

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ  
ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ»**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

**«Бізнес-планування як інструмент реалізації стратегії і тактики  
підприємства»**

Здобувач **Скальська Анастасія Русланівна**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Групи **ТУпд-8-24-М1М(2.0здс)**

науковий керівник роботи

**к.е.н. доц. Ліганенко Ірина Віталіївна**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Випускна кваліфікаційна робота допущена до захисту  
рішенням засідання кафедри

протокол № \_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_

завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

м. Київ – 2026 рік

## ЗМІСТ

|                                                                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП.....                                                                                                                    | 3   |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ<br>ЯК ІНСТРУМЕНТУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ<br>ПІДПРИЄМСТВА ..... | 6   |
| 1.1. Економічна сутність бізнес-планування та його роль у системі<br>управління підприємством .....                           | 6   |
| 1.2. Взаємозв'язок бізнес-планування зі стратегічним і тактичним<br>плануванням діяльності підприємства.....                  | 17  |
| 1.3. Методичні підходи до розроблення та оцінювання ефективності<br>бізнес-плану підприємства .....                           | 26  |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                                   | 36  |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РІВ. А.<br>ХОЛДІНГ» ТА ПЕРЕДУМОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ .....                    | 38  |
| 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «РІВ. А.<br>ХОЛДІНГ».....                                           | 38  |
| 2.2. Аналіз ринкового середовища та конкурентних позицій<br>підприємства .....                                                | 45  |
| 2.3. Оцінка діючої системи бізнес-планування та стратегічного<br>управління на підприємстві.....                              | 55  |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                                   | 64  |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ПРОЄКТУ ДЛЯ ТОВ «РІВ. А.<br>ХОЛДІНГ» ЯК ІНСТРУМЕНТУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ .....                | 66  |
| 3.1. Резюме проєкту, маркетинговий та організаційний плани<br>впровадження.....                                               | 66  |
| 3.2. Виробничий (операційний) план та ресурсне забезпечення проєкту .....                                                     | 75  |
| 3.3. Фінансовий план, оцінка ефективності та ризиків проєкту.....                                                             | 84  |
| Висновки до розділу 3 .....                                                                                                   | 99  |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....                                                                                                  | 101 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                              | 104 |
| ДОДАТКИ .....                                                                                                                 | 113 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах функціонування підприємств, які характеризуються високою турбулентністю, посиленням ринкової невизначеності та безпрецедентними викликами макросередовища, стратегічне управління набуває критичного значення для збереження життєздатності бізнесу. Здатність компанії швидко адаптуватися до змін та знаходити нові вектори розвитку вимагає наявності дієвих механізмів трансформації довгострокових намірів у конкретні управлінські рішення. Бізнес-планування виступає саме таким універсальним інтеграційним інструментом, що забезпечує зв'язок між стратегією та тактикою підприємства, перетворюючи концептуальне бачення керівництва на чітко структуровану програму дій із визначеними ресурсними, часовими та фінансовими параметрами. Для підприємств агрологістичного сектору України, зокрема ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ», що функціонують в умовах кардинальної зміни логістичних маршрутів та жорсткої конкуренції, розробка обґрунтованого бізнес-плану є безальтернативним шляхом подолання кризових явищ та створення надійного інфраструктурного потенціалу. Висока практична значущість та об'єктивна необхідність застосування бізнес-планування як інструменту подолання розриву між стратегічними цілями і тактичними кроками підприємства зумовили вибір теми магістерської роботи.

**Аналіз останніх досліджень.** Теоретико-методологічні засади стратегічного управління та бізнес-планування перебувають у центрі уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Вагомий внесок у дослідження інструментарію планування бізнесу, розробки стратегій та фінансового обґрунтування проєктів зробили такі вчені, як З.С. Варналій, П.Г. Ільчук, І.З. Должанський, О.М. Сумець, Л.Р. Галько, Л.Д. Глущенко, В. Євтушенко та Н. Numan. Попри значний масив наукових напрацювань, питання практичної інтеграції стратегії і тактики через механізм розробки інвестиційних бізнес-планів для агрологістичних підприємств, що перебувають у стані організаційної

кризи, потребують подальшого поглибленого дослідження, що підтверджує актуальність обраного напрямку роботи.

**Мета та завдання дослідження.** Метою магістерської роботи є теоретико-методичне обґрунтування та практична розробка бізнес-плану як комплексного інструменту реалізації стратегії і тактики підприємства на прикладі ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ». Відповідно до визначеної мети у роботі поставлено та вирішено такі завдання:

1. Узагальнити теоретико-методичні основи бізнес-планування, визначити його економічну сутність, принципи, функції та розкрити інтеграційну роль у системі стратегічного і тактичного управління діяльністю підприємства.
2. Здійснити комплексну діагностику майнового стану, фінансових результатів, ринкового середовища та оцінити діючу систему бізнес-планування ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» для виявлення управлінських проблем і передумов реалізації нової стратегії.
3. Розробити практичний інвестиційний бізнес-план проєкту створення логістично-складського міні-хабу, що включатиме організаційний, маркетинговий, виробничий та фінансовий плани, а також провести оцінку його економічної ефективності та ризиків.

**Об'єктом дослідження** є процес бізнес-планування в системі стратегічного та тактичного управління підприємством. **Предметом дослідження** виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти розроблення бізнес-плану як інструменту реалізації стратегії і тактики на прикладі ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ».

**Методи дослідження** базуються на фундаментальних положеннях економічної науки та менеджменту. У процесі виконання роботи застосовано такі методи: логічного узагальнення та систематизації (для визначення сутності бізнес-планування та його ролі в системі управління); фінансово-економічного аналізу (для діагностики фінансового стану підприємства); методи стратегічного аналізу, зокрема PEST-аналіз, SWOT-аналіз, метод VRIO та матриця

конкурентного профілю (для дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища); метод експертних оцінок (для кількісного виміру факторів впливу та ризиків); методи фінансового моделювання та дисконтування грошових потоків, зокрема розрахунків NPV, IRR, PI, DPP (для обґрунтування економічної ефективності розробленого бізнес-плану).

**Інформаційну базу** дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України з питань підприємницької та інвестиційної діяльності, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, матеріали спеціалізованих періодичних видань, офіційна фінансова, статистична та управлінська звітність ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» за 2023–2025 роки, внутрішня організаційна документація підприємства, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

**Структура роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків та списку використаних джерел. Основна частина роботи містить 39 таблиць та 5 рисунків, які візуалізують результати аналітичних досліджень та проєктних розрахунків. Список використаних джерел налічує 71 найменування.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Економічна сутність бізнес-планування та його роль у системі управління підприємством**

У сучасних умовах функціонування підприємств бізнес-планування розглядається як один із ключових інструментів обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та ефективного використання ресурсного потенціалу. Значення цього інструменту суттєво зросло внаслідок посилення ринкової невизначеності, цифровізації бізнес-процесів, зростання інвестиційних ризиків та необхідності оперативної адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища.

У науковій літературі поняття «бізнес-планування» трактується з різних позицій залежно від цілей дослідження та методологічного підходу. У вузькому розумінні його визначають як процес розроблення бізнес-плану — структурованого документа, що містить комплексне обґрунтування економічної доцільності реалізації певного проєкту або напряму розвитку підприємства. Зокрема, науковці зазначають, що «бізнес-план — це короткий, точний, доступний і зрозумілий опис передбачуваного бізнесу, найважливіший інструмент при дослідженні різних ситуацій, що дозволяє вибрати найбільш перспективний бажаний результат і визначити засоби його досягнення» [21, с. 90]. Подібний погляд висвітлюється в інших джерелах, де вказується, що «бізнес-план є одним із видів техніко-економічного обґрунтування діяльності, структура якого адаптована до вимог ринку» [21, с. 90].

У ширшому розумінні бізнес-планування охоплює систему аналітичних, прогнозних, фінансових та організаційних процедур, спрямованих на трансформацію стратегічних намірів підприємства у конкретні управлінські

заходи з визначеними ресурсами, строками та очікуваними результатами. Сучасні дослідники наголошують, що «бізнес-планування дає змогу здійснити кількісне й якісне обґрунтування оптимального управлінського рішення, систематизувати та конкретизувати відповідності цілей і результату стратегії, визначити джерела інформації та достовірність відповідно до ситуації на підприємстві» [66, с. 130]. Основні наукові підходи до трактування сутності даного поняття систематизовано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

#### Наукові підходи до визначення сутності бізнес-планування

| Підхід         | Зміст трактування                                                                                                      |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Документарний  | Бізнес-планування розглядається як процес підготовки офіційного документа для внутрішнього та зовнішнього використання |
| Процесний      | Акцент робиться на послідовності аналітичних, розрахункових і організаційних процедур                                  |
| Системний      | Бізнес-планування трактується як складова загальної системи управління підприємством                                   |
| Стратегічний   | Розглядається як механізм реалізації стратегічних цілей та конкурентних переваг                                        |
| Інвестиційний  | Основна увага приділяється оцінюванню інвестиційної привабливості проекту                                              |
| Комунікаційний | Бізнес-планування виступає засобом представлення інформації для інвесторів, кредиторів та партнерів                    |

Джерело: розроблено автором на основі [13, 22, 27, 33, 47].

Еволюція наукових підходів до бізнес-планування відображає трансформацію ролі цього інструменту в системі менеджменту. На ранніх етапах розвитку ринкової економіки бізнес-план переважно використовувався для обґрунтування потреби у фінансуванні та залученні інвесторів. Як підкреслюють фахівці, «бізнес-план — це головний за важливістю документ інвестиційного проекту, що передається інвестору. У цьому документі досить стисло і у певній послідовності викладаються суть, фінансові результати, основні характеристики та економічна ефективність проекту».

У подальшому його функції розширилися, охопивши стратегічне планування, координацію діяльності підрозділів та контроль досягнення цільових показників. «Сучасні темпи змін настільки великі, що бізнес-

планування стає єдиним способом реального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. У цих умовах бізнес-планування забезпечує надійну основу для прийняття вірних управлінських рішень та сприяє зниженню ризику в процесі їх реалізації» [61, с. 4]. Сьогоднішня концепція інтегрованого планування передбачає поєднання стратегічних, фінансових, операційних і маркетингових рішень у межах єдиного управлінського циклу.

Зарубіжні та вітчизняні автори підкреслюють, що ефективне бізнес-планування забезпечує не лише прогнозування майбутніх результатів, а й формування організаційної здатності швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Важливим аспектом є те, що «бізнес-планування — це самостійний вид планової діяльності, яка безпосередньо пов'язана з підприємництвом, у процесі якої фірма об'єктивно оцінює власну підприємницьку діяльність, необхідний інструмент проєктно-інвестиційних рішень відповідно до потреб ринку і ситуації, що склалася».

Цифрові платформи та аналітичні системи сьогодні розширюють можливості планування, підвищуючи точність прогнозів та скорочуючи час підготовки управлінських рішень. Бізнес-планування поєднує стратегічне бачення розвитку підприємства з конкретними фінансово-економічними розрахунками, результатом чого є формування обґрунтованої управлінської моделі, яка забезпечує узгодження цілей, ресурсів та інтересів ключових стейкхолдері

Розуміння сутності бізнес-планування як інтегрованого процесу трансформації стратегічних намірів у тактичні дії обумовлює необхідність деталізації конкретних цільових орієнтирів, завдань та методологічних засад його реалізації. Бізнес-планування виступає інструментом, за допомогою якого підприємство формалізує напрями свого розвитку, оцінює необхідні ресурси та визначає очікувані результати господарської діяльності. Його ключове призначення полягає у перетворенні стратегічних намірів керівництва на конкретну програму дій, що містить фінансові, виробничі, маркетингові та організаційні параметри майбутнього проєкту.

Мета бізнес-планування полягає в обґрунтуванні економічної доцільності обраної бізнес-ідеї та формуванні бази для прийняття управлінських рішень. Як зазначають фахівці, «основною метою розробки бізнес-плану є планування господарської діяльності фірми на найближчі й віддалені періоди відповідно до потреб ринку та можливостей отримання необхідних ресурсів» [27, с. 7]. Крім того, «основними цілями бізнес планування є: обґрунтування економічної доцільності створення та розвитку підприємства; виявлення сильних та слабких сторін підприємства; прогнозування розвитку підприємства; зниження ризиків підприємницької діяльності; визначення перспективних ринків збуту продукції; забезпечення підтримки інвесторів». У практичному вимірі бізнес-план дозволяє керівництву об'єктивно оцінити перспективи та виявити приховані загрози ще на стадії ініціації проєкту.

Реалізація поставленої мети передбачає вирішення комплексу аналітичних та організаційних завдань, що охоплюють усі аспекти діяльності суб'єкта господарювання. Науковці акцентують увагу на тому, що «основні завдання бізнес-планування: зазначити чітке направлення діяльності підприємства, цільові ринки; сформулювати довгострокові та короткострокові цілі і шляхи їх досягнення; обрати номенклатуру та визначити показники товарів і послуг... забезпечити функціонування підприємства в умовах конкуренції; максимізація прибутку в конкурентних умовах; оцінити матеріально-фінансовий стан підприємства» [21, с. 91]. Додатково до цього, бізнес-план покликаний допомогти підприємцю «оцінити витрати, необхідні для виготовлення та збуту продукції, порівняти їх з цінами... прорахувати ризики та передбачити труднощі» [27, с. 8].

Фундаментом ефективного процесу планування є дотримання певних методологічних принципів, які забезпечують високу аналітичну цінність кінцевого документа. Крім загальнонаукових підходів, доцільно виокремити специфічні засади. Зокрема, «рекомендується враховувати такі принципи: таргетування, яке забезпечує чіткий фокус на вимогах клієнта або інвестора; доцільність, яка вимагає чіткого формулювання мети та сукупності цілей,

спрямованості всіх зусиль виконавців... на досягнення кінцевого результату; перспективність». Також важливою є «чітка орієнтація на адресата (кредитора або інвестора); ретельна характеристика певного сегмента (ніші) ринку... переконливість у реалізації основної ідеї» [21, с. 95]. Основні принципи бізнес-планування та їх характеристики деталізовано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

## Принципи бізнес-планування та їх характеристика

| Принцип                    | Характеристика                                                            |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Цілеспрямованість          | Орієнтація на досягнення конкретних стратегічних і тактичних цілей        |
| Комплексність              | Узгодження маркетингових, виробничих, фінансових та організаційних рішень |
| Реалістичність             | Використання достовірних даних і обґрунтованих прогнозів                  |
| Гнучкість                  | Можливість коригування показників залежно від змін середовища             |
| Безперервність             | Регулярне оновлення та уточнення планових параметрів                      |
| Альтернативність           | Розроблення декількох сценаріїв розвитку подій                            |
| Економічна обґрунтованість | Підтвердження доцільності заходів системою розрахунків                    |

Джерело: розроблено автором на основі [13, 22, 33, 47].

Системне дотримання зазначених принципів дозволяє підприємству мінімізувати суб'єктивізм при оцінюванні перспектив розвитку та забезпечує взаємоузгодженість маркетингових, виробничих і фінансових рішень. Бізнес-планування виконує не лише розрахункову, а й координаційну функцію, виступаючи сполучною ланкою між стратегічним баченням та оперативною діяльністю підрозділів. Відповідність планових параметрів реальним ринковим умовам підвищує інвестиційну привабливість підприємства та створює надійне підґрунтя для забезпечення стійкої конкурентної позиції

Дотримання методологічних принципів та вирішення поставлених завдань бізнес-планування обумовлює його функціональну роль у загальній системі менеджменту підприємства. У сучасних умовах бізнес-планування виконує комплекс взаємопов'язаних функцій, які забезпечують обґрунтування управлінських рішень та координацію діяльності всіх структурних підрозділів. Значення цього процесу полягає не лише у підготовці розрахунків, а й у створенні

інформаційної основи для реалізації стратегічних і тактичних цілей суб'єкта господарювання.

Першочерговою є аналітична функція, що передбачає дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємства. У процесі планування оцінюються ринкові тенденції, конкурентне середовище, ресурсний потенціал та фінансовий стан. Це дозволяє менеджменту виявити можливості розвитку та обмеження, які слід враховувати при формуванні управлінських рішень. Науковці систематизують функціональне навантаження бізнес-плану за декількома напрямками. Зокрема, зазначається, що «у сучасній практиці бізнес-план виконує п'ять функцій. Перша з них пов'язана з можливістю його використання для розробки стратегії бізнесу... Друга функція – планування. Вона дозволяє оцінити можливості розвитку нового напрямку діяльності, контролювати процеси всередині фірми» [6, с. 18-19].

Важливе місце посідає фінансово-інвестиційна складова реалізації планових документів. Як підкреслюють фахівці, «третя функція дозволяє залучати грошові кошти – позики, кредити... вирішальним фактором при наданні кредиту є наявність продуманого бізнес-плану. Четверта функція дозволяє залучити до реалізації планів компанії потенційних партнерів, які побажають вкласти у виробництво власний капітал або наявну в них технологію» [6, с. 19-20]. Відповідно, бізнес-планування виступає інструментом комунікації з інвесторами, підтверджуючи економічну ефективність та надійність запропонованих проєктів.

Окрім зазначеного, у науковій літературі виокремлюють вектори спрямованості планової діяльності. Встановлено, що «бізнес-план виконує зовнішню та внутрішню функції: 1) зовнішня – ознайомити різних представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї; 2) внутрішня – опрацювати механізм самоорганізації, тобто цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проєкту» [6, с. 21]. Внутрішня функція безпосередньо пов'язана з організацією праці персоналу, адже «п'ята функція шляхом залучення всіх співробітників у

процес складання бізнес-плану дозволяє поліпшити їх інформованість про майбутні дії, скоординувати зусилля, створити мотивацію досягнення цілей» [6, с. 21].

Функції бізнес-планування в системі менеджменту підприємства:

- Аналітична
- Планова
- Координаційна
- Комунікаційна
- Контрольна
- Мотиваційна

Координаційна функція бізнес-планування забезпечує узгодження дій різних підрозділів підприємства. Бізнес-план встановлює єдині орієнтири для менеджерів, сприяє синхронізації їхніх рішень та мінімізує ризик дублювання або суперечності окремих управлінських заходів. Контрольна функція, своєю чергою, реалізується через постійне порівняння фактичних результатів із запланованими показниками, що дає змогу своєчасно виявляти відхилення та коригувати дії керівництва.

Мотиваційний аспект проявляється у тому, що встановлені у бізнес-плані цільові орієнтири використовуються як база для оцінювання результативності працівників і формування системи стимулювання. Завдяки цілісній реалізації зазначених функцій, бізнес-планування інтегрується з іншими елементами менеджменту та стає ключовим механізмом забезпечення цілеспрямованого розвитку організації в умовах ринкової конкуренції. Це створює передумови для визначення специфічного місця бізнес-плану серед інших документів підприємства.

Трансформація стратегічних цілей у конкретні тактичні заходи та інтеграція бізнес-планування з функціями менеджменту визначають коло суб'єктів, зацікавлених у результатах розроблення планових документів. Ефективність бізнес-плану значною мірою визначається тим, наскільки повно він задовольняє інформаційні потреби осіб, які використовують його для прийняття

управлінських, інвестиційних і фінансових рішень. Залежно від цілей застосування користувачів бізнес-плану прийнято поділяти на внутрішніх і зовнішніх, де кожна з цих груп має власні пріоритети щодо змісту документа, рівня деталізації показників та акцентів у поданні інформації.

До внутрішніх користувачів належать власники підприємства, керівники різних рівнів та фахівці функціональних підрозділів. Для власників бізнес-план є інструментом оцінювання перспектив розвитку, рівня ризику та очікуваної прибутковості вкладеного капіталу. Науковці підкреслюють, що для власників, співвласників та засновників метою розробки є «оцінити можливості та перспективи суб'єкта господарювання, встановити і відстежувати цілі та завдання, визначити потребу у ресурсах (фінансових, матеріальних, трудових), перевірити свої ідеї на доцільність і реалістичність» [2, с. 90]. Керівники використовують його як основу для координації дій, розподілу ресурсів та контролю виконання стратегічних завдань, оскільки документ допомагає менеджеру «уявити ідеї та практично впровадити їх у життя, сформувані згуртований колектив на виконання завдань» [2, с. 90]. Для працівників фінансових, маркетингових і виробничих служб бізнес-план виконує роль орієнтира при підготовці функціональних планів і бюджетів.

Зовнішніми користувачами бізнес-плану є потенційні інвестори, банківські установи, постачальники, партнери, державні органи та грантові організації. Для інвесторів ключове значення мають показники рентабельності та конкурентних переваг, оскільки бізнес-план покликаний забезпечити «надання кредиторам та інвесторам чіткого уявлення про діяльність підприємства, що дозволяє вкладати гроші в ефективні проекти» [167, с. 34]. Банківські установи оцінюють насамперед платоспроможність позичальника та прогноз руху грошових коштів, адже «вирішальним фактором при наданні кредиту є наявність продуманого бізнес-плану» [6, с. 19].

Окрім фінансових інституцій, плановий документ розрахований на врахування інтересів ширшого кола стейкхолдерів. У процесі розроблення мають бути взаємоузгоджені вимоги та умови зацікавлених сторін, зокрема: «інвестора,

інтерес якого – повернення вкладених коштів і отримання дивідендів; споживачів, які використовують продукцію, інтерес яких – задоволення потреб у товарах; органів влади, що визначають потреби та пріоритети розвитку бізнесу, основна мета роботи яких – задоволення суспільних потреб» [22, с. 25-26]. Потенційні партнери аналізують перспективи співпраці, масштаби діяльності та ринковий потенціал підприємства. Основні групи користувачів бізнес-плану та їх інформаційні потреби систематизовано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

## Користувачі бізнес-плану та їх інформаційні потреби

| Група користувачів    | Основні інформаційні потреби                                    |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Власники підприємства | Прибутковість, ризики, перспективи розвитку                     |
| Керівники             | Цілі, ресурси, строки реалізації та контрольні показники        |
| Інвестори             | Окупність інвестицій, рентабельність, конкурентні переваги      |
| Банки                 | Платоспроможність, грошові потоки, забезпечення кредиту         |
| Партнери              | Масштаби діяльності та потенціал співробітництва                |
| Державні установи     | Відповідність нормативним вимогам і соціально-економічний ефект |

Джерело: розроблено автором на основі [7, 13, 29, 30, 33, 65].

