічних ризиків ґрунтуються на вихідних та кінцевих даних, характері ризикової ситуації. Так, за вихідними даними можна встановити час та джерело виникнення, можливість прогнозування, сферу функціонування та генезис економічних ризиків, за характером ризикової ситуації – їх динамічність, ступінь правомірності та об'єктивності, а за кінцевими даними – результат їх впливу, тобто характер наслідків, ступінь допустимості, час та масштаб впливу економічних ризиків

Аналіз можливих ризиків за видами проекту виробництва картин за номерами наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Аналіз можливих ризиків за видами проєкту виробництва картин за номерами

Тип ризику	Які ризики можуть вплинути на реалізацію проєкту	Чому?	Оцінить ступінь загрози	Спосіб зниження ризику
1	2	3	4	5
Ринковий ризик	Товарний ризик Валютний ризик	Невідповідність дизайнів картин сучасним ринковим трендам може уповільнити або припинити реалізацію продукції Нестабільна ситуація в країні може викликати значні коливання курсу валют, призведе до зростання цін на певні матеріальні ресурси	Середня Низька	Ретельно досліджувати сучасні тенденції на ринку, випускати продукцію невеликими партіями Надавати перевагу українським постачальникам та виробникам
Зовнішні ризики	Комерційний ризик	Зниження платоспроможності споживачів може викликати скорочення реалізації	Низький	Надати можливість придбання продукції споживачам інших країн
Внутрішні ризики	Технічний ризик	Відмова техніки у результаті нестачі запасних частин або комплектуючих	Середня	Налагодження стосунків з обслуговуючими компаніями, проведення планових ремонтів та попереджувальних оглядів
Ресурсний ризик	Робоча сила Фінансові ресурси	Нестача трудових ресурсів Нестача фінансових ресурсів при уповільненні обороту	Висока Середня	Залучення до роботи молодих фахівців, осіб пенсійного віку та інвалідів Аналізувати структуру продажу, вдосконалювати асортиментну політику, оптимізувати обсяги виробництва за кожною продуктовою позицією

Джерело: розроблено автором

Одним з варіантів кількісного виміру ризикованості проекту є аналіз чутливості або аналіз визначення ступеня впливу зміни вихідних даних проекту на його фінансовий результат.

Аналіз чутливості проекту полягає у визначенні критичних меж зміни факторів. Наприклад, наскільки максимально можна знизити обсяги продажу чи ціни на продукцію, роботи чи послуги, за яких чистий наведений дохід (NPV) буде позитивним.

Чим ширший діапазон параметрів, у якому показники ефективності залишаються в межах прийнятних значень, тим вищий запас міцності проекту, тим краще він захищений від коливань різних факторів, що впливають на результати реалізації проекту.

Алгоритм аналізу: Змінюємо вибрані параметри бізнес-плану, зменшуючи їх на 50%, а потім, збільшуючи на 50% з кроком 10%, після кожної зміни робимо перерахунок його економіки та відображаємо на графіку розмір (NPV).

Особливість цього методу у тому, що у ньому допускається зміна одного параметра ізольовано від інших, тобто. й інші параметри інвестиційного проекту залишаються постійними (рівні спрогнозованим величинам). Таке припущення рідко відповідає дійсності, проте для визначення ступеня впливу конкретної змінної на ефективність інвестиційного проекту цей метод досить зручний.

Для аналізу відчутності ми обрали три ключових фактори – це фактор «Обсяги реалізації», фактор «Ціна реалізації» та фактор «Витрати виробництва». запропонований аналіз покаже, як зміняться прибуток підприємства та термін окупності інвестиційних вкладень при скорочення або зростання ціни реалізації, скороченні або зростанні обсягів виробництва та скорочення або зростанні витрат на виробництво за умов, що інші фактори залишаться не змінними.

