

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ РОЗДРІБНО-ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ.....	5
1.1. Сутність підприємницької діяльності та її роль в економіці.....	5
1.2. Економічне обґрунтування як складова бізнес-проєкту.....	12
1.3. Методика оцінки ефективності інвестиційних проєктів.....	17
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СТВОРЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ РОЗДРІБНО-ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ.....	24
2.1. Загальна характеристика бізнес-ідеї та вибір організаційно-правової форми.....	24
2.2. Розрахунок витрат і формування фінансового плану підприємства.....	35
2.3. Аналіз ефективності проєкту та оцінка можливих ризиків.....	44
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО СТВОРЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПРОЄКТУ.....	50
3.1. Напрями вдосконалення бізнес-моделі підприємства	50
3.2. Пропозиції щодо оптимізації витрат і збільшення прибутковості підприємства.....	54
3.3. Перспективи розвитку підприємства та його масштабування.....	60
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток підприємництва у сфері роздрібно-оптової торгівлі відіграє ключову роль у формуванні ринкової економіки, створенні нових робочих місць та задоволенні потреб споживачів. Зростання попиту на функціональний, зносостійкий та спеціалізований одяг, зокрема спортивного та тактичного призначення, зумовлює появу перспективних ринкових ніш для нових суб'єктів господарювання. У цьому контексті актуальним стає питання економічного обґрунтування створення підприємств, здатних забезпечити якісну пропозицію товарів і досягти сталого функціонування в умовах високої конкуренції.

Проблему обґрунтування доцільності створення, ефективного функціонування та масштабування підприємств у сфері роздрібно-оптової торгівлі досліджували такі науковці, як: Ачкасова О.В. [8-9], Гончарова Н.М. [14], Назарова Г.В. [20], Прохорова В.В. [27], Хаустов М.М. [33] та ін., які в своїх наукових роботах досліджують питання стратегічного планування розвитку підприємств, оптимізації організаційно-економічних механізмів управління й адаптації підприємства до змін ринкового середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка економічного обґрунтування та проведення комплексної оцінки доцільності створення суб'єкта підприємницької діяльності в сегменті роздрібно-оптової торгівлі на прикладі магазину спортивного та тактичного одягу.

Відповідно до мети, сформує ряд **завдань**, які необхідно дослідити у процесі виконання роботи:

- розглянути сутність підприємницької діяльності та її роль в економіці;
- описати економічне обґрунтування як складова бізнес-проєкту;
- окреслити методику оцінки ефективності інвестиційних проєктів;
- представити загальну характеристику бізнес-ідеї та вибір організаційно-

правової форми;

- здійснити розрахунок витрат і провести формування фінансового плану підприємства;
- проаналізувати ефективність проєкту та здійснити оцінку можливих ризиків;
- запропонувати напрями вдосконалення бізнес-моделі підприємства;
- надати пропозиції щодо оптимізації витрат і збільшення прибутковості.

Об'єктом дослідження є процес обґрунтування доцільності створення суб'єкта підприємницької діяльності у сфері роздрібно-оптової торгівлі.

Предметом дослідження є бізнес-проектування започаткування власної справи у сфері роздрібно-оптової торгівлі.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, системний підхід, фінансове моделювання, методи інвестиційного аналізу, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, а також методи прогнозування та сценарного моделювання.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти України у сфері підприємництва та торгівлі, аналітичні звіти профільних галузевих асоціацій, статистичні дані Державної служби статистики України, фінансові та маркетингові показники підприємств-конкурентів.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (51 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 75 сторінок. Основний зміст викладено на 68 сторінках. Робота містить 21 таблиць, 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ РОЗДРІБНО-ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

1.1. Сутність підприємницької діяльності та її роль в економіці

Підприємницька діяльність, як об'єкт дослідження, має міждисциплінарний характер, оскільки поєднує елементи економічної теорії, менеджменту, права та соціології. У класичній економічній теорії підприємництво вперше було виокремлено Кантільйоном Р. як діяльність, пов'язану з ризиком та невизначеністю [21, с. 55]. Шумпетер Й. розглядав підприємця як інноватора, котрий здійснює «творче руйнування» економічних структур, впроваджуючи нові продукти, технології або методи організації праці [21, с. 55]. У свою чергу, Хайєк Ф. акцентував увагу на підприємцеві як координаторі ринкової інформації, що діє в умовах обмеженого знання [21, с. 55].

Згідно з Господарським кодексом України (ст. 42), підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик діяльність суб'єктів господарювання (підприємців), що здійснюється з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку. Ця дефініція є найбільш адаптованою до сучасного українського правового поля та включає як економічні, так і соціальні елементи [1].

Значення підприємницької діяльності як фундаментального елементу ринкової економіки зумовило інтенсивний науковий інтерес до цього поняття. В економічній літературі [11; 17; 23; 33; 334] спостерігається значна варіативність підходів до трактування підприємництва, що зумовлено еволюцією економічних умов, розвитком інституційного середовища та зміною акцентів в управлінській парадигмі. З метою систематизації наукових підходів представимо узагальнення ключових визначень поняття «підприємницька діяльність» у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності підприємницької діяльності

№	Автор	Визначення підприємницької діяльності
1	Варналій З.С.	Підприємництво – діяльність, що передбачає купівлю за відомою ціною та продаж за невідомою, тобто в умовах ризику.
2	Карпюк Г.	Підприємець – новатор, який впроваджує нові комбінації факторів виробництва для створення економічного розвитку.
3	Педько А.Б.	Підприємницька діяльність – це управління ресурсами з метою отримання прибутку через ефективну організацію процесів.
4	Хаустов М.М.	Підприємництво – систематичне впровадження інновацій в будь-якому типі організації з метою досягнення результатів.
5	Швець Т.В.	Підприємець – це індивід, що використовує ринкову неінформованість для виявлення можливостей отримання прибутку.

Джерело: складено за даними [11; 17; 23; 33; 34]

Проведений порівняльний аналіз визначень засвідчує, що ключовими характеристиками підприємницької діяльності визнано: ініціативність (акцент на самостійному прийнятті рішень); систематичність (повторюваність, непоодинокість дій); орієнтація на результат (отримання прибутку або інноваційна трансформація); готовність до ризику (невизначеність умов діяльності); інноваційність (створення нової цінності чи способу її реалізації); використання ринкової інформації (адаптація до змін середовища).

Підсумовуючи представлені підходи, можна констатувати, що підприємництво набуло значення не лише як форма господарювання, але і як рушійна сила соціально-економічної трансформації. Визначення, сформульовані вченими, варіюються залежно від фокусу уваги – від акценту на інноваціях, до координації інформації та виявлення можливостей.

З урахуванням вищенаведених підходів, представимо власне визначення даної дефініції: підприємницька діяльність – цілеспрямована, ініціативна та систематична діяльність суб'єктів господарювання, що реалізується в умовах ризику та невизначеності, спрямована на створення або адаптацію інноваційної цінності з метою досягнення економічного прибутку та забезпечення соціально-

економічного розвитку.

Розмаїття форм підприємницької діяльності відображає складну структуру економіки та багатовекторність господарських ініціатив. У науковій літературі та практиці функціонування підприємств сформувалась велика кількість класифікацій форм підприємницької діяльності [26, с. 104]. Їх багатоманітність зумовлена різними дослідницькими підходами, галузевою специфікою, законодавчим регулюванням і практикою ведення бізнесу. Узагальнення основних класифікацій, що використовуються в економічній теорії [1; 3; 5; 7; 12; 19; 40; 51], надане в табл. 1.2 із зазначенням джерел або авторів, які запропонували той чи інший підхід.

Таблиця 1.2

Класифікаційні підходи до форм підприємницької діяльності

№	Критерій класифікації	Основні форми підприємництва	Характеристика	Джерело
1	2	3	4	5
1	За масштабом діяльності	- мале; - середнє; - велике підприємство	Визначається за чисельністю персоналу, обсягом доходів та активів.	Закон України «Про державну реєстрацію юридичних, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань»
2	За видом діяльності	- виробниче; - торговельне; - фінансове; - інноваційне; - посередницьке	Тип функціональної участі підприємства в ринку.	Гросул В.А., Круглова О.А., Зубков С.О.
3	За організаційно-правовою формою	- ФОП; - ТОВ; - АТ; - кооператив; - державне підприємство	Визначає правову відповідальність, права та обов'язки.	Господарський кодекс України, Цивільний кодекс України
4	За формою власності	- приватне; - державне; - колективне; - змішане	Визначається формою джерела капіталу та управління.	Ст. 318 Цивільного кодексу України
5	За інноваційністю	- традиційне; - інноваційне	Залежить від впровадження нових технологій, продуктів або рішень.	Мельник Л.Г., Корінцева О.І.

Продовж. табл. 1.2

1	2	3	4	5
6	За територіальним масштабом	- локальне; - регіональне; - національне; - міжнародне	Визначається географією ринків збуту та діяльності.	Аналітика OECD
7	За участю в цифровій трансформації	- офлайн-бізнес; - онлайн-бізнес; - змішаний	Рівень диджиталізації процесів і каналів взаємодії з клієнтами.	Сучасні дослідження з цифрової економіки: Клаус Шваб, ЄС Digital Agenda

Джерело: складено за даними [1; 3; 5; 7; 12; 19; 40; 51]

Представлені класифікації форм підприємницької діяльності демонструють різноплановість наукових підходів до розуміння її організаційної та функціональної природи. Запропоновані критерії мають практичну значущість, оскільки відображають взаємозв'язок між внутрішніми характеристиками підприємства та зовнішнім середовищем, у якому воно функціонує.

По-перше, класифікація за масштабом діяльності (мале, середнє, велике підприємництво), що нормативно закріплена в законодавстві України (зокрема в Законі України «Про державну реєстрацію юридичних, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань»), дозволяє визначити обсяг ресурсів, доступ до кредитування, рівень державної підтримки та гнучкість підприємства до змін ринкової кон'юнктури [5]. Малі підприємства, як правило, є більш інноваційними та динамічними, тоді як великі – стабільнішими та потужнішими.

По-друге, класифікація за видом діяльності (виробнича, торговельна, фінансова тощо) структурно відображає функціональну роль суб'єкта господарювання в економічній системі. Такий підхід є актуальним для галузевого аналізу підприємницької активності та визначення профілю ризиків у різних секторах [12, с. 47].

По-третє, організаційно-правова класифікація базується на нормативно-правових засадах, закріплених у Господарському та Цивільному кодексах України

[1; 3], що робить її фундаментальною з точки зору юридичної відповідальності, оподаткування, структури управління і звітності.

Окрему аналітичну цінність має класифікація за рівнем інноваційності (традиційне та інноваційне підприємництво), ґрунтуючись на концепції Мельник Л.Г., Корінцева О.І., має вирішальне значення в умовах переходу до економіки знань і цифрової трансформації [19, с. 80]. Інноваційні підприємства забезпечують технологічний прорив, підвищення конкурентоспроможності та модернізацію економіки.

Класифікація за територіальним масштабом (локальний, національний, міжнародний бізнес) є важливою з позиції інтеграції підприємства у глобальні ринки, визначення зовнішньоекономічних стратегій, а також логістичного та маркетингового планування [40].

Особливої актуальності набуває класифікація за рівнем цифрової трансформації, що є індикатором адаптаційної здатності підприємства до сучасних умов функціонування, включаючи електронну комерцію, автоматизацію бізнес-процесів і використання хмарних технологій. Такий підхід має практичне значення в умовах поширення дистанційних форм праці, зміни моделей споживання та розвитку цифрових платформ [51, с. 230].

Відтак, кожна з розглянутих класифікацій відіграє специфічну роль у процесі аналізу, прогнозування та управління підприємницькою діяльністю, що змінюється під впливом технологічного прогресу, нормативних трансформацій і глобалізаційних викликів.

На практиці, підприємницька діяльність виконує комплекс ключових функцій, реалізація яких зумовлює її стратегічну роль у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку країни. Назарова Г.В. вважає, що завдяки інтеграції економічної, інноваційної, соціальної та фіскальної функцій підприємництво формує багаторівневу модель впливу на макро- та мікроекономічні процеси (рис. 1.1) [20, с. 78-86].

Опишемо їх.

1. Економічна функція. Підприємництво забезпечує створення доданої вартості, що формує основу валового внутрішнього продукту [20, с. 78]. Через виробництво товарів і надання послуг бізнес-сектор активізує оборот капіталу, стимулює виробничу кооперацію та сприяє мультиплікативному ефекту в суміжних галузях.

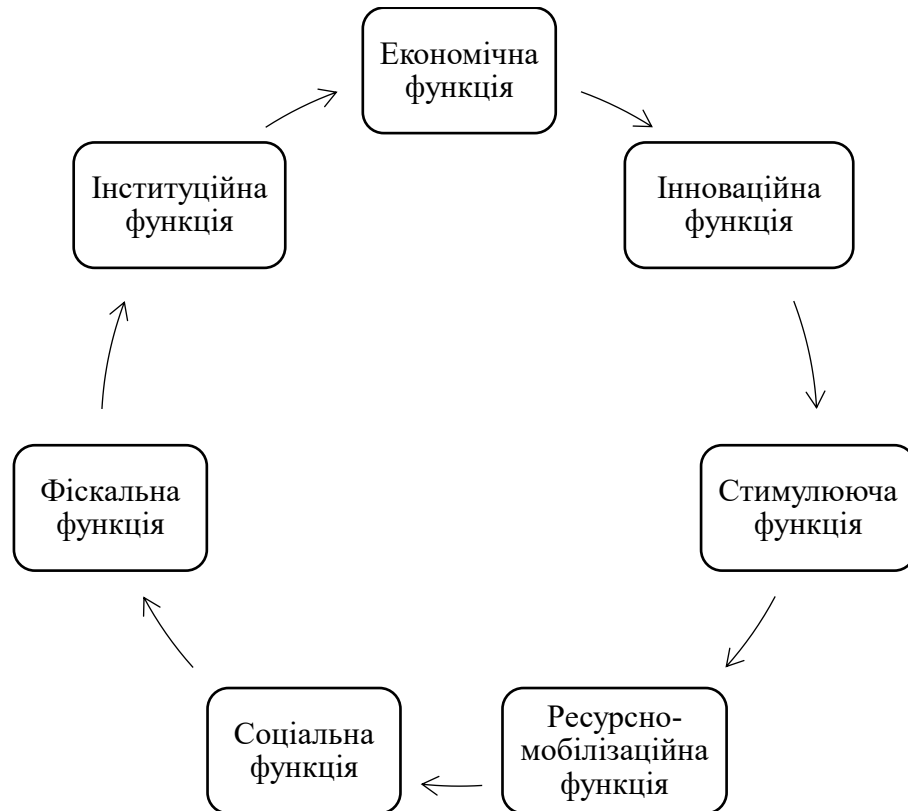


Рис. 1.1. Функції підприємницької діяльності в економіці країни

Джерело: складено за даними [20, с. 78-86]

2. Інноваційна функція. Підприємницькі структури є каталізаторами технологічного оновлення. У контексті концепції «креативного руйнування» Шумпетера, саме підприємець ініціює впровадження нових продуктів, процесів та організаційних моделей [20, с. 79]. Відтак підприємництво сприяє інноваційному оновленню економіки, підвищенню її конкурентоспроможності та адаптивності до глобальних викликів.

3. Стимулююча функція. Через створення нових робочих місць підприємництво безпосередньо впливає на динаміку ринку праці, знижуючи рівень безробіття та сприяючи соціальній мобільності. Малі та середні підприємства, зокрема, мають високий потенціал працевлаштування у регіонах, де обмежено присутні великі корпорації [20, с. 81].