Різноманітність користувачів зумовлює необхідність дотримання балансу між аналітичною глибиною, достовірністю розрахунків та доступністю викладення матеріалу. Бізнес-план має одночасно демонструвати стратегічну логіку розвитку підприємства та містити конкретні фінансово-економічні показники, які підтверджують реалістичність поставлених цілей. У цьому проявляється його універсальний характер як інструменту комунікації та управління. Орієнтація бізнес-планування на задоволення інформаційних потреб широкого кола стейкхолдерів підсилює його роль у забезпеченні довгострокового розвитку та формуванні конкурентних переваг підприємства.

Орієнтація бізнес-планування на задоволення інформаційних потреб широкого кола стейкхолдерів створює методичне підґрунтя для його використання як фундаментального інструменту забезпечення довгострокової життєздатності організації. У сучасних умовах господарювання бізнес-планування набуває стратегічного значення, виступаючи інтеграційним

механізмом, що забезпечує узгодження довгострокових цілей підприємства з наявними ресурсними можливостями та ринковими реаліями. Застосування цього інструментарію сприяє не лише обґрунтуванню окремих бізнес-ініціатив, а й формуванню цілісної моделі розвитку, спрямованої на зміцнення ринкових позицій та підвищення опірності суб'єкта господарювання до зовнішніх дестабілізуючих впливів.

Наукова спільнота акцентує увагу на тому, що в кризових умовах важливе значення потрібно приділити підвищенню конкурентоспроможності шляхом стійкого стратегічного розвитку на основі забезпечення гнучкості і швидкості прийняття управлінських рішень. Стійкий розвиток передбачає здатність підприємства демонструвати стабільні економічні результати, адаптуватися до динамічних змін середовища та підтримувати необхідний баланс між поточними потребами й стратегічними орієнтирами. Бізнес-планування формує для цього аналітичну базу, оскільки дозволяє системно оцінити ринкові тренди, ресурсний потенціал та фінансові обмеження.

Важливим аспектом є те, що «якісний бізнес-план прояснює навколишні проблеми, покращує координацію дій на підприємстві, сприяє більш раціональному розподілу ресурсів, покращує контроль в організації, допомагає захистити діяльність підприємства від різноманітних ризиків та загроз» [59, с. 32]. На базі таких розрахунків менеджмент отримує дієвий інструментарій для своєчасного коригування вектора розвитку та уникнення необґрунтованих управлінських рішень. Особливого функціонального навантаження планування набуває у контексті формування конкурентних переваг підприємства, оскільки «тільки відповідальне і ретельне планування бізнесу може зіграти важливу роль у життєздатності підприємства, забезпечити її цілеспрямоване просування і досягнення стабільно високих результатів» [63, с. 49]. Взаємозв'язок бізнес-планування з ключовими результатами розвитку підприємства систематизовано на рис. 1.1.

У процесі розроблення бізнес-плану підприємство ідентифікує власні сильні сторони, детально аналізує потреби цільових сегментів ринку та

обґрунтовує методи створення унікальної цінності для споживачів. Це дозволяє концентрувати обмежений капітал на найбільш перспективних напрямках діяльності та суттєво підвищити результативність реалізації обраної стратегії. Дослідники підкреслюють, що «в умовах динамічного розвитку ринку бізнес-план виступає ефективним стратегічним інструментом обґрунтування нових напрямків діяльності підприємства» [66, с. 130].

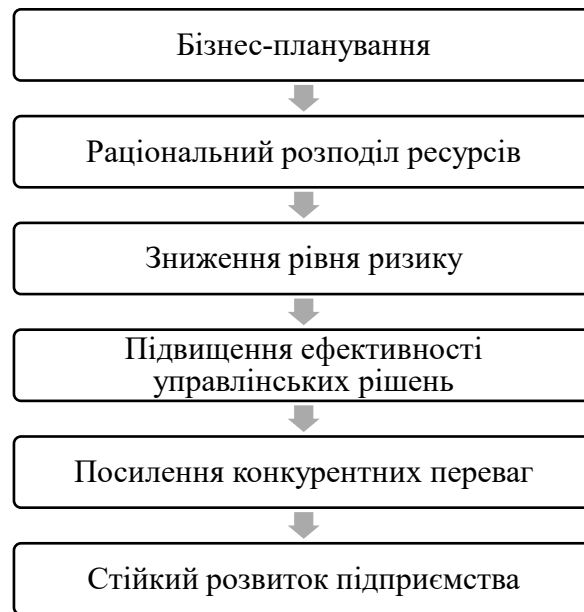


Рисунок 1.1. Вплив бізнес-планування на стійкий розвиток і конкурентоспроможність підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [21, 32, 47, 51, 70].

Системне планування дає змогу розробляти альтернативні сценарії розвитку подій, що забезпечує високу гнучкість управлінської моделі та здатність до оперативної трансформації процесів у відповідь на технологічні зсуви чи зміну споживчих уподобань. Окрім того, забезпечення економічної безпеки підприємства – це гарантія його фінансової незалежності, стійкості, одна з найважливіших умов стабільності й ефективної господарської діяльності. Бізнес-планування дозволяє виявити вразливі місця організації вже на етапі формалізації ідеї, спрямовуючи ресурси на їх нейтралізацію [63, с. 48]. Створення обґрунтованої програми розвитку підвищує інвестиційну

привабливість суб'єкта господарювання та формує надійний фундамент для довгострокового економічного зростання в умовах жорсткої ринкової конкуренції

## **1.2. Взаємозв'язок бізнес-планування зі стратегічним і тактичним плануванням діяльності підприємства**

Планування є базовою функцією менеджменту, що забезпечує визначення цілей підприємства та способів їх досягнення. У межах загальної системи управління особливе значення мають стратегічне та тактичне планування, які відрізняються горизонтом планування, рівнем деталізації рішень і характером управлінських завдань, проте функціонують як взаємодоповнюючі елементи єдиного процесу [17, с. 36; 50, с. 22].

Стратегічне планування орієнтоване на формування довгострокового напрямку розвитку підприємства. Воно передбачає визначення місії, стратегічного бачення, ключових цілей та конкурентної позиції на ринку. Наукова спільнота зазначає, що «стратегічне планування — це дії й рішення керівництва з розробки специфічних стратегій, які допомагають організації в досягненні своїх цілей. Стратегічне планування оцінює перспективи, виявляє можливості й загрози зовнішнього середовища, сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища, а також аналізує зміни конкурентної позиції організації на ринку» [47, с. 131] У процесі стратегічного планування аналізуються тенденції зовнішнього середовища, ресурсний потенціал підприємства та можливі сценарії його розвитку [23; 51]. Результатом цього процесу є стратегія, яка задає загальні орієнтири діяльності на перспективу.

Важливою передумовою стратегічного успіху є наявність стратегічного мислення, яке «відображається у поведінці (стратегічній культурі) та впливає на формулювання підприємницьких інтересів, процеси стратегічного планування та прийняття управлінських рішень, постановки цілей і реагування на кризові ситуації» [89/105]. Це дозволяє менеджменту не просто реагувати на поточні події, а активно формувати майбутній стан організації.

Тактичне планування забезпечує конкретизацію стратегічних цілей у вигляді програм, бюджетів і функціональних планів на середньо- та короткостроковий період. Його завдання полягає у визначенні конкретних заходів, строків виконання, відповідальних осіб та ресурсів, необхідних для реалізації стратегії [24, с. 54; 38, с. 61]. Якщо стратегія відповідає на питання «що необхідно досягти», то тактика визначає «яким чином це буде реалізовано». Основні відмінності між стратегічним і тактичним плануванням подані в табл. 1.3.

Між стратегічним і тактичним плануванням існує тісний взаємозв'язок. Стратегічні рішення визначають загальний напрям розвитку підприємства, а тактичні інструменти забезпечують їх послідовну реалізацію у поточній діяльності. Ефективність управління значною мірою залежить від узгодженості цих двох рівнів планування та своєчасного коригування планових параметрів відповідно до змін зовнішнього середовища.

У цьому контексті бізнес-планування виконує роль інтеграційного механізму, який поєднує стратегічні цілі з конкретними тактичними рішеннями, забезпечуючи їх економічне обґрунтування та ресурсне забезпечення. Це обумовлює необхідність більш детального розгляду співвідношення понять «стратегія», «тактика» та «бізнес-план».

Узагальнення теоретичних засад функціонування системи планування дозволяє стверджувати, що стратегія, тактика та бізнес-план утворюють єдину ієрархічну структуру, де кожен елемент виконує специфічне функціональне навантаження. Якщо стратегічне та тактичне планування розглядаються як загальноменеджерські процеси, то бізнес-план виступає формою їхньої документальної фіксації та економічного обґрунтування на певний період або під конкретний проєкт.

Стратегія формує фундамент управлінської діяльності, визначаючи місію та довгостроковий вектор руху організації. Наукова спільнота підкреслює, що «Девід Ф. і Девід Ф. (2014) визначають стратегічне управління як зусилля з визначення довгострокового напрямку та цілей організації та систематичного

способу їх досягнення». Цей рівень планування характеризується високим ступенем абстракції та концептуальності, оскільки орієнтований на адаптацію до динамічних умов зовнішнього ринку. Важливо враховувати, що «ефективна стратегія повинна бути здатна адаптуватися до змін технологій, уподобань клієнтів та глобальних ринкових умов».

Тактика виступає механізмом реалізації стратегічних намірів через короткострокові заходи та оперативні рішення. Вона має більш деталізований характер порівняно зі стратегією, проте часто позбавлена цілісного фінансового обґрунтування, яке притаманне бізнес-плану. Водночас «стратегічне планування — це дії й рішення керівництва з розробки специфічних стратегій, які допомагають організації в досягненні своїх цілей» [47, с. 131]. У цій системі бізнес-план посідає особливе місце, оскільки «бізнес-план – це стратегічний інструмент управління, відправний пункт усієї планової та виконавчої діяльності підприємства» [21, с. 95].

Бізнес-план інтегрує концептуальність стратегії та конкретику тактики, надаючи їм вигляду структурованого документа з чіткими ресурсними розрахунками. Як зазначають дослідники, «бізнес-план – це короткий, точний, доступний і зрозумілий опис передбачуваного бізнесу, найважливіший інструмент при дослідженні різних ситуацій, що дозволяє вибрати найбільш перспективний бажаний результат і визначити засоби його досягнення» [21, с. 90]. Порівняльна характеристика зазначених категорій подана в табл. 1.3.

Систематизація параметрів свідчить, що бізнес-план має чітко окреслені часові межі та орієнтований на конкретний бізнес-проект або етап розвитку. Дослідники наголошують на тому, що «бізнес-план орієнтований тільки на розвиток, у той час як спектр стратегічних альтернатив звичайних планів ширше» [21, с. 91]. Окрім того, «система бізнес-планування є перспективним та ефективним інструментом реалізації стратегії підвищення економічної безпеки підприємства, що дає змогу детально проаналізувати ступінь впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства, провести оцінку всіх виявлених ризиків» [63, с. 46].

Функціональна відмінність між тактикою та бізнес-планом полягає в тому, що останній обов'язково містить розділи з аналізу ринку, виробничу програму та оцінку фінансової ефективності вкладень. Водночас «якісний бізнес-план прояснює навколишні проблеми, покращує координацію дій на підприємстві, сприяє більш раціональному розподілу ресурсів» [59, с. 32]. Це робить його найбільш універсальним інструментом у системі менеджменту, який здатен одночасно задовольняти потреби внутрішніх керівників і зовнішніх стейкхолдерів.

Комплексне використання стратегії, тактики та бізнес-плану дозволяє підприємству забезпечити безперервність циклу управління: від формування візії майбутнього до отримання конкретних фінансових результатів у поточному періоді. Враховуючи динамічність ринкових процесів, гнучкість бізнес-планування стає критичною умовою стійкого розвитку суб'єкта господарювання.

Дослідження порівняльних характеристик стратегії та тактики підтверджує, що для їхньої ефективної взаємодії необхідний інструментарій, здатний перевести концептуальні ідеї у площину практичної реалізації. Бізнес-план виступає саме таким механізмом, забезпечуючи перехід від стратегічних орієнтирів підприємства до системи конкретних дій. Якщо стратегія визначає бажаний стан підприємства у майбутньому, то бізнес-план формує деталізований алгоритм досягнення цього стану із зазначенням ресурсів, строків та відповідальних осіб. Наукова спільнота акцентує, що «бізнес-план – це стратегічний інструмент управління, відправний пункт усієї планової та виконавчої діяльності підприємства» [21, с. 95].

Стратегічні цілі зазвичай мають вигляд узагальнених орієнтирів, як-от розширення ринкової частки чи модернізація виробництва, що потребують подальшої декомпозиції. У межах бізнес-планування ці орієнтири трансформуються у систему кількісних показників, бюджетів та календарних графіків. Дослідники зазначають, що «бізнес-планування дає змогу здійснити кількісне й якісне обґрунтування оптимального управлінського рішення, систематизувати та конкретизувати відповідності цілей і результату стратегії»

[66, с. 130]. Це дозволяє керівництву оцінити не лише привабливість ідеї, а й реалістичність її втілення в межах наявних ресурсних обмежень. Логіка такої трансформації та роль бізнес-плану в реалізації стратегії відображена на рис. 1.2.

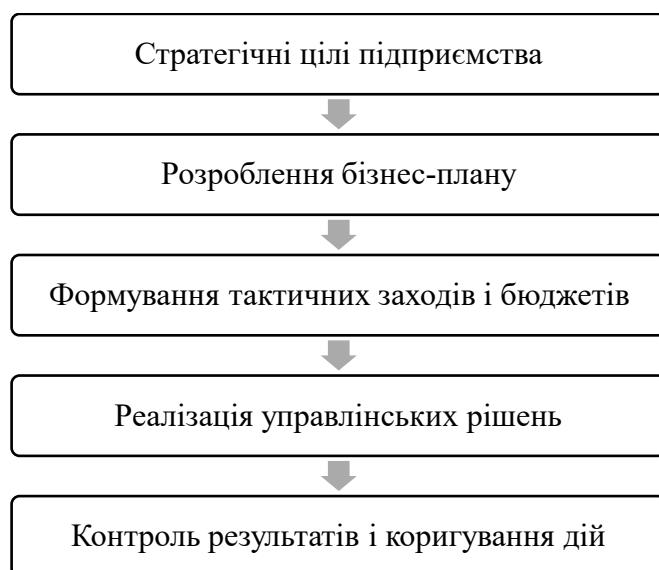


Рисунок 1.2. Роль бізнес-плану у реалізації стратегії підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [13, 17, 33, 47, 50].

Особливістю бізнес-плану як механізму трансформації є його здатність інтегрувати результати стратегічного аналізу з операційними потребами підрозділів. На відміну від загальної стратегії, «бізнес-план має чітко окреслені часові межі... він за своєю формою, на відміну від стратегічного плану, тяжіє до проекту з його конкретною опрацюванням і певною самодостатністю» [231, с. 221]. У процесі підготовки документа стратегічна мета щодо освоєння нових ринків конкретизується через прогноз продажів, маркетинговий бюджет та оцінку ризиків. Як підкреслюють фахівці, у бізнес-плані «досить стисло і у певній послідовності викладаються суть, фінансові результати, основні характеристики та економічна ефективність проекту» [28, с. 6].

Практична цінність бізнес-плану як трансформаційного механізму полягає у забезпеченні узгодженості між довгостроковими намірами власників та поточними управлінськими рішеннями менеджменту. Використання планового документа дозволяє уникнути хаотичності в діях і спрямувати зусилля всіх служб на виконання єдиної програми.

Трансформаційна роль бізнес-планування посилюється за рахунок формування аналітичної бази для реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Бізнес-план стає «сполучною ланкою», яка надає тактичним діям економічного обґрунтування, а стратегії — реального змісту в поточній діяльності. Відповідно, успішна реалізація стратегічного бачення неможлива без його деталізації у бізнес-плані, що перетворює концептуальні наміри на обґрунтовану програму ринкового розвитку. Це створює методичне підґрунтя для подальшої інтеграції бізнес-планування з ключовими функціями менеджменту.

Інтеграція бізнес-планування з функціями організації, мотивації та контролю створює необхідні умови для його практичного використання як інструменту підтримки управлінських рішень. Управлінські рішення, що приймаються в умовах ринкової невизначеності, потребують всебічного інформаційного обґрунтування, яке забезпечується саме процесом розроблення бізнес-плану. Використання бізнес-планування дозволяє менеджменту перейти від інтуїтивного реагування на ситуації до науково обґрунтованого вибору траєкторії розвитку підприємства.

Аналітична база, що формується у процесі бізнес-планування, дозволяє оцінити можливі альтернативи, порівняти їх економічну доцільність та обрати найбільш ефективний варіант дій. Науковці підкреслюють, що «сучасні темпи змін настільки великі, що бізнес-планування стає єдиним способом реального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. У цих умовах бізнес-планування забезпечує надійну основу для прийняття вірних управлінських рішень та сприяє зниженню ризику в процесі їх реалізації» [237, с. 4]. Завдяки цьому бізнес-план виступає не лише документом планового характеру, а й фундаментальним інструментом обґрунтування стратегічних і тактичних кроків суб'єкта господарювання.

Особливе значення бізнес-планування має у ситуаціях, коли необхідно обґрунтувати вибір між кількома альтернативними сценаріями. Як зазначається у дослідженнях. Це дозволяє керівництву приймати рішення щодо запуску нових проєктів, виходу на інші ринки чи залучення інвестицій на основі системи

кількісних показників, а не лише суб'єктивних очікувань. Основні напрями використання бізнес-плану для обґрунтування управлінських рішень систематизовано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Напрями використання бізнес-плану для обґрунтування управлінських рішень

|                            |                                                  |
|----------------------------|--------------------------------------------------|
| Напрямок прийняття рішення | Інформація, що формується у бізнес-плані         |
| Інвестиційні рішення       | Потреба в капіталі, NPV, IRR, строк окупності    |
| Фінансові рішення          | Прогноз грошових потоків, структура фінансування |
| Маркетингові рішення       | Оцінка попиту, аналіз ринку, стратегія збуту     |
| Виробничі рішення          | Потреба в ресурсах, технологічні параметри       |
| Організаційні рішення      | Розподіл відповідальності, кадрове забезпечення  |

Джерело: розроблено автором на основі [14, 29, 35, 43, 54].

Процес підготовки бізнес-плану примушує менеджмент об'єктивно оцінити наявні ресурси та потенційні загрози. Дослідники акцентують увагу на тому, що «процес бізнес-планування має на меті аналіз бізнес-ідеї, що примушує об'єктивно, критично, неупереджено подивитись на свою справу з різних ракурсів. План – це добре прокладений «маршрут», що відображає послідовність дій і пріоритети в умовах обмежених ресурсів, що попереджує помилки в умовах його реалізації» [8, с. 90]. У цьому контексті бізнес-план виконує роль «дорожньої карти», яка мінімізує ймовірність прийняття хаотичних рішень у мінливому середовищі.

Важливим аспектом є використання бізнес-планування для сценарного аналізу, що дозволяє менеджменту бути готовим до різних варіантів розвитку подій. Зокрема, «сценарії розвитку проєкту передбачають детальне вивчення та аналіз проєкту відповідно до декількох можливих варіантів його розвитку. Створення сценаріїв може бути засноване на різних прогнозах розвитку ринку, різних очікуваних результатах досліджень і розробок... а сукупність отриманих показників відображає спектр можливих результатів проєкту» [219, с. 102]. Такий підхід забезпечує високу адаптивність управлінської системи та здатність підприємства своєчасно реагувати на кризові явища.

Використання бізнес-планування у процесі прийняття управлінських рішень сприяє оптимізації розподілу ресурсів і підвищенню загальної результативності менеджменту. Визначення цільових параметрів діяльності у бізнес-плані дозволяє не лише обрати найкращий варіант розвитку, а й створити базу для подальшої координації зусиль усіх структурних підрозділів підприємства для досягнення єдиної стратегічної мети.

Ефективне використання бізнес-планування для обґрунтування управлінських рішень створює необхідні передумови для переходу до етапу їхньої практичної реалізації, що вимагає високого рівня узгодженості між усіма ланками організаційної структури. У сучасній практиці менеджменту однією з головних перешкод на шляху до досягнення стратегічного успіху є функціональна розрізненість підрозділів, коли маркетингові, виробничі, фінансові та логістичні служби орієнтуються на власні локальні пріоритети, що часто призводить до конфлікту інтересів. Бізнес-планування дозволяє подолати цю проблему завдяки формуванню єдиної системи цілей, показників і ресурсних обмежень, що стають обов'язковими для виконання всіма структурними одиницями підприємства.

У процесі розроблення планового документа відбувається інтеграція даних із різних функціональних сфер: маркетинговий розділ визначає прогноз попиту та параметри збуту, виробничий — потребу в потужностях і сировині, а фінансовий — обсяги інвестицій та очікувані результати. Така комплексність забезпечує інформаційну узгодженість між підрозділами та мінімізує ризик прийняття суперечливих управлінських рішень.

Особливої актуальності набуває концепція інтегрованого бізнес-планування (ІБР), яка розглядається як спільний процес прийняття рішень вищим і середнім менеджментом. Фахівці зазначають, що «Інтегроване бізнес-планування (ІБР) — це процес спільного прийняття рішень, який поєднує стратегічне та тактичне планування... ІБР узгоджує бізнес-функції з фінансовими цілями». Застосування таких підходів дозволяє синхронізувати операційні плани зі стратегічними бізнес-об'єктами, оскільки «ІБР — це не просто стратегія; Вона

трансформує процеси. Це узгоджує ваші команди, покращує співпрацю та гарантує, що кожен відділ працює на досягненні однакових цілей». Логіка взаємозв'язку функціональних підрозділів у процесі бізнес-планування відображена на рис. 1.3.