Таблиця 3.8 - Аналіз відчутності проєкту виробництва картин за номерами до змін за фактором «Обсяги реалізації»

Показники	Зміна фактору «Обсяги реалізації»								
	-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%
Обсяг виробництва, т	9000	10500	12000	13500	15000	16500	18000	19500	21000
Чиста виручка від реалізації,	3330000	3885000	4440000	4995000	5550000	6105000	6660000	7215000	7770000
Прибуток до оподаткування,	-116821	308720	734261	1159802	1585343	2010884	2436425	2861966	3287507
Термін окупності інвестицій		3,16	1,33	0,84	0,62	0,49	0,40	0,34	0,30

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.9 - Аналіз відчутності проєкту виробництва картин за номерами до змін за фактором «Ціна реалізації»

Показники	Таблиця - Зміна фактору «Ціна реалізації»								
	-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%
Обсяг виробництва, т	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000
Чиста виручка від реалізації,	3330000	3885000	4440000	4995000	5550000	6105000	6660000	7215000	7770000
Прибуток до оподаткування,	-634657	-79657	475343	1030343	1585343	2140343	2695343	3250343	3805343
Термін окупності інвестицій			2,06	0,95	0,62	0,46	0,36	0,30	0,26

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.10 - Аналіз відчутності проєкту виробництва картин за номерами до змін за фактором «Витрати на виробництво»

Показники	Таблиця - Зміна фактору «Витрати на виробництво»								
	-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%
Обсяг виробництва, т	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000
Чиста виручка від реалізації,	5550000	5550000	5550000	5550000	5550000	5550000	5550000	5550000	5550000
Прибуток до оподаткування,	3171206	2774740	2378274	1981809	1585343	1188877	792411	395946	-520
Термін окупності інвестицій	0,31	0,35	0,41	0,49	0,62	0,82	1,23	2,47	-

Джерело: розроблено автором

Як показало дослідження найбільшу чутливість проєкт демонструє по фактору «Ціна реалізації». При зниженні ціни на 30%, операційна діяльність стає збитковою. При скороченні ціни на 20%, спостерігається прибутковість діяльності, але термін окупності капітальних вкладень найбільший за всіх, якщо порівнювати зі скороченням/зростанням інших факторів на 20%.

Найменшу чутливість проєкт демонструє до фактору «Витрати на виробництво». Діяльність стає збитковою лише при зростанні витрат на 40%, а термін окупності при зростанні витрат на 30% демонструє найменше значення якщо порівнювати зі скороченням інших факторів на 30%.

Висновки до розділу 3

Практика реалізації інвестиційних проєктів нараховує велику кількість схем фінансування, які постійно розвиваються, але їх вибір залежить від типу інвестиційного проєкту та можливостей ініціаторів проєкту. Для реалізації проєкту ми будемо використовувати власні засоби та залучені засоби кредитних організацій у співвідношенні 65 на 35. Всього проєкт потребує інвестицій у сумі 977 тис. грн. У першій рік функціонування чистий прибуток становитиме 253571 грн., а у другий вже 1471683 грн. проєкт забезпечує середньорічний прибуток у розмірі 1582683 грн. з рентабельністю продаж, розрахованої на підставі показнику прибутку до оподаткування на рівні 28,5%. Термін окупності капітальних вкладень становить 0,62 року.

Невизначеність є невід'ємною складовою реалізації будь якого проєкту. Невизначеність ситуації зумовлена тим, що вона залежить від безлічі факторів, виявлення та оцінка яких є надзвичайно важким завданням. Найбільшу чутливість проєкт демонструє по фактору «Ціна реалізації». При зниженні ціни на 30%, операційна діяльність стає збитковою. При скороченні ціни на 20%, спостерігається прибутковість діяльності, але термін окупності капітальних вкладень найбільший за всіх, якщо порівнювати зі

скороченням/зростанням інших факторів на 20%. Найменшу чутливість проєкт демонструє до фактору «Витрати на виробництво». Діяльність стає збитковою лише при зростанні витрат на 40%, а термін окупності при зростанні витрат на 30% демонструє найменше значення якщо порівнювати зі скороченням інших факторів на 30%.