4. Ресурсно-мобілізаційна функція. Підприємництво акумулює фінансові, матеріальні та людські ресурси, спрямовуючи їх на реалізацію господарських ініціатив [20, с. 82]. Завдяки підприємницькій активності здійснюється трансформація пасивних активів в активні чинники виробництва.

5. Соціальна функція. Підприємництво сприяє підвищенню рівня життя населення, розвитку підприємницької культури, самореалізації громадян. Сьогодні, підприємницька діяльність виконує роль інструмента соціальної стабілізації, зокрема через розвиток жіночого, молодіжного, ветеранського бізнесу та підтримку місцевих громад [20, с. 84].

6. Фіскальна функція. Частка податкових надходжень від суб'єктів підприємництва становить вагомую частину дохідної частини бюджету. Підприємці сплачують податки, збори та обов'язкові платежі, що забезпечує фінансування державних і місцевих соціально-економічних програм [20, с. 85].

7. Інституційна функція. Розвиток підприємництва сприяє становленню інституцій ринкової економіки, формуванню правової культури, укріпленню верховенства права, посиленню ролі приватної ініціативи [20, с. 86]. Участь підприємців у формуванні політик, розвитку саморегулювальних організацій та бізнес-асоціацій створює основу для демократичного й відповідального врядування.

Відтак, реалізація функцій підприємництва забезпечує формування багатофункціонального впливу на економіку, що охоплює не лише матеріальні, а й соціальні, інституційні й культурні аспекти. Саме через ефективне виконання цих функцій підприємництво виступає ключовим драйвером економічної динаміки,

інноваційної модернізації та соціальної консолідації країни.

Отже, підприємницька діяльність є ключовим елементом ринкової економіки, що поєднує ініціативу, ризик, інноваційність і орієнтацію на результат. Її класифікація за різними критеріями відображає багатогранність форм і масштабів функціонування бізнесу. Через виконання економічної, інноваційної, соціальної та фіскальної функцій підприємництво суттєво впливає на розвиток економіки країни, забезпечуючи зростання ВВП, зайнятість, конкурентоспроможність і фінансову стійкість.

1.2. Економічне обґрунтування як складова бізнес-проєкту

Нині, бізнес-проєктування виступає ключовим інструментом стратегічного управління підприємницькою діяльністю, що базується на плануванні, аналізі ресурсів та оцінюванні економічної ефективності майбутніх ініціатив. У науковій літературі бізнес-проєкт трактується як комплекс дій, пов'язаних із розробкою, обґрунтуванням і реалізацією певної підприємницької ідеї, що потребує визначення цілей, ресурсів, термінів та очікуваних результатів.

Структура бізнес-проєкту передбачає включення аналітичних блоків, зокрема маркетингового, виробничого, організаційного та фінансово-економічного. Останній, за висновками більшості науковців, таких як: Ачкасова О.В., Павлов К.В., Павлова О.М. [9; 22], є визначальним для оцінки доцільності реалізації проєкту з позиції інвестора та управлінця.

Зважаючи на це, економічне обґрунтування є аналітичним підґрунтям бізнес-проєкту, яке забезпечує перевірку його фінансової життєздатності, рентабельності та доцільності впровадження. Його зміст зводиться до всебічного аналізу витрат, прогнозу доходів, розрахунку показників ефективності, моделювання грошових потоків та оцінки ризиків [41, с. 117].

В економічній науці [8; 18; 24; 37; 49] обґрунтування інвестиційних і підприємницьких проєктів розглядається як необхідна передумова зменшення невизначеності в умовах динамічного середовища. Методологія економічного обґрунтування передбачає не лише статичний розрахунок витрат та прибутків, а й динамічний аналіз грошових потоків із урахуванням часової вартості коштів.

Згідно з концепцією, викладеною у працях Грешки Р.І., економічне обґрунтування виконує ключову роль у прийнятті інвестиційних рішень, оскільки дозволяє об'єктивно оцінити доцільність вкладення капіталу та рівень майбутньої віддачі [24, с. 289].

На думку науковців, таких як: Білоусова О., Гриценко І.А, Гончарова Н.М., Павлов К.В., Прохорова В.В., Швидаденко Г.О., Яцина В., Кочетова Т., основні завдання економічного обґрунтування включають [10; 13; 22; 27; 35; 36]:

1) Визначення обсягів необхідних ресурсів та їх вартості. Даний етап передбачає ідентифікацію потреб у капіталі, матеріально-технічних засобах, персоналі, а також оцінку ринкових цін на відповідні ресурси. Як зазначає Гончарова Н.М., без адекватної ресурсної оцінки неможливо сформулювати реалістичний фінансовий план [14, с. 398].

2) Розрахунок прогнозованих доходів і витрат. Згідно з підходом Павлов К.В., точність прогнозування фінансових потоків безпосередньо впливає на коректність оцінки ефективності бізнес-проєкту, оскільки дозволяє сформулювати баланс між витратами та очікуваними прибутками [22, с. 164].

3) Оцінка чистого прибутку та рентабельності проєкту. Як підкреслює Гриценко І.А, саме ці показники визначають привабливість проєкту для інвесторів, оскільки відображають здатність генерувати прибуток при заданому обсязі інвестицій [13, с. 70].

4) Аналіз точки беззбитковості. У роботах Білоусова О. зазначається, що цей інструмент дозволяє визначити критичний рівень обсягів реалізації, за якого дохід покриває витрати, тобто підприємство працює без збитків [10].

5) Побудова прогнозу грошових потоків (cash-flow). Як зазначає Швидаденко Г.О., прогнозування грошових потоків є центральною частиною моделі оцінки проєкту, оскільки забезпечує інформаційну базу для розрахунку інтегральних показників ефективності [35].

6) Розрахунок періоду окупності інвестицій. На думку дослідника Прохорова В.В., цей показник дозволяє встановити часову межу повернення вкладених коштів, що є важливим для оцінки ризиків і ліквідності проєкту [27, с. 278].

7) Визначення інтегральних показників ефективності (NPV, IRR, PI, ROI тощо). Як підкреслюють Яцина В. та Кочетова Т., використання системи показників ефективності забезпечує комплексну оцінку інвестиційної привабливості, враховуючи часову вартість грошей та рівень очікуваного прибутку [36, с. 52].

У науковій та практичній площині [15; 25; 42] економічне обґрунтування включає такі складові:

- кошторис витрат – визначення усіх необхідних для реалізації проєкту інвестиційних та поточних витрат;
- доходна частина – прогнозування очікуваних надходжень від реалізації товарів, робіт або послуг;
- розрахунок ефективності – оцінювання показників ефективності: NPV (чистий приведений дохід), IRR (внутрішня норма дохідності), PI (індекс прибутковості), PP (період окупності);
- фінансовий план – побудова прогнозного балансу, звіту про прибутки та збитки, звіту про рух грошових коштів;
- ризик-аналіз – моделювання сценаріїв реалізації проєкту в умовах невизначеності (метод Монте-Карло, аналіз чутливості, SWOT-аналіз).

Об’єктивність економічного обґрунтування зумовлюється його здатністю кількісно оцінити ключові аспекти майбутнього проєкту на основі системного аналізу фінансових, ресурсних та ринкових параметрів. Кожен з елементів виконує специфічну аналітичну функцію, що в сукупності формує цілісну картину

економічної доцільності реалізації бізнес-ініціативи.

По-перше, оцінка витрат дозволяє деталізувати структуру інвестицій та поточних витрат, визначаючи необхідні обсяги фінансування та ресурсів, що дозволяє запобігати недооцінці вартості проєкту, що часто є причиною його провалу на етапі реалізації.

По-друге, прогноз доходів формує уявлення про потенційні грошові надходження, ґрунтуючись на ринкових параметрах, попиті, конкуренції та ціновій політиці. Такий аналіз дозволяє обґрунтувати очікувану виручку та визначити дохідну здатність проєкту.

По-третє, розрахунок ефективності (NPV, IRR, PI, PP) є основним критерієм інвестиційної привабливості. Зазначені показники інтегрують витратну й дохідну частини, враховуючи фактор часу, що забезпечує зіставлення вартості вкладень та очікуваних результатів у динаміці.

По-четверте, фінансовий план забезпечує цілісне бачення фінансової стратегії проєкту – його платоспроможності, ліквідності, руху коштів у коротко- й довгостроковому горизонті, що критично важливо для банків, інвесторів та власників бізнесу.

Нарешті, ризик-аналіз дозволяє виявити чинники невизначеності, оцінити їхній вплив на кінцеві результати та розробити адаптивні сценарії. Таким чином, інвестор отримує змогу оцінити не лише очікуваний результат, а й вірогідність його досягнення в умовах змінного середовища.

Отже, саме комплексний характер економічного обґрунтування, заснований на верифікованих розрахунках і сценарному підході, надає йому статус аналітичного інструменту, що формує основу для раціонального, обґрунтованого та зваженого інвестиційного рішення.

Питання функціонального призначення економічного обґрунтування в структурі бізнес-проєкту активно досліджується в працях як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Терещенко Л. виокремлює оціночну та прогностичну функції,

наголошуючи на їхньому значенні для визначення економічної доцільності та фінансових перспектив проєкту [32]. Джонкер Дж. та Фабер Н. [43] підкреслюють роль інформаційної функції в забезпеченні управлінської підтримки та обґрунтованості рішень, а також контрольної функції, що дозволяє ефективно моніторити реалізацію проєкту. У свою чергу, Педько А.Б. акцентує увагу на формуючій функції як засобі оптимізації ресурсної структури та узгоджувальній функції, яка забезпечує цілісність і системність проєктного планування [23, с. 72].

Для цілісного уявлення про управлінське значення економічного обґрунтування доцільно узагальнити основні функції цього елементу бізнес-проєкту (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Функції економічного обґрунтування в системі управління бізнес-проєктом

№	Назва функції	Зміст функції
1	Оціночна	Забезпечує кількісну оцінку ефективності, рентабельності та доцільності проєкту.
2	Прогностична	Формує прогноз майбутніх фінансових результатів з урахуванням ризиків та сценаріїв.
3	Інформаційна	Надає зацікавленим сторонам (інвесторам, кредиторам, менеджменту) обґрунтовані дані для прийняття рішень.
4	Контрольна	Встановлює економічні орієнтири, які слугують базою для моніторингу та оцінки виконання проєкту.
5	Формуюча	Бере участь у визначенні джерел фінансування, структури витрат та механізмів реалізації.
6	Узгоджувальна	Забезпечує зв'язок між технічною, маркетинговою, організаційною та фінансовою частинами проєкту.

Джерело: складено за даними [23; 32; 43; 50]

Зміст функцій, представлених у табл. 2.1, свідчить про багатовекторний характер економічного обґрунтування, що охоплює як аналітичні завдання (оцінка, прогнозування, моніторинг), так і інституційно-організаційні (узгодження, формування ресурсної структури, інформаційна підтримка управлінських рішень). Усі функції взаємопов'язані: наприклад, якісна інформаційна функція неможлива

без точних оціночних та прогностичних розрахунків, а контрольна функція спирається на формуючу.

Особливої ваги набуває узгоджувальна функція, яка забезпечує логічну цілісність усього бізнес-проєкту: економічне обґрунтування повинно відображати фінансові наслідки виробничих, маркетингових і технічних рішень. Це дозволяє уникнути диспропорцій між запланованими ресурсами та очікуваними результатами.

Таким чином, економічне обґрунтування дозволяє всебічно оцінити потребу в ресурсах, спрогнозувати фінансові результати, визначити рентабельність і рівень інвестиційної привабливості, а також виявити потенційні ризики. Завдяки використанню сучасних аналітичних підходів та фінансових індикаторів (NPV, IRR, PI, ROI), забезпечується високий рівень точності у плануванні та прийнятті управлінських рішень. Відтак, економічне обґрунтування виступає не лише формальною складовою бізнес-плану, а й критично важливим елементом стратегічного управління, що безпосередньо впливає на успішність реалізації проєкту в ринкових умовах.

1.3. Методика оцінки ефективності інвестиційних проєктів

Ефективне управління інвестиціями є основоположним чинником довгострокової стабільності та конкурентоспроможності підприємства. У процесі розробки та реалізації інвестиційного проєкту критично важливим етапом є проведення економічної оцінки його доцільності та результативності. Методика оцінки ефективності інвестиційних проєктів ґрунтується на використанні фінансово-економічних показників, які дозволяють визначити ступінь прибутковості, терміни окупності, рівень ризиків і загальну інвестиційну привабливість проєкту.

В економічній теорії [38; 45; 47] інвестиційна ефективність трактується як співвідношення між результатами, отриманими внаслідок реалізації проєкту, та витратами на його здійснення. Як зазначає Гончарова Н.М., методика оцінки ефективності має бути системною, багатофакторною та адаптивною до специфіки конкретного бізнес-середовища [14, с. 395].

Залежно від цілей аналізу, розрізняють абсолютні, відносні та інтегральні показники ефективності, які дають змогу комплексно охарактеризувати результативність інвестиційної діяльності [21, с. 185-193].

1. Чиста приведена вартість (Net Present Value, NPV) є одним із базових інтегральних показників, що враховує часову вартість грошей. Вона визначається як різниця між теперішньою вартістю майбутніх грошових надходжень і початковими інвестиційними витратами.

Формула розрахунку NPV [21, с. 185]:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC \quad (1.1)$$

де, CF_t – чистий грошовий потік у періоді t ; r – ставка дисконту (вартість капіталу); n – кількість періодів реалізації проєкту; IC – початкові інвестиційні витрати.

Інтерпретація:

Якщо $NPV > 0$, проєкт є економічно доцільним;

Якщо $NPV < 0$, проєкт неефективний з фінансової точки зору.

2. Внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return, IRR) визначає таку ставку дисконтування, за якої NPV дорівнює нулю. IRR характеризує максимальну вартість залученого капіталу, за якої проєкт ще залишатиметься рентабельним.

Формула визначення IRR [21, с. 187]:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - IC \quad (1.2)$$

Зазвичай IRR обчислюється чисельними методами або за допомогою табличних процесорів (наприклад, Excel).

Проект вважається ефективним, якщо $IRR > r$, тобто перевищує вартість капіталу.

3. Індекс прибутковості (Profitability Index, PI) – це співвідношення теперішньої вартості майбутніх доходів до початкових витрат. Показник є особливо корисним у разі обмежених ресурсів та потреби у ранжуванні альтернативних проєктів.

Формула розрахунку показника [21, с. 189]:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + r)^t}}{IC} \quad (1.3)$$

Якщо, $PI > 1$ – проєкт ефективний;

$PI < 1$ – інвестиції не доцільні.

4. Період окупності інвестицій (Payback Period, PP) показує, за скільки періодів інвестор поверне вкладені кошти.

Формула розрахунку періоду окупності інвестицій [21, с. 191]:

$$PP = \frac{IC}{CF} \quad (1.4)$$

У разі нерівномірного потоку застосовується кумулятивний підхід, де щорічні грошові потоки підсумовуються до моменту покриття загальних витрат.

5. Рентабельність інвестицій (Return on Investment, ROI) відображає загальну ефективність інвестицій як частку прибутку від обсягу інвестованих коштів.

Формула розрахунку ROI [21, с. 193]:

$$ROI = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Інвестиції}} * 100\% \quad (1.5)$$

ROI дозволяє порівнювати ефективність різних інвестиційних проєктів, не враховуючи при цьому часовий фактор.

Інвестиційна діяльність у сучасному економічному середовищі супроводжується високим рівнем невизначеності, що обумовлює необхідність системного підходу до аналізу та управління ризиками. Ризик в інвестиційній практиці розглядається як ймовірність відхилення фактичних результатів від запланованих, що може призвести до втрати частини або всієї вартості вкладених ресурсів [28, с. 285]. Раціональне управління ризиками базується на застосуванні низки кількісних і якісних методів, які дозволяють передбачити несприятливі сценарії розвитку подій, оцінити їх імовірність і вжити відповідних компенсаторних заходів (рис. 1.2).