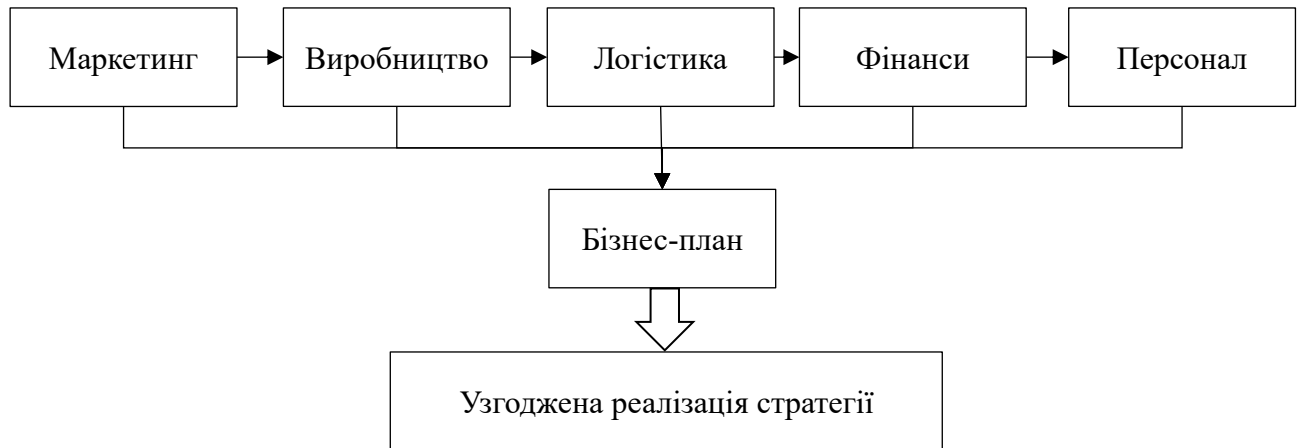


Рисунок 1.3. Координаційна роль бізнес-планування у діяльності структурних підрозділів підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [13, 21, 30, 33, 47].

Координаційна роль бізнес-плану проявляється також у встановленні єдиних орієнтирів для всіх учасників реалізації проєкту. Кожен структурний підрозділ отримує чітке розуміння своїх конкретних завдань, часових рамок та критеріїв оцінювання результативності, що підвищує загальну дисципліну виконання. Завдяки залученню фахівців різних рівнів до планування нівелюється ефект «інформаційних силосів», оскільки «Співпраця відбувається всередині однієї платформи — коментарі, обговорення та рішення безпосередньо прив'язані до даних і сценаріїв, які розглядаються — нічого не втрачається в ізольованих інформаційних системах».

Бізнес-планування створює організаційну основу для синхронізації зусиль колективу, перетворюючи стратегічне бачення на узгоджену програму дій. Поєднання фінансових цілей з операційними можливостями дозволяє підприємству оперативно реагувати на ринкові зміни, зберігаючи при цьому цілісність управлінського вектора. Уніфікована інформаційна база, що формується у бізнес-плані, виступає «єдиною версією правди» для всіх

менеджерів, що є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності в умовах динамічного середовища. Крім того, інтегроване планування забезпечує «Глибоку фінансову інтеграцію з впливом на прибуток, грошовий потік і доходи повністю досліджена», що робить взаємодію підрозділів прозорою та економічно обґрунтованою.

Координація діяльності підрозділів через механізм бізнес-планування сприяє формуванню згуртованого колективу, здатного до швидкої адаптації та ефективного використання обмежених ресурсів підприємства. Це підтверджує статус бізнес-плану як основного документа, що регулює внутрішні організаційні процеси управління та забезпечує стабільність фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання.

### **1.3. Методичні підходи до розроблення та оцінювання ефективності бізнес-плану підприємства**

Координація діяльності підрозділів у межах єдиної стратегії потребує детальної регламентації процедури підготовки планових документів. Розроблення бізнес-плану виступає послідовним багатоетапним процесом, що поєднує аналітичні дослідження, фінансове моделювання та організаційне проєктування. Якість фінального документа безпосередньо зумовлюється логічністю та повнотою проходження кожної стадії, оскільки методологічні недоліки на початкових етапах призводять до викривлення прогностичних показників та помилкових управлінських висновків. У науковій літературі акцентується увага на тому, що «при формуванні бізнес-плану існують певні стандартні етапи, що включають перелік завдань, які повинні бути обов'язково опрацьовані незалежно від того, в якій сфері працює підприємство, які визначені його основні особливості та які комерційні цілі воно ставить перед собою» [21, с. 94].

Вихідним етапом є формулювання мети розроблення бізнес-плану та чітка ідентифікація його цільової аудиторії. Менеджмент має встановити пріоритети

документа: залучення інвестиційного капіталу, отримання банківського кредиту або обґрунтування виходу на нові ринки. Як зазначають фахівці, «визначення мети бізнес-плану: на цьому етапі необхідно чітко уявляти для чого розробляється бізнес-план, готується він для внутрішнього користування менеджерами підприємства або він розрахований на інвесторів, комерційні банки, лізингодавців, венчурні фонди тощо» [21, с. 94]. Від обраної цільової орієнтації залежать глибина деталізації розрахунків та структура майбутнього плану.

Наступна стадія присвячена системному збору та аналізу вихідної інформації щодо стану ринку, конкурентів та внутрішніх можливостей суб'єкта господарювання. Важливим складником є те, що «на цьому етапі необхідно виявити усі можливі джерела інформації, потрібної для розробки бізнес-плану; вибір структури бізнес-плану та його розроблення» [21, с. 94-95]. Отримана база даних стає основою для формування ключових припущень, які використовуються у подальшому фінансовому моделюванні.

Третій етап охоплює безпосередню підготовку функціональних розділів: маркетингового, виробничого, організаційного та фінансового. У цей період відбувається декомпозиція стратегічних цілей у систему конкретних операційних показників. Дослідники виокремлюють такі процедурні кроки: «підготовчий період – підбір виконавців, консультантів та експертів, постановка завдання й розподіл обов'язків між виконавцями; розробка календарного плану (графіка) виконання робіт, збір вихідної інформації, розробка бізнес-плану; презентація бізнес-плану» [28, с. 14]. Логічну послідовність розроблення документа візуалізовано на рис. 1.4.

Завершальні процедури включають комплексне оцінювання інвестиційної привабливості через показники NPV та IRR, а також сценарний аналіз ризиків. Процес підготовки плану примушує менеджмент «об'єктивно, критично, неупереджено подивитись на свою справу з різних ракурсів. План – це добре прокладений «маршрут», що відображає послідовність дій і пріоритети в умовах обмежених ресурсів, що попереджує помилки в умовах його реалізації» [21, с.

90]. Оформлення остаточної редакції документа супроводжується його адаптацією до потреб стейкхолдерів та підготовкою презентаційних матеріалів.



Рисунок 1.4. Етапи процесу розроблення бізнес-плану

Джерело: розроблено автором на основі [5, 13, 14, 27, 33].

Системна реалізація кожного етапу забезпечує логічну цілісність планування та мінімізує ймовірність стратегічних помилок. Створення обґрунтованої програми розвитку дозволяє підприємству ефективно концентрувати ресурси на пріоритетних напрямках та гнучко реагувати на трансформації ринкової кон'юнктури. Коректність проходження стадій розроблення стає фундаментом для успішної практичної реалізації обраної бізнес-стратегії та забезпечення фінансової стабільності організації.

Коректне проходження всіх стадій підготовки бізнес-плану дозволяє перейти до формалізації його змістовної архітектури, що забезпечує логічну послідовність викладення матеріалу та обґрунтованість стратегічних рішень. Структура бізнес-плану визначається метою його підготовки, галузевою специфікою підприємства та вимогами потенційних користувачів, проте у міжнародній практиці сформувався типовий набір розділів, який забезпечує комплексне обґрунтування інвестиційної ініціативи. У наукових колах зазначають, що «при формуванні бізнес-плану існують певні стандартні етапи, що включають перелік завдань, які повинні бути обов'язково опрацьовані

незалежно від того, в якій сфері працює підприємство» [21, с. 94]. Уніфікований підхід до побудови документа дає змогу системно подати інформацію про ринок, ресурси, фінансові результати та ризики, що підвищує його аналітичну цінність для стейкхолдерів. Типову структуру бізнес-плану підприємства наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

## Типова структура бізнес-плану підприємства

| Розділ бізнес-плану          | Основний зміст                                       |
|------------------------------|------------------------------------------------------|
| Резюме                       | Стисла характеристика проєкту та ключових показників |
| Опис підприємства і продукту | Характеристика бізнесу, продукції або послуг         |
| Маркетинговий план           | Аналіз ринку, конкуренції та стратегії збуту         |
| Виробничий план              | Технологія, ресурси, потужності                      |
| Організаційний план          | Організаційна структура та кадрове забезпечення      |
| Фінансовий план              | Доходи, витрати, грошові потоки, ефективність        |
| Оцінка ризиків               | Ідентифікація ризиків та способи їх мінімізації      |

Джерело: розроблено автором на основі [4, 5, 13, 27, 33].

Резюме виступає візитною карткою проєкту та розробляється на фінальній стадії планування, попри його першочергове розташування в документі. Фахівці наголошують: «Резюме – це самостійний підсумковий документ, тому що в ньому містяться основні положення всього бізнес-плану. Це фактично єдина частина, яку читатимуть більшість потенційних інвесторів, тому в резюме включена інформація, що цікавить інвестора» [21, с. 101].

Маркетинговий план базується на глибокому аналізі конкурентного середовища та споживчих уподобань. Як зазначається у джерелах, «план маркетингу демонструє, яким чином компанія має намір продавати свій продукт... основними критеріями оцінки якості плану маркетингу є: чітке визначення потреб ринку; чіткість і обґрунтованість думок з приводу продажу товарів» [21, с. 105-106]. Виробничий план деталізує технологічний цикл та ресурсне забезпечення проєкту. Його головне призначення — довести стейкхолдерам, що фірма «реально спроможна організувати виробництво; здатна виготовляти необхідну кількість товарів відповідної якості; має можливості придбати необхідні для цього ресурси» [27, с. 107].

Фінансовий план інтегрує результати всіх попередніх розділів у систему вартісних показників. Дослідники підкреслюють, що «фінансовий план є ключовим розділом бізнес-плану. Головна мета фінансового плану – узагальнити основні положення всіх попередніх розділів бізнес-плану, зводячи їх в єдине ціле у вартісній формі» [27, с. 23]. Саме в цьому розділі «досить стисло і у певній послідовності викладаються суть, фінансові результати, основні характеристики та економічна ефективність проєкту» [28, с. 6].

Оцінка ризиків завершує аналітичну частину документа, ідентифікуючи потенційні загрози та методи їх нівелювання. Якісно структурований бізнес-план виконує роль «дорожньої карти», забезпечуючи логічний зв'язок між стратегічними намірами власників та механізмом їх практичної реалізації у поточному періоді. Відповідність структури документа міжнародним і вітчизняним стандартам підвищує інвестиційну привабливість підприємства та створює надійну базу для контролю результативності запланованих заходів.

Якісне інформаційне забезпечення бізнес-планування створює передумови для застосування широкого спектра методів прогнозування та аналітичних інструментів, що дозволяють мінімізувати невизначеність майбутнього розвитку підприємства. Розроблення бізнес-плану передбачає формування обґрунтованої системи прогнозних показників, яка базується на аналізі ринкових трендів, ресурсних можливостей та альтернативних сценаріїв господарської діяльності. У науковій літературі підкреслюється, що «сучасні темпи змін настільки великі, що бізнес-планування стає єдиним способом реального прогнозування майбутніх проблем і можливостей» [181, с. 187].

Серед найбільш поширених методів прогнозування виокремлюють трендовий аналіз, експертні оцінки та сценарне моделювання. Трендовий аналіз ґрунтується на екстраполяції показників минулих періодів на майбутнє, проте він потребує корегування з урахуванням динамічних змін середовища. Важливу роль відіграє сценарний підхід, оскільки «існування декількох можливих сценаріїв розвитку бізнесу» [96, с. 97] дозволяє менеджменту підготуватися до різних варіантів ринкової кон'юнктури. Як зазначають фахівці, «сценарії розвитку

проєкту передбачають детальне вивчення та аналіз проєкту відповідно до декількох можливих варіантів його розвитку... а сукупність отриманих показників відображає спектр можливих результатів» [27, с. 171].

Для оцінювання конкурентної позиції та зовнішнього оточення використовуються стратегічні інструменти, базовим серед яких є SWOT-аналіз. Дослідники акцентують увагу на тому, що «за допомогою SWOT-аналізу визначають слабкі та сильні сторони, а також виявляють можливості розвитку та ідентифікують загрози, які у майбутньому потрібно мінімізувати» [22, с. 219]. Поєднання результатів аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників дозволяє обрати оптимальну стратегію розвитку. Зокрема, «Матриця SWOT-аналізу – це інструмент, що допомагає скомбінувати результати SWOT-аналізу так, щоби згенерувати можливі варіанти сценаріїв розвитку бізнесу» [22, с. 64]. Основні методи прогнозування та аналітичні інструменти бізнес-планування систематизовано в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

#### Методи прогнозування та аналітичні інструменти бізнес-планування

| Метод (інструмент)    | Призначення                                              |
|-----------------------|----------------------------------------------------------|
| Експертні оцінки      | Формування прогнозів за недостатності статистичних даних |
| Трендовий аналіз      | Прогнозування на основі історичної динаміки показників   |
| Сценарне моделювання  | Розроблення альтернативних варіантів розвитку            |
| SWOT-аналіз           | Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз    |
| PESTEL-аналіз         | Дослідження факторів зовнішнього середовища              |
| Аналіз беззбитковості | Визначення критичного обсягу реалізації                  |
| NPV, IRR, PI          | Оцінювання економічної ефективності проєкту              |

Джерело: розроблено автором на основі [13, 18, 33, 35, 58, 69].

Методичний апарат бізнес-планування доповнюється фінансово-економічними розрахунками, які підтверджують інвестиційну привабливість ідеї. Науковці вказують, що «об'єктом аналізу стають такі показники як NPV – чистий дисконтований дохід, PI – індекс прибутковості, ВНД – внутрішня норма прибутковості тощо» [27, с. 157]. Використання дисконтованих методів дозволяє врахувати часову вартість грошей та ризики проєкту. Окрім того, «оцінка чутливості проєкту до зміни обсягів продажів може бути представлена як аналіз

беззбитковості проєкту» [27, с. 173], що допомагає визначити запас фінансової міцності підприємства.

Системне використання зазначених інструментів забезпечує цілісність аналітичного обґрунтування бізнес-плану та підвищує достовірність управлінських висновків. Застосування сучасних аналітичних методів дозволяє перетворити стратегічне бачення на конкретну цифрову модель, що є фундаментом для оцінювання підсумкової ефективності бізнес-проєкту. Відповідність обраних інструментів реальним умовам ринку створює надійну базу для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку суб'єкта господарювання.

Системне застосування методів прогнозування та стратегічного аналізу створює методичне підґрунтя для переходу до фінальної стадії обґрунтування бізнес-плану — оцінювання його підсумкової економічної ефективності. Фінансове обґрунтування виступає центральним елементом будь-якого бізнес-плану, оскільки саме воно дозволяє визначити, наскільки запропонований проєкт відповідає критеріям економічної доцільності та інвестиційної привабливості. У науковій літературі акцентується увага на тому, що «об'єктом аналізу стають такі показники як NPV – чистий дисконтований дохід, PI – індекс прибутковості, ВНД – внутрішня норма прибутковості тощо» [27, с. 151]. Застосування такої системи показників дозволяє охарактеризувати очікувану прибутковість, швидкість повернення капіталу та стійкість результатів до змін ринкової кон'юнктури.

Ключовим показником у міжнародній практиці планування вважається чиста приведена вартість. Як зазначають фахівці, найважливішим показником ефективності проєкту є чистий дисконтований дохід, який визначається як різниця між дисконтованими результатами і витратами за весь розрахунковий період, цей показник безпосередньо залежить від норми дисконту. Додатне значення даного параметра свідчить про те, що проєкт створює додану вартість для власників підприємства та забезпечує дохідність, вищу за альтернативні варіанти вкладень. Дослідники підкреслюють: «якщо в результаті розрахунку NPV отримано нульове або позитивне значення, то робиться висновок, що проєкт

має хорошу комерційну ефективність. В іншому разі проєкт не ефективний» [27, с. 208].

Для оцінювання граничної межі дохідності використовується внутрішня норма прибутковості. Встановлено, що внутрішня норма прибутковості (IRR) - це процентна ставка, за якої чиста приведена вартість (NPV) дорівнює нулю. Внутрішня норма прибутковості визначає максимально прийнятну ставку дисконту, за якої можна інвестувати кошти без будь-яких втрат для власника. Проєкт вважається прийнятним, якщо значення IRR перевищує вартість залученого капіталу підприємства. Відносну ефективність інвестицій демонструє індекс прибутковості, який визначається як відношення суми наведених ефектів до величини дисконтованих капітальних вкладень (інвестицій) (IR). Це співвідношення між усіма дисконтованими доходами від проєкту і всіма дисконтованими витратами на проєкт. Основні показники оцінювання економічної ефективності бізнес-проєкту систематизовано в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

## Показники оцінювання економічної ефективності бізнес-проєкту

| Показник                | Економічний зміст                                                     |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| NPV                     | Абсолютний приріст вартості підприємства внаслідок реалізації проєкту |
| IRR                     | Граничний рівень дохідності інвестицій                                |
| PI                      | Відносна ефективність вкладеного капіталу                             |
| Строк окупності         | Період повернення інвестиційних витрат                                |
| Рентабельність продажів | Частка прибутку в обсязі реалізації                                   |
| Рентабельність активів  | Ефективність використання активів                                     |

Джерело: розроблено автором на основі [14, 18, 20, 27, 31, 35].

Важливим критерієм для інвесторів та банківських установ є швидкість повернення вкладених коштів. Визначається, що «термін окупності (Payback Period, PBP) – термін, який потрібно проєкту, щоб окупити початкові вкладення та покрити вартість залученого в проєкт капіталу» [27, с. 210]. У бізнес-плануванні доцільно використовувати дисконтований строк окупності, оскільки він враховує часову вартість грошей. Додатково аналізуються показники

рентабельності продажів, активів і власного капіталу, які характеризують результативність операційної діяльності після запуску проєкту.

Комплексне використання дисконтованих та статичних показників дозволяє оцінити проєкт з різних позицій і суттєво знизити ризик прийняття необґрунтованих інвестиційних рішень. При оцінці результатів «інвестор повинен побачити... плановий річний прибуток (зазвичай EBITDA); NPV, IRR, термін окупності проєкту» [27, с. 165]. Фінансові критерії завжди мають доповнюватися аналізом чутливості, оскільки навіть економічно приваблива ідея може втратити ефективність за умови несприятливих змін зовнішнього середовища. Це зумовлює необхідність переходу до завершального етапу методичного обґрунтування — оцінювання ризиків та невизначеності реалізації бізнес-плану.

Цифровізація управлінських процесів суттєво змінила підходи до розроблення бізнес-планів, перетворивши цей процес із ручного заповнення форм на динамічне моделювання розвитку підприємства. Сучасні умови господарювання вимагають від менеджменту здатності швидко обробляти значні обсяги даних, що забезпечується використанням спеціалізованих програмних продуктів. «Сучасні темпи змін настільки великі, що бізнес-планування стає єдиним способом реального прогнозування майбутніх проблем і можливостей», а цифрові інструменти забезпечують необхідну для цього точність і оперативність.

Найбільш доступним і універсальним інструментом для розроблення бізнес-планів залишається пакет Microsoft Office, зокрема табличний процесор Excel. Як зазначається у джерелах, «прогнозувати набагато легше за допомогою програми Excel», оскільки вона дозволяє будувати гнучкі фінансові моделі, розраховувати показники NPV та IRR, а також проводити аналіз чутливості проєкту. Для оформлення текстової частини документа та підготовки презентацій для стейкхолдерів стандартним рішенням є використання Microsoft Word і PowerPoint.

Для професійного розроблення планової документації на ринку представлено широкий спектр спеціалізованих програмних комплексів. Дослідники вказують, що «для розроблення повнофункціонального бізнес-плану, що містить як розрахункову, так і текстову частину, існують такі програми, як Project Expert, Інеко-Аналітик, ТЕО-Інвест, Альт-Інвест, Business Plan PL, Prime Expert, COMFAR». Ці продукти автоматизують підготовку фінансової звітності згідно з міжнародними стандартами (ІУНІДО), що суттєво підвищує інвестиційну привабливість проєктів. Зокрема, пакет «Project Expert фірми «Про-Інвест Консалтинг» дозволяє не лише розрахувати показники ефективності, а й змодельовати вплив проєкту на діяльність підприємства в цілому.

Новим етапом розвитку цифрового планування є концепція інтегрованого бізнес-планування (ІВР), що реалізується на базі сучасних ERP- та CRM-систем, таких як Odoo, SAP або Microsoft Dynamics 365. Згідно з джерелами, «Інтегроване бізнес-планування (ІВР) — це процес спільного прийняття рішень, який поєднує стратегічне та тактичне планування», забезпечуючи синхронізацію операційних планів із фінансовими цілями корпорації. Використання єдиної цифрової платформи (наприклад, RELEX) дозволяє планувальникам працювати з «Єдиною версією правди», усуваючи суперечності між даними різних підрозділів.

Окрему групу інструментів становлять системи бізнес-аналітики та візуалізації даних, серед яких найбільш популярними є «Tableau, MS Power BI і сімейство Qlik». Ці платформи дають змогу оперативно візуалізувати ключові показники ефективності та моделювати альтернативні сценарії розвитку. Важливу роль в автоматизації адміністративних процесів на старті бізнесу відіграють також хмарні рішення, наприклад, «хмарна CRM-система RemOnline».

Сучасною тенденцією є впровадження інтелектуальних систем аналізу на основі машинного навчання (ML) та генеративного штучного інтелекту. Як підкреслюють фахівці, «Ті ж ML-прогнози керують як щоденними операціями, так і стратегічними прогнозами, усуваючи дискусії щодо точності даних».