ВИСНОВКИ

1. Бізнес-план – це письмовий документ, в якому докладно описується, як бізнес - зазвичай стартап – визначає свої цілі і як він повинен досягати своїх цілей. Бізнес-план є письмову дорожню карту для фірми з маркетингової, фінансової та операційної точки зору. Крім того це документи, які використовуються для залучення інвестицій до того, як компанія зарекомендувала себе. Вони також є хорошим способом для компаній дотримуватися поставленої мети в майбутньому. Бізнес-план, описуючи всі основні аспекти майбутнього підприємства, розглядаючи проблеми, з якими воно може зіткнутися, і, встановлюючи способи їх вирішення, має показати вигідну сторону проекту і залучити можливих контрагентів, потенційних фінансових партнерів. Інвестор вкладе свої кошти лише у той проект, який із достатньою ймовірністю гарантує йому отримання максимального прибутку. Бізнес-план важливий для компанії та з погляду своєчасного формування нових комунікацій. Розробники документа можуть заздалегідь оцінити можливих бізнес-партнерів, вибрати тих, які успішно функціонують на ринку та можуть бути зацікавлені у довгостроковій спільній діяльності. Це дозволить уникнути багатьох проблем, пов'язаних із несвоєчасним постачанням ресурсів, неякісними матеріалами, неможливістю реалізувати продукцію у заплановані терміни.

2. В даний час в світі розроблено безліч методик і практичних посібників із розробки бізнес-планів. З західних методик найбільш відома розробка UNIDO (Організація об'єднаних націй з промислового розвитку) для країн, що розвиваються з підготовки промислових техніко-економічних обґрунтувань та її електронна версія COMFAR. Крім того, популярністю користуються розробки Tacis – програми Європейського Союзу, розробленої для країн СНД (плюс Монголія) із субсидування придбань сучасних технологій; а також деякі інші. Багато хто з них поєднує таке: в основі

методики лежить опис структури бізнес-плану (послідовність розділів); загалом йдеться про те, як і що потрібно написати у кожному розділі; наводяться приклади написання бізнес-плану; у додатку вказується структура витрат та наводяться нормативні акти; розраховані на керівників, які мають вивчити методики та цілий ряд супутньої літератури, зібрати інформацію за загальною схемою та виходячи із загальних рекомендацій, а потім розробити бізнес-план.

3. Інновації мають вирішальне значення для довгострокового успіху компанії. Успішна інновація може призвести до продажу нових продуктів, збільшення доходів або підвищення ефективності. Ці переваги допомагають компанії залишатися «на плаву» у складних ділових та економічних умовах, таких як рецесія чи депресія. Саме тому важливо розуміти різні етапи інновацій та те, як усі етапи працюють у комплексі, щоб допомогти компанії отримати перевагу. Зазначимо, що висновок кожен проект індивідуальний. Деякі етапи можуть вимагати більше часу, ніж інші. Кожен із етапів вимагає значного внеску від найрізноманітніших фахівців, тому співробітник має підтримувати відкриті лінії зв'язку протягом кожного етапу. Важливо пам'ятати, що інновації розвиваються та змінюються з часом. У міру завершення одного проекту та початку іншого необхідно оновити своє бачення того, куди співробітник хоче направити свою ідею у майбутньому. Етапи впровадження інновацій нелегкі, але за грамотної організації вони часто призводять до успішних результатів.

4. Картини за номерами, чи мозаїчні картини, стали популярним хобі в останні кілька років. Це захоплююче заняття, яке дозволяє кожному створити витвір мистецтва, навіть якщо у людини немає досвіду живопису. Ідея полягає в тому, щоб розділити зображення на безліч маленьких ділянок з номерами та відповідними кольорами. Незабаром після появи, картинам за номерами знайшлося місце у багатьох країнах світу. Вони стали доступними і популярними серед людей різного віку. В Україні попит на ці продукти швидко зростає від початку епідемії COVID-19. Велика війна не відвернула

українців від творчості. Так у 2021 році Rozetka продала у 2,5 рази більше картин за номерами, ніж у 2020-му. Цільова аудиторія проєкту виробництва картин по номерах є: діти віком від 7 до 13 років, які певною мірою пов'язані з творчою діяльністю, «одиначки»; жінки які, мають нереалізований творчий потенціал та потребують зняття щоденного стресу; люди, які бажають зробити оригінальний подарунок. Канали маркетингового просування продукту за проєктом передбачають наступну номенклатуру: соціальні мережі (Instagram, Facebook, TikTok, YouTube); сайт, профіль в Instagram; співпраця із спеціалізованими магазинами; реклама у блогерів та Insta-мам. У перший рік функціонування проєкту на маркетинг планується витратити 242 тис.грн.