Розглянемо кожний метод детальніше.

1) Сценарний аналіз. Моделювання можливих сценаріїв розвитку проєкту дає змогу оцінити його поведінку в умовах змін зовнішніх та внутрішніх факторів. Типовою є побудова трьох сценаріїв: базового, оптимістичного та песимістичного. Для кожного з них здійснюється окремий розрахунок прогностичних грошових потоків, після чого визначаються ключові показники ефективності, такі як NPV або IRR. Зіставлення результатів дозволяє встановити межі варіації фінансових показників та оцінити стійкість проєкту до несприятливих обставин [21, с. 200].

2) Чутливий аналіз (sensitivity analysis). Метод спрямовано на виявлення найбільш критичних факторів, які мають суттєвий вплив на кінцеві результати

інвестиційного проєкту. Шляхом варіювання окремих змінних – таких як ціна реалізації, обсяг продажів, змінні витрати або ставка дисконтування – розраховується відповідна зміна інтегрального показника ефективності [21, с. 200]. Найбільша еластичність показника свідчить про високу чутливість до змін саме цього параметра, що вказує на потребу в ретельному моніторингу відповідного ризику.



Рис. 1.2. Методи оцінки ризиків інвестиційних проєктів

Джерело: складено за даними [21, с. 200-203]

3) Аналіз точки беззбитковості. Розрахунок критичного обсягу реалізації, при якому виручка покриває всі витрати, забезпечує важливу інформацію щодо мінімального рівня економічної активності, необхідного для уникнення збитків. Такий підхід дозволяє визначити запас фінансової стійкості та оцінити ймовірність досягнення прибутковості. Для обчислення точки беззбитковості використовується наступна формула [21, с. 201]:

$$Q_{кр} = \frac{FC}{P - VC} \quad (1.6)$$

де, $Q_{кр}$ – критичний обсяг продажу; FC – постійні витрати; P – ціна одиниці продукції; VC – змінні витрати на одиницю продукції.

Наближення фактичного обсягу реалізації до критичного значення є свідченням зростання ризику втрат.

4) Графічний аналіз (діаграма Торнадо). Візуалізація впливу окремих змінних на результативний показник, зокрема на чисту приведену вартість, здійснюється за допомогою діаграми Торнадо. Вісь змінної представляє діапазон її можливих значень, а довжина смуги на діаграмі демонструє, наскільки суттєво кожен параметр змінює значення NPV. Такий інструмент дозволяє керівникам швидко ідентифікувати найуразливіші аспекти проєкту [21, с. 202].

5) Моделювання методом Монте-Карло. Імовірнісний підхід до аналізу ризиків реалізується через метод Монте-Карло, що ґрунтується на генерації великої кількості випадкових комбінацій вхідних параметрів згідно з імовірнісним розподілом. Кожна комбінація використовується для розрахунку NPV, що в результаті дозволяє сформувати повний розподіл ймовірностей ефективності проєкту. Такий підхід дає змогу оцінити не лише середнє очікуване значення, а й розкид результатів та ймовірність реалізації негативного сценарію [21, с. 203].

Сарана Л.А. стверджує, що застосування комплексних інструментів оцінювання ризиків у рамках інвестиційного аналізу сприяє підвищенню точності фінансового прогнозування та рівня обґрунтованості управлінських рішень [30, с. 89]. Врахування ризиків ще на етапі планування інвестицій забезпечує адаптивність проєкту до ринкових коливань і підвищує ймовірність його успішної реалізації.

Висновки до розділу 1

Розглянуто сутність підприємницької діяльності та її роль в економіці. Під

час дослідження визначено, що підприємницька діяльність – це важливий елемент ринкової економіки, який надає господарським процесам динамізм та сприяє економічному зростанню.

Описано економічне обґрунтування як складову бізнес-проєкту, яка є ключовим елементом будь-якого бізнес-проєкту, так як забезпечує глибоке розуміння доцільності створення нового суб'єкта господарювання.

Відтак, комплексна методика оцінки ефективності інвестиційних проєктів виступає ключовим інструментом прийняття стратегічно обґрунтованих управлінських рішень у сфері інвестування. Розгляд теоретичних підходів та кількісних методів оцінювання дозволив визначити, що найвищий рівень об'єктивності забезпечується через застосування інтегральних показників, зокрема чистої приведеної вартості (NPV), внутрішньої норми дохідності (IRR), індексу прибутковості (PI), рентабельності інвестицій (ROI) та періоду окупності. Кожен із цих індикаторів відображає окремі аспекти ефективності проєкту, а їх сукупний аналіз формує цілісну фінансову картину. Окрім того, включення в методику інструментів аналізу ризиків дозволяє адаптувати оцінку до умов невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища. Використання згаданих підходів сприяє зниженню ризиків помилкових інвестиційних рішень і створює підґрунтя для підвищення економічної результативності підприємницької діяльності.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СТВОРЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ РОЗДРІБНО-ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

2.1. Загальна характеристика бізнес-ідеї та вибір організаційно-правової форми

Зростання популярності активного способу життя, туризму та діяльності військово-спортивного характеру зумовило посилений попит на функціональний, зносостійкий і технологічний одяг. Ідея створення підприємства «ШтормGear» базується на забезпеченні споживачів якісною продукцією для активного відпочинку, яка відповідатиме високим стандартам зручності, надійності та адаптивності до екстремальних умов експлуатації.

Основна спеціалізація підприємства – розробка, виробництво та продаж тактичного і спортивного одягу, що використовує інноваційні матеріали та технології. Виробництво орієнтоване на виготовлення:

- багатошарових курток і штанів з мембранною тканиною;
- термобілизни та флісових елементів;
- вітрозахисного екіпірування;
- модульного одягу зі змінними елементами;
- у перспективі – спеціалізованого взуття та аксесуарів.

Сегмент технологічного тактичного та спортивного одягу в Україні продовжує активно формуватись. Відсутність великої кількості національних брендів, які поєднують інноваційний підхід з адаптованими до кліматичних умов рішеннями, створює нішу для входження нового виробника. Бренд «ШтормGear» має потенціал стати лідером у сфері технологічного екіпірування, орієнтованого на поєднання функціональності, дизайну та довговічності.

Завдяки вдалому позиціонуванню, правильному брендингу та високій якості продукції, підприємство зможе швидко зайняти стратегічну нішу на українському ринку та успішно вийти на зовнішні.

Основними споживачами продукції «ШтормGear» є:

- фізичні особи, які займаються активними видами відпочинку;
- представники силових структур (ЗСУ, ДСНС, НГУ);
- комерційні організації (охоронні фірми, приватні військові компанії);
- волонтерські та благодійні фонди;
- спеціалізовані магазини тактичного та туристичного спорядження.

За оцінками аналітиків, обсяг ринку outdoor-екіпірування в Україні у 2023 році сягнув близько 4,2 млрд грн, з яких близько 30–35% припадає саме на технологічний одяг тактичного спрямування [29].

На ринку України представлено низку гравців, які пропонують тактичний та функціональний одяг, однак переважна частина з них є дистриб'юторами імпортованих брендів [29].

Одним із ключових національних виробників є компанія М-ТАС, яка здійснює повний цикл виготовлення тактичного одягу та спорядження. Виробництво локалізоване в Україні, що дозволяє оперативно реагувати на потреби ринку, зокрема з урахуванням військових викликів. М-ТАС активно просуває бренд у межах маркетплейсів, а також через фірмову мережу магазинів. Продукція компанії орієнтована на середній і преміум-сегмент [29].

Серед іноземних брендів найбільшою популярністю користується 5.11 Tactical (США), який позиціонує себе як виробник високоякісного тактичного одягу та взуття для правоохоронних органів, спецслужб та військових. Умови постачання такої продукції передбачають високий ціновий сегмент, що обмежує її доступність для частини українських споживачів, однак бренд зберігає репутацію завдяки якості та ергономічності [29].

Ще одним гравцем є німецький бренд Mil-Tec, який постачає тактичний одяг

через дистриб'юторів. Його продукція орієнтована на середній ціновий сегмент і є популярною серед любителів активного відпочинку, страйкболу, а також представників охоронних структур. Mil-Тес активно представлений на українському ринку через роздрібні спеціалізовані магазини та онлайн-платформи [29].

До преміального класу належить бренд Carinthia (Австрія), що спеціалізується на виготовленні високотехнологічного холодостійкого одягу, у тому числі для армій НАТО. Продукція компанії імпортується в Україну у вузькому асортименті через офіційних представників, має обмежену доступність, але високо цінується серед професійних користувачів [39].

Серед вітчизняних конкурентів варто також згадати компанію BVR (Brave Response), яка націлена на виготовлення тактичного одягу для українського ринку. Продукція бренду позиціонується в середньому ціновому сегменті з акцентом на ергономіку та адаптивність до бойових умов [29]. Компанія активно розвиває присутність в онлайн-просторі та співпрацює з волонтерськими структурами.

Таким чином, на українському ринку сформовано конкурентне середовище, яке поєднує імпортні бренди з усталеною репутацією та національних виробників, що швидко адаптуються до реалій внутрішнього попиту. Водночас наявність незадоволеного попиту в окремих нішах – зокрема в сегменті технологічного, зносостійкого і модульного одягу для широкого кола споживачів – створює додаткові можливості для виходу нового бренду, яким і є «ШтормGear».

Найбільш перспективними каналами збуту для підприємства «ШтормGear» є: власний інтернет-магазин; маркетплейси (Rozetka, Epicentr, Prom.ua); спеціалізовані ритейл-магазини; прямі B2B-контракти (оптова реалізація); участь у державних закупівлях [33, с. 185].

Відповідно до Класифікатора видів економічної діяльності, основним видом діяльності підприємства є КВЕД 47.71 – роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах. Додатковим видом діяльності є КВЕД 47.91 – роздрібна

торгівля через Інтернет.

З метою вибору оптимальної організаційно-правової форми для реалізації бізнес-ідеї створення підприємства «ШтормGear» доцільно здійснити порівняльний аналіз основних організаційно-правових форм, які найчастіше застосовуються у малому та середньому бізнесі в Україні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Порівняння організаційно-правових форм для підприємства «ШтормGear»

Критерій	ФОП	ТОВ	ПрАТ
Юридичний статус	Не є юридичною особою	Юридична особа	Юридична особа
Обсяг відповідальності	Повна відповідальність власним майном	В межах частки у статутному капіталі	У межах вартості акцій
Кількість учасників	1 особа	Від 1 до 100	Від 1 до 100
Можливість залучення інвесторів	Обмежена	Висока (додаткові внески, нові учасники)	Висока (емісія та продаж акцій)
Рівень державного контролю	Низький	Середній	Високий (регуляція ринку цінних паперів, звітність)
Простота створення	Найпростіша процедура	Середній рівень складності	Складна процедура реєстрації та емісії акцій
Можливість участі у тендерах	Обмежена	Повна	Повна
Гнучкість управління	Висока	Висока (збори, виконавчий орган)	Обмежена регламентованими процедурами корпоративного управління
Оптимальність для «ШтормGear»	Низька (через масштаб і ризики)	Найбільш збалансований варіант	Недоцільна на старті через складність і витрати

Джерело: складено за даними [4-7]

Згідно з порівняльною характеристикою, найбільш прийнятною формою для підприємства «ШтормGear» є товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ).

Такий формат дозволяє юридично захистити інтереси засновників, забезпечує достатню гнучкість в управлінні, дозволяє брати участь у державних закупівлях і залучати інвесторів, зберігаючи контроль над структурою власності.

Форма ФОП, хоча й приваблива простотою реєстрації та низьким рівнем бюрократизації, не відповідає стратегічним цілям бізнесу, оскільки не забезпечує належного розмежування персональної та підприємницької відповідальності, не дозволяє ефективно залучати інвестиції та не є престижною для роботи в B2B-сегменті.

Водночас ПрАТ, як більш складна корпоративна форма, є доцільною лише на етапі масштабування підприємства, коли виникає необхідність в емісії акцій та залученні великого інституційного капіталу. Для стартового етапу ця форма є надмірно регламентованою та фінансово затратною.

Таким чином, з огляду на потреби, цілі та ресурсні можливості підприємства, організаційно-правова форма ТОВ є оптимальним рішенням для реалізації бізнес-ідеї компанії «ШтормGear».

Переваги обраної організаційно-правової форми ТОВ для створення «ШтормGear» наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Переваги обраної організаційно-правової форми ТОВ для створення «ШтормGear»

Критерій	Характеристика для ТОВ	Переваги для «ШтормGear»
Юридичний статус	Створення юридичної особи	Надання правового статусу, можливість участі в держзакупівлях
Рівень відповідальності	Обмежена відповідальність у межах внеску до статутного капіталу	Мінімізація ризиків для засновників
Кількість учасників	Від 1 до 100 осіб	Можливість масштабування та залучення нових інвесторів
Податкові переваги	Можливість вибору загальної або спрощеної системи оподаткування	Гнучке управління податковим навантаженням
Процедура створення	Відносно проста реєстрація, відкритість для інвестицій	Швидке входження на ринок, залучення партнерів

Управління	Можливість виконавчого повноважень	призначення органу, розподіл	Формування ефективної управлінської структури
------------	------------------------------------	------------------------------	---

Джерело: складено за даними [2; 6]

Вважаємо, що ТОВ дозволяє реалізувати як дрібносерійне виробництво, так і масштабування через розширення капіталу, франчайзинг або створення філій. Гнучкість організаційної структури у поєднанні з доступністю фінансових і юридичних інструментів створює стабільне підґрунтя для розвитку бізнесу.

ТОВ «ШтормGear» працює на загальній системі оподаткування, сплачує податок на прибуток (18%) та є платником ПДВ. Ця система врахована в усіх розрахунках фінансової ефективності проєкту

Для ефективного функціонування виробничого підприємства «ШтормGear» з виготовлення тактичного та спортивного технологічного одягу доцільним є впровадження лінійно-функціональної організаційної структури (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура управління підприємства «ШтормGear»

Джерело: складено за даними [21, с. 251-252]

На чолі підприємства знаходиться директор, який здійснює загальне стратегічне керівництво, приймає управлінські рішення, координує взаємодію між усіма структурними підрозділами та відповідає за зовнішньоекономічну діяльність, партнерські зв'язки й представництво компанії.

До складу підприємства «ШтормGear» входитимуть такі функціональні відділи:

1) Виробничий відділ. Цей відділ відповідає за організацію безперебійного технологічного процесу виготовлення продукції. До його складу входять [21, с. 251]:

- підрозділ крою, який забезпечує розкрій матеріалів відповідно до технологічної документації та моделей;
- підрозділ пошиття, що безпосередньо здійснює виготовлення одягу на основі заданих конструкцій та стандартів;
- підрозділ контролю якості, який проводить вхідний, проміжний та фінальний контроль відповідності продукції встановленим технічним вимогам.

Начальник виробничого відділу підпорядковується безпосередньо директору та відповідає за дотримання виробничих термінів, ефективне використання матеріалів і трудових ресурсів.

2) Відділ маркетингу та продажів. Основне завдання відділу – формування попиту на продукцію, забезпечення присутності бренду на цільових ринках та реалізація готової продукції. До структури входять:

- підрозділ маркетингу, що аналізує ринок, конкурентне середовище, визначає цільову аудиторію, розробляє рекламні кампанії та стратегії просування;
- підрозділ продажів, який забезпечує комерціалізацію продукції, веде перемовини з клієнтами, укладає договори, формує базу B2B-замовників.

Керівник відділу маркетингу та продажів координує діяльність обох підрозділів і підпорядковується директору підприємства.