Штучний інтелект значно прискорює аналітичну роботу, дозволяючи за лічені хвилини генерувати складні ринкові сценарії та стрес-тести для бізнес-моделей. Комплексне застосування цих інструментів забезпечує підприємству високу адаптивність і створює надійний фундамент для прийняття стратегічних управлінських рішень.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі магістерської роботи досліджено теоретико-методичні засади бізнес-планування як інструменту реалізації стратегії і тактики підприємства. На основі аналізу наукових підходів встановлено, що бізнес-планування слід розглядати як комплексний управлінський процес, спрямований на трансформацію стратегічних цілей підприємства у систему конкретних організаційних, маркетингових, виробничих та фінансових заходів. Його результатом є бізнес-план — структурований документ, який обґрунтовує економічну доцільність реалізації визначеного напрямку розвитку або інвестиційного проєкту.

Визначено, що бізнес-планування виконує аналітичну, планову, координаційну, комунікаційну, контрольну та мотиваційну функції. У системі менеджменту підприємства воно займає проміжне положення між стратегією та тактичними планами, забезпечуючи узгодження довгострокових орієнтирів розвитку з поточними управлінськими рішеннями. Обґрунтовано, що бізнес-план є універсальним інструментом, який використовується як для внутрішнього управління, так і для взаємодії з інвесторами, кредиторами, партнерами та іншими заінтересованими сторонами.

Дослідження методичних аспектів показало, що процес розроблення бізнес-плану включає послідовні етапи від формулювання цілей і збору вихідної інформації до фінансового моделювання, оцінювання ризиків та підготовки остаточного документа. Встановлено, що якість бізнес-плану залежить від достовірності інформаційного забезпечення, обґрунтованості прогнозних

розрахунків, правильного застосування показників економічної ефективності та використання сучасних цифрових інструментів. Отримані теоретичні та методичні положення формують наукову основу для аналізу практики бізнес-планування та розроблення рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі ТОВ «Рів. а. Холдінг» у наступних розділах магістерської роботи.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» ТА ПЕРЕДУМОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ**

### **2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ»**

Об'єктом дослідження у роботі виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «РІВ. А. ХОЛДІНГ» (далі – ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» або підприємство). Відповідно до реєстраційних даних, підприємство засноване 29 травня 2000 року та має організаційно-правову форму товариства з обмеженою відповідальністю. Юридична та фактична адреса реєстрації компанії: 68600, Україна, Одеська обл., місто Ізмаїл, вулиця Локомотивна, будинок 3.

Розмір статутного капіталу ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» становить 300 000 грн. Зазначений капітал формує фінансову базу для здійснення господарської діяльності та визначає мінімальний розмір майна товариства, що гарантує інтереси його кредиторів.

Згідно з класифікацією видів економічної діяльності, основним напрямом роботи підприємства (КВЕД 46.21) є оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин. Цей напрям є базовим для формування доходів компанії. Розташування у місті Ізмаїл надає підприємству значну перевагу, оскільки місто є одним із ключових логістичних та портових вузлів для транспортування та експорту аграрної продукції.

З метою диверсифікації діяльності, а також для обслуговування основного торговельного напрямку, підприємство здійснює додаткові види господарських операцій. До таких напрямів належать:

- складське господарство;
- вантажний автомобільний транспорт та інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

- надання в оренду вантажних автомобілів, сільськогосподарських та будівельних машин і устаткування;
- неспеціалізована оптова торгівля та роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах;
- виробництво електроенергії.

Зареєстровані види діяльності (зокрема, складське господарство та вантажний транспорт) підтверджують, що компанія не обмежується виключно трейдингом. ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» має змогу частково забезпечувати логістичний та інфраструктурний супровід власної сільськогосподарської продукції, а також надавати логістичні та орендні послуги контрагентам на ринку.

Ефективність функціонування будь-якого підприємства оптової торгівлі та логістики значною мірою залежить від побудови його організаційної структури та якості управління трудовими ресурсами. Забезпеченість кваліфікованим персоналом є ключовою умовою для виконання поточних операційних завдань та впровадження нових стратегічних проєктів. Для об'єктивної оцінки кадрового потенціалу підприємства сформовано аналітичну таблицю, що відображає динаміку чисельності працівників та результативність їхньої праці у досліджуваному періоді.

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки персоналу та продуктивності праці ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» за 2023–2025 рр.

| Показник                                                      | дані за роками: |          |          | Відхилення        |             |              |             |
|---------------------------------------------------------------|-----------------|----------|----------|-------------------|-------------|--------------|-------------|
|                                                               |                 |          |          | Абсолютні (+ / -) |             | Відносні (%) |             |
|                                                               | 2023 рік        | 2024 рік | 2025 рік | 2024 / 2023       | 2025 / 2024 | 2024 / 2023  | 2025 / 2024 |
| 1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб               | 90              | 46       | 50       | -44               | 4           | -48,89       | 8,70        |
| 2. Чистий дохід від реалізації, тис. грн                      | 184758,2        | 98303,2  | 89091,8  | - 86455,0         | -9211,4     | -46,79       | -9,37       |
| 3. Продуктивність праці (дохід на працівника), тис. грн/особу | 2052,87         | 2137,03  | 1781,84  | 84,16             | -355,19     | 4,10         | -16,62      |

Дані таблиці 2.1 свідчать про суттєву нестабільність кадрового складу підприємства. У 2023 році штат налічував 90 працівників, що відповідало найвищим показникам обсягів реалізації (понад 184 млн грн). Проте у 2024 році відбулося різке скорочення середньооблікової чисельності персоналу на 44 особи, тобто на 48,89 % порівняно з попереднім періодом. Причиною такого стрімкого вивільнення кадрів стало падіння чистого доходу компанії на 46,79 %, що обумовило необхідність жорсткої оптимізації витрат на оплату праці та скорочення штату майже вдвічі.

У 2025 році спостерігається часткова стабілізація кадрового ресурсу: чисельність персоналу зросла на 4 особи (на 8,70 %) і склала 50 працівників. Особливої уваги заслуговує динаміка продуктивності праці. Незважаючи на спад загальної виручки у 2024 році, продуктивність праці математично зросла на 4,10 % (з 2 052,87 до 2 137,03 тис. грн на особу), оскільки темпи звільнення працівників випередили темпи падіння доходу. Однак вже у 2025 році цей показник знизився на 16,62 % і становив 1 781,84 тис. грн на особу, що пояснюється збільшенням кількості персоналу на тлі подальшого падіння обсягів продажів.

Отримані результати підтверджують факт наявності кадрової кризи в період 2024 року. Враховуючи стратегічні наміри компанії щодо розширення власного логістично-складського напрямку, першочерговим завданням виступає формування ефективної команди проєкту. Забезпечення стабільності колективу та найм відповідних фахівців (логістів, водіїв) стане важливою передумовою для успішної реалізації розробленого бізнес-плану.

Важливим напрямом діагностики діяльності підприємства є оцінка його майнового стану, що характеризується розміром активів (майна) та джерелами їх формування (власним і позиковим капіталом). Дослідження динаміки цих показників дозволяє оцінити загальний масштаб діяльності ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ», його фінансову незалежність та потенційну здатність до реалізації нових інвестиційних проєктів.

Для об'єктивної оцінки майнового стану сформовано аналітичну таблицю 2.2, побудовану на основі офіційних фінансових даних підприємства за досліджуваний період.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки активів і пасивів ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» за 2023–2025 рр.,

тис. грн

| Показник           | дані за роками: |          |          | Відхилення        |             |              |             |
|--------------------|-----------------|----------|----------|-------------------|-------------|--------------|-------------|
|                    |                 |          |          | Абсолютні (+ / -) |             | Відносні (%) |             |
|                    | 2023 рік        | 2024 рік | 2025 рік | 2024 / 2023       | 2025 / 2024 | 2024 / 2023  | 2025 / 2024 |
| 1. Усього активів  | 246974,5        | 200673,6 | 204491,9 | -46300,9          | 3818,3      | -18,75       | 1,90        |
| 2. Власний капітал | 170250,5        | 182867,6 | 175932,1 | 12617,1           | -6935,5     | 7,41         | -3,79       |
| 3. Зобов'язання    | 76724,0         | 17806,0  | 28559,8  | -58918,0          | 10753,8     | -76,79       | 60,39       |

Дані таблиці 2.2 свідчать про нестабільну динаміку формування майнового комплексу підприємства протягом 2023–2025 років. Загальна вартість активів компанії суттєво зменшилася з 246 974,5 тис. грн у 2023 році до 200 673,6 тис. грн у 2024 році (на 18,75 %). Таке звуження масштабів майнової бази є прямим наслідком загального скорочення операційної діяльності та падіння обсягів оптової торгівлі у цей період. Однак у 2025 році спостерігається незначне відновлення: загальні активи зросли на 1,90 % і склали 204 491,9 тис. грн.

З боку джерел формування майна (пасивів) відбулися різкі структурні зрушення, насамперед у частині позикового капіталу. Зобов'язання підприємства стрімко скоротилися у 2024 році на 76,79 % (або на 58 918,0 тис. грн) і становили лише 17 806,0 тис. грн. Такий спад вказує на масове погашення наявних боргів перед кредиторами в умовах кризи та тимчасову відмову від залучення нових зовнішніх коштів. Проте вже у 2025 році обсяг зобов'язань знову збільшився на 60,39 % (до 28 559,8 тис. грн), що є ознакою часткового відновлення співпраці з постачальниками за умовами відстрочення платежів.

Попри значні коливання зобов'язань, власний капітал ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» демонструє відносну стійкість. У кризовому 2024 році цей показник

зріс на 7,41 % і досяг 182 867,6 тис. грн (що може пояснюватися додатковими внесками засновників або переоцінкою активів для стабілізації балансу), після чого дещо скоригувався у 2025 році, знизившись на 3,79 % до рівня 175 932,1 тис. грн.

Загалом майновий стан ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» характеризується високою часткою власного капіталу в загальній валюті балансу (понад 85 % станом на 2025 рік), що гарантує підприємству високий рівень фінансової автономності та незалежності від зовнішніх кредиторів. Наявність потужної майнової бази створює сприятливі передумови для впровадження нових стратегічних ініціатив компанії, зокрема розробки бізнес-плану створення власного логістично-складського хабу.

Ключовим індикатором ефективності господарської діяльності підприємства та його здатності до самофінансування є фінансові результати. Дослідження динаміки доходів, чистого прибутку (збитку) та показників рентабельності дозволяє виявити тенденції розвитку ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» та оцінити вплив кризових явищ на результативність його роботи.

Для комплексної оцінки фінансових результатів компанії сформовано аналітичну таблицю 2.3, яка базується на показниках офіційної звітності підприємства за 2023–2025 роки.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки фінансових результатів ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» за 2023–2025 рр.

| Показник                              | дані за роками: |          |          | Відхилення        |             |              |             |
|---------------------------------------|-----------------|----------|----------|-------------------|-------------|--------------|-------------|
|                                       |                 |          |          | Абсолютні (+ / -) |             | Відносні (%) |             |
|                                       | 2023 рік        | 2024 рік | 2025 рік | 2024 / 2023       | 2025 / 2024 | 2024 / 2023  | 2025 / 2024 |
| 1. Дохід від реалізації, тис. грн     | 184758,2        | 98303,2  | 89091,8  | -86455,0          | - 9211,4    | -46,79       | -9,37       |
| 2. Чистий прибуток (збиток), тис. грн | 105773,5        | -1115,0  | 226,4    | - 106888,5        | 1341,4      | -101,05      | 120,30      |
| 3. Рентабельність діяльності, %       | 57,25           | -1,13    | 0,25     | -58,38            | 1,38        | -            | -           |

Дані таблиці 2.3 демонструють різку зміну фінансової ситуації на підприємстві протягом досліджуваного періоду. 2023 рік характеризується як надприбутковий: дохід компанії склав 184 758,2 тис. грн, що дозволило згенерувати рекордний обсяг чистого прибутку на рівні 105 773,5 тис. грн. Показник рентабельності сягнув 57,25 %, що свідчить про високу маржинальність торговельних операцій із зерновими культурами в той період.

Однак у 2024 році відбулося критичне погіршення фінансового стану. Дохід від реалізації стрімко обвалився на 46,79 % (або на 86 455,0 тис. грн) і становив 98 303,2 тис. грн. Внаслідок значного падіння виручки на тлі збереження значної частки постійних операційних та логістичних витрат підприємство отримало чистий збиток у розмірі 1 115,0 тис. грн. Рентабельність діяльності набула від'ємного значення (-1,13 %). Основними причинами такої збитковості стали загальні кризові явища на ринку агрологістики, звуження обсягів торгівлі та висока залежність компанії від сторонніх перевізників і підрядників, що значно «з'їдало» торговельну націнку.

У 2025 році спостерігається крихка стабілізація результатів. Попри те, що дохід продовжив падіння (знизившись ще на 9,37 % до 89 091,8 тис. грн), підприємство змогло подолати збитковість. Завдяки оптимізації витрат та жорсткому скороченню персоналу (яке було досліджено у попередніх пунктах), ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» отримало мінімальний чистий прибуток у сумі 226,4 тис. грн. При цьому рентабельність перебуває на рівні балансування (0,25 %), що вказує на відсутність запасу фінансової міцності.

Отримана картина фінансових результатів переконливо доводить, що діюча бізнес-модель простої оптової торгівлі вичерпала свій потенціал. Різкі коливання від надприбутків до збитків та критично низька рентабельність у 2025 році обґрунтовують нагальну потребу в реалізації нової стратегії розвитку підприємства. Саме створення власного логістично-складського міні-хабу дозволить компанії знизити логістичні витрати, відновити стабільне генерування чистого прибутку та суттєво підвищити рентабельність діяльності.

Завершальним етапом діагностики майнового стану підприємства є оцінка його фінансової стійкості. Фінансова стійкість характеризує ступінь незалежності компанії від зовнішніх джерел фінансування та її здатність своєчасно розраховуватися за поточними і довгостроковими зобов'язаннями в умовах ринкової нестабільності.

Для об'єктивної оцінки розраховуються ключові індикатори: коефіцієнт автономії, який відображає частку власного капіталу в загальній сумі активів, коефіцієнт фінансової залежності, який є оберненим до коефіцієнта автономії, та коефіцієнт фінансового ризику, який показує співвідношення позикового та власного капіталу.

Результати розрахунку показників фінансової стійкості ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» за 2023–2025 рр.

| Показник                            | дані за роками: |          |          | Відхилення        |             |              |             |
|-------------------------------------|-----------------|----------|----------|-------------------|-------------|--------------|-------------|
|                                     |                 |          |          | Абсолютні (+ / -) |             | Відносні (%) |             |
|                                     | 2023 рік        | 2024 рік | 2025 рік | 2024 / 2023       | 2025 / 2024 | 2024 / 2023  | 2025 / 2024 |
| 1. Коефіцієнт автономії             | 0,69            | 0,91     | 0,86     | 0,22              | -0,05       | 31,88        | -5,49       |
| 2. Коефіцієнт фінансової залежності | 1,45            | 1,10     | 1,16     | -0,35             | 0,06        | -24,14       | 5,45        |
| 3. Коефіцієнт фінансового ризику    | 0,45            | 0,10     | 0,16     | -0,35             | 0,06        | -77,78       | 60,00       |

Дані таблиці 2.4 свідчать про надзвичайно високий рівень фінансової автономії підприємства протягом усього досліджуваного періоду. Коефіцієнт автономії значно перевищує нормативне значення (0,5) і у 2023 році становив 0,69. У кризовому 2024 році цей показник зріс до 0,91, що пояснюється стрімким погашенням поточних зобов'язань перед кредиторами та мінімізацією зовнішнього боргу на тлі падіння обсягів діяльності. У 2025 році рівень автономії

дещо скоригувався і склав 0,86 (або 86 % власного капіталу в структурі балансу), що підтверджує абсолютну фінансову незалежність ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ».

Коефіцієнт фінансового ризику (відношення позикових коштів до власних) демонструє стійку тенденцію до зниження. У 2023 році на кожен гривню власного капіталу припадало 45 копійок позикових коштів, тоді як у 2024 році цей показник впав до критично низьких 10 копійок. Незважаючи на незначне зростання до 0,16 у 2025 році, рівень фінансового ризику залишається мінімальним. Підприємство практично повністю фінансує свою господарську діяльність за рахунок власних ресурсів, що є ознакою високої платоспроможності, але водночас свідчить про неефективне використання ефекту фінансового левериджу (залучення кредитів для розвитку).

Підсумовуючи результати аналізу першого підрозділу, можна констатувати, що ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» має потужний фінансово-майновий потенціал, проте страждає від кризових явищ на ринку агрологістики, що призвело до падіння чистого доходу та збитковості. Наявність значного запасу фінансової стійкості (відсутність великих кредитів) виступає ключовою передумовою для успішного впровадження нових стратегічних ініціатив. Розробка бізнес-плану створення власного логістично-складського міні-хабу дозволить підприємству залучити зовнішні інвестиції або кредитні кошти без загрози втрати платоспроможності, диверсифікувати логістичні ризики та відновити стабільне генерування прибутку.

## **2.2. Аналіз ринкового середовища та конкурентних позицій підприємства**

Ефективне функціонування підприємства значною мірою залежить від його здатності вчасно реагувати та адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. Розуміння поточної ринкової ситуації, аналіз галузі та прогнозування її розвитку є необхідною передумовою для формування обґрунтованої стратегії розвитку компанії.

ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» здійснює свою діяльність на ринку оптової торгівлі зерновими культурами та агрологістики. Протягом останніх років цей ринок характеризується значною нестабільністю та безпрецедентними коливаннями обсягів. Такі негативні тенденції зумовлені передусім впливом військових дій на території України, руйнуванням інфраструктури, порушенням традиційних ланцюгів постачання та зниженням загальної купівельної спроможності.

Блокування глибоководних морських шляхів призвело до кардинальної зміни логістичних маршрутів експорту сільськогосподарської продукції. У цих умовах Одеський регіон та безпосередньо місто Ізмаїл, де зосереджені потужності ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ», набули статусу ключових стратегічних вузлів. Переорієнтація експортних потоків на порти Дунаю та сухопутні маршрути спричинила різке зростання попиту на складські площі та послуги вантажного автомобільного транспорту.

Водночас ринок агрологістики функціонує під тиском низки стримуючих макроекономічних факторів. До них належать постійні коливання цін на паливе та енергоносії, що безпосередньо збільшує собівартість логістичних послуг. Крім того, спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів (зокрема водіїв вантажівок) та високий ступінь залежності торговельних компаній від тарифної політики сторонніх перевізників. Зазначені фактори негативно впливають на рівень маржинальності простої оптової торгівлі, що підтверджується різким падінням доходу підприємства у 2024 році та зниженням його рентабельності до від'ємних значень.

Сучасний стан ринку вимагає від підприємств галузі швидкої трансформації бізнес-процесів. Врахування виявлених факторів зовнішнього середовища підтверджує, що для утримання конкурентних позицій та забезпечення стабільного грошового потоку виникає об'єктивна необхідність у розширенні власної інфраструктури. Перехід від виключно торговельної діяльності до створення власного логістично-складського хабу дозволить

підприємству диверсифікувати ринкові ризики, знизити залежність від підрядників та підвищити загальну ефективність роботи.

Невід'ємною складовою розробки стратегії розвитку компанії є дослідження факторів зовнішнього середовища. Для цього використовується PEST-аналіз, який передбачає виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) та технологічних (Technological) аспектів, що впливають на бізнес та визначають його ринкову поведінку.

На першому етапі аналізу ідентифіковано ключові макроекономічні фактори, які безпосередньо формують умови функціонування ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ»:

- Політичні фактори (P): військові дії на території України, що докорінно змінили логістичні ланцюги експорту; зміни в державному регулюванні та митному оформленні аграрної продукції.
- Економічні фактори (E): нестабільність курсу національної валюти; високий рівень інфляції; постійні коливання цін на енергоносії та транспортні послуги, що критично впливають на собівартість логістики.
- Соціальні фактори (S): демографічна криза та відтік працездатного населення за кордон, що призводить до гострого дефіциту кваліфікованих кадрів (зокрема водіїв вантажівок та логістів) у регіоні.
- Технологічні фактори (T): необхідність впровадження нових технологій складського зберігання зерна та цифровізації процесів управління автопарком.

На другому етапі здійснено кількісну оцінку виявлених факторів із застосуванням методу експертних оцінок. Для проведення аналізу було сформовано експертну групу з-поміж ключових фахівців керівного складу ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» (зокрема генерального директора, комерційного керівника та провідного логіста). На основі їхнього практичного досвіду та оцінки ринкової ситуації кожному показнику було присвоєно коефіцієнт вагомості (загальна сума яких дорівнює 1,0) та узгоджено виставлено бальну оцінку сили впливу на підприємство за 5-ти бальною шкалою (де 1 – мінімальний вплив, 5 –

максимально сильний вплив). Результати експертного розрахунку зважених оцінок наведено у таблиці 2.5.

Загальна зважена оцінка впливу макросередовища на діяльність ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» становить 4,20 бала з 5,0 можливих. Це вказує на надзвичайно високий рівень залежності підприємства від зовнішніх обставин. Найбільшу загрозу для стабільності компанії становлять політичні та економічні фактори (зокрема військові ризики та стрибки цін на паливо, які отримали максимальні оцінки).

Таблиця 2.5

## Кількісний PEST-аналіз макросередовища ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ»

| Група факторів   | Назва фактору макросередовища                           | Вагомість фактору | Бальна оцінка (від 1 до 5) | Зважена оцінка впливу |
|------------------|---------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------|-----------------------|
| Політичні (P)    | 1. Військові дії та безпекові ризики в регіоні          | 0,20              | 5                          | 1,00                  |
|                  | 2. Зміни в державному та митному регулюванні експорту   | 0,10              | 4                          | 0,40                  |
| Економічні (E)   | 3. Коливання цін на енергоносії та логістичні послуги   | 0,20              | 5                          | 1,00                  |
|                  | 4. Нестабільність валютного курсу та інфляція           | 0,15              | 4                          | 0,60                  |
| Соціальні (S)    | 5. Дефіцит кваліфікованих кадрів (водіїв, логістів)     | 0,15              | 4                          | 0,60                  |
|                  | 6. Зниження загальної купівельної спроможності          | 0,05              | 2                          | 0,10                  |
| Технологічні (T) | 7. Розвиток технологій складського зберігання продукції | 0,10              | 3                          | 0,30                  |
|                  | 8. Цифровізація управління ланцюгами постачання         | 0,05              | 4                          | 0,20                  |
| Разом            | Усього по всіх факторах макросередовища                 | 1,00              | -                          | 4,20                  |

У таких турбулентних умовах залежність від сторонніх перевізників та орендованих складів є критичною слабкістю, що й призвело до збитків у 2024 році. Отримані результати PEST-аналізу підтверджують необхідність реалізації стратегії розширення власного майнового комплексу. Створення незалежного логістично-складського міні-хабу стане ефективним інструментом мінімізації

виявлених макроекономічних загроз, дозволивши компанії самостійно контролювати логістичні витрати та зберегти конкурентоспроможність.