5. Під бізнес знайдено дворівневе приміщення площиною 140 м² на вул. Желябова, 4-а (біля заводу «Шустов»). Вартість оренди приміщення 23800 грн на місяць. Витрати на придбання обладнання становлять 415 тис. грн. Точка беззбитковості у натуральному виразі становить 9414 одиниць на рік (приблизно 26 картин на день). Запланована потужність підприємства 15000 одиниць. Коефіцієнт міцності проєкту становить 0,628 (або 62,8%), тобто при виході на заплановану потужність рентабельність діяльності становитиме 37,2%.

6. Штатний розклад передбачає 13 осіб. Річні витрати на заробітну плату враховуючи ЄСВ становлять 2083 тис. грн. Основні постулати кадрової політики підприємства передбачають: об'єднати команду загальними ціннісними орієнтирами, позначивши ключові правила, філософію, норми, принципи та традиції компанії. Співробітники мають відчувати командний дух, стати частиною злагодженого механізму. Необхідно наголошувати на надихати на цілях компанії, та пояснити, що кожен член колективу робить власний внесок у їхнє досягнення.

7. Практика реалізації інвестиційних проєктів нараховує велику кількість схем фінансування, які постійно розвиваються, але їх вибір залежить від типу інвестиційного проєкту та можливостей ініціаторів проєкту. Для реалізації проєкту ми будемо використовувати власні засоби та

залучені засоби кредитних організацій у співвідношенні 65 на 35. Всього проєкт потребує інвестицій у сумі 977 тис. грн. У перший рік функціонування чистий прибуток становитиме 253571 грн., а у другий вже 1471683 грн. проєкт забезпечує середньорічний прибуток у розмірі 1582683 грн. з рентабельністю продаж, розрахованої на підставі показнику прибутку до оподаткування на рівні 28,5%. Термін окупності капітальних вкладень становить 0,62 року.

8. Невизначеність є невід'ємною складовою реалізації будь якого проєкту. Невизначеність ситуації зумовлена тим, що вона залежить від безлічі факторів, виявлення та оцінка яких є надзвичайно важким завданням. Найбільшу чутливість проєкт демонструє по фактору «Ціна реалізації». При зниженні ціни на 30%, операційна діяльність стає збитковою. При скороченні ціни на 20%, спостерігається прибутковість діяльності, але термін окупності капітальних вкладень найбільший за всіх, якщо порівнювати зі скороченням/зростанням інших факторів на 20%. Найменшу чутливість проєкт демонструє до фактору «Витрати на виробництво». Діяльність стає збитковою лише при зростанні витрат на 40%, а термін окупності при зростанні витрат на 30% демонструє найменше значення якщо порівнювати зі скороченням інших факторів на 30%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

9. Н. Парсонс «Вам нужен бизнес-план? Научные исследования говорят: да»
URL:<https://articles.bplans.com/do-you-need-a-business-plan-scientificresearch-says-yes>
10. Бизнес-план как элемент стратегического планирования
URL:<https://blog.iteam.ru/biznes-plan-kak-element-strategicheskogoplanirovaniya>
11. Коршунова, Е. М. Малинина Н.А., Малинина К. В. Бизнес-план инвестиционного проекта: учеб. пособие, СПб гос. архит.- строит. ун-т. СПб., 2011. 135 с.
12. Карамов О.Г. Бизнес-планирование — URL:
<http://www.iprbookshop.ru/10623>.
13. Соболев Т.С., Єрофєєва С.В. Пріоритетні напрями модернізації економіки. У збірнику: Стійкий розвиток: суспільство, екологія, економіка. Матеріали XV міжнародної наукової конференції. У 4-х частинах. За редакцією А.В. Семенова, Н.Г. Малишева. 2019. С. 404-414.
14. Мазілка І. І. Бізнес-планування. Из-во: ВУЗівська освіта, 2021. - 265 с
15. Умаров А.Х., Дудаєв Т.А.М. Місце та значення бізнес-плану в бізнесі// У збірнику: Пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в промисловості. Збірник наукових статей на V міжнародній науковій конференції. — К., — 2021. — с. 19-24. Барков С.А. Организация и рынок: противоборство или согласие? Минск.: Издательство МГУ, 2009.
16. Бирюкова О.Ю., Иванов А.П., Охотников И.В. Финансовая устойчивость фокусной компании как основа эффективного управления цепями поставок / О.Ю. Бирюкова, А.П. Иванов, И.В. Охотников // Финансовая экономика. — 2018. — № 5. — С. 21–23.
17. Буряк О.А. Колпакова В.О., Охотников И.В. Качество информационного взаимодействия как приоритет и основа управления сетевыми