3) Відділ постачання та логістики. Даний відділ відповідає за матеріально-технічне забезпечення підприємства, зберігання і доставку продукції. До його складу входять:

- підрозділ постачання, який здійснює закупівлі сировини, фурнітури та витратних матеріалів, а також веде облік постачальників;
- підрозділ логістики, який організовує складування, облік товарів, відвантаження та транспортне забезпечення процесів.

Начальник відділу підпорядковується директору та забезпечує своєчасність та економічну доцільність усіх матеріальних потоків підприємства.

4) Фінансовий відділ. Відділ відповідає за облік, фінансову звітність і планування. Він включає:

- бухгалтерія, здійснює поточний облік господарських операцій, формування балансу, податкову та фінансову звітність;
- підрозділ фінансового планування та аналізу, що розробляє бюджети, проводить аналіз витрат, доходів та прибутковості підприємства.

Фінансовий директор або головний бухгалтер підпорядковується директору підприємства [21, с. 252].

5) Відділ управління персоналом. Відповідає за кадрову політику, розвиток і навчання працівників. Складається з:

- підрозділу кадрів, що здійснює ведення кадрового обліку, прийом, переведення та звільнення працівників, дотримання трудового законодавства;
- підрозділу розвитку персоналу, який організовує навчальні заходи, тренінги, оцінювання кваліфікації та формує програми мотивації.

Начальник відділу кадрів підпорядковується директору підприємства і забезпечує ефективну реалізацію HR-стратегії.

На нашу думку, запропонована організаційна структура відповідає потребам підприємства «ШтормGear» на етапі становлення та подальшого розвитку. Представлена організаційна структурна управління передбачає чіткий розподіл

управлінських функцій між відділами, що дозволяє мінімізувати ризики дублювання повноважень і забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень.

У процесі оцінки перспектив розвитку новостворюваного суб'єкта підприємницької діяльності доцільно застосовувати інструмент PESTLE-аналізу, що дозволяє ідентифікувати основні зовнішні фактори, які безпосередньо або опосередковано впливають на діяльність підприємства (табл. 2.3).

Здійснений PESTLE-аналіз дозволяє зробити висновок про наявність як сприятливих зовнішніх передумов для започаткування та розвитку підприємства «ШтормGear», так і низки ризиків, які потребують стратегічного реагування [11, с. 88]. Зокрема, до ключових можливостей належать: сприятливий політичний курс щодо підтримки вітчизняного виробника, зростання споживчого попиту на тактичний одяг, технологічна доступність сучасного виробничого обладнання, а також формування запиту на екологічну відповідальність.

Таблиця 2.3

PESTLE-аналіз факторів зовнішнього середовища для підприємства «ШтормGear»

Фактор	Зміст впливу на підприємство
Політичні	- державна підтримка вітчизняного виробництва, особливо оборонного напрямку; - політична нестабільність та ризики, пов'язані з воєнним станом.
Економічні	- високий попит на тактичний одяг в умовах війни; - інфляційні процеси та нестабільність валютного курсу; - висока вартість імпортової сировини.
Соціальні	- підвищення попиту на продукцію українського виробництва; - поширення культури outdoor-активностей; - підвищення лояльності до брендів, що підтримують ЗСУ.
Технологічні	- можливість впровадження CAD/CAM, 3D-моделювання, інноваційних мембранних тканин; - доступ до сучасного обладнання та технологій швейної галузі.
Правові	- простота реєстрації ТОВ та можливість роботи за спрощеною системою оподаткування; - обов'язковість сертифікації продукції для держзамовлень.
Екологічні	- посилення вимог до екологічності та утилізації відходів; - підвищення інтересу споживачів до екологічно відповідального виробництва.

Джерело: складено за даними [11]

Водночас, факторами ризику виступають макроекономічна нестабільність, залежність від імпортової сировини, необхідність дотримання державних норм сертифікації та постійне оновлення технологічної бази.

Для формування стратегічної позиції підприємства «ШтормGear» та виявлення його потенціалу на ринку доцільним є застосування SWOT-аналізу (табл. 2.4).

SWOT-аналіз дозволив виявити ключові сильні сторони підприємства «ШтормGear», серед яких особливо важливим є локальне виробництво, застосування інноваційних матеріалів і технологій, можливість індивідуального налаштування продукції під потреби конкретного замовника, а також конкурентоспроможна вартість порівняно з імпортними аналогами [15, с. 63, с. 251]. Такий набір характеристик формує основу для ефективного позиціонування на ринку функціонального одягу.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз підприємства «ШтормGear»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1) Локальне виробництво в Україні	1) Відсутність впізнаваності нового бренду
2) Високий рівень адаптації продукції під запити клієнта	2) Обмежений обсяг стартового капіталу
3) Використання сучасних тканин і технологій	3) Залежність від імпортних комплектуючих
4) Можливість кастомізації та індивідуального пошиву	4) Недостатній досвід роботи з державною закупівлею
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1) Зростання попиту на тактичний одяг у воєнних умовах	1) Посилення конкуренції з боку імпортних брендів
2) Підтримка українського виробника на державному та соціальному рівнях	2) Економічна нестабільність, інфляція, коливання курсу валют
3) Можливість участі в державних тендерах	3) Перебої в постачанні сировини через логістичні обмеження
4) Збільшення споживчого інтересу до екологічної та локальної продукції	4) Потенційне ускладнення законодавчих вимог до сертифікації

Джерело: складено за даними [15]

Водночас спостерігається вплив внутрішніх обмежень. До них належать слабка ринкова впізнаваність нового бренду, обмежені фінансові ресурси на етапі запуску, технологічна й логістична залежність від іноземних постачальників, а також відсутність досвіду участі в складних державних закупівлях. Перелічені фактори можуть стримувати розширення ринку збуту й розвиток виробничих можливостей.

У зовнішньому середовищі простежується наявність значного потенціалу. Серед можливостей варто виокремити підвищення попиту на функціональний та тактичний одяг, лояльне ставлення до продукції українського виробництва, зростання зацікавленості в локальних брендах, а також доступ до механізмів державного замовлення.

Водночас вплив загроз залишається суттєвим. Підвищення конкуренції з боку міжнародних брендів, економічна нестабільність, інфляційні ризики, перебої в ланцюгах постачання та ускладнення нормативного середовища вимагають постійного стратегічного реагування та адаптації.

Підсумовуючи, стратегія розвитку підприємства має ґрунтуватися на підсиленні ключових конкурентних переваг, диверсифікації ризиків і використанні можливостей, які відкриває національний ринок для інноваційного, технологічного та адаптивного виробництва.

Проведене дослідження дозволило обґрунтувати доцільність започаткування нового підприємства «ШтормGear», діяльність якого буде зосереджено на виробництві високотехнологічного тактичного та спортивного одягу для активного відпочинку. Обрана бізнес-ідея відповідає актуальним тенденціям ринку, зумовлена зростанням попиту на продукцію функціонального призначення та наявністю незаповненої ніші у вітчизняному секторі виробництва outdoor-екіпірування.

У ході аналізу організаційно-правових форм встановлено, що оптимальною моделлю для реалізації даного проєкту є створення товариства з обмеженою

відповідальністю, що забезпечує баланс між гнучкістю управління, правовим захистом учасників та потенціалом для масштабування. Визначена структура управління, яка включає виробничий, маркетингово-збутовий, постачальницько-логістичний, фінансовий та кадровий відділи, дозволяє забезпечити чіткий розподіл функціональних обов'язків, підвищити ефективність взаємодії між підрозділами та забезпечити стабільну роботу підприємства на етапі становлення та подальшого розвитку.

2.2. Розрахунок витрат і формування фінансового плану підприємства

На етапі запуску виробничого підприємства надзвичайно важливо обґрунтувати структуру стартових витрат, що формують підприємницький капітал. У табл. 2.5 подано деталізовану оцінку витрат, необхідних для створення підприємства «ШтормGear» з урахуванням специфіки діяльності – виробництва тактичного та спортивного одягу.

Таблиця 2.5

Варіанти формування стартового підприємницького капіталу «ШтормGear»

№	Статті витрат (елементи стартового капіталу)	Сума, грн	Питома вага, %
1	Витрати на реєстрацію (включаючи отримання дозвільної документації)	25480	2,43
2	Оренда приміщення (за 2 місяці)	63750	6,09
3	Ремонт і облаштування приміщення (дизайн, оздоблення)	81340	7,77
4	Придбання виробничого устаткування	354215	33,71
5	Оренда транспорту на стартовий етап	32800	3,12
6	Транспортні витрати (паливо, логістика)	21730	2,07
7	Закупівля сировини, матеріалів і комплектуючих (на 2 місяці)	154280	14,69
8	Придбання офісних меблів	26970	2,57
9	Придбання комп'ютерної техніки та програмного забезпечення	30450	2,90
10	Підключення до Інтернет, встановлення локальної мережі	2345	0,22

11	Рекламні витрати до запуску (брендинг, сайт, контекстна реклама, соцмережі)	51820	4,93
12	Придбання реєстратора розрахункових операцій (РРО)	6780	0,64
13	Встановлення охоронної сигналізації	7590	0,72
14	Страховання бізнесу	10540	1,00
15	Інші витрати (сертифікація, банківські комісії, пакети ПЗ тощо)	30890	2,94
	Усього	1050990	100,00

Джерело: розраховано автором

Згідно з даними табл. 2.5, загальний обсяг стартового капіталу, необхідного для започаткування діяльності підприємства «ШтормGear», становить 1050990 грн. Найбільшу питому вагу у структурі витрат займає закупівля основного виробничого устаткування – 35%. Значна частка також припадає на закупівлю сировини та матеріалів (15%), ремонт приміщення (8%), маркетингові витрати (5%) і транспортне забезпечення (5%).

Співвідношення між прямими виробничими витратами (устаткування, сировина, логістика) та супутніми адміністративними витратами (реєстрація, реклама, офісне забезпечення) свідчить про технічно орієнтований характер підприємства та його готовність до самостійного виготовлення продукції з високою доданою вартістю. Витрати розподілено раціонально, що свідчить про комплексний підхід до організації бізнесу.

Проведемо аналіз джерел фінансування для створення підприємства «ШтормGear», дані зображено на рис. 2.2.

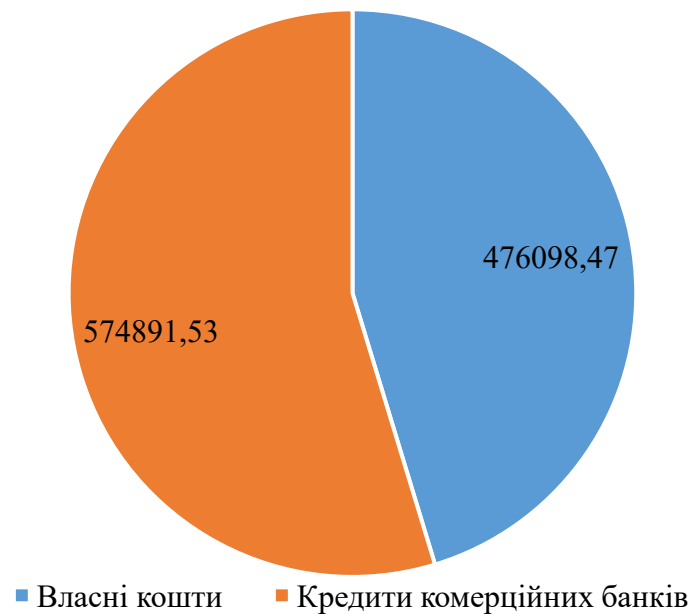


Рис. 2.2. Аналіз джерел фінансування для створення підприємства «ШтормGear»

Джерело: складено автором

Для реалізації бізнес-проєкту підприємство планує залучити два основні джерела фінансування: власний капітал засновників у розмірі 476098,47 грн (45,3% від загального обсягу інвестицій) та кредитні ресурси комерційного банку у сумі 574891,53 грн (54,7%). Такий підхід забезпечує баланс між самофінансуванням та залученням зовнішніх ресурсів, що дозволяє знизити фінансове навантаження на власників без втрати управлінського контролю.

Залучення банківського кредитування на етапі запуску дозволить забезпечити достатній рівень оборотного капіталу та фінансувати ключові статті витрат (придбання обладнання, сировини, ремонт приміщення). Разом із тим, обґрунтоване планування фінансових потоків у наступних періодах є важливим завданням для забезпечення вчасного обслуговування кредиту та досягнення прибутковості.

Матеріальні витрати є одним із ключових елементів собівартості продукції, що безпосередньо впливають на фінансові результати підприємства. Для забезпечення ефективного виробничого процесу підприємства «ШтормGear», яке спеціалізується на пошитті тактичного та спортивного одягу, необхідно

обґрунтувати обсяг і структуру матеріальних витрат з урахуванням специфіки галузі (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розрахунок матеріальних витрат за рік функціонування підприємства
«ШтормGear»

Статті матеріальних витрат	Кількість, одиниць	Ціна одиниці, грн	Загальна сума за місяць, грн	Загальна сума за рік, грн
1. Сировина (тканини, фурнітура)	510 кг	212,25	108245,00	1298940,00
2. Матеріали допоміжні (нитки, застібки)	410 од.	28,90	11849,00	142188,00
3. Напівфабрикати (утеплювачі, мембрани)	215 од.	66,80	14362,00	172344,00
4. Засоби санітарної гігієни	11 комплектів	162,30	1785,30	21423,60
5. Канцелярські товари	17 од.	57,40	975,80	11709,60
Інші (упаковка, етикетки, маркування)	315 од.	10,40	3276,00	39312,00
Усього	—	—	142493,10	1685916,20

Джерело: розраховано автором

Згідно з проведеним розрахунком, загальна сума матеріальних витрат підприємства «ШтормGear» на рік функціонування становить 1685916,2 грн, або в середньому 142493,1 грн на місяць. Найбільшу частку становлять витрати на основну сировину (тканини, фурнітуру) – 108245 грн на рік, що відповідає 76,7% від загальної суми матеріальних витрат.

Значний обсяг ресурсів також спрямовується на закупівлю напівфабрикатів (10,2%) та допоміжних матеріалів (8,5%), що забезпечує технологічну завершеність продукції та її відповідність функціональним вимогам (теплоізоляція, водостійкість тощо). Інші витрати, включаючи санітарно-гігієнічні засоби, канцелярські товари та витрати на упаковку, мають невелику питому вагу, однак є необхідними для забезпечення безперервності операційної діяльності.

Однією з основних складових поточних витрат підприємства є фонд оплати праці, який включає нарахування заробітної плати персоналу та відповідні

обов'язкові платежі. Формування штатного розкладу дозволяє визначити необхідну чисельність працівників, оптимальний розподіл посад та витрати на оплату праці з урахуванням єдиного соціального внеску (ЄСВ). Заробітна плата виконує не лише функцію компенсації трудових витрат, але й є важливим інструментом мотивації персоналу та стабілізації кадрового складу. У табл. 2.7 подано розрахунок заробітної плати для ключових працівників підприємства «ШтормGear» відповідно до посад і кількості штатних одиниць.

Таблиця 2.7

Штатний розклад створюваного підприємства «ШтормGear»

Посада	Кількість ставок	Заробітна плата без ЄСВ, грн/міс	Заробітна плата з ЄСВ (22%), грн/міс
1	2	3	4
Директор	1	30570	37295,4
Головний технолог	1	22320	27230,4
Швачка	3	15480	56658,0
Маркетолог	1	18650	22743,0
Менеджер із продажу	1	16280	19865,6
Оператор з обробки замовлень	1	13370	16317,4
Бухгалтер	1	17940	21886,8
Економіст	1	16730	20420,6

Продовж. табл. 2.7

1	2	3	4
Кадровик	1	14820	18070,4
Усього	11 ставок	166160	240487,6

Джерело: розраховано автором

Штатна чисельність підприємства «ШтормGear» на стартовому етапі становить 11 осіб, що дозволяє забезпечити базову операційну діяльність з урахуванням виробничої та комерційної функцій. Найвищий рівень заробітної плати передбачено для керівника підприємства, що зумовлено відповідальністю за стратегічне планування та координацію бізнес-процесів. Виробничий персонал (швачки) є найчисельнішою групою у штаті, на яку припадає близько 48%

сукупного фонду оплати праці з урахуванням ЄСВ, що цілком відповідає специфіці підприємства як виробника одягу.