Важливим етапом дослідження ринкового середовища є діагностика конкурентної ситуації в регіоні. Оскільки ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» територіально базується в м. Ізмаїл, компанія функціонує в умовах високого рівня конкуренції. Переорієнтація експорту на порти Дунаю призвела до концентрації в цьому регіоні великої кількості аграрних та логістичних підприємств, які змагаються за клієнтів (фермерські господарства та зернотрейдерів) і ресурси.

На регіональному ринку оптової торгівлі та агрологістики ідентифіковано двох основних прямих конкурентів досліджуваного підприємства:

1. ТОВ «Ізмаїл-Агро» – компанія, що спеціалізується переважно на складському зберіганні та оптовій торгівлі зерном, має потужну матеріальну базу складів, проте володіє обмеженим власним автопарком.
2. ТОВ «Південь-Логістик» – транспортно-експедиційна компанія, що має значний парк зерновозів, однак не володіє власними складськими потужностями для накопичення суднових партій зерна.

Для кількісного виміру конкурентних позицій ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» застосовано матрицю конкурентного профілю. Оцінювання здійснено із залученням методу експертних оцінок. Експертною групою (до складу якої увійшли керівники комерційного та логістичного напрямів підприємства) визначено ключові фактори успіху в галузі, встановлено їх вагомість (загальна сума дорівнює 1,0) та виставлено бали кожній компанії за 5-ти бальною шкалою (де 1 – найслабша позиція, 5 – найсильніша). Зважена оцінка розрахована як добуток балу на вагомість фактору. Результати наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Матриця конкурентного профілю ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» та його основних конкурентів

| Ключові фактори конкурентоспроможності | Вагомість фактору | ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» | ТОВ «Ізмаїл-Агро» | ТОВ «Південь-Логістик» |
|----------------------------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|------------------------|
|                                        |                   |                       |                   |                        |

|                                                      |      | бал | зважена<br>оцінка | бал | зважена<br>оцінка | бал | зважена<br>оцінка |
|------------------------------------------------------|------|-----|-------------------|-----|-------------------|-----|-------------------|
| 1                                                    | 2    | 3   | 4                 | 5   | 6                 | 7   | 8                 |
| 1. Географічне розташування та інфраструктура        | 0,20 | 5   | 1,00              | 4   | 0,80              | 3   | 0,60              |
| 2. Забезпеченість власним автотранспортом            | 0,20 | 2   | 0,40              | 2   | 0,40              | 5   | 1,00              |
| 3. Наявність та якість складських приміщень          | 0,20 | 4   | 0,80              | 5   | 1,00              | 2   | 0,40              |
| 4. Цінова політика (вартість логістичних послуг)     | 0,15 | 3   | 0,45              | 3   | 0,45              | 4   | 0,60              |
| 5. Фінансова стійкість та стабільність доходів       | 0,15 | 2   | 0,30              | 4   | 0,60              | 3   | 0,45              |
| 6. Комплексність послуг (від зберігання до доставки) | 0,10 | 3   | 0,30              | 2   | 0,20              | 2   | 0,20              |
| Разом (загальна оцінка конкурентоспроможності)       | 1,00 | -   | 3,25              | -   | 3,45              | -   | 3,25              |

Дані таблиці 2.6 демонструють, що ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» має загальну зважену оцінку на рівні 3,25 бала і ділить другу позицію з ТОВ «Південь-Логістик», поступаючись лідерством компанії ТОВ «Ізмаїл-Агро» (3,45 бала).

Аналіз профілю вказує на те, що абсолютною конкурентною перевагою досліджуваного підприємства є вигідне географічне розташування та наявність базової складської інфраструктури (сумарно 1,80 зважених бала за цими критеріями). Водночас головним «вузьким місцем», що тягне конкурентну оцінку вниз, є критична нестача власного вантажного автотранспорту (оцінено лише у 2 бали) та нестабільний фінансовий стан (як наслідок збитків 2024 року). Саме відсутність достатньої кількості зерновозів змушує компанію наймати сторонніх перевізників (зокрема таких, як ТОВ «Південь-Логістик»), що підвищує загальну вартість логістики та знижує комплексну конкурентоспроможність.

З огляду на результати проведеного порівняльного аналізу, стратегічним пріоритетом для ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» виступає посилення власних слабких сторін. Розробка бізнес-плану зі створення повноцінного логістично-складського міні-хабу з розширенням власного автопарку дозволить об'єднати переваги

складського зберігання та незалежної транспортної логістики. Це забезпечить надання комплексних послуг «під ключ», що автоматично виведе компанію в лідери регіонального ринку та залишить вузькоспеціалізованих конкурентів позаду.

Для формування ефективної стратегії розвитку та утримання ринкових позицій необхідним є чітке визначення конкурентних переваг підприємства. Ідентифікація сильних сторін та унікальних ресурсів компанії дозволяє виявити ті напрями діяльності, які здатні забезпечити найбільшу віддачу та стійкість в умовах нестабільного макросередовища.

Згідно з теоретичними підходами до стратегічного управління, дієвим інструментом діагностики ресурсного потенціалу виступає VRIO-аналіз;

- цінність – Valuable,
- рідкісність – Rare,
- неможливість імітації – Imitable,
- організованість – Organization.

Цей метод дозволяє визначити, чи є наявні ресурси підприємства джерелом стійкої конкурентної переваги.

Оцінку ключових ресурсів та компетенцій ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» із застосуванням методики VRIO наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка конкурентних переваг ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» за методикою VRIO

| Конкурентний ресурс / здатність                                         | V   | R   | I   | O   | Конкурентний наслідок          |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|--------------------------------|
| 1. Географічне розташування в стратегічному портовому вузлі (м. Ізмаїл) | Так | Так | Так | Так | Стійка конкурентна перевага    |
| 2. Досвід роботи на ринку агрологістики (реєстрація з 2000 року)        | Так | Так | Ні  | Так | Тимчасова конкурентна перевага |
| 3. Наявність власних складських потужностей для зберігання зерна        | Так | Ні  | Ні  | Так | Конкурентний паритет           |
| 4. Наявність власного вантажного автопарку                              | Так | Ні  | Ні  | Так | Конкурентний паритет           |
| 5. Диверсифікація видів діяльності (торгівля, оренда, транспорт)        | Так | Ні  | Ні  | Ні  | Конкурентний паритет           |

Дані таблиці 2.7 свідчать, що головною та стійкою конкурентною перевагою ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» є його географічне розташування. Знаходження активів компанії безпосередньо у місті Ізмаїл, що є ключовим логістичним хабом на Дунаї, становить високу цінність для експорту зернових культур. Цей фактор є унікальним (рідкісним) і його практично неможливо скопіювати конкурентам з інших регіонів без значних капітальних інвестицій у купівлю землі та нерухомості біля портової інфраструктури.

Багаторічний досвід роботи на ринку (понад 20 років) також є вагомим активом, що забезпечує тимчасову конкурентну перевагу завдяки напрацьованим зв'язкам із постачальниками та клієнтами. Проте наявність власних складів та вантажного автопарку на даному етапі забезпечує підприємству лише конкурентний паритет (рівність із конкурентами). Це пояснюється тим, що такі ресурси не є рідкісними на регіональному ринку (як було виявлено під час аналізу конкурентів), а поточних потужностей компанії недостатньо для повної автономії, що змушує залучати сторонніх перевізників.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» володіє потужним базовим потенціалом. Для того, щоб трансформувати наявний «конкурентний паритет» у сфері логістики на «стійку конкурентну перевагу»,

підприємству необхідно наростити обсяги цих ресурсів. Саме масштабування матеріально-технічної бази (через розробку бізнес-плану створення комплексного логістично-складського міні-хабу та розширення автопарку) дозволить компанії максимально ефективно монетизувати свою головну перевагу – вигідне географічне розташування.

Для узагальнення результатів дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» доцільно застосувати метод SWOT-аналізу. За допомогою SWOT-аналізу визначають слабкі та сильні сторони, а також знаходять можливості розвитку та натикаються на загрози, які у майбутньому потрібно мінімізувати. Цей інструмент допомагає усвідомити, яким чином може бути досягнута оптимальна відповідність ресурсів підприємства із зовнішнім середовищем, а побудована матриця дозволяє згенерувати можливі варіанти сценаріїв розвитку бізнесу.

З метою забезпечення об'єктивності дослідження застосовано кількісний підхід на основі методу експертних оцінок. Експертною групою, сформованою з-поміж керівного складу ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ», було відібрано найбільш значущі фактори для кожної з чотирьох категорій. Кожному показнику присвоєно коефіцієнт вагомості (сума ваг у межах кожної групи дорівнює 1,0) та узгоджено виставлено бальну оцінку за 5-ти бальною шкалою (де 1 – мінімальний прояв фактору, 5 – максимально сильний прояв). Зважена оцінка розрахована як добуток ваги на бал. Результати розрахунків наведено у таблиці 2.8.

Результати кількісного оцінювання свідчать, що внутрішній потенціал підприємства має позитивний баланс: загальна оцінка сильних сторін (4,50 бала) перевищує оцінку слабких сторін (4,40 бала). Абсолютною силою компанії виступає вигідне географічне розташування, яке оцінено максимально високо. Разом з тим, слабкі сторони, зокрема гостра нестача власного автотранспорту та вимушена залежність від сторонніх перевізників, суттєво обмежують розвиток та безпосередньо спричинили фінансові збитки у 2024 році.

Таблиця 2.8

## Кількісна матриця SWOT-аналізу ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ»

| Група SWOT     | Назва фактору                                                            | Вагомість фактору | Бальна оцінка (від 1 до 5) | Зважена оцінка |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------|----------------|
| Сильні сторони | 1. Вигідне географічне розташування в портовому вузлі (м. Ізмаїл)        | 0,50              | 5                          | 2,50           |
|                | 2. Наявність базової складської інфраструктури та досвід роботи          | 0,25              | 4                          | 1,00           |
|                | 3. Високий рівень фінансової автономії (значна частка власного капіталу) | 0,25              | 4                          | 1,00           |
|                | Разом (S) Оцінка сильних сторін                                          | 1,00              | -                          | 4,50           |
| Слабкі сторони | 1. Гостра нестача власного вантажного автотранспорту (зерновозів)        | 0,40              | 5                          | 2,00           |
|                | 2. Нестабільність фінансових результатів (чистий збиток у 2024 році)     | 0,40              | 4                          | 1,60           |
|                | 3. Висока залежність від тарифної політики сторонніх перевізників        | 0,20              | 4                          | 0,80           |
|                | Разом (W) Оцінка слабких сторін                                          | 1,00              | -                          | 4,40           |
| Можливості     | 1. Переорієнтація експортних потоків агропродукції на порти Дунаю        | 0,45              | 5                          | 2,25           |
|                | 2. Зростання попиту на комплексні логістично-складські послуги           | 0,35              | 5                          | 1,75           |
|                | 3. Залучення зовнішніх інвестицій або пільгових кредитів для розвитку    | 0,20              | 3                          | 0,60           |
|                | Разом (O) Оцінка можливостей                                             | 1,00              | -                          | 4,60           |
| Загрози        | 1. Військові та безпекові ризики в регіоні, загроза руйнування активів   | 0,40              | 5                          | 2,00           |
|                | 2. Постійні коливання цін на енергоносії та транспортні послуги          | 0,30              | 4                          | 1,20           |
|                | 3. Дефіцит кваліфікованих кадрів (водіїв, логістів) на ринку праці       | 0,30              | 4                          | 1,20           |
|                | Разом (T) Оцінка загроз                                                  | 1,00              | -                          | 4,40           |

Оцінка макросередовища показує, що ринкові можливості (4,60 бала) також домінують над наявними загрозами (4,40 бала). Кардинальна зміна логістичних маршрутів на користь Дунайського регіону та стабільний попит на комплексну агрологістику відкривають перед підприємством масштабні перспективи для швидкого зростання.

ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» володіє достатнім ресурсним потенціалом для використання ринкових можливостей та нейтралізації зовнішніх загроз. Проте

діюча бізнес-модель компанії, зосереджена виключно на оптовій торгівлі, вичерпала свою ефективність через логістичні «вузькі місця». Стратегічним пріоритетом підприємства є перехід від посередницької діяльності до надання комплексних логістичних послуг. Практичним інструментом реалізації цієї стратегії стане розробка бізнес-плану створення сучасного логістично-складського міні-хабу, що і буде предметом дослідження у наступному (третьому) розділі роботи.

### **2.3. Оцінка діючої системи бізнес-планування та стратегічного управління на підприємстві**

Планування є базовою функцією менеджменту, що забезпечує визначення цілей підприємства та способів їх досягнення. У межах загальної системи управління особливе значення мають стратегічне та тактичне планування, які функціонують як взаємодоповнюючі елементи єдиного процесу. Стратегічне планування орієнтоване на формування довгострокового напрямку розвитку підприємства, виявлення можливостей і загроз зовнішнього середовища, а також аналіз змін конкурентної позиції організації на ринку. Своєю чергою, тактичне планування забезпечує конкретизацію стратегічних цілей у вигляді конкретних програм та бюджетів на середньо- та короткостроковий період. Ефективність управління значною мірою залежить від узгодженості цих двох рівнів планування.

Дослідження практики управління ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» свідчить, що на підприємстві система планування має яскраво виражений оперативний та тактичний характер. У зв'язку з високим рівнем політичної та економічної нестабільності, а також постійними змінами логістичних маршрутів, керівництво компанії відмовилося від довгострокового стратегічного планування. Планування здійснюється переважно розрахунково-аналітичним методом на тактичному рівні, де цілі конкретизуються на короткі періоди (місяць, квартал, маркетинговий рік).

Процес розробки планів на підприємстві є суттєво централізованим. Основні функції з планування зосереджені на вищому рівні управління — у генерального директора, керівника комерційного напрямку та фінансово-бухгалтерської служби. Тактичні рішення щодо обсягів закупівлі зернових культур, встановлення тарифів на зберігання у власних складах та залучення орендованого чи стороннього транспорту приймаються реактивно, тобто у відповідь на поточні зміни ринкової кон'юнктури. Керівництво здійснює контроль економічних показників функціонування, забезпечує управління грошовими потоками та реагує на щоденні логістичні виклики.

Однак такий формат управління має суттєві недоліки. Діюча система планування дозволяла підприємству успішно генерувати надприбутки у сприятливому 2023 році, коли попит на логістичні послуги в Ізмаїлі перевищував пропозицію. Проте відсутність чітко сформульованої довгострокової стратегії та превентивного управління ризиками призвела до повної неготовності компанії протистояти негативним ринковим коливанням. Як наслідок, звуження ринку та зростання витрат на сторонніх перевізників зумовили отримання чистих збитків за результатами 2024 року.

Характеристика діючого процесу планування ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» вказує на його фрагментарність та ситуативність. На підприємстві спостерігається розрив між наявним ресурсним потенціалом (зокрема вигідним географічним розташуванням) та методами управління ним. Для подолання кризових явищ керівництву необхідно трансформувати підходи до менеджменту: перейти від простого оперативного реагування до системного стратегічного бізнес-планування, яке дозволить обґрунтувати шляхи розширення інфраструктури та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Ефективність бізнес-планування та можливість використання його результатів для управління підприємством безпосередньо залежать від якості інфраструктури планування. Згідно з теоретичними підходами, для дієвого функціонування цієї системи необхідною є наявність чотирьох базових блоків

забезпечення: методичного, кадрового, інформаційного та програмно-технічного.

Для об'єктивної діагностики поточного стану забезпечення системи планування на ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» застосовано метод експертних оцінок. Експертній групі (керівному складу підприємства) було запропоновано оцінити рівень готовності компанії до розробки довгострокових бізнес-планів за кожним із чотирьох блоків, використовуючи 5-ти бальну шкалу (де 1 бал – критично низький рівень або повна відсутність, 5 балів – повна відповідність сучасним вимогам). Результати експертної оцінки наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Експертна оцінка рівня забезпечення системи бізнес-планування ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ»

| Блок забезпечення         | Критерії оцінки                                                                      | Бальна оцінка (від 1 до 5) | Рівень забезпечення |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------|
| Методичне забезпечення    | Наявність затверджених внутрішніх регламентів та методик розробки бізнес-планів      | 1                          | Критично низький    |
|                           | Наявність системи контролю та аналізу відхилень від плану                            | 2                          | Низький             |
| Кадрове забезпечення      | Наявність кваліфікованих фахівців з економічного моделювання та планування           | 2                          | Низький             |
|                           | Систематичне навчання та підвищення кваліфікації персоналу у сфері планування        | 1                          | Критично низький    |
| 1                         | 2                                                                                    | 3                          | 4                   |
| Інформаційне забезпечення | Збір та аналіз внутрішньої інформації (фінансова та управлінська звітність)          | 4                          | Високий             |
|                           | Систематичний моніторинг зовнішньої ринкової інформації та конкурентів               | 2                          | Низький             |
| Програмно-технічне        | Використання спеціалізованого програмного забезпечення (Project Expert, ERP-системи) | 1                          | Критично низький    |
|                           | Використання базових офісних програм (MS Excel, Word) для розрахунків                | 5                          | Максимальний        |

Аналіз результатів таблиці 2.9 свідчить про наявність значних прогалин у системі управління ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ».

Методичний блок забезпечення на підприємстві практично відсутній. Встановлено, що в компанії не розроблено жодного внутрішнього документа,

який би регламентував порядок розробки, контролю та аналізу виконання бізнес-планів. Відсутність єдиних корпоративних стандартів планування призводить до того, що управлінські рішення приймаються інтуїтивно, без належного техніко-економічного обґрунтування.

Кадрове забезпечення також перебуває на незадовільному рівні. На підприємстві відсутній спеціалізований планово-економічний відділ. Функції з планування покладені виключно на вище керівництво (генерального директора та головного бухгалтера), які перевантажені оперативною роботою. Ситуація значно ускладнилася кадровою кризою 2024 року, коли загальна чисельність працівників скоротилася майже вдвічі (до 46 осіб), що унеможливило виділення окремих фахівців для стратегічного аналізу. Крім того, компанія не інвестує у навчання персоналу сучасним методикам бізнес-планування.

Інформаційне забезпечення має змішаний характер. Внутрішня інформація генерується на достатньо високому рівні завдяки веденню обов'язкового бухгалтерського та фінансового обліку, що дозволяє керівництву аналізувати наявні активи, зобов'язання та прибутковість. Проте зовнішня інформація (прогнози розвитку агрологістичного ринку, динаміка цін конкурентів, зміни тарифів перевізників) збирається несистематично та фрагментарно. Відсутність структурованих баз даних про зовнішнє середовище стала однією з причин того, що компанія не змогла вчасно спрогнозувати спад на ринку у 2024 році.

Програмно-технічне забезпечення обмежується застосуванням стандартних офісних додатків. Для простих розрахунків та ведення фінансової звітності використовується MS Excel. Водночас спеціалізовані аналітичні програми (такі як Project Expert або сучасні ERP-системи), які дозволяють будувати прогнозні фінансові моделі, розраховувати показники NPV, IRR та проводити сценарний аналіз ризиків, на підприємстві не впроваджені.

Діюче інформаційне, методичне та кадрове забезпечення ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» є недостатнім для реалізації складних інвестиційних ініціатив. Для розробки якісного бізнес-плану створення власного логістично-складського міні-хабу керівництву необхідно буде залучити додаткову зовнішню інформацію,

застосувати міжнародні стандарти фінансового моделювання (зокрема методику UNIDO) та, за необхідності, скористатися експертною консультаційною підтримкою.

Проведене дослідження інформаційного, методичного та кадрового забезпечення переконливо доводить, що недоліки в організації процесу планування безпосередньо генерують кризові явища у діяльності підприємства. У сучасних умовах темпи змін ринкового середовища є настільки високими, що системне бізнес-планування виступає єдиним дієвим інструментом реального прогнозування майбутніх загроз та можливостей. Натомість управління ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» базується переважно на інтуїтивному реагуванні на поточні ситуації, що унеможливорює науково обґрунтований вибір траєкторії розвитку.

Відсутність продуманого та адаптованого до мінливих обставин довгострокового бізнес-плану є критичним недоліком, який відображає слабкість управлінської моделі та ускладнює досягнення стабільності у конкурентному середовищі. Наслідком такого підходу стало формування низки «вузьких місць» у системі управління ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ», які систематизовано у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Основні проблеми та «вузькі місця» в системі управління ТОВ «РІВ. А.  
ХОЛДІНГ»

| Назва «вузького місця» в управлінні                     | Характеристика прояву на підприємстві                                                                                                                                        | Фінансово-економічний наслідок                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                       | 2                                                                                                                                                                            | 3                                                                                                                                                           |
| 1. Відсутність стратегічного довгострокового планування | Концентрація керівництва виключно на короткострокових (оперативних) цілях; відсутність бачення розвитку компанії на 3-5 років.                                               | Неготовність до різких змін ринку, що призвело до обвалу доходів на 46,79 % та отримання чистого збитку у розмірі 1 115,0 тис. грн у 2024 році.             |
| 2. Ігнорування превентивного ризик-менеджменту          | Відсутність сценарного аналізу розвитку подій; управлінські рішення приймаються як реакція на вже існуючу проблему (наприклад, дефіцит транспорту), а не на її попередження. | Критична залежність від тарифної політики сторонніх перевізників; втрата значної частини маржинальності через неконтрольоване зростання логістичних витрат. |

продовження таблиці 2.10

| 1                                                | 2                                                                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Інвестиційна пасивність в умовах надприбутків | Нездатність керівництва трансформувати рекордний прибуток 2023 року (понад 105 млн грн) у розвиток власної інфраструктури через відсутність інвестиційних бізнес-планів. | Старіння наявної матеріальної бази; втрата можливості сформувати власний автопарк зерновозів за рахунок власних коштів у період фінансового підйому. |
| 4. Функціональна розрізненість підрозділів       | Відсутність єдиної системи цілей та показників для комерційного, логістичного і фінансового напрямів, що є типовою перешкодою без впровадження бізнес-планування.        | Зниження загальної результативності; невідповідність між обсягами законтракованого зерна та можливостями його своєчасного транспортування.           |

Дані таблиці 2.10 підтверджують, що ключовою проблемою функціонування компанії стала невідповідність методів управління вимогам ринку. Діюча реактивна модель дозволяла отримувати надприбутки у 2023 році виключно завдяки сприятливій зовнішній кон'юктурі (ажіотажному попиту на експорт через Дунайські порти). Проте, як тільки ринок стабілізувався і конкуренція посилилася, відсутність розробленої стратегії розвитку та власної логістичної автономії миттєво призвела до фінансового спаду.