- структурами / И.В. Охотников, О.А. Буряк, В.О. Колпакова // Экономика и предпринимательство – 2015. – № 12 (ч. 3).
- 18.Зозуля Д.М. Бізнес-планування в сучасному підприємницькому середовищі: теоретико-ужитковий аспект // Науково-методичний електронний журнал «Концепт». – 2017. – Т. 31. – С. 566–570. - Режим доступу: <http://e-koncept.ru/2017/970128.htm>.
- 19.Мисливців І.В., Сибірко І.В. Методи дослідження та прогнозування соціально-економічних систем: монографія / І.В. Мисливців, І.В. Сибірка. - Саратов: Амїріт, 2018. - 104 с.
- 20.Мисливців І.В., Сибірко І.В. Ризик-менеджмент: модель ефективного управління підприємницькими ризиками / Охотніков І.В., Сибірко І.В. // Підприємництво – 2014. – №1
- 21.Мисливців І.В., Сибірко І.І. Теоретичні та методологічні засади стратегічного управління та планування в умовах турбулентності / І.В. Мисливців, І.І. Сибірка // Економіка та підприємництво. – 2015. – №1. Стандарти бизнес-планов ЮНИДО / Официальный сайт Организации по промышленному развитию ООН (UNIDO) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // www.unido.org
- 22.Степанян Т.М., Спектор А.А., Помятилова Н.Н. Бизнес-планирование как основа эффективного управления персоналом предприятия [Текст] // Проблемы современной экономики: материалы VIII Междунар. науч. конф. (г. К., декабрь 2018 г.). – К: Молодой ученый, 2018. – С. 44–47.
- 23.Хабалтуев А.Ю., Авдеева М.А. Проблемы бизнес-планирования в практике российских предприятий на современном этапе // Молодой ученый. – 2017. – №44. – С. 90–91. – URL <https://moluch.ru/archive/178/46201/>
- 24.Циферблат Л.Ф. Бізнес план: робота над помилками. - 2-ге вид., Перероб. - М.: Вісь-89, 2013. - 193 с.
- 25.Кравченко Л.М. Питання оцінки ділової активності організації. БІВ. 2019. № 1 (93). С. 167-172

- 26.Малихіна І.О. Аналіз пріоритетів Інноваційно-технологічного розвитку. Економічні відносини. 2019. Том 9. № 4. С. 2907-2918
- 27.Галько, Л. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. Економіка та суспільство, 44. 2022
- 28.Глушенкова, А. А., Булахова, К. А. Організація бізнес-планування на підприємстві. Економіка. Менеджмент. Бізнес, (4), 48-52. 2020
- 29.Вітюк, А. В., Сметанюк, О. А. Аналітичне забезпечення бізнес-планування машинобудівних підприємств. Економіка та держава, (10), 144-149. 2020
- 30.Павлюк, Л. В. Важливість бізнес-планування при прийнятті управлінських рішень. Економічні науки. Серія" Регіональна економіка", (17 (67)), 160-168. 2020
- 31.Артюшок, В. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. Економіка та суспільство, (44). 2022
- 32.Попит на релакс. Ринок картин за номерами (так, він існує і його обсяги вражають) продовжує зростати під час війни. Історії великих виробників – Ideyka, Brushme та ОКТО. Режим доступу: <https://forbes.ua/business/popit-na-relaks-rinok-shcho-vibukhnuv-pid-chas-kovidu-i-prodovzhue-zrostaty-pid-chas-viyni-istorii-virobnikiv-kartin-za-nomerami-ideyka-brushme-ta-okto-15092023-16012>
- 33.Макаркін Н.П., Мазова Є.В. Бізнес-планування для підприємства. Енергоефективні та ресурсозберігаючі технології та системи. 2018. С. 566-570.
- 34.Пірнаєва А.Ю., Омарова З.М. Значення бізнес-планування в діяльності фірми у сучасних умовах. Вісник Академії знань. 2019. №6 (35). З. 237-242.
- 35.<https://finance.ua/ua/credits/business-a>
36. <https://dp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/print-581106.html>