Загальний місячний фонд оплати праці (з ЄСВ) становить – 240487,6 грн, що має бути враховано при формуванні операційного бюджету. Витрати на оплату праці є постійними, тому потребують особливої уваги з точки зору фінансового планування. Рациональне співвідношення між посадовими окладами, навантаженням і виробничими цілями забезпечує умови для формування стабільного й ефективного трудового колективу.

Амортизаційні відрахування є важливою складовою обліку витрат підприємства, що дозволяє поступово переносити вартість основних засобів на собівартість продукції протягом терміну їх використання. Розрахунок місячних та річних сум амортизаційних відрахувань за окремими одиницями основних засобів, які планується використовувати в процесі діяльності підприємства «ШтормGear» представлено у табл. 2.8.

Загальна сума амортизаційних відрахувань за рік функціонування підприємства «ШтормGear» становить 69024,60 грн, або в середньому 5834,39 грн на місяць. Найбільші витрати припадають на амортизацію промислового обладнання (дві швейні машини), що логічно з огляду на їхню вартість (65214 грн за одиницю) та ключову роль у виробничому процесі.

Таблиця 2.8

Розрахунок амортизаційних відрахувань за місяць та за рік

Основні засоби	Вартість, грн	Кількість, од.	Термін служби, роки	Сума за місяць, грн	Сума за рік, грн
Диван (меблі)	20580	1	5	343,00	4116,00
Офісний стіл і шафа	14732	1	4	306,92	3683,00
Комп'ютер з ПЗ	25480	2	2	2123,33	25480,00
Принтер + МФУ	11645	1	2	485,21	5822,50
Швейна машина промислова	65214	2	5	2173,80	26085,60
Стелажі складські	10390	1	4	216,46	2597,50
Система	8960	1	4	186,67	2240,00

відеонагляду					
Усього	–	–	–	5834,39	69024,60

Джерело: розраховано автором

Додатково істотну частку формують амортизаційні відрахування по комп'ютерній техніці з програмним забезпеченням – 25480 грн на два роки, що відповідає мінімальному строку корисного використання для ІТ-обладнання згідно Податкового кодексу України [2]. Інші об'єкти, такі як офісні меблі, стелажі, принтери та відеоспостереження, мають нижчу вартість і, відповідно, менший амортизаційний тиск на бюджет, однак залишаються важливими для забезпечення повноцінної адміністративно-господарської діяльності.

Комунальні витрати є складовою постійних витрат підприємства, які безпосередньо впливають на рівень операційних витрат. Для коректного фінансового планування необхідно врахувати усі основні статті комунальних послуг, що забезпечують стабільне функціонування виробничих і адміністративних приміщень (табл. 2.9).

Загальний обсяг комунальних витрат підприємства «ШтормGear» становить 7880 грн на місяць або 94560 грн на рік.

Таблиця 2.9

Розрахунок витрат за комунальні послуги за місяць та за рік функціонування підприємства «ШтормGear»

Статті витрат	Тариф, грн	Сума за місяць, грн	Сума за рік, грн
Водопостачання	48,00 / м ³	960	11520
Електроенергія	6,50 / кВт·год	2600	31200
Опалення	42,00 / м ²	3570	42840
Зв'язок та Інтернет	500,00	500	6000
Вивіз сміття	250,00	250	3000
Усього	–	7880	94560

Джерело: розраховано автором

Найбільшу частку у структурі витрат займає опалення – 42840 грн, що пов'язано з необхідністю обігріву виробничих площ у холодний період року. На другому місці – електроенергія (31200 грн), яка використовується як для роботи швейного обладнання, так і для освітлення та офісної техніки.

Інші статті витрат, такі як водопостачання, вивіз сміття та зв'язок, мають відносно меншу частку, але є незмінними для безперебійного функціонування підприємства. Сумарна величина комунальних платежів залишається стабільною й передбачуваною впродовж року, що дозволяє ефективно включати їх до загального бюджету постійних витрат.

У табл. 2.10 наведено розрахунок загальних поточних витрат підприємства «ШтормGear» із розподілом за основними категоріями витрат, їх місячним і річним обсягом, а також питомою вагою кожної статті у загальній структурі витрат.

Таблиця 2.10

Загальні поточні витрати на функціонування підприємства «ШтормGear»

№	Найменування витрат	Витрати за місяць, грн	Витрати за рік, грн	Питома вага, %
1	2	3	4	5
1	Матеріальні витрати	142493,10	1685917,20	34,23
2	Заробітна плата (з ЄСВ)	240487,60	2885851,20	58,61
3	Амортизаційні відрахування	5834,39	69024,60	1,40
4	Послуги інших установ (охорона тощо)	1980,00	23760,00	0,48
5	Комунальні платежі	7880,00	94560,00	1,92
6	Виплати по кредиту	12300,00	147600,00	2,95
7	Реклама	4318,00	51820,00	1,04
8	Послуги інтернету	500,00	6000,00	0,12
9	Інші витрати	2574,00	30888,00	0,62
	Усього	418367,09	4995420,00	100,00

Джерело: розраховано автором

Проведений розрахунок поточних витрат свідчить, що найбільше фінансове навантаження припадає на фонд оплати праці з ЄСВ, який становить 58,61% загального обсягу витрат. Це пояснюється трудомісткою специфікою діяльності

підприємства, що передбачає залучення кваліфікованого виробничого та адміністративного персоналу.

Другою за значущістю статтею є матеріальні витрати – 34,23%, що узгоджується з виробничим характером бізнесу. Разом ці дві групи формують понад 92% загальної структури поточних витрат, що вказує на залежність підприємства від ресурсної та кадрової складових.

Решта витрат (амортизація, реклама, комунальні послуги, інтернет, охорона, інші послуги) займають меншу частку у структурі, проте мають системний характер і потребують обов'язкового врахування при фінансовому плануванні. Зокрема, амортизаційні нарахування (1,4%) дозволяють поступово оновлювати матеріально-технічну базу без фінансових навантажень у короткостроковому періоді.

Комунальні витрати, виплати за кредитом, а також послуги інших установ є постійними й повинні бути передбачені в бюджеті на кожний період функціонування підприємства.

Загальний обсяг річних витрат становить 4995420 грн, що є основою для формування фінансового плану, розрахунку точки беззбитковості та оцінки ефективності бізнес-моделі підприємства.

Отже, у межах проведеного дослідження було здійснено комплексне планування ключових аспектів організації діяльності підприємства «ШтормGear», що спеціалізуватиметься на виробництві високотехнологічного тактичного та спортивного одягу для активного відпочинку.

Обґрунтовано потребу в стартових інвестиціях у розмірі 1050990 грн, сформовано ефективну організаційну структуру управління, визначено штатну чисельність персоналу, розраховано фонд оплати праці з урахуванням ЄСВ, амортизацію основних засобів, комунальні витрати та інші складові операційних витрат. Особливу увагу приділено матеріальній базі та ресурсному забезпеченню виробничого процесу, що забезпечує основу для випуску конкурентоспроможної продукції.

Загальний обсяг річних поточних витрат підприємства становить 4995420 грн, з яких переважаючу частку займають заробітна плата та матеріальні ресурси, що відповідає трудомісткому та сировиномісткому характеру виробництва. Усі розрахунки виконано з урахуванням актуальних нормативів, економічних тенденцій та галузевих вимог.

2.3. Аналіз ефективності проєкту та оцінка можливих ризиків

З метою обґрунтування доцільності започаткування нового підприємства «ШтормGear», яке спеціалізуватиметься на виробництві технологічного тактичного та спортивного одягу, було проведено фінансову оцінку ефективності реалізації проєкту. Основними критеріями оцінювання виступили: чиста теперішня вартість (NPV), строк окупності (Payback Period), індекс прибутковості (PI) та рентабельність витрат (ROC). Формули розрахунків показників наведено у п.п. 1.3.

Розрахуємо ефективність проєкту створення нового підприємства «ШтормGear» на основі базового та оптимістичного сценаріїв.

Основні вихідні дані для розрахунку ефективності проєкту створення нового підприємства «ШтормGear» на основі базового сценарію наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Основні показники ефективності проєкту створення підприємства
«ШтормGear» на основі базового сценарію

№	Показник	Значення
1	Початкові інвестиції	1050990 грн
2	Річний дохід від реалізації	5040000 грн
3	Річні поточні витрати	4995420 грн
4	Річний чистий прибуток	36555,60 грн
5	Строк окупності	28,75 років
6	Чиста теперішня вартість (при $r = 12\%$) (NPV)	-887252,63 грн
7	Індекс прибутковості	0,156

8	Внутрішня норма дохідності (оцінка)	< 5%
9	Річна рентабельність (від загальних витрат)	0,73%

Джерело: розраховано автором

$$NPV = 1272740 / (1+0,12)^1 + 1272740 / (1+0,12)^2 + 1272740 / (1+0,12)^3 + 1272740 / (1+0,12)^4 + 1272740 / (1+0,12)^5 - 1050990 = 3535953 \text{ грн.}$$

Отриманий показник NPV – від’ємний, що свідчить про низький рівень прибутковості за умов збереження поточних параметрів.

$$PP = 1050990 / 36555,60 = 28,75 \text{ років}$$

Строк окупності 28,75 років є надто тривалим для практичної реалізації проекту, а отже, що підприємство зможе повністю повернути вкладені інвестиції лише через майже 30 років, що не відповідає вимогам ефективного інвестування та може бути неприйнятним для більшості потенційних інвесторів.

$$PI = 163737,37 / 1050990 = 0,156$$

Індекс прибутковості є меншим за одиницю, що означає збитковість проекту в поточній конфігурації. Такий результат сигналізує про те, що кожна вкладена гривня приносить лише 15,6 копійки дисконтованого прибутку, що не забезпечує рентабельність інвестицій. Відповідно, реалізація проекту в базовому вигляді є економічно недоцільною без суттєвої оптимізації витратної структури або збільшення доходів.

Отже, при поточних прогнозах доходу ефективність інвестиційного проекту є незадовільною. Для забезпечення рентабельності необхідне або збільшення обсягу реалізації продукції, або зменшення операційних витрат, або залучення додаткових джерел доходу (наприклад, експорт, розширення асортименту тощо).

У базовому сценарії реалізації проекту при річному доході 5040000 грн та витратах у розмірі 4995420 грн, чистий прибуток після оподаткування склав 36555,60 грн. Плановий строк окупності інвестицій – 28,75 років та від’ємне значення NPV (-887252,63 грн), що вказує на низьку інвестиційну привабливість проекту.

З метою оптимізації проєкту було змодельовано оптимістичний сценарій, у межах якого передбачено збільшення доходу на 20% та зниження витрат на 10% (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Оцінка ефективності проєкту створення нового підприємства «ШтормGear»
на основі оптимістичного сценарію

№	Показник	Значення
1	Річний дохід від реалізації	6048000 грн
2	Поточні витрати на рік	4495878 грн
3	Річний чистий прибуток після оподаткування	1272740 грн
4	Чиста теперішня вартість (NPV)	3536953 грн
5	Строк окупності (PP)	0,83 року
6	Індекс прибутковості (PI)	4,37
7	Рентабельність витрат (ROC)	28,31%

Джерело: розраховано автором

$$NPV = 36555,60 / (1+0,12)^1 + 36555,60 / (1+0,12)^2 + 36555,60 / (1+0,12)^3 + 36555,60 / (1+0,12)^4 + 36555,60 / (1+0,12)^5 - 1050990 = -887252,63 \text{ грн}$$

Позитивне та значне за обсягом значення NPV означає, що очікувані прибутки перевищують початкові витрати з урахуванням фактору часу.

$$PP = 1050990 / 1272740 = 0,83 \text{ року}$$

Строк окупності у 0,83 року є надзвичайно привабливим показником для інвестора, адже він свідчить про швидке повернення початкових капіталовкладень. Такий результат особливо важливий у контексті високої динаміки розвитку ринку технологічного одягу. Швидка окупність дозволяє зменшити ризики довгострокових інвестицій, знижує залежність від макроекономічних коливань і забезпечує можливість оперативного реінвестування капіталу.

$$\text{Загальна сума дисконтованих потоків} = 4586943 \text{ грн}$$

$$PI = 4586943 / 1050990 = 4,37$$

Індекс прибутковості – 4,37, свідчить про високу прибутковість інвестицій, свідчить що на кожну вкладену гривню підприємство може розраховувати на 4,37

грн дисконтованого прибутку, що значно перевищує середньоринкові показники. Такий результат є сигналом про раціональне використання ресурсів і перспективність бізнес-моделі.

$$ROC = 1272740 / 4495878 * 100\% = 28,31\%$$

Рентабельність витрат 28,31% вказує на те, що підприємство ефективно використовує свої витрати з метою отримання прибутку. Даний показник демонструє комерційну доцільність реалізації проєкту та свідчить про здатність підприємства генерувати значний обсяг прибутку відносно витрачених ресурсів. Висока рентабельність формує фінансову стійкість і відкриває перспективи для подальшого масштабування виробництва.

Оскільки $IRR = 90,7\%$ (згідно розрахунків Excel) значно перевищує ставку дисконтування $r = 12\%$, проєкт є високоприбутковим і інвестиційно доцільним.

Проведені розрахунки свідчать про високий рівень ефективності проєкту підприємства «ШтормGear» у межах оптимістичного сценарію. Строк окупності на рівні 0,83 року є надзвичайно вигідним з погляду повернення вкладених коштів та зменшення ризиків. Індекс прибутковості 4,37 демонструє суттєвий потенціал прибутку на кожну інвестовану одиницю капіталу, що робить проєкт привабливим для потенційних інвесторів. Рентабельність витрат понад 28% підтверджує ефективність витратної політики та комерційної моделі підприємства. Сукупно ці показники вказують на економічну доцільність реалізації проєкту за умови контролю витрат і реалізації стратегічних ініціатив із підвищення доходів.

Реалізація інноваційного підприємницького проєкту супроводжується різними видами ризиків, які можуть вплинути на стабільність його функціонування. До основних видів ризиків належать: ринкові, фінансові, технологічні, регуляторні та організаційні.

Порівняння ризиків у межах базового та оптимістичного сценаріїв реалізації проєкту підприємства «ШтормGear» подано у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Порівняння ризиків у межах базового та оптимістичного сценаріїв реалізації проекту підприємства «ШтормGear»

Категорія ризику	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Фінансові ризики	Висока ймовірність недостатнього прибутку; низький рівень NPV; тривалий строк окупності	Зниження ризику за рахунок підвищення доходу та оптимізації витрат
Маркетингові ризики	Нестабільний попит, обмежений ринок збуту, слабка маркетингова стратегія	Активна комунікаційна політика, розширення ринку збуту, участь у тендерах
Виробничі ризики	Недостатній рівень технологічного забезпечення, ризик перевитрат на запуск	Автоматизація та оптимізація виробництва, контрактне виробництво як альтернатива
Кадрові ризики	Висока плинність персоналу, складність залучення кваліфікованих кадрів	Мотиваційна програма, гнучкі умови праці, локалізований підбір персоналу
Регуляторні ризики	Ймовірність змін у податковому законодавстві, ускладнення дозвільних процедур	Адаптація до законодавства через юридичну підтримку
Економічні ризики	Інфляційні процеси, коливання курсу валют, зростання вартості сировини	Формування резервного фонду, довгострокові контракти з постачальниками

Джерело: складено за даними [28; 30]

Порівняльний аналіз демонструє, що в базовому сценарії реалізації проекту підприємство «ШтормGear» зіштовхується з високим рівнем фінансових, маркетингових і операційних ризиків, що пов'язано з обмеженим масштабом діяльності, невизначеністю щодо обсягів реалізації, та низькою маржинальністю.