Виявлені «вузькі місця» доводять, що подальше використання виключно оперативного (тактичного) планування загрожує підприємству втратою ринкових позицій та платоспроможності у майбутньому. Для подолання управлінської кризи ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» необхідно терміново впровадити методологію довгострокового бізнес-планування, яка дозволить об'єднати зусилля всіх підрозділів та сформувати чіткий вектор переходу від простої торгівлі до створення власного інфраструктурного об'єкта (міні-хабу).

Успішна реалізація будь-якої стратегічної ініціативи вимагає наявності достатнього внутрішнього потенціалу компанії. Враховуючи виявлену потребу в трансформації діяльності ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» (перехід від простої торгівлі до створення логістично-складського міні-хабу), виникає об'єктивна необхідність оцінити здатність підприємства впровадити такий масштабний інвестиційний проєкт.

Згідно з теоретичними підходами, готовність підприємства до інноваційно-інвестиційної діяльності визначається комплексом складових, серед яких ключовими є: фінансовий, інфраструктурний, ринковий та організаційно-управлінський потенціали. Для кількісного виміру цих складових застосовано метод експертних оцінок (із залученням керівного складу підприємства). Оцінювання здійснено за 5-ти бальною шкалою (де 1 – критично низький рівень, 5 – максимально високий рівень). Результати діагностики наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка потенціалу ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» до впровадження інвестиційного проєкту

| Складова потенціалу                      | Характеристика наявних ресурсів підприємства                                                                                                                                    | Бальна оцінка (від 1 до 5) | Рівень готовності    |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------|
| 1                                        | 2                                                                                                                                                                               | 3                          | 4                    |
| 1. Фінансовий потенціал                  | Високий рівень автономії (власний капітал становить понад 86 % пасивів станом на 2025 рік); низьке боргове навантаження; наявність можливості залучення банківських кредитів.   | 4                          | Високий              |
| 2. Інфраструктурно-логістичний потенціал | Вигідне географічне розташування (м. Ізмаїл); наявність базових складських приміщень; проте є потреба у розширенні власного парку зерновозів.                                   | 4                          | Високий              |
| 3. Ринковий потенціал                    | Стабільний попит на послуги агрологістики в Дунайському регіоні; наявність напрацьованої бази постачальників (фермерів) та покупців зернових культур.                           | 4                          | Високий              |
| 4. Організаційно-управлінський потенціал | Відсутність затверджених методик бізнес-планування; нестача кваліфікованих кадрів для управління проєктами; концентрація прийняття рішень виключно на рівні вищого керівництва. | 2                          | Низький              |
| Середня оцінка потенціалу                | Загальний інтегральний показник готовності підприємства                                                                                                                         | 3,5                        | Середній (Достатній) |

Дані таблиці 2.11 демонструють асиметричний стан готовності підприємства до реалізації нових проєктів. З одного боку, ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» володіє надзвичайно потужним фінансовим та матеріальним фундаментом. Як було виявлено у попередніх підрозділах, загальна вартість

активів підприємства у 2025 році становить 204 491,9 тис. грн при мінімальному обсязі зобов'язань (28 559,8 тис. грн). Така структура балансу забезпечує високу кредитоспроможність компанії та є ідеальною базою для залучення зовнішнього фінансування або лізингу під закупівлю нових вантажних автомобілів. Крім того, інфраструктурний потенціал підкріплений стратегічним розташуванням у портовому місті Ізмаїл.

З іншого боку, «вузьким місцем», що суттєво знижує загальну середню оцінку (до 3,5 бала), виступає організаційно-управлінський потенціал. Низька оцінка (2 бали) зумовлена наслідками кадрової кризи та повною відсутністю інструментів проєктного менеджменту. Компанія має гроші та територію, але не має формалізованого плану їх ефективного використання.

Можна констатувати, що ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» є абсолютно готовим до впровадження проєкту створення логістично-складського міні-хабу з точки зору фінансового та ринкового забезпечення. Проте для успішної матеріалізації цього потенціалу підприємству критично необхідно подолати управлінський бар'єр. Саме тому розробка професійного бізнес-плану (який включатиме фінансове моделювання, розрахунок NPV та строків окупності) виступає безальтернативним кроком для трансформації наявних ресурсів у реальний інфраструктурний об'єкт.

Результати проведеного комплексного аналізу функціонування ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» підтверджують, що підприємство опинилося у стані фінансово-управлінської кризи через невідповідність діючої (реактивної) стратегії новим ринковим реаліям. Маючи потужний майновий комплекс та вигідне розташування у м. Ізмаїл, компанія втрачає прибутковість через критичну залежність від сторонніх логістичних підрядників. У таких умовах єдиним раціональним шляхом відновлення стійкості є розширення власної інфраструктури (створення логістично-складського міні-хабу). Проте трансформація стратегічних намірів у конкретні тактичні дії неможлива без застосування формалізованих методів управління.

Згідно з сучасними науковими підходами, бізнес-план є базовим стратегічним інструментом управління, що виступає відправним пунктом усієї планової та виконавчої діяльності підприємства. Тільки відповідальне і ретельне планування бізнесу може зіграти вирішальну роль у підтримці життєздатності організації та забезпеченні стабільно високих результатів. Крім того, в умовах динамічного розвитку ринку бізнес-план виступає ефективним інструментом обґрунтування нових напрямків діяльності підприємства, дозволяючи мінімізувати інвестиційні ризики. Для систематизації аргументів на користь впровадження інструментів планування на досліджуваному підприємстві розроблено таблицю 2.12.

Таблиця 2.12

Обґрунтування доцільності розробки бізнес-плану створення логістично-складського міні-хабу для ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ»

| Напрямок обґрунтування         | Очікуваний ефект від розробки та впровадження бізнес-плану проекту                                                                                                                                                  |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                              | 2                                                                                                                                                                                                                   |
| 1. Стратегічний                | Забезпечення переходу підприємства від інтуїтивного (реактивного) управління до науково обґрунтованого прогнозування; здобуття повної інфраструктурної незалежності; диверсифікація ринкових ризиків.               |
| 2. Фінансово-економічний       | Чіткий розрахунок потреби в інвестиціях для закупівлі нових зерновозів; оптимізація логістичних витрат; прогнозування грошових потоків (Cash Flow); відновлення показників рентабельності та подолання збитковості. |
| 3. Операційно-виробничий       | Формування детального графіка розширення автопарку та модернізації складів; узгодження пропускної здатності складів із можливостями власного транспорту для забезпечення безперебійного експорту зернових.          |
| 4. Організаційно-управлінський | Подолання виявленої функціональної розрізненості підрозділів; створення єдиної системи цілей і показників ефективності; призначення відповідальних осіб за кожний етап реалізації проекту.                          |

Дані таблиці 2.12 переконливо доводять, що розробка бізнес-плану є не просто формальною процедурою, а критичною необхідністю для ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ». Наявність глибоко опрацьованого документа дозволить керівництву подолати управлінський бар'єр (готовність до якого була оцінена як низька), раціонально розподілити власний капітал та, за потреби, залучити зовнішнє фінансування (наприклад, лізинг для транспортних засобів) на вигідних умовах.

Бізнес-план виступить тією сполучною ланкою, яка перетворить наявний «конкурентний паритет» підприємства на стійку конкурентну перевагу на ринку агрологістики Дунайського регіону.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі здійснено комплексну діагностику організаційно-економічного стану, ринкового середовища та діючої системи управління ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ». За результатами фінансового аналізу встановлено, що після надприбуткового 2023 року підприємство зазнало стрімкого фінансового спаду. У 2024 році дохід від реалізації скоротився на 46,79 %, що призвело до отримання чистого збитку в розмірі 1 115,0 тис. грн. Головною причиною такої ситуації стало те, що стара бізнес-модель (стратегія простої оптової торгівлі) та тактика виключно реактивного реагування на зміни ринку повністю вичерпали свою ефективність. Водночас майновий стан компанії характеризується високим рівнем фінансової автономії (частка власного капіталу перевищує 86 %), що формує потужний ресурсний фундамент для розробки та фінансування нової довгострокової стратегії розвитку.

Дослідження макроекономічного та конкурентного середовища за допомогою матриці профілю, VRIO та SWOT-аналізу підтвердило наявність у підприємства стійкої стратегічної переваги – вигідного географічного розташування в портовому вузлі (м. Ізмаїл). Однак повноцінна монетизація цієї переваги блокується на тактичному рівні через гостру нестачу власного вантажного автотранспорту. Вимушена залежність від послуг сторонніх логістичних підрядників нівелює стратегічний потенціал компанії, знижує конкурентоспроможність та призводить до втрати маржинальності.

Оцінка діючої системи бізнес-планування виявила її виражений фрагментарний характер. Доведено, що на підприємстві відбувся критичний розрив між наявними ресурсами та методами їх використання. Відмова керівництва від довгострокового стратегічного планування на користь

інтуїтивних (ситуативних) тактичних кроків стала першопричиною неготовності компанії до кризових явищ. Крім того, діагностовано вкрай низький рівень методичного, програмного та кадрового забезпечення планових процесів, що унеможлиблює раціональний розподіл ресурсів без впровадження формалізованих управлінських інструментів.

Підсумовуючи результати дослідження, обґрунтовано безальтернативну необхідність трансформації діяльності ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ». Для подолання управлінської кризи розроблено нову стратегію – перехід від посередницької торгівлі до створення власного логістично-складського міні-хабу. Практичним інструментом, який дозволить інтегрувати цю стратегію з системою конкретних тактичних дій (закупівля транспорту, оптимізація операційних витрат, формування бюджетів), виступає розробка повноцінного інвестиційного бізнес-плану, що є предметом проєктування у третьому розділі роботи.

### **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ПРОЄКТУ ДЛЯ ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» ЯК ІНСТРУМЕНТУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ**

#### **3.1. Резюме проєкту, маркетинговий та організаційний плани впровадження**

Згідно з міжнародною методологією UNIDO (Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку), розробка будь-якого інвестиційного документа починається з формування резюме. Цей розділ є стислим викладом ключових аспектів бізнес-плану, який визначає його сутність, стратегічні цілі, завдання та очікувані результати.

Для подолання виявленої у другому розділі управлінської та фінансової кризи, спричиненої неефективністю виключно торгової діяльності та відсутністю власного транспорту, для ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» розроблено проєкт: «Бізнес-план створення сучасного логістично-складського міні-хабу (з розширенням власного автопарку зерновозів) для оптимізації експорту зернових культур».

У цьому проєкті бізнес-план виступає безпосереднім інструментом, що забезпечує зв'язок між новою довгостроковою стратегією (перехід від простої торгівлі до надання комплексних логістичних послуг «під ключ») та конкретною тактикою її реалізації (пошук фінансування, закупівля транспортних засобів, оптимізація складських процесів).

Для чіткої ідентифікації базових параметрів інвестиційної ініціативи сформовано паспорт проєкту (таблиця 3.1).

Впровадження логістично-складського міні-хабу дозволить підприємству максимально монетизувати свою головну конкурентну перевагу – вигідне географічне розташування у стратегічному портовому вузлі (м. Ізмаїл). Володіння власним парком зерновозів у поєднанні зі складськими потужностями створить замкнений цикл послуг. Це гарантуватиме ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» повну інфраструктурну незалежність, що в умовах турбулентного зовнішнього

середовища є критично важливим для збереження платоспроможності та утримання стійких конкурентних позицій на аграрному ринку.

Таблиця 3.1

## Паспорт (резюме) інвестиційного проєкту ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ»

| Параметр проєкту                   | Коротка характеристика                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Назва проєкту                   | Створення сучасного логістично-складського міні-хабу з розширенням власного автопарку вантажних автомобілів (зерновозів).                                                                           |
| 2. Ініціатор проєкту               | ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» (м. Ізмаїл, Одеська обл., КВЕД 46.21).                                                                                                                                        |
| 3. Стратегічна мета                | Трансформація бізнес-моделі підприємства: перехід від посередницької торгівлі до надання комплексних B2B логістичних послуг у Дунайському регіоні.                                                  |
| 4. Тактичні цілі                   | Зниження критичної залежності від послуг сторонніх перевізників; закупівля власного вантажного автотранспорту; об'єднання транспортної логістики та існуючого складського зберігання в єдиний цикл. |
| 5. Фінансово-економічні цілі       | Диверсифікація ризиків, оптимізація операційних логістичних витрат, стабілізація грошових потоків (Cash Flow) та відновлення рентабельності до докризового рівня.                                   |
| 6. Сутність інвестицій             | Фінансування закупівлі нових транспортних засобів та поточна модернізація наявних складських приміщень.                                                                                             |
| 7. Цільова аудиторія (B2B клієнти) | Фермерські господарства, агровиробники та міжнародні зернотрейдери, що потребують накопичення суднових партій зерна та їх транспортування до портів.                                                |

Другим важливим етапом розробки бізнес-плану є формування маркетингового плану. У розгорнутому вигляді в ньому представляється маркетингова стратегія компанії під час реалізації проєкту та розробляються тактичні заходи з її реалізації, зокрема товарна, цінова, збутова політика та політика просування. У системі інвестиційного проєктування цей розділ виконує функцію інструменту, що забезпечує зв'язок між створюваною цінністю (послугами нового логістичного міні-хабу) та кінцевим споживачем, доводячи потенційним інвесторам чи кредиторам реалістичність досягнення планових обсягів доходу.

Оскільки ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» працює виключно у сегменті B2B (бізнес для бізнесу), цільовою аудиторією проєкту виступають фермерські господарства, агрохолдинги та міжнародні зернотрейдери. Класичні інструменти

масової реклами у цьому випадку є економічно недоцільними. Замовників цікавить перш за все швидке накопичення суднових партій зерна в Дунайському регіоні та їх гарантована доставка до порту без затримок.

Для забезпечення стабільного попиту на оновлені комплексні послуги компанії розроблено розгорнуту маркетингову стратегію. З метою чіткого розмежування стратегічних намірів та тактичних дій, маркетинговий план систематизовано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Маркетинговий план залучення B2B-клієнтів для логістично-складського міні-хабу ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ»

| Стратегічний напрям маркетингу   | Тактичні заходи реалізації                                                                                                                                                 | Очікуваний ринковий та економічний результат                                                                           |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Цінова політика               | Встановлення комплексних тарифів (зберігання + перевезення власними зерновозами). Застосування гнучкої системи знижок при контрахуванні великих обсягів (суднових партій). | Формування стабільного грошового потоку та перехід від нестабільної маржі трейдера до прогнозованого тарифного доходу. |
| 2. Стратегія просування (PR)     | Акцентування уваги в комунікаціях на послугах «під ключ». Використання напрацьованої з 2000 року репутації компанії як надійного інфраструктурного партнера.               | Підвищення довіри партнерів, мінімізація ризиків логістичних розривів та простоїв суден для замовників.                |
| 3. Канали залучення B2B-клієнтів | Прямі персональні продажі: проведення ділових зустрічей керівництва з власниками агропідприємств. Email-розсилки комерційних пропозицій по існуючій базі клієнтів.         | Забезпечення завантаження нових потужностей (автопарку) на рівні не менше 80 % вже у перші місяці роботи.              |
| 4. Програма утримання клієнтів   | Укладання довгострокових договорів на логістичне обслуговування із фіксацією тарифів. Надання пріоритету постійним клієнтам на використання зерновозів у пікові сезони.    | Захист від вузькоспеціалізованих конкурентів та формування бази лояльних клієнтів, що гарантує безперебійну роботу.    |

Дані таблиці 3.2 свідчать, що основою маркетингового плану ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» є фокус на довгострокові партнерські відносини та раціональне ціноутворення. Враховуючи, що раніше компанія функціонувала переважно як оптовий торговець (купуючи та перепродаючи зерно), впровадження нових

транспортно-експедиційних послуг вимагатиме активної комунікації з ринком. Клієнтам необхідно чітко донести головну цінність нового міні-хабу: наявність власного транспорту у компанії гарантує синхронізацію складських та транспортних операцій.

Успішна реалізація запропонованих маркетингових заходів дозволить подолати виявлену раніше загрозу високої конкуренції в регіоні (з боку компаній типу ТОВ «Ізмаїл-Агро» та ТОВ «Південь-Логістик», які пропонують послуги фрагментарно). Очікується, що активні прямі B2B продажі та грамотна цінова політика стануть надійною базою для виконання фінансового плану проєкту.

Успішна трансформація бізнес-моделі підприємства вимагає не лише розуміння ринкових перспектив, але й жорсткої дисципліни виконання. Згідно з методологією бізнес-планування, організаційний план виступає ключовим інструментом, необхідним для чіткого визначення та координації всіх тактичних заходів і ресурсів, потрібних для успішної реалізації проєкту. Він допомагає структурувати процес впровадження, розподілити обов'язки та забезпечити своєчасний контроль на всіх етапах, перетворюючи стратегічну мету на конкретний покроковий алгоритм дій.

Для реалізації проєкту зі створення логістично-складського міні-хабу на базі ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» розроблено поетапний план впровадження, розрахований на 6 місяців. Такий термін є оптимальним, оскільки компанія вже володіє базовою територією у м. Ізмаїл, і головний акцент робиться на закупівлі транспортних засобів (зерновозів) та поточній модернізації існуючих складських потужностей.

Для візуалізації послідовності та тривалості виконання робіт розроблено календарний графік у форматі спрощеної діаграми Ганта (табл. 3.3 та рис. 3.1.).

Дані таблиці 3.3 демонструють, що процес реалізації проєкту має чітко виражену часову структуру. Паралельне виконання окремих тактичних заходів (наприклад, технічного та кадрового етапів у 3-му та 4-му місяцях) дозволяє суттєво оптимізувати загальний час запуску хабу (рис. 3.1.)

Таблиця 3.3

**Календарний план (діаграма Ганта) реалізації проєкту створення логістично-складського міні-хабу ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ»**

| Назва етапу та перелік тактичних заходів                               | 1<br>місяць | 2<br>місяць | 3<br>місяць | 4<br>місяць | 5<br>місяць | 6<br>місяць |
|------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>1. Підготовчий етап</b>                                             |             |             |             |             |             |             |
| 1.1. Затвердження бізнес-плану та бюджету проєкту                      | +           |             |             |             |             |             |
| 1.2. Оформлення договорів купівлі/лізингу вантажних авто               | +           |             |             |             |             |             |
| <b>2. Інвестиційно-закупівельний етап</b>                              |             |             |             |             |             |             |
| 2.1. Оплата та фізична поставка зерновозів на базу                     |             | +           | +           |             |             |             |
| 2.2. Закупівля обладнання для модернізації складів                     |             | +           |             |             |             |             |
| <b>3. Організаційно-технічний етап</b>                                 |             |             |             |             |             |             |
| 3.1. Монтаж нового складського обладнання (ваги, вентиляція)           |             |             | +           | +           |             |             |
| 3.2. Реєстрація автотранспорту, отримання ліцензій на перевезення      |             |             | +           | +           |             |             |
| <b>4. Кадровий етап</b>                                                |             |             |             |             |             |             |
| 4.1. Пошук та найм водіїв вантажівок і логістів-диспетчерів            |             |             |             | +           | +           |             |
| 4.2. Навчання персоналу та інструктаж з техніки безпеки                |             |             |             |             | +           |             |
| <b>5. Етап запуску та тестування</b>                                   |             |             |             |             |             |             |
| 5.1. Тестове перевезення власним транспортом за маршрутом "склад-порт" |             |             |             |             |             | +           |
| 5.2. Офіційний старт надання комплексних логістичних послуг            |             |             |             |             |             | +           |

Поки триває юридичне оформлення придбаних автомобілів та модернізація інфраструктури, підприємство паралельно здійснюватиме підбір кваліфікованих водіїв. Такий підхід мінімізує ризики простою інвестицій і гарантує швидкий вихід на ринок.

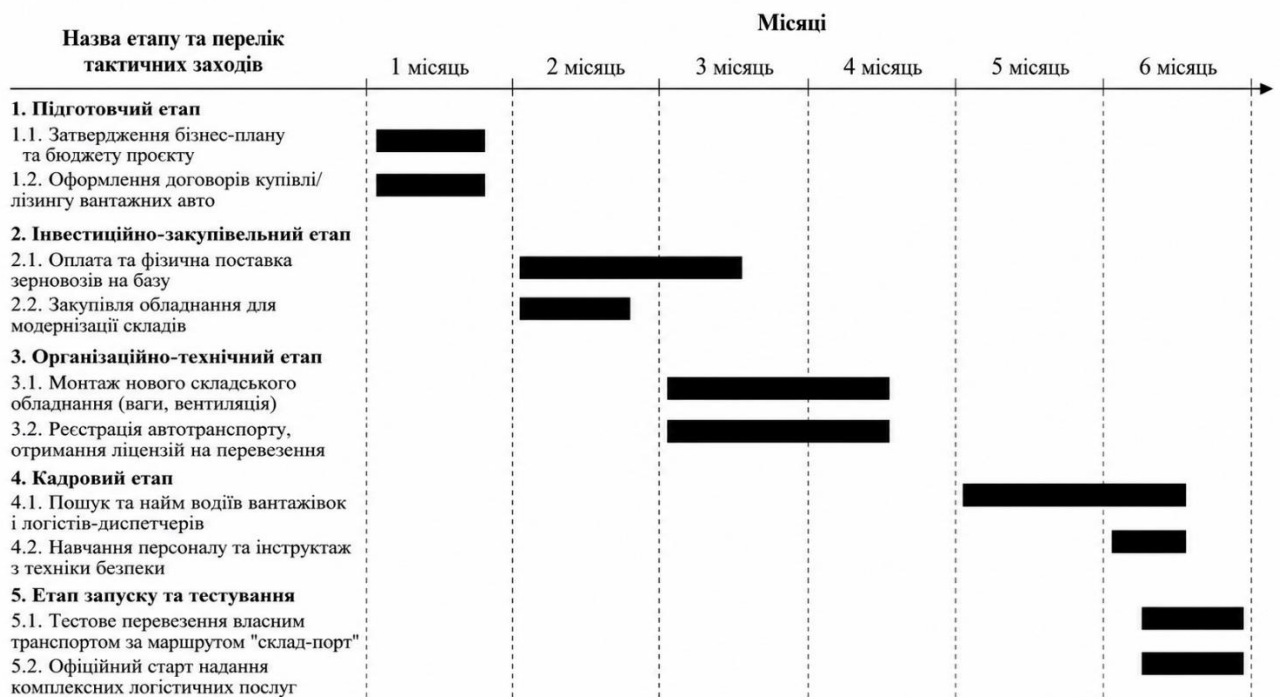


Рисунок 3.1. Графічне зображення діаграми Ганта для проєкту створення логістично-складського міні-хабу ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ»

Формалізація графіка робіт у межах бізнес-плану доводить його роль як незамінного інструменту управління. Затверджений календарний план дозволяє керівництву ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» перейти від абстрактного стратегічного планування до оперативного контролю за термінами виконання кожної задачі.

Ефективна реалізація розробленого бізнес-плану вимагає належного організаційного забезпечення та чіткої координації людських ресурсів. Як було виявлено під час оцінки діючої системи управління ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» (у підрозділі 2.3), однією з причин фінансового спаду підприємства стала функціональна розрізненість підрозділів та концентрація всіх тактичних рішень виключно на рівні вищого керівництва. Для подолання цього управлінського бар'єру та забезпечення якісного переходу від стратегічного задуму до конкретних тактичних дій доцільним є формування цільової проєктної команди.

Зважаючи на масштаб проєкту зі створення логістично-складського міні-хабу, до складу проєктної команди включено представників наявного керівного складу ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ»: генерального директора, комерційного

керівника, головного бухгалтера (який виконує функції фінансового планування) та провідного логіста.

Згідно з теоретичними засадами проєктного менеджменту, розробка матриці відповідальності є важливим інструментом управління, який допомагає уникнути непорозумінь та забезпечує ефективну координацію зусиль всієї команди під час впровадження бізнес-плану. Для уникнення дублювання функцій та забезпечення персональної відповідальності за кожним етапом (відповідно до розробленої раніше діаграми Ганта) сформовано матрицю розподілу відповідальності (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Матриця розподілу відповідальності за кроками впровадження проєкту ТОВ

«РІВ. А. ХОЛДІНГ»

| Назва етапу впровадження (тактичного заходу)                                                                                                                                                                           | Генеральний директор | Комерційний керівник | Головний бухгалтер | Провідний логіст |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|--------------------|------------------|
| 1. Затвердження фінансового бюджету та бізнес-плану проєкту                                                                                                                                                            | К                    | У                    | В                  | У                |
| 2. Оформлення договорів купівлі/лізингу вантажних автомобілів                                                                                                                                                          | К                    | В                    | У                  | У                |
| 3. Фізична закупівля, оплата зерновозів та складського обладнання                                                                                                                                                      | К                    | У                    | В                  | -                |
| 4. Організація поточного ремонту та монтажу обладнання на складах                                                                                                                                                      | К                    | В                    | -                  | У                |
| 5. Реєстрація автотранспорту та отримання ліцензій на перевезення                                                                                                                                                      | К                    | У                    | У                  | В                |
| 6. Найм та первинне навчання нових водіїв і диспетчерів                                                                                                                                                                | К                    | У                    | -                  | В                |
| 7. Тестове перевезення та офіційний старт надання комплексних послуг                                                                                                                                                   | К                    | В                    | У                  | В                |
| Умовні позначення ролей:<br>«К» – здійснює стратегічний контроль та затвердження;<br>«В» – несе пряму відповідальність за виконання (виконавець);<br>«У» – бере участь у реалізації як консультант або співвиконавець. |                      |                      |                    |                  |

Дані таблиці 3.4 свідчать, що застосування матричного підходу дозволяє раціонально розподілити навантаження між ключовими фахівцями підприємства. Генеральний директор залишає за собою виключно функцію стратегічного контролю («К»), делегуючи операційні повноваження. Основне тактичне навантаження («В») розподілено за профілем компетенцій: комерційний керівник відповідає за роботу з підрядниками та інфраструктуру, головний бухгалтер здійснює управління грошовими потоками, а провідний логіст курує технічну реєстрацію транспорту та безпосередній запуск перевезень.

Застосування матриці розподілу відповідальності доводить, що бізнес-план виступає не лише економічним розрахунком, а й дієвим координаційним інструментом. Він трансформує загальну стратегію підприємства у прозору тактичну систему. Кожен учасник команди має чітко визначену зону відповідальності, що усуває виявлену функціональну розрізненість та зводить до мінімуму ризику зриву календарного графіка реалізації інвестиційного проєкту.

Перехід підприємства до надання комплексних логістичних послуг неможливий без відповідного кадрового забезпечення операційної діяльності. Як було встановлено під час аналізу у другому розділі, внаслідок фінансової кризи 2024 року ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» було змушене скоротити середньооблікову чисельність персоналу майже вдвічі (з 90 до 46 осіб). Відповідно, реалізація стратегії розширення через створення логістично-складського міні-хабу та закупівлю власного автопарку вимагає негайного відновлення кадрового потенціалу.

У цьому контексті бізнес-план виступає інструментом, що трансформує стратегічну потребу підприємства в автономії у чіткий тактичний план найму та адаптації працівників. Запуск власного парку зерновозів генерує потребу у формуванні нового штатного підрозділу – транспортного відділу, який складатиметься з водіїв вантажних автомобілів та логістів-диспетчерів для координації маршрутів.

Для систематизації процесу рекрутингу та забезпечення високого рівня кваліфікації нових працівників розроблено тактичний план найму та професійної підготовки (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

План найму та професійної підготовки додаткового персоналу для реалізації проєкту ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ»

| Посада<br>(категорія персоналу)             | Тактична потреба та основні функції                                                                                                                                                        | План професійної підготовки та адаптації                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Водії вантажних автомобілів (зерновозів) | Забезпечення безперебійного перевезення зерна за маршрутом «склад – порт». Потреба формується з розрахунку позмінної роботи для максимального завантаження придбаних транспортних засобів. | 1. Інструктаж з техніки безпеки та специфіки роботи в портовій зоні м. Ізмаїл. 2. Навчання принципам економного водіння (Eco-driving) для оптимізації витрат пального. 3. Ознайомлення з правилами оформлення товарно-транспортних накладних. |
| 2. Логісти-диспетчери                       | Маршрутизація автопарку, контроль місцезнаходження автомобілів через GPS-трекінг, взаємодія з терміналами порту для уникнення простоїв транспорту у чергах.                                | 1. Проходження спеціалізованих курсів з роботи у нових програмних комплексах (ERP/CRM системах управління автопарком). 2. Тренінги з тайм-менеджменту та кризової комунікації.                                                                |
| 3. Складські робітники та механіки          | Обслуговування модернізованого складського обладнання (вагових комплексів, систем вентиляції) та здійснення поточного технічного огляду нових зерновозів перед рейсом.                     | 1. Навчання експлуатації нового складського обладнання. 2. Стажування щодо регламентів технічного обслуговування вантажівок відповідно до гарантійних вимог дилера.                                                                           |

Дані таблиці 3.5 підтверджують, що просте залучення нових кадрів є недостатнім для успішного функціонування міні-хабу. Специфіка агрологістики в Дунайському регіоні вимагає від персоналу вузькопрофільних знань (робота з портовими чергами, економія пального, управління спеціалізованим ПЗ). Тому інвестиції у навчання водіїв та логістів є такою ж важливою тактичною складовою бізнес-плану, як і безпосередня закупівля транспортних засобів.

Розроблений кадровий план гарантує, що нові матеріальні активи підприємства (зерновози та склади) будуть обслуговуватися кваліфікованою

командою. Це дозволить мінімізувати ризики поломок, простоїв та логістичних збоїв, забезпечивши високу якість комплексних B2B-послуг.

У межах першого підрозділу розроблено базову концепцію бізнес-плану створення логістично-складського міні-хабу для ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ». Формування резюме проєкту, маркетингової стратегії B2B-продажів, діаграми Ганта та плану найму персоналу доводить ключову тезу роботи: бізнес-планування є універсальним інструментом. Воно дозволило перетворити абстрактну стратегічну ідею (досягнення логістичної незалежності) на чітко скоординовану систему тактичних дій із визначеними термінами, відповідальними особами та кадровими потребами. Наступним кроком реалізації цієї стратегії є детальне виробниче та фінансове проєктування об'єкта.

### **3.2. Виробничий (операційний) план та ресурсне забезпечення проєкту**

Наступним кроком після формування маркетингової та організаційної стратегії є розробка виробничого (операційного) плану. У системі бізнес-планування цей розділ виступає ключовим інструментом, який перетворює концептуальні стратегічні наміри на конкретний перелік необхідних фізичних ресурсів. Виробничий план дозволяє чітко визначити тактичні кроки щодо того, яке саме обладнання, техніка та інфраструктурні зміни потрібні для реалізації нової стратегії підприємства.

Як було встановлено під час комплексного аналізу (підрозділ 2.1), ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» володіє базовою складською інфраструктурою у місті Ізмаїл, однак зазнає фінансових втрат через відсутність власного вантажного автотранспорту. Відповідно, для реалізації стратегії створення комплексного логістично-складського міні-хабу виникає об'єктивна необхідність у масштабуванні матеріально-технічної бази.

Процес розширення поділяється на два тактичні напрями: формування транспортного парку з нуля та глибока модернізація наявних складських приміщень для забезпечення високої пропускної здатності.

Для систематизації потреб інвестиційного проєкту сформовано перелік необхідного обладнання та техніки, який наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Визначення потреби ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» у розширенні матеріально-технічної бази (тактичний план закупівель)

| Напрямок розширення бази                  | Найменування необхідних активів                                             | Кількість | Тактичне та стратегічне призначення активу                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Формування власного автопарку          | Вантажні автомобілі-тягачі (стандарту Євро-5/Євро-6)                        | 5 од.     | Тактичне: забезпечення безперебійного перевезення зерна за маршрутом «поле – склад» та «склад – порт». Стратегічне: ліквідація критичної залежності від тарифів сторонніх перевізників. |
|                                           | Напівпричепи-зерновози (алюмінієві, об'ємом 50-60 м³)                       | 5 од.     | Максимізація обсягів одноразового перевезення сільськогосподарської продукції при дотриманні вагових норм на автошляхах.                                                                |
| 2. Модернізація складської інфраструктури | Електронні автомобільні ваги (тензометричні, вантажопідйомністю до 80 тонн) | 1 компл.  | Забезпечення точного вхідного та вихідного контролю маси зерна (комерційне зважування), що є базовою вимогою B2B-клієнтів.                                                              |
|                                           | Мобільні зерновантажувачі (норії, стрічкові транспортери)                   | 2 од.     | Пришвидщення процесу завантаження зерновозів зі складу, що критично важливо для уникнення простоїв суден у порту.                                                                       |
|                                           | Системи активної вентиляції та аерації зерна                                | 1 компл.  | Тактичне: підтримання необхідного рівня вологості та температури продукції. Стратегічне: забезпечення збереження якості зерна при довгостроковому накопиченні суднових партій.          |

Дані таблиці 3.6 свідчать, що розширення матеріально-технічної бази має чітко сфокусований характер. Придбання 5 сучасних автопоїздів-зерновозів дозволить підприємству сформувати повноцінне транспортне ядро, здатне

оперативно обслуговувати потреби клієнтів у радіусі Дунайського регіону. Водночас інтеграція автомобільних ваг та високопродуктивних навантажувачів у діючі склади усуне «вузькі місця» в операційній діяльності, дозволивши швидко приймати та відвантажувати продукцію.

Отже, визначення потреби у ресурсах через механізм бізнес-планування доводить свою ефективність як інструмент управління. Завдяки формалізації виробничого плану підприємство отримало точний перелік матеріальних активів, закупівля яких гарантовано забезпечить тактичну спроможність ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» надавати комплексні B2B-послуги (від зберігання до транспортування) і, як наслідок, реалізувати стратегію виходу з кризи.

Відповідно до міжнародних стандартів розробки інвестиційних проєктів (зокрема методики UNIDO), невід'ємною складовою виробничого плану є детальний опис технологічного процесу. Для ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» формалізація цього процесу виступає інструментом узгодження оновленої матеріально-технічної бази (закуплених вантажівок та модернізованих складів) із повсякденною операційною діяльністю.

Оскільки стратегічною метою підприємства є перехід до надання комплексних логістичних послуг «під ключ», технологічний процес має охоплювати повний цикл роботи з аграрною продукцією B2B-клієнтів: від моменту її надходження на територію міні-хабу до моменту вивантаження у порту м. Ізмаїл.

Для чіткого розуміння послідовності тактичних операцій та їх ролі у досягненні загальної стратегії розроблено технологічну карту процесу, яку систематизовано у таблиці 3.7.

Дані таблиці 3.7 демонструють безперервність та циклічність нового формату роботи ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ». Кожен етап логістичного ланцюга логічно впливає з попереднього, а наявність власного транспорту (етап 5) замикає систему, роблячи підприємство повністю автономним гравцем на ринку.

Впровадження такого технологічного процесу підтверджує наукову тезу про те, що бізнес-план є сполучною ланкою між стратегією та тактикою.

Таблиця 3.7

Технологічний цикл надання комплексних агрологістичних послуг ТОВ «РІВ.

## А. ХОЛДІНГ»

| Етап технологічного процесу               | Зміст тактичних операцій                                                                                                                                | Задіяні матеріально-технічні ресурси (за проєктом)                               | Стратегічне значення етапу                                                                                                              |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Приймання та вхідний контроль          | Реєстрація автотранспорту клієнта; зважування брутто/тара; відбір проб для лабораторного аналізу базових показників зерна (вологість, смітєва домішка). | Нові електронні автомобільні ваги (до 80 т), лабораторне обладнання.             | Гарантування юридичної та комерційної точності обсягів продукції, що формує довіру В2В-партнерів.                                       |
| 2. Вивантаження та складська обробка      | Направлення продукції у відповідну секцію складу; вивантаження; первинне очищення та аерація зернової маси для запобігання зіпсуванню.                  | Складські приміщення, системи активної вентиляції.                               | Мінімізація ризиків втрати якості зерна під час його накопичення.                                                                       |
| 3. Зберігання та накопичення партій       | Довгострокове або короткострокове зберігання сільськогосподарської продукції до моменту формування повноцінної суднової партії (від 3 до 10 тис. тонн). | Складські площі ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ».                                           | Забезпечення головної потреби міжнародних трейдерів – консолідації дрібних партій від різних фермерів в одну велику.                    |
| 4. Відвантаження у власний автотранспорт  | Внутрішньоскладське переміщення зерна; швидке завантаження продукції у власні напівпричепа-зерновози; контрольне зважування брутто.                     | Мобільні зерноавантажувачі (норії), власні зерновози, електронні ваги.           | Забезпечення високої пропускної здатності хабу; уникнення простоїв транспорту під завантаженням.                                        |
| 5. Транспортування до портового терміналу | Перевезення сформованої партії зерна власним автопарком безпосередньо до порту м. Ізмаїл; диспетчеризація маршруту для уникнення черг.                  | Власний парк вантажних автомобілів-тягачів (5 одиниць), системи GPS-моніторингу. | Ключовий стратегічний результат: ліквідація залежності від сторонніх перевізників та гарантована своєчасна доставка продукції на судно. |

Адже глобальна стратегія (побудова хабу та диверсифікація ризиків) знаходить своє практичне втілення виключно через стандартизацію щоденних тактичних операцій (зважування, вентилявання, завантаження та перевезення власними силами).

Описаний виробничий цикл гарантує B2B-клієнтам відсутність логістичних розривів, що є найвищою цінністю в умовах нестабільного експорту через порти Дунаю.

Логічним продовженням технологічного опису в системі інвестиційного проектування є визначення обсягу ресурсів, необхідних для безперебійного функціонування розробленої моделі. Згідно з методичними підходами до складання бізнес-планів (зокрема стандартами UNIDO), планування витрат на виробництво та розрахунок собівартості послуг починається з визначення прямих матеріальних та енергетичних витрат.

У контексті теми дослідження, цей етап демонструє, як бізнес-план виступає інструментом реалізації тактики: він трансформує фізичні процеси (рух п'яти нових зерновозів та роботу складського обладнання) у конкретні фінансові показники операційного бюджету.

Оскільки стратегія ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» передбачає перехід до надання логістичних послуг власними силами, основу прямих операційних витрат нового міні-хабу складатимуть витрати на забезпечення автопарку (паливо-мастильні матеріали, запасні частини) та енергозабезпечення модернізованих складів (електроенергія для норій та систем вентиляції).

Для техніко-економічного обґрунтування тактичної потреби підприємства в оборотних коштах розроблено плановий розрахунок прямих витрат у розрізі одного середньостатистичного місяця активної експортної кампанії (таблиця 3.8).

Дані таблиці 3.8 свідчать, що левову частку прямих витрат (85,9 %) складатиме закупівля дизельного пального для автопарку. Загальна планова сума витрат на матеріали та енергоресурси становитиме 907 000 грн на місяць.

Таблиця 3.8

Плановий розрахунок прямих матеріальних витрат та потреби в енергоресурсах для логістично-складського міні-хабу ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» (на 1 місяць)

| Стаття прямих матеріальних та енергетичних витрат                                                        | Одиниця виміру | Планова місячна потреба | Орієнтовна ціна за одиницю, грн | Загальна сума витрат на місяць, грн |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Транспортний підрозділ (5 вантажних автомобілів)                                                      |                |                         |                                 |                                     |
| 1.1. Дизельне пальне (з розрахунку інтенсивних перевезень у радіусі Дунайських портів)                   | літр           | 15 000                  | 52,00                           | 780 000                             |
| 1.2. Екологічна рідина AdBlue (для систем стандарту Євро-5/Євро-6)                                       | літр           | 600                     | 25,00                           | 15 000                              |
| 1.3. Витратні матеріали та запасні частини для поточного ТО (моторні мастила, фільтри, шини)             | комплект       | 5                       | 12 000,00                       | 60 000                              |
| 2. Складський підрозділ                                                                                  |                |                         |                                 |                                     |
| 2.1. Електроенергія для живлення навантажувачів (норій), автомобільних ваг та систем активної вентиляції | кВт-год        | 8 000                   | 6,50                            | 52 000                              |
| Разом прямих матеріальних витрат та енергоресурсів на місяць:                                            | -              | -                       | -                               | 907 000                             |

Формалізація цих розрахунків у бізнес-плані має критичне значення для управління підприємством. По-перше, вона дозволяє комерційному відділу точно розрахувати собівартість перевезення однієї тонни зерна на один кілометр (т/км) та собівартість зберігання продукції. По-друге, це дає можливість перейти до гнучкого, але економічно обґрунтованого ціноутворення для B2B-клієнтів, що було визначено як головний тактичний захід маркетингового плану.

Розрахунок потреби в енергоресурсах підтверджує тезу про те, що бізнес-план безпосередньо забезпечує реалізацію стратегії. Володіння точними даними про власні прямі витрати ліквідує залежність підприємства від непрогнозованих тарифів сторонніх логістичних компаній, з якими ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ»

стикалося у збитковому 2024 році, та формує надійний фундамент для складання загального фінансового бюджету проєкту.

Відповідно до міжнародної методології бізнес-планування, визначення прямих витрат є лише першим етапом формування бюджету. Наступним обов'язковим кроком є розрахунок постійних витрат, які забезпечують життєдіяльність підприємства незалежно від обсягів наданих послуг. У контексті досліджуваної теми планування загальновиробничих та адміністративних витрат виступає дієвим тактичним інструментом. Воно дозволяє перетворити стратегічну ціль (побудову незалежного хабу) на систему чітко контрольованих фінансових лімітів, що унеможливорює безконтрольне зростання накладних витрат.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» виявив, що у 2024 році різке падіння доходів на тлі високих постійних витрат (зокрема на утримання інфраструктури та оплату праці адміністративного персоналу) призвело до отримання чистого збитку в розмірі 1 115,0 тис. грн. Для недопущення подібної ситуації у майбутньому, розроблено жорсткий регламент постійних видатків, пов'язаних з операційною діяльністю оновленого підприємства.

Плановий розрахунок накладних витрат, згрупований за цільовим призначенням для одного місяця функціонування хабу, наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Плановий розрахунок загальновиробничих, адміністративних та збутових витрат ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» (на 1 місяць)

| Стаття витрат                                                             | Категорія витрат  | Планова сума на місяць, грн | Тактичне призначення витрат у межах реалізації стратегії                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                         | 2                 | 3                           | 4                                                                                                                    |
| 1. Амортизація нових зерновозів та модернізованого складського обладнання | Загальновиробничі | 120 000                     | Накопичення фінансового фонду для майбутнього оновлення техніки; включення зносу до собівартості логістичних послуг. |

продовження таблиці 3.9.

| 1                                                                                     | 2                 | 3       | 4                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Заробітна плата адміністративного та управлінського персоналу (включно з ЄСВ)      | Адміністративні   | 150 000 | Забезпечення координації проєкту відповідно до розробленої матриці відповідальності (робота директора, бухгалтерії). |
| 3. Охорона території хабу в м. Ізмаїл, пожежна безпека та відеоспостереження          | Загальновиробничі | 45 000  | Мінімізація ризиків втрати або псування майна підприємства та вантажів (зерна) B2B-клієнтів.                         |
| 4. Маркетингові витрати (відрядження для B2B-продажів, підписка на аграрні платформи) | Витрати на збут   | 25 000  | Фінансове забезпечення тактики прямих продажів для залучення міжнародних зернотрейдерів та фермерів.                 |
| 5. Абонентська плата за спеціалізоване ПЗ, GPS-трекінг автопарку, зв'язок та інтернет | Адміністративні   | 10 000  | Цифровізація управління ланцюгами постачання, моніторинг маршрутів зерновозів для уникнення простоїв у порту.        |
| Разом накладних витрат на місяць:                                                     | -                 | 350 000 | Формування фіксованої частини операційного бюджету.                                                                  |

Дані таблиці 3.9 свідчать, що загальна сума постійних витрат нового міні-хабу становитиме 350 000 грн на місяць. Найбільшу питому вагу займають витрати на оплату праці управлінського персоналу та амортизаційні відрахування. Особливої уваги заслуговує включення витрат на GPS-трекінг та спеціалізоване програмне забезпечення (10 000 грн). Цей тактичний крок є відповіддю на виявлені раніше загрози зовнішнього середовища, де цифровізація логістики виступає обов'язковою умовою конкурентоспроможності на ринку.