Натомість у межах оптимістичного сценарію ризики частково нівелюються завдяки реалізації низки управлінських та інвестиційних заходів. Зокрема, застосування інноваційних виробничих технологій, підвищення ефективності маркетингу, диверсифікація каналів збуту та контроль за витратами дозволяють

суттєво підвищити фінансову стабільність підприємства і мінімізувати ймовірність збитковості.

Висновки до розділу 2

Висвітлено загальну характеристику бізнес-ідеї та здійснено вибір організаційно-правової форми, а саме товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Бізнес-ідея магазину сформована з урахуванням актуального попиту на спеціалізований для військових, спортсменів, туристів, охоронців тощо.

Здійснено розрахунок витрат і сформовано фінансовий план підприємства. До структури первісних витрат увійшли витрати на оренду приміщення, закупівлю стартового товарного запасу, придбання обладнання, оплату праці персоналу, маркетингові засоби та інші адміністративні витрати. Загальний обсяг річних витрат становить 4995420, з них 1050990 – стартові інвестиції. Найбільше фінансове навантаження припадає на фонд оплати праці, який становить 58,61% загального обсягу витрат, другою за значущістю статтею є матеріальні витрати – 34,23%.

Для реалізації бізнес-проєкту підприємство планує залучити два основні джерела фінансування: власний капітал засновників у розмірі 476098,47 грн (45,3% від загального обсягу інвестицій) та кредитні ресурси комерційного банку у сумі 574891,53 грн (54,7%).

Проведений аналіз показав, що за умов реалізації базового сценарію має місце фінансова недостатність моделі, однак впровадження оптимізаційних заходів значно покращує всі ключові показники ефективності. Оцінка ризиків підтверджує наявність зовнішніх і внутрішніх загроз, проте більшість із них піддаються мінімізації шляхом управлінських рішень і стратегічного планування. Загалом проєкт може бути рекомендований до реалізації за умови дотримання фінансової дисципліни, контролю витрат і стратегічного розвитку каналів збуту.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО СТВОРЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПРОЄКТУ

3.1. Напрями вдосконалення бізнес-моделі підприємства

Формування ефективної бізнес-моделі є ключовим чинником сталого розвитку підприємства в умовах високої конкуренції, цифровізації економіки та зростання запитів споживачів. У випадку підприємства «ШтормGear», що спеціалізується на виробництві технологічного тактичного та спортивного одягу, вдосконалення бізнес-моделі повинно відбуватися з урахуванням тенденцій ринку, структурних змін у поведінці споживачів та можливостей впровадження інновацій.

Результати аналізу базового сценарію функціонування підприємства засвідчили його економічну неефективність у поточному форматі. Високі експлуатаційні витрати, низька маржинальність продукції та недостатній ринковий попит призводять до формування негативного значення чистої теперішньої вартості (NPV) та надмірного строку окупності. Виявлена ситуація обумовлює потребу в перегляді бізнес-моделі в напрямі підвищення її гнучкості, клієнтоорієнтованості та технологічної ефективності.

Пріоритетні напрями вдосконалення бізнес-моделі підприємства «ШтормGear» зображено на рис. 3.1.

Опишемо їх детальніше.

1) Модернізація виробничого процесу [48, с. 324]. Мета – підвищити продуктивність праці та знизити виробничі витрати. Основні завдання напрямку:

- упровадити автоматизовані системи проектування та крою (CAD/CAM);
- застосувати 3D-моделювання для прототипування продукції;
- оптимізувати виробничі потоки для зменшення браку.

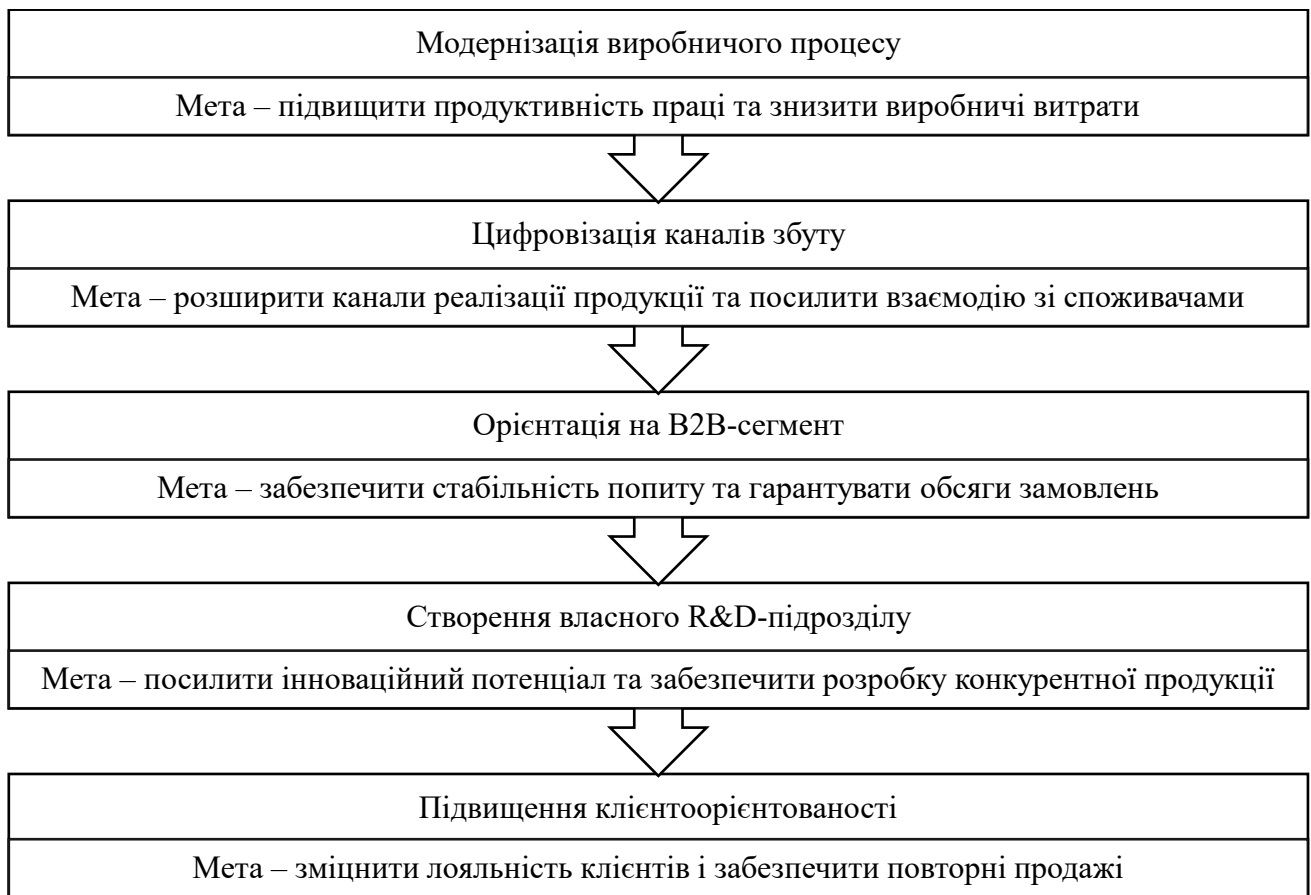


Рис. 3.1. Напрями вдосконалення бізнес-моделі підприємства (на прикладі «ШтормGear»)

Джерело: складено автором

Запровадження автоматизованих технологічних рішень сприяє скороченню витрат на виробництво, зменшенню частки ручної праці та мінімізації обсягів бракованої продукції, що у свою чергу, забезпечує зростання продуктивності праці та підвищення якості без збільшення ресурсних витрат.

2) Цифровізація каналів збуту. Мета – розширити канали реалізації продукції та посилити взаємодію зі споживачами. Основні завдання напрямку:

- розробити власний інтернет-магазин із функціоналом персоналізації;
- інтегруватися з популярними маркетплейсами [46, с. 196];
- використовувати аналітику даних для управління продажами.

Перехід від традиційної дистрибуції до мультиканальної моделі продажів

розширює охоплення цільової аудиторії, знижує залежність від офлайн-мереж і скорочує витрати на логістику. Особлива увага приділяється створенню персоналізованих онлайн-пропозицій на основі аналізу поведінки споживачів.

3) Орієнтація на B2B-сегмент. Мета – забезпечити стабільність попиту та гарантувати обсяги замовлень. Основні завдання напрямку:

- встановити співпрацю з державними структурами [44];
- укласти контракти з охоронними компаніями та корпоративними клієнтами;
- розробити спеціальні лінійки продукції для професійного використання.

Урахування специфіки тактичного одягу обґрунтовує перспективність співпраці з державними установами, а також з приватними охоронними структурами. Розширення портфеля замовлень у B2B-сегменті гарантує стабільність попиту й дозволяє використовувати ефект масштабування виробництва.

4) Створення власного R&D-підрозділу. Мета – посилити інноваційний потенціал та забезпечити розробку конкурентної продукції. Основні завдання напрямку:

- здійснювати дослідження в галузі високотехнологічних матеріалів;
- розробити унікальні конструкції одягу із захисними властивостями;
- захистити інтелектуальну власність на інноваційні рішення [44].

Інвестиції в розробку нових матеріалів і технологій із застосуванням водовідштовхувальних тканин, мембранних матеріалів, вогнестійкого текстилю створюють передумови для формування конкурентної переваги. Упровадження у виробництво патентованих рішень відкриває доступ до зовнішніх ринків.

5) Підвищення клієнтоорієнтованості. Мета – зміцнити лояльність клієнтів і забезпечити повторні продажі. Основні завдання напрямку:

- упровадити CRM-системи для управління взаємодією зі споживачами;
- регулярно оновлювати асортимент відповідно до запитів ринку;
- запровадити сервіс кастомізації продукції [20, с. 85].

Використання CRM-систем, аналіз відгуків клієнтів і регулярне оновлення асортименту відповідно до запитів цільової аудиторії формує лояльність до бренду. Важливу роль відіграє запровадження сервісу кастомізації продукції під конкретні потреби споживача.

Для ефективної реалізації стратегічних напрямів удосконалення бізнес-моделі підприємства «ШтормGear» необхідно чітко розмежувати відповідальність між управлінським персоналом та визначити реалістичні строки впровадження кожного заходу.

У табл. 3.1 представлено відповідальні особи та терміни реалізації напрямків вдосконалення бізнес-моделі підприємства «ШтормGear».

Таблиця 3.1

Відповідальні особи та терміни реалізації напрямків вдосконалення бізнес-моделі підприємства «ШтормGear»

№ з/п	Напрямок удосконалення	Відповідальна особа	Термін реалізації
1	Модернізація виробничого процесу	Начальник виробничого відділу	12 місяців
2	Цифровізація каналів збуту	Керівник відділу маркетингу	6-9 місяців
3	Орієнтація на B2B-сегмент	Директор	18 місяців
4	Створення власного R&D-підрозділу	Начальник фінансового відділу	24 місяці
5	Підвищення клієнтоорієнтованості	Менеджер з роботи з клієнтами	9-12 місяців

Джерело: складено автором

Аналіз розподілу відповідальності свідчить про комплексний підхід до реалізації змін: кожен напрям призначено фахівцям, компетентним у відповідній сфері. Встановлені терміни реалізації враховують складність поставлених завдань, необхідність технічної модернізації, інтеграції цифрових технологій, налагодження міжінституційної співпраці та розробки інноваційних рішень. Найдовший термін реалізації має створення R&D-підрозділу, що цілком обґрунтовано високими вимогами до кадрового складу, дослідницької бази та патентного супроводу.

Найоперативніше можуть бути реалізовані цифровізація збуту та заходи з підвищення клієнтоорієнтованості, оскільки ці дії здебільшого базуються на готових цифрових рішеннях і не потребують значних капіталовкладень. Узгоджене виконання вказаних заходів є передумовою сталого розвитку підприємства та формування конкурентних переваг на ринку.

Описані зміни повинні бути реалізовані у формі поетапного плану з розмежуванням короткострокових і довгострокових цілей. На початковому етапі доцільно зосередитися на цифровізації продажів і оптимізації витрат, тоді як у середньостроковій перспективі – на розширенні асортименту, створенні нових партнерств і виході на експортні ринки.

Таким чином, удосконалення бізнес-моделі підприємства «ШтормGear» розглядається як ключовий інструмент підвищення його економічної ефективності та ринкової привабливості. Запропоновані стратегічні кроки передбачають модернізацію виробничих процесів, цифровізацію каналів збуту, посилення орієнтації на корпоративний сектор, а також активізацію інноваційної діяльності. Реалізація зазначених напрямів дозволяє сформувати нову модель ведення бізнесу, яка ґрунтується на гнучкості, клієнтоорієнтованості та технологічній конкурентоспроможності. Таким чином, підприємство має усі передумови для переходу від фази інвестиційної збитковості до сталого прибуткового функціонування в середньостроковій перспективі.

3.2. Пропозиції щодо оптимізації витрат і збільшення прибутковості ТОВ «ШтормGear»

Рационалізація структури витрат та забезпечення сталого зростання прибутковості є ключовими чинниками підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Для ТОВ

«ШтормGear», яке функціонує на ринку технологічного тактичного та спортивного одягу, оптимізація витратної складової і збільшення доходної частини діяльності має стати пріоритетним напрямом стратегічного управління. Виходячи з результатів попередніх аналітичних розрахунків, було ідентифіковано низку внутрішніх резервів для зниження витрат і підвищення ефективності операційної діяльності.

Ефективне управління витратами є основою формування конкурентоспроможної собівартості продукції та забезпечення прибутковості підприємства в умовах ринкової нестабільності. У контексті діяльності ТОВ «ШтормGear» оптимізація витрат повинна мати системний характер і охоплювати як виробничу, так і адміністративно-управлінську сферу.

До основних пропозицій щодо оптимізації витрат ТОВ «ШтормGear» відносяться:

1. Автоматизація виробничих процесів. Упровадження автоматизованих технологічних рішень (CAD/CAM, 3D-моделювання, цифрове керування процесами крою і пошиття) сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня браку та раціоналізації використання матеріалів [48, с. 325]. Унаслідок таких заходів зменшуються прямі витрати на виробництво, а також мінімізуються втрати, пов'язані з неефективним використанням трудових і матеріальних ресурсів. За попередніми оцінками, потенціал зниження собівартості внаслідок автоматизації становить 10–15% від загального обсягу виробничих витрат.

2. Передача непрофільних функцій на аутсорсинг. Формування раціональної організаційної структури передбачає концентрацію внутрішніх ресурсів на ключових компетенціях підприємства. Функції, що не є критично важливими для виробничого процесу (охорона, бухгалтерія, частина логістичних послуг), доцільно передати на умовах аутсорсингу. Такий підхід дозволяє знизити витрати на утримання штатного персоналу, скоротити податкове навантаження та підвищити ефективність виконання зазначених функцій за рахунок спеціалізованих виконавців

[12, с. 73].

3. Оптимізація закупівельної політики. Важливим інструментом зниження витрат є формування ефективної системи управління закупівлями. Вона передбачає:

А) впровадження механізмів планування потреб у сировині на основі попереднього аналізу обсягів реалізації;

Б) застосування принципів «точно вчасно» (Just-in-Time) для уникнення перевантаження складів [44];

В) укладання довгострокових контрактів з надійними постачальниками, що дає змогу отримати цінові преференції та зменшити ризики інфляційного зростання закупівельної вартості.