Формалізація загальновиробничих та адміністративних витрат у бізнес-плані має ключове значення для забезпечення життєздатності проєкту. Вона гарантує, що керівництво ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» матиме чітке уявлення про «точку беззбитковості» підприємства — мінімальний обсяг перевезеного та збереженого зерна, який дозволить покрити не лише прямі витрати на пальне, але й утримання всієї інфраструктури.

Фінансове планування непрямих витрат підтверджує свою роль як інструмент управління тактикою. Завдяки розробленому бюджету підприємство уникає хаотичних витрат та формує надійну базу для розрахунку загальних показників економічної ефективності (NPV, IRR).

Завершальним етапом формування виробничого плану в межах інвестиційного проектування є розробка системи управління якістю. На ринку агрологістики якість комплексних послуг визначається не лише швидкістю доставки вантажу до порту, але й беззаперечним гарантуванням збереження фізико-хімічних властивостей продукції (зерна). Для ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» впровадження жорстких стандартів контролю виступає необхідною тактичною умовою для успішної реалізації стратегії залучення ключових B2B-клієнтів (великих фермерських господарств та міжнародних зернотрейдерів).

У цьому контексті бізнес-план виконує роль інструменту стандартизації: він формалізує розрізнені операційні дії у єдиний регламент контролю. Для забезпечення найвищого рівня надання послуг новим логістично-складським міні-хабом розроблено багаторівневу систему управління якістю, параметри якої систематизовано у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Система контролю якості логістичних процесів та збереження продукції ТОВ  
«РІВ. А. ХОЛДІНГ»

| Етап логістичного процесу         | Заходи контролю якості (Тактичні дії)                                                                                                              | Відповідальний підрозділ                 | Стратегічне значення для проєкту                                                                        |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                 | 2                                                                                                                                                  | 3                                        | 4                                                                                                       |
| 1. Вхідний контроль при прийманні | Відбір проб зерна, лабораторний аналіз базових показників (вологість, смітєва домішка); комерційне зважування на сертифікованих електронних вагах. | Складський підрозділ (лаборант, ваговик) | Недопущення прийняття неякісної продукції, уникнення комерційних суперечок із замовниками щодо обсягів. |

продовження таблиці 3.10

| 1                                     | 2                                                                                                                                                  | 3                                             | 4                                                                                                                       |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Контроль під час зберігання        | Систематичний моніторинг температури у складських приміщеннях; застосування систем активної вентиляції та аерації зернової маси.                   | Складський підрозділ (механіки, робітники)    | Запобігання зіпсуванню (самозігріванню) зерна при довгостроковому накопиченні масштабних суднових партій.               |
| 3. Контроль відвантаження та доставки | Пломбування напівпричепів-зерновозів після завантаження; цілодобовий GPS-моніторинг маршруту транспорту; дотримання часових вікон доставки в порт. | Транспортний відділ (логіст-диспетчер, водії) | Забезпечення фізичного збереження вантажу в дорозі; ліквідація простоїв суден у порту м. Ізмаїл; запобігання крадіжкам. |

Дані таблиці 3.10 доводять, що розроблена система контролю якості охоплює весь операційний цикл функціонування оновленого підприємства. Чіткий розподіл тактичних контрольних функцій гарантує, що кожна партія сільськогосподарської продукції пройде належну експертизу від моменту заїзду автотранспорту на територію бази до моменту вивантаження у портовому терміналі. Особливий акцент зроблено на збереженні якості зерна під час тривалого зберігання, оскільки дотримання контрактних специфікацій (зокрема рівня вологості) є ключовою вимогою експортерів.

### 3.3. Фінансовий план, оцінка ефективності та ризиків проєкту

Фінансовий план є ключовим і завершальним розділом бізнес-планування, який дозволяє інтегрувати всі попередньо розроблені маркетингові, організаційні та виробничі заходи в єдину систему вартісних показників. Відповідно до стандартів розробки інвестиційних проєктів (зокрема методики UNIDO), початковим етапом фінансового моделювання виступає формування бюджету капітальних витрат та обґрунтування джерел їх покриття.

Перетворення виявлених виробничих потреб (з підрозділу 3.2) на конкретні фінансові показники виступає інструментом реалізації тактики

підприємства. Для ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» це означає чітке визначення суми коштів, необхідних для придбання п'яти вантажних автомобілів із напівпричепами та закупівлі обладнання для модернізації складів.

Зведений інвестиційний бюджет проекту створення логістично-складського міні-хабу наведено у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

## Інвестиційний бюджет проекту ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ»

| Стаття інвестиційних витрат                         | Кількість, од. | Орієнтовна вартість за од., тис. грн | Загальна сума, тис. грн |
|-----------------------------------------------------|----------------|--------------------------------------|-------------------------|
| 1. Транспортні засоби                               |                |                                      |                         |
| Вантажні автомобілі-тягачі (стандарт Євро-5/Євро-6) | 5              | 3 000,0                              | 15 000,0                |
| Напівпричепи-зерновози (алюмінієві, 50-60 м³)       | 5              | 1 500,0                              | 7 500,0                 |
| 2. Складське обладнання                             |                |                                      |                         |
| Електронні автомобільні ваги (до 80 т)              | 1              | 600,0                                | 600,0                   |
| Мобільні зерноавантажувачі (норії)                  | 2              | 400,0                                | 800,0                   |
| Системи активної вентиляції та аерації              | 1              | 500,0                                | 500,0                   |
| Усього інвестиційних витрат за проектом:            |                |                                      | 24 400,0                |

Згідно з даними таблиці 3.11, загальна потреба підприємства у стартовому капіталі становить 24 400,0 тис. грн. Основна частка інвестицій (понад 92 %) спрямовується на формування власного автопарку, що є ключовим стратегічним завданням для подолання логістичної залежності.

Наступним кроком фінансового планування є визначення джерел фінансування. Як було встановлено за результатами аналізу майнового стану у підрозділі 2.1, ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» характеризується високим рівнем фінансової автономії (частка власного капіталу становить понад 86 % пасивів) та критично низьким коефіцієнтом фінансового ризику. Це створює сприятливі передумови для залучення зовнішніх ресурсів без загрози втрати платоспроможності. З метою збереження поточних оборотних коштів

підприємства та використання ефекту фінансового левериджу, у бізнес-плані запропоновано змішану модель фінансування:

1. Власний капітал: 4 400,0 тис. грн (спрямовується на закупівлю складського обладнання).
2. Банківський кредит: 20 000,0 тис. грн (спрямовується на фінансування 5 нових автопоїздів-зерновозів).

Для розрахунку умов кредитування використано середньоринкові параметри для корпоративних клієнтів (зокрема, базові умови банку ПУМБ), згідно з якими відсоткова ставка становить 22,2 % річних. Кредит планується залучити терміном на 12 місяців із щомісячним погашенням рівними частинами (тіло кредиту) та сплатою відсотків на залишок заборгованості. Графік обслуговування кредитної лінії, який виступає обов'язковим елементом тактичного фінансового контролю, наведено у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

План-графік погашення банківського кредиту ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» (ставка 22,2 % річних), тис. грн

| Місяць реалізації проекту | Погашення тіла кредиту | Сплата відсотків за користування | Загальний платіж за місяць | Залишок заборгованості на кінець місяця |
|---------------------------|------------------------|----------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------|
| Місяць 1                  | 1 666,67               | 370,00                           | 2 036,67                   | 18 333,33                               |
| Місяць 2                  | 1 666,67               | 339,17                           | 2 005,84                   | 16 666,66                               |
| Місяць 3                  | 1 666,67               | 308,33                           | 1 975,00                   | 15 000,00                               |
| Місяць 4                  | 1 666,67               | 277,50                           | 1 944,17                   | 13 333,33                               |
| Місяць 5                  | 1 666,67               | 246,67                           | 1 913,34                   | 11 666,66                               |
| Місяць 6                  | 1 666,67               | 215,83                           | 1 882,50                   | 10 000,00                               |
| Місяць 7                  | 1 666,67               | 185,00                           | 1 851,67                   | 8 333,33                                |
| Місяць 8                  | 1 666,67               | 154,17                           | 1 820,84                   | 6 666,66                                |
| Місяць 9                  | 1 666,67               | 123,33                           | 1 790,00                   | 5 000,00                                |
| Місяць 10                 | 1 666,67               | 92,50                            | 1 759,17                   | 3 333,33                                |
| Місяць 11                 | 1 666,67               | 61,67                            | 1 728,34                   | 1 666,66                                |
| Місяць 12                 | 1 666,63               | 30,83                            | 1 697,46                   | 0,00                                    |
| Усього за рік:            | 20 000,00              | 2 405,00                         | 22 405,00                  | -                                       |

Розрахунки демонструють, що залучення банківського фінансування дозволить компанії профінансувати капіталомісткий етап (закупівлю транспорту)

без критичного вилучення обігових коштів з операційної діяльності. Водночас плата за користування кредитом (сума нарахованих відсотків за рік) становитиме 2 405,0 тис. грн. Ці додаткові фінансові витрати будуть обов'язково враховані при складанні прогнозного звіту про фінансові результати та Cash Flow.

Розроблений інвестиційний бюджет доводить, що бізнес-план є дієвим інструментом узгодження стратегії і тактики: він чітко відповідає на питання, скільки ресурсів потрібно для реалізації нової концепції розвитку, та визначає оптимальний фінансовий механізм (кредитування) для їх отримання.

Наступним кроком фінансового моделювання, згідно з методологією бізнес-планування, є розрахунок очікуваних надходжень. У контексті досліджуваної теми формування плану доходів виступає інструментом, що пов'язує розроблену раніше маркетингову стратегію залучення B2B-клієнтів із тактичним фінансовим виконанням проєкту. Це дозволяє кількісно виміряти економічний ефект від переходу підприємства до нової моделі функціонування.

Враховуючи стратегічний вектор ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» на відмову від простої (низькомаржинальної) оптової торгівлі та перехід до надання комплексних логістичних послуг, джерелами доходів нового проєкту виступатимуть два базові напрями:

1. Надання транспортно-експедиційних послуг (використання п'яти власних нових автопоїздів-зерновозів для доставки продукції до порту м. Ізмаїл).
2. Надання послуг складського зберігання та перевалки (використання модернізованої складської інфраструктури для накопичення суднових партій зерна).

Для розрахунку прогнозних доходів застосовано середньоринкові тарифи для Дунайського регіону. Тактична цінова політика підприємства передбачає встановлення тарифу на перевезення на рівні 600 грн за 1 тонну, та тарифу на комплексне складське зберігання і навантаження – 200 грн за 1 тонну.

Враховуючи необхідність поступового виведення нових потужностей на планові обсяги завантаження (з урахуванням часу на пошук замовників та

укладання договорів), розроблено щомісячний план доходів на перший рік реалізації проєкту, який наведено у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

План обсягів реалізації послуг та формування прогнозних доходів логістичного міні-хабу ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» на перший рік

| Місяць реалізації проєкту | Обсяг перевезення автопарком, тонн | Дохід від перевезень, тис. грн | Обсяг складського зберігання, тонн | Дохід від зберігання, тис. грн | Загальний дохід за місяць, тис. грн |
|---------------------------|------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| Місяць 1 (запуск)         | 1 500                              | 900,0                          | 3 000                              | 600,0                          | 1 500,0                             |
| Місяць 2                  | 2 000                              | 1 200,0                        | 3 500                              | 700,0                          | 1 900,0                             |
| Місяць 3                  | 2 500                              | 1 500,0                        | 4 000                              | 800,0                          | 2 300,0                             |
| Місяць 4 (вихід на план)  | 3 000                              | 1 800,0                        | 5 000                              | 1 000,0                        | 2 800,0                             |
| Місяць 5                  | 3 000                              | 1 800,0                        | 5 000                              | 1 000,0                        | 2 800,0                             |
| Місяць 6                  | 3 000                              | 1 800,0                        | 5 000                              | 1 000,0                        | 2 800,0                             |
| Місяць 7                  | 3 000                              | 1 800,0                        | 5 000                              | 1 000,0                        | 2 800,0                             |
| Місяць 8                  | 3 000                              | 1 800,0                        | 5 000                              | 1 000,0                        | 2 800,0                             |
| Місяць 9                  | 3 000                              | 1 800,0                        | 5 000                              | 1 000,0                        | 2 800,0                             |
| Місяць 10                 | 3 000                              | 1 800,0                        | 5 000                              | 1 000,0                        | 2 800,0                             |
| Місяць 11                 | 3 000                              | 1 800,0                        | 5 000                              | 1 000,0                        | 2 800,0                             |
| Місяць 12                 | 3 000                              | 1 800,0                        | 5 000                              | 1 000,0                        | 2 800,0                             |
| Усього за 1-й рік:        | 33 000                             | 19 800,0                       | 55 500                             | 11 100,0                       | 30 900,0                            |

Дані таблиці 3.13 демонструють, що модель генерування доходів підприємства побудована на принципі поступового нарощування тактичних обсягів. Починаючи з четвертого місяця, завантаження п'яти нових зерновозів стабілізується на рівні 3000 тонн на місяць (що є оптимальним робочим навантаженням для такого автопарку), а обсяг складської перевалки досягає 5000 тонн.

Загальний річний дохід від реалізації послуг за проєктом очікується на рівні 30 900,0 тис. грн. Важливо зазначити ключову економічну особливість: хоча ця сума в абсолютному вираженні є меншою за торговельні обороти

підприємства у кризовому 2024 році (які складали 98 млн грн), якість цього доходу принципово інша. Це дохід від надання послуг із високою доданою вартістю, а не від перепродажу чужого товару, що гарантує значно вищий рівень маржинальності.

Розроблений план доходів підтверджує ефективність бізнес-планування як інструменту управління. Він доводить, що закладена стратегія диверсифікації дозволить підприємству успішно монетизувати свої нові активи. Отримані прогнозні дані (30,9 млн грн) виступають надійною фінансовою базою для переходу до наступного етапу – розрахунку точки беззбитковості та формування прогнозного звіту про фінансові результати.

Обов'язковим етапом фінансового обґрунтування інвестиційного проєкту є зведення всіх операційних витрат та визначення межі рентабельності. У науковій літературі акцентується увага на тому, що оцінка чутливості проєкту до зміни обсягів продажів може бути представлена як аналіз беззбитковості проєкту, що допомагає визначити запас фінансової міцності підприємства. Формування зведеного бюджету витрат виступає ключовим тактичним інструментом контролю, який гарантує, що нова стратегія розширення інфраструктури ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» не призведе до дефіциту оборотних коштів.

Для проведення розрахунків консолідовано раніше визначені (у підрозділі 3.2) витрати, які розподілено на змінні (ті, що залежать від обсягів наданих послуг) та постійні. Додатково до складу постійних витрат включено фінансові видатки — середньомісячну суму відсотків за банківським кредитом, розраховану відповідно до графіка погашення (2 405,0 тис. грн / 12 місяців = 200,42 тис. грн/міс).

Зведений кошторис витрат для одного місяця роботи міні-хабу на плановій потужності наведено у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Зведений план поточних витрат логістичного міні-хабу ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ»  
(у середньому за місяць)

| Стаття витрат                                               | Класифікація витрат  | Сума, тис. грн |
|-------------------------------------------------------------|----------------------|----------------|
| Паливо-мастильні матеріали, AdBlue та поточне ТО зерновозів | Змінні витрати       | 855,00         |
| Електроенергія для складського обладнання                   | Змінні витрати       | 52,00          |
| Усього змінних витрат:                                      | -                    | 907,00         |
| Заробітна плата управлінського персоналу (з ЄСВ)            | Постійні витрати     | 150,00         |
| Амортизаційні відрахування                                  | Постійні витрати     | 120,00         |
| Охорона, пожежна безпека та відеоспостереження              | Постійні витрати     | 45,00          |
| Маркетингові витрати на залучення B2B-клієнтів              | Постійні витрати     | 25,00          |
| Абонентська плата за ПЗ, GPS-трекінг та зв'язок             | Постійні витрати     | 10,00          |
| Фінансові витрати (відсотки за банківським кредитом)        | Постійні (фінансові) | 200,42         |
| Усього постійних та фінансових витрат:                      | -                    | 550,42         |
| Загальна сума поточних витрат на місяць:                    | -                    | 1 457,42       |

На основі консолідованих даних (витрат та планового доходу з попереднього пункту) здійснено розрахунок точки беззбитковості (Break-Even Point). Цей показник демонструє мінімальний обсяг реалізації комплексних логістичних послуг у грошовому вимірі, за якого отримані доходи повністю покривають усі змінні та постійні витрати підприємства, але чистий прибуток дорівнює нулю.

Процес розрахунку точки беззбитковості та запасу фінансової міцності систематизовано у таблиці 3.15.

Таблиця 3.15

Розрахунок точки беззбитковості та запасу фінансової міцності проєкту ТОВ  
«РІВ. А. ХОЛДІНГ» (місячний вимір)

| Показник                         | Алгоритм розрахунку / Формула           | Значення          |
|----------------------------------|-----------------------------------------|-------------------|
| 1                                | 2                                       | 3                 |
| 1. Плановий загальний дохід (TR) | За даними плану доходів (з 4-го місяця) | 2 800,00 тис. грн |

Продовження таблиці 3.15.

| 1                                                | 2                                | 3                 |
|--------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| 2. Загальні змінні витрати (VC)                  | За даними зведеного плану витрат | 907,00 тис. грн   |
| 3. Загальні постійні витрати (FC)                | За даними зведеного плану витрат | 550,42 тис. грн   |
| 4. Маржинальний дохід (MR)                       | TR - VC (2 800,00 - 907,00)      | 1 893,00 тис. грн |
| 5. Коефіцієнт маржинального доходу (Kmr)         | MR / TR (1 893,00 / 2 800,00)    | 0,676             |
| 6. Точка беззбитковості у грошовому вимірі (BEP) | FC / Kmr (550,42 / 0,676)        | 814,23 тис. грн   |
| 7. Запас фінансової міцності (ЗФМ)               | $((TR - BEP) / TR) * 100 \%$     | 70,92 %           |

Дані розрахунків переконливо доводять надзвичайно високий рівень безпеки розробленої бізнес-моделі. Точка беззбитковості досягається вже при наданні послуг на суму 814,23 тис. грн на місяць. Враховуючи, що плановий щомісячний дохід становить 2 800,00 тис. грн, запас фінансової міцності дорівнює 70,92 %. Це означає, що підприємство здатне витримати раптове падіння обсягів замовлень майже на 71 % від плану і при цьому не увійти в зону збитковості.

Значний запас міцності підтверджує правильність обраної стратегії. Бізнес-план як інструмент управління дозволив математично довести, що тактика надання комплексних B2B-послуг із використанням власного автопарку генерує високу маржинальність (67,6 %). Це докорінно відрізняє новий проєкт від попередньої моделі простої оптової торгівлі, де (як було встановлено у розділі 2) рентабельність балансувала на рівні 0,25 %, а найменші коливання ринку одразу призводили до збитків. Отримані результати формують надійну базу для побудови загального звіту про рух грошових коштів.

Важливим етапом фінансового моделювання, який дозволяє оцінити реальну життєздатність проєкту, є складання прогностичного звіту про рух грошових коштів (Cash Flow). Згідно з методологічними підходами до інвестиційного проєктування, бізнес-план має містити фінансові прогнози, які детально демонструють очікувані грошові потоки. План грошових надходжень і виплат

виступає ключовим інструментом оперативного фінансового контролю, оскільки наявність прибутку «на папері» не гарантує наявності реальних коштів на рахунках підприємства для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями.

Для ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» розробка моделі Cash Flow має виключне тактичне значення. Оскільки стратегією передбачено агресивний графік погашення значного банківського кредиту (20 000,0 тис. грн протягом 12 місяців), виникає ризик формування касових розривів (дефіциту ліквідності), коли операційних надходжень на етапі запуску буде недостатньо для покриття фінансових виплат.

При формуванні звіту враховано такі тактичні параметри:

1. До виплат не включено амортизаційні відрахування (120,0 тис. грн/міс), оскільки вони є негрошовою статтею витрат.
2. Операційні грошові виплати розраховано пропорційно до обсягів завантаження хабу у перші місяці (змінні витрати зростають паралельно з доходами, а постійні грошові витрати зафіксовані на рівні 230,0 тис. грн/міс).
3. Зважаючи на те, що у перший рік весь операційний прибуток спрямовуватиметься на погашення кредиту, для забезпечення безперебійної роботи підприємства у нульовому періоді (або в перший місяць) передбачено інвестицію у чистий робочий капітал за рахунок власних коштів компанії в розмірі 5 500,0 тис. грн. (Наявність достатнього обсягу власного капіталу була підтверджена під час аналізу у розділі 2). Прогнозний звіт про рух грошових коштів на перший рік реалізації проєкту наведено у таблиці 3.16.

Дані таблиці 3.16 наочно демонструють логіку управління фінансами в рамках розробленого бізнес-плану. Через високе боргове навантаження (виплати банку становлять близько 1,8–2,0 млн грн щомісяця), поточний грошовий потік від операційної діяльності у перший рік не здатний самотійно покрити кредитні зобов'язання (значення NCF є від'ємними починаючи з 2-го місяця). Однак завдяки тактичному рішенням щодо формування стартового робочого капіталу в розмірі 5,5 млн грн, накопичений залишок коштів (Cumulative