Реалізація зазначених заходів сприяє зниженню логістичних витрат, покращенню обіговості запасів і мінімізації непродуктивних витрат.

4. Підвищення енергоефективності підприємства. Енергетичні витрати становлять значну частку операційних витрат підприємства. З огляду на характер виробничого процесу, особливу увагу слід приділити впровадженню енергоощадного обладнання, встановленню систем автоматичного керування освітленням, температурним режимом і вентиляцією, а також переходу на джерела альтернативної енергії. За оцінками, ефективне використання енергоресурсів дозволяє зменшити витрати на комунальні послуги до 15–20% на рік. Крім того, підвищення енергоефективності позитивно впливає на екологічний імідж підприємства, що є важливим чинником позиціонування на ринку [44].

5. Оптимізація чисельності та структури персоналу. Аналіз витрат на оплату праці свідчить про необхідність гнучкого управління кадровим складом. Доцільно:

- оптимізувати чисельність працівників на підставі норм виробітку та завантаження виробничих потужностей;

- упровадити КРІ-систему (ключові показники ефективності) для мотивації персоналу на досягнення виробничих результатів [9, с. 7];

- використовувати гнучкі форми зайнятості для тимчасових і сезонних робіт.

Запровадження наведених заходів у комплексі, з урахуванням внутрішніх ресурсів підприємства, інвестиційної спроможності та операційних ризиків, дозволить не лише оптимізувати витрати, а й створити передумови для підвищення фінансової стійкості та рентабельності ТОВ «ШтормGear».

Підвищення прибутковості підприємства є необхідною умовою його сталого розвитку, забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Для ТОВ «ШтормGear», яке функціонує у сфері виробництва технологічного тактичного й спортивного одягу, актуальним є формування стратегії зростання доходів, що враховує специфіку ринку, очікування цільових споживачів, сучасні технологічні тенденції та можливості масштабування бізнесу. У зв'язку з цим, доцільним є впровадження ряду комплексних заходів, що спрямовані на зміцнення позицій підприємства на ринку та підвищення рівня його прибутковості.

Першим напрямом є диверсифікація товарного асортименту. Основною метою в цьому випадку виступає підвищення частки присутності продукції компанії на ринку шляхом задоволення потреб ширших споживчих сегментів. Завданням є розроблення нових лінійок продукції, орієнтованих на такі групи, як туристи, спортсмени, працівники охоронних структур, а також поціновувачі міського активного стилю. Очікуваний ефект полягає у збільшенні обсягів реалізації, середньої вартості чеку, зниженні ризиків сезонності та формуванні довгострокової клієнтської бази.

Другим важливим напрямом виступає вихід на міжнародні ринки, метою якого є розширення географії збуту продукції та збільшення прибутку за рахунок доступу до платоспроможнішого споживача. Реалізація цього напрямку передбачає сертифікацію продукції відповідно до міжнародних стандартів, адаптацію маркетингових стратегій до умов іноземних ринків та налагодження логістичних ланцюгів постачання. Такий крок дозволяє не лише диверсифікувати джерела доходу, але й сприяє зростанню іміджевої привабливості компанії.

Третій напрям – розвиток партнерських програм із торговельними мережами та маркетплейсами. Метою є формування ефективної багатоканальної моделі збуту. До основних завдань належать укладання контрактів із великими ритейлерами, вихід на популярні міжнародні онлайн-платформи та розширення B2B-пропозицій. Очікується, що цей підхід забезпечить стабільний попит на продукцію та сприятиме зниженню витрат на розширення фізичної інфраструктури.

Четвертим напрямом є активізація digital-маркетингу, який спрямований на підвищення ефективності просування продукції, покращення комунікації зі споживачем та збільшення коефіцієнта конверсії. Основними завданнями є впровадження CRM-систем для персоналізованої роботи з клієнтами, використання інструментів аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування поведінкових моделей споживачів, а також активізація SMM та контент-маркетингу. Застосування таких методів дозволяє зменшити витрати на залучення нових клієнтів та підвищити частоту повторних покупок [16].

П'ятий напрям – впровадження сервісів з доданою вартістю, що має на меті формування більш глибокої взаємодії зі споживачем і підвищення лояльності клієнтів. Йдеться про розширення спектру послуг: індивідуальне пошиття, нанесення логотипів, консультування з питань стилю, персональні комплекти для корпоративних клієнтів. Такі заходи дозволяють отримувати додатковий дохід та зміцнювати емоційний зв'язок між брендом і покупцем, що у свою чергу формує стійку клієнтську базу.

Зазначені пропозиції є взаємопов'язаними й мають розглядатися як елементи єдиної системи стратегічного зростання. Їх реалізація дозволить не лише підвищити прибутковість підприємства, але й забезпечити його стабільне функціонування в умовах конкурентного середовища та постійних змін ринкової кон'юнктури.

У табл. 3.2 наведено очікувані результати від впровадження кожного з запропонованих заходів, що охоплюють як внутрішньовиробничі процеси, так і маркетингову та зовнішньоекономічну діяльність.

Таблиця 3.2

Очікувані результати реалізації заходів щодо оптимізації витрат і підвищення
прибутковості ТОВ «ШтормGear»

№ з/п	Напрямок заходу	Очікуваний результат
1	Автоматизація виробництва	Скорочення витрат на 10–15%, зниження браку, підвищення продуктивності
2	Аутсорсинг непрофільних функцій	Зменшення адміністративних витрат на 5–10%, підвищення якості сервісних функцій
3	Оптимізація закупівельної політики	Покращення обіговості запасів, зниження складських витрат, стабільність цін
4	Підвищення енергоефективності	Зменшення витрат на комунальні послуги до 20%, підвищення екологічного іміджу
5	Диверсифікація товарного асортименту	Зростання продажів на 10–20%, збільшення середнього чека, зниження сезонності
6	Вихід на міжнародні ринки	Масштабування бізнесу, зростання валютних надходжень, подвоєння продажів за 2–3 роки
7	Партнерства із маркетплейсами	Збільшення продажів на 15–25% без значних інвестицій у збут
8	Активізація цифрового маркетингу	Зниження вартості залучення клієнтів, зростання конверсій та повторних покупок

Джерело: складено автором

Отже, оцінка очікуваних результатів підтверджує, що впровадження комплексного підходу до управління витратами та підвищення дохідної складової здатне забезпечити відчутне покращення фінансових показників підприємства.

За рахунок поєднання технічних, організаційних та маркетингових заходів ТОВ «ШтормGear» матиме можливість не лише підвищити свою конкурентоспроможність на внутрішньому ринку, а й забезпечити вихід на міжнародні торгові платформи з високим рівнем рентабельності.

3.3. Перспективи розвитку підприємства та його масштабування

Оцінка економічної ефективності інвестиційного проєкту є ключовим етапом у процесі прийняття стратегічних управлінських рішень, особливо у випадку створення нового підприємства. Для ТОВ «ШтормGear», важливою передумовою успішного функціонування є не лише досягнення позитивних фінансових результатів, а й забезпечення стійкої динаміки розвитку.

У процесі реалізації підприємницького проєкту «ШтормGear» задіяно широкий спектр зацікавлених сторін (стейкхолдерів), які прямо або опосередковано впливають на прийняття управлінських рішень і на загальний успіх ініціативи (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Список стейкхолдерів при реалізації підприємницького проєкту «ШтормGear»

№	Категорія стейкхолдерів	Інтерес у проєкті	Рівень впливу
1	Власники / Засновники	Фінансовий результат, розвиток бізнесу	Високий
2	Інвестори	Повернення інвестицій, прибутковість	Високий
3	Керівництво компанії	Ефективне управління ресурсами	Високий
4	Працівники	Стабільна робота, оплата праці, розвиток	Середній
5	Постачальники	Своєчасні замовлення, платежі	Середній
6	Клієнти	Якість продукції, доступність, рівень обслуговування	Середній
7	Державні органи	Дотримання законодавства, податки, звітність	Високий
8	Банківські установи	Кредитоспроможність, надійність у фінансових операціях	Середній

Джерело: складено автором

Найвищий рівень впливу на проєкт мають власники, інвестори та керівництво компанії, оскільки вони приймають стратегічні рішення щодо фінансування, операційної діяльності та розвитку бізнесу. Також високим є вплив державних органів, з огляду на регуляторні та податкові аспекти. Середній рівень впливу

притаманний працівникам, постачальникам, банківським установам і клієнтам. Хоча їхній вплив не є визначальним, вони формують основу щоденної операційної діяльності та впливають на фінансову стабільність, репутацію й ринкову позицію підприємства.

Для оцінки економічної доцільності реалізації проекту створення підприємства ТОВ «ШтормGear» було здійснено прогноз доходів, витрат і грошових потоків на період 5 років. Розрахунок базується на оптимістичному сценарії розвитку, який передбачає активне зростання обсягів реалізації, поступове нарощування клієнтської бази, стабілізацію витратної частини та ефективне використання виробничих ресурсів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рахунок прибутку та грошового потоку за роками функціонування ТОВ
«ШтормGear»

Показники	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
1. Виторг від реалізації продукції (послуг), усього	2557496	3593845	4721092	5836725	7038293
2. Позареалізаційні витрати	30512	35187	40876	45234	50118
3. ПДВ (до бюджету)	511499,20	718769,00	944218,40	1167345,00	1407658,60
4. Чистий дохід	2045996,80	2875076,00	3776873,60	4669380,00	5630634,40
5. Поточні витрати	1823035	2225941	2748124	3147803	3732802
6. Фінансовий результат (прибуток/збиток)	192449,80	614948,00	987873,60	1476343,00	1847714,40
7. Чистий прибуток	192449,80	614948,00	987873,60	1476343,00	1847714,40
8. Грошовий потік (чистий прибуток + амортизація)	275861,80	707065,00	1088178,60	1587368,00	1970196,40

Джерело: розраховано автором

Аналіз динаміки ключових фінансових індикаторів підприємства свідчить про поступове зростання операційної ефективності та фінансової стійкості проекту в межах п'ятирічного планового періоду. Виторг від реалізації продукції демонструє щорічне зростання: від 2,56 млн грн у першому році до понад 7 млн грн у п'ятому. Така позитивна тенденція пояснюється розширенням ринку збуту,

ефективним позиціонуванням бренду та активним застосуванням цифрових каналів продажу.

Показник чистого доходу, розрахований як виручка за мінусом ПДВ, також характеризується високою динамікою зростання. У порівнянні з першим роком, у п'ятому обсяг чистого доходу збільшується майже втричі, що створює сприятливі умови для формування внутрішніх фінансових резервів і підтримання стабільної ліквідності підприємства.

Рівень поточних витрат зростає в обґрунтованих межах, що свідчить про контрольованість витратної частини бюджету. Основна частка витрат пов'язана з операційною діяльністю, включаючи закупівлю матеріалів, оплату праці та маркетингову активність. Позитивною є тенденція зростання фінансового результату (прибутку до оподаткування): з 192,4 тис. грн у першому році до майже 1,85 млн грн у п'ятому. Дана динаміка свідчить про підвищення рентабельності виробництва та ефективність управління ресурсами.

Чистий прибуток у структурі фінансових результатів відображає реальний ефект від діяльності підприємства. Його стабільне зростання впродовж п'ятирічного періоду дозволяє розраховувати на самофінансування інвестиційних програм без залучення зовнішнього капіталу.

Окремої уваги заслуговує показник грошового потоку, який включає не лише чистий прибуток, але й амортизаційні відрахування. У першому році грошовий потік становить близько 276 тис. грн, у п'ятому – понад 1,97 млн грн. Така динаміка забезпечує достатню ліквідність та можливість обслуговування поточних зобов'язань і реалізації стратегічних ініціатив.

Загалом аналіз засвідчує, що за умови реалізації оптимістичного сценарію розвитку, проєкт «ШтормGear» має всі передумови для досягнення високої фінансової результативності, зміцнення ринкових позицій та забезпечення сталого розвитку в середньостроковій перспективі.

Для оцінки інвестиційної привабливості проєкту «ШтормGear» здійснено

розрахунок дисконтованого грошового потоку на основі прогнозованих доходів і витрат в оптимістичному сценарії. У табл. 3.5 враховано стартовий капітал, операційні та позареалізаційні витрати, а також застосовано ставку дисконтування 25% для приведення майбутніх грошових потоків до поточної вартості.

Таблиця 3.5

Розрахунок дисконтованого грошового потоку (грн)

Показники	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
1. Ставка дисконтування	25,0%				
2. Стартовий капітал (початкові інвестиції)	-1050990				
3. Виторг від реалізації продукції (послуг)	2557496	3593845	4721092	5836725	7038293
4. Позареалізаційні витрати	30512	35187	40876	45234	50118
5. Усього доходів (ст. 3 - ст. 4)	2526984	3558658	4680216	5791491	6988175
6. Поточні витрати	1823035	2225941	2748124	3147803	3732802
7. Грошовий потік від реалізації проєкту (ст. 5 - ст. 6)	703949	1332717	1932092	2643688	3255373
8. Дисконтований грошовий потік від реалізації проєкту	563159,20	852037,60	992963,60	1059914,90	1060408,40

Джерело: розраховано автором

Результати розрахунку свідчать про високу фінансову ефективність реалізації проєкту. Усі значення грошового потоку залишаються позитивними та демонструють зростання протягом 5-річного періоду, що свідчить про покращення операційної діяльності та управління витратами. Значення дисконтованих потоків також зростають, особливо у 3–5 роках, коли ефект масштабу дозволяє суттєво збільшити прибутковість бізнесу. Сукупний дисконтований грошовий потік у прогностичному періоді перевищує початкові інвестиції, що підтверджує інвестиційну доцільність проєкту за заданою ставкою дисконтування [31, с. 186].

Для комплексної оцінки ефективності інвестиційного проєкту з відкриття підприємства «ШтормGear» було розраховано ключові показники економічної результативності. Ці індикатори дозволяють визначити доцільність вкладення

коштів, рівень прибутковості, термін окупності та загальний потенціал проекту з урахуванням ризиків, пов'язаних із вартістю капіталу. Розрахунки здійснено на основі прогнозованих грошових потоків за 5-річний період та за умов застосування ставки дисконтування 25%.

Висновки до розділу 3

Запропоновано напрями вдосконалення бізнес-моделі підприємства. На основі проведеного аналізу розроблено рекомендації щодо покращення бізнес-моделі магазину. До запропонованих рішень входять: розвиток інтернет-продажів, впровадження програми лояльності для клієнтів, автоматизація обліку товарів, інтеграція CRM-системи. Ці заходи сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності, зниженню витрат та покращенню обслуговування.

Надано пропозиції з оптимізації витрат і підвищення прибутковості. Для зміцнення фінансової стійкості запропоновано: пошук вигідних постачальників, централізацію закупівель, енергоощадні рішення та частковий аутсорсинг. Це дозволить зменшити собівартість продукції.

Для підвищення прибутковості рекомендовано активізувати онлайн-маркетинг, зокрема SEO, таргетовану рекламу та лід-магніти. Аналіз споживчої поведінки дозволить формувати персоналізовані пропозиції й стимулювати повторні покупки.

Проведений комплексний аналіз фінансових, інвестиційних та операційних показників діяльності ТОВ «ШтормGear» засвідчив високий рівень економічної ефективності реалізації проєкту в умовах оптимістичного сценарію. За результатами оцінки періоду окупності, чистого приведенного доходу, індексу прибутковості та внутрішньої норми рентабельності встановлено, що проєкт є фінансово життєздатним, має позитивну динаміку грошових потоків і характеризується високим потенціалом прибутковості.

Окремо слід підкреслити сприятливі передумови для масштабування бізнесу.

Зокрема, технологічна гнучкість виробництва, позитивна реакція цільового сегмента споживачів, зростання ринку функціонального та спортивного одягу, а також розвиток електронної комерції створюють стійке середовище для поступового розширення діяльності підприємства. Подальша диверсифікація асортименту, вихід на міжнародні ринки та укладання партнерських угод з торговельними мережами здатні значно підвищити рівень ринкової капіталізації компанії.

Таким чином, реалізація проєкту створення підприємства «ШтормGear» не лише виправдана з позицій економічної доцільності, але й відкриває широкі перспективи для сталого розвитку, інноваційного оновлення та стратегічного зростання в умовах сучасного конкурентного середовища.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи досягнуто поставлену мету – здійснено комплексне економічне обґрунтування та оцінку доцільності створення суб'єкта підприємницької діяльності у сфері роздрібно-оптової торгівлі на прикладі магазину «ШтормGear». У межах дослідження були розглянуті ключові теоретичні та практичні аспекти започаткування бізнесу, оцінки його ефективності та формування стратегії подальшого розвитку.

1. Розглянуто сутність підприємницької діяльності та її роль в економіці. У процесі дослідження визначено, що підприємницька діяльність є важливим елементом ринкової економіки, що забезпечує динамізм господарських процесів і сприяє економічному зростанню. Сутність підприємництва полягає у здійсненні самостійної ініціативної діяльності суб'єктів господарювання з метою отримання прибутку шляхом виробництва, реалізації товарів або надання послуг. В основі підприємництва лежить прийняття ризику, використання інноваційних підходів і самостійне ухвалення управлінських рішень, що дозволяє підприємцю оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

У сучасних умовах підприємництво відіграє ключову роль у формуванні конкурентного середовища, активізації інноваційних процесів та зростанні зайнятості. Особливої актуальності набуває малий і середній бізнес, який виступає гнучким інструментом адаптації економіки до зовнішніх викликів і забезпечує диверсифікацію джерел доходу для населення. Також підприємницька діяльність сприяє наповненню бюджету через сплату податків, залучає інвестиції та підвищує ефективність використання національних ресурсів.

2. Описано економічне обґрунтування як складову бізнес-проєкту. З'ясовано, що економічне обґрунтування є ключовою складовою будь-якого бізнес-проєкту, оскільки воно забезпечує глибоке розуміння доцільності створення нового суб'єкта господарювання. Воно включає аналіз ринкового середовища, оцінку

платоспроможного попиту, конкурентного середовища, визначення обсягів необхідних інвестицій та прогнозування майбутніх доходів. У межах роботи було доведено, що якісне обґрунтування дозволяє мінімізувати фінансові ризики, уникнути помилок у стратегічному плануванні та забезпечити ефективний старт проєкту.

У межах проєкту створення магазину «ШтормGear» економічне обґрунтування включало аналіз ринку спортивного та тактичного одягу, ідентифікацію цільової аудиторії, а також прогноз прибутковості з урахуванням сезонності, рівня конкуренції та цінової політики. Показано, що належна підготовка та глибока аналітика є необхідною умовою не лише для залучення інвесторів, але й для довгострокової фінансової стабільності підприємства.

3. Окреслено методику оцінки ефективності інвестиційних проєктів. У роботі розглянуто загальноприйняті методи оцінки інвестиційної привабливості бізнесу, серед яких особливу увагу приділено показникам NPV (чистий приведений дохід), IRR (внутрішня норма рентабельності), PI (індекс прибутковості) та строку окупності (PP). Описані критерії дають змогу всебічно оцінити перспективи реалізації бізнес-ініціативи як з фінансової, так і з інвестиційної точок зору.

Здійснене моделювання фінансових потоків дозволило виявити, що проєкт магазину «ШтормGear» є економічно ефективним: отримані значення NPV є позитивними, а IRR перевищує вартість капіталу, що вказує на доцільність інвестування. Таким чином, методика оцінки дозволяє не лише визначити економічну ефективність, а й оптимізувати ресурсне забезпечення на етапі впровадження бізнес-проєкту.

4. Представлено загальну характеристику бізнес-ідеї та здійснено вибір організаційно-правової форми. Бізнес-ідея магазину «ШтормGear» сформована з урахуванням актуального попиту на спеціалізований одяг для військових, спортсменів, туристів, охоронців тощо. Концепція передбачає створення торгової точки та інтернет-магазину з широким асортиментом якісного спорядження і

тактичного одягу за помірними цінами. Такий формат дозволяє охопити широку аудиторію та сформувати конкурентні переваги.

Щодо організаційно-правової форми, обрано товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), як найдоцільнішу для малого бізнесу. Вибір форми господарювання безпосередньо впливає на податкові зобов'язання, юридичні ризики та доступ до фінансових ресурсів, тому він має принципове значення для ефективного функціонування бізнесу.

5. Здійснено розрахунок витрат і сформовано фінансовий план підприємства. Представлено детальну калькуляцію витрат, які супроводжують створення і початкову діяльність магазину «ШтормGear». До структури первісних витрат увійшли витрати на оренду приміщення, закупівлю стартового товарного запасу, придбання обладнання, оплату праці персоналу, маркетингові заходи та інші адміністративні витрати. Усі ці елементи було проаналізовано з урахуванням ринкових цін і специфіки обраної ніші.

Сформовано повноцінний фінансовий план з прогнозом доходів, витрат та прибутку на перші три роки функціонування. Визначено обсяг чистого прибутку, точку беззбитковості, щорічні грошові потоки та очікувану рентабельність. Результати розрахунків підтвердили фінансову доцільність відкриття підприємства та його стійкість за оптимістичним сценарієм розвитку.

6. Проаналізовано ефективність проєкту та здійснено оцінку можливих ризиків. Проведена комплексна оцінка ефективності засвідчила, що реалізація проєкту є економічно виправданою. Обчислені показники окупності засвідчили, що інвестиції можуть повернутися протягом перших двох років. Позитивна динаміка фінансових результатів упродовж прогнозованого періоду свідчить про здатність бізнесу генерувати стійкий дохід.

Поряд із цим, визначено низку ризиків: коливання попиту, зростання конкуренції, інфляційні процеси, труднощі з логістикою, зміни у податковому та регуляторному середовищі. Запропоновано заходи щодо управління ризиками:

страхування майна, диверсифікація каналів збуту, формування резервного фонду та адаптивне планування. Вважаємо, це дозволить підвищити стабільність діяльності магазину в умовах ринкової невизначеності.

7. Запропоновано напрями вдосконалення бізнес-моделі підприємства. На основі проведеного аналізу сформовано рекомендації щодо вдосконалення бізнес-моделі магазину «ШтормGear». Серед запропонованих рішень – розвиток інтернет-продажів, впровадження клієнтської програми лояльності, автоматизація обліку товарів, інтеграція CRM-системи для покращення роботи з клієнтами. Ці заходи сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності, зниженню витрат та покращенню якості обслуговування.

Також рекомендовано розглянути можливість розширення асортименту, включення супутніх товарів (взуття, аксесуарів, спорядження), а в перспективі – відкриття ще однієї торгової точки або франчайзингової моделі. Таким чином, бізнес-модель може еволюціонувати відповідно до змін на ринку та внутрішніх ресурсів підприємства.

8. Надано пропозиції щодо оптимізації витрат і збільшення прибутковості підприємства. Для забезпечення фінансової стійкості магазину «ШтормGear» рекомендовано низку практичних заходів з оптимізації витрат. Зокрема, це пошук постачальників з вигіднішими умовами, централізація закупівель, впровадження економного енергоспоживання, а також часткове переведення адміністративних функцій на аутсорсинг. Дані дії дозволять зменшити собівартість продукції та операційні витрати.

З метою підвищення прибутковості запропоновано активізувати маркетингову діяльність, особливо в інтернет-просторі, використовувати інструменти таргетованої реклами, SEO-просування та лід-магніти. Окремо підкреслено важливість аналітики споживчої поведінки, що дозволить формувати персоналізовані пропозиції для клієнтів і стимулювати повторні покупки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.02.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 03.03.2025).
2. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 03.03.2025).
3. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 03.03.2025).
4. Про підприємництво: Закон України від 07.02.1991 № 698-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12> (дата звернення: 04.03.2025).
5. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань: Закон України від 15.05.2003 № 755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15> (дата звернення: 04.03.2025).
6. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19> (дата звернення: 04.03.2025).
7. Класифікація організаційно-правових форм господарювання (КОПФГ): Наказ Держспоживстандарту України від 28 травня 2004 р. № 97. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0097609-04#Text> (дата звернення: 06.03.2025).
8. Ачкасова О.В. Розвиток соціального підприємництва в невизначених умовах війни. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 1. С. 19-23.
9. Ачкасова О.В. Роль соціального підприємництва у вирішенні проблеми молодіжного безробіття. *Регіональна економіка та управління*. 2021. №1(31). С. 5-8.
10. Білоусова О. Інструментарій оцінки інвестиційної привабливості інноваційних проектів розвитку стратегічних видів промислової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-2.

11. Варналій З.С. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
12. Ведення бізнесу в Україні : навч. посібник / В.А. Гросул, О.А. Круглова, С.О. Зубков. Харків : Іванченко, 2020. 108 с.
13. Від бізнес-ідеї – до підприємницького успіху: методичні рекомендації / автори-упоряд.: Гриценюк І.А., Байдулін В. Б., Савченко М.О. Житомир : «Полісся», 2021. 116 с.
14. Гончарова Н.М. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності інвестиційних проєктів. *Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка*. 2019. Вип. 19. С. 393-400.
15. Дубинецька П.П., Содома Р.І., Саміло А.В. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Основи підприємництва» для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів: ЛДУ БЖД, 2022. 187 с.
16. Корнієнко Я. Як правильно масштабувати бізнес. Поради топ-менеджерів. Економічна правда: веб-сайт. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2019/06/28/649154> (дата звернення: 20.04.2025).
17. Карпюк Г. Основи підприємництва : навч. посіб. для здобувачів проф. (проф.-техн.) освіти. Київ : Компанія ВАІТЕ, 2021. 105 с.
18. Ковальчук С.В., Купалова Г.І., Саух І.В. Підприємництво та основи бізнесу. Практикум. Житомир : Житомирська політехніка, 2023. 280 с.
19. Мельник Л.Г., Карінцева О.І. Економіка і бізнес: підручник. Суми: Університетська книга, 2021. 316 с.
20. Назарова Г.В. Визначальні характеристики сучасних підприємницьких структур. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2023. Розділ 2.4. С. 78-86.
21. Основи підприємницької діяльності: підручник / за редакцією В.М.

Марченко. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с.

22. Павлов К.В., Павлова О.М., Спас В.В., Данилюк В.В., Романюк Я.Ю. Оцінка ефективності бізнес-проектів: теорія та практика реалізації. *Бізнес Інформ*. 2024. №5. С. 161-167.

23. Педько А.Б. Основи підприємництва і бізнес-культури : навч. пос. К.: «Центр навчальної літератури», 2019. 168 с.

24. Підприємництво та організація власного бізнесу : навч. посіб. / за ред. Р. І. Грешка. Чернівці : Чернівець. Нац. Ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 580 с.

25. Підприємництво як чинник розвитку інноваційної моделі економіки України та її регіонів : монографія / під заг. ред. канд. екон. наук, проф. Кривов'язюка І.В. ; Луцьк. нац. техн. ун-т. Київ : Кондор, 2020. 169 с.

26. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : монографія / за заг. ред. проф. Н.М. Солом'янюк, проф. Л.В. Страшинської ; Нац. ун-т харч. технологій. Київ : ЛІДЕР, 2020. 220 с.

27. Прохорова В.В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. *Проблеми економіки* 2020. № 2(44). С. 274-280.

28. Радзіховська Л.М. Система ризик-менеджменту на підприємстві: сутність та доцільність. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: *Зб. наук. пр. VIII Міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Вінниця, 3 черв. 2020 р. Вінниця, 2020. Ч. 2. С. 282-288.

29. Ринок одягу та взуття в Україні: тенденції воєнного часу: аналітика Pro-consulting. Pro-consulting: веб-сайт. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-odezhdy-i-obuvi-v-ukraine-tendencii-voennogo-vremeni> (дата звернення: 25.04.2025).

30. Сарана Л.А. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Вип. 2(82). С. 107-112.

31. Сорока А.М. Масштабування бізнесу нового формату. *Економічні студії*. 2020. № 1. С. 185-188.
32. Терещенко Л. Три виклик під час масштабування бізнесу. Epravda: веб-сайт. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2023/11/29/707132/> (01.05.2025).
33. Хаустов М.М. Стартапи: створення та масштабування: монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 224 с.
34. Швець Т.В. Бізнес-модель як елемент стратегії розвитку суб'єкта підприємництва. *Механізми управління розвитком територій: зб. наук праць*. 2022. Ч. 1. С. 110-112.
35. Швиданенко Г.О., Швиданенко О.А. Імпакт-бізнес: реалії та перспективи розвитку в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2665> (дата звернення: 05.05.2025).
36. Яцина В., Кочетова Т. Синергетичний підхід до оптимізації інвестиційних бізнес-процесів. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія «Економічні науки». 2020. № 3. С. 50-53.
37. Auppakorn C., Phumchusri N. Daily Sales Forecasting for Variable-Priced Items in Retail Business. *2022 4th International Conference on Management Science and Industrial Engineering (MSIE)*. New York, NY, USA: ACM, 2022. Pp. 80-86.
38. Boolkah P. Scaling Up Business: Best Tips. 2024. URL: <https://boolkah.com/scaling-up> (20.05.2025).
39. Doing Business in Armenia, Belarus, Georgia, Latvia, Moldova, Ukraine / Handbook / V. Hrosul, O. Kruhlova, S. Zubkov et. al. Kharkiv : Publishing House I. Ivanchenko, 2019. 286 p.
40. Guellec D., Wunsch-Vincent S. Policy Responses to the Economic Crisis: Investing in Innovation for Long-Term Growth. *OECD Digital Economy Papers*. 2019. No. 159. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/222138024482>

41. Heidi M. Neck, Christopher P. Neck, Emma L. Murray *Entrepreneurship: The Practice and Mindset*. SAGE Publications, Incorporated, 2020. 536 p.
42. Johnson, M.W., Christensen, C.M. and Kagermann, H. Reinventing your business model». *Harvard Business Review*. 2024. Vol. 86 No. 12. Pp. 59-67.
43. Jonker J., Faber N. *Organizing For Sustainability: A Guide To Developing New Business Models*. Cham: Springer International Publishing. 2021. URL: doi: 10.1007/978-3-030-78157-6.
44. Kavadias S., Ladas K., Loch Ch. *The Transformative Business Model*. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2016/10/the-transformativebusiness-model>.
45. Reuber A.R., Tippmann E., Monaghan S. Global scaling as a logic of multinationalization. *Journal of International Business Studies*. 2021. № 52. P. 1031-1046.
46. Skrynkovskyy R., Sopilnyk M., Lyubomyr I., Tsyuh S. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis. *Business Inform* 2020. №4. Pp. 191-199.
47. The Harvard Business Review Entrepreneur's Handbook: Everything You Need to Launch and Grow Your New Business (HBR Handbooks) by Harvard Business Review. Harvard Business Review Press, 2018. 304 p.
48. Wang D., Li X., Wang L. Business model transformation in the digital era: A case study of Haier. *Sustainability*. 2020. Vol. 12(1). Pp. 323-334.
49. Wirtz B.W. *Business Model Management: Design – Process – Instruments*. Springer, 2020. 260 p.
50. Yahaya I.S., Senin A.B.A., Yusuf M.M.B. et al. Business Model Representations for Value Creation Through Service Information System. *Journal of Management Theory and Practice*. 2020. Vol. 1, Issue 3. P. 61-69.
51. Zhang Y. Business model transformation under the impact of emerging technologies: A case study. *Journal of Business Research*. 2019. Vol. 102. P. 227-239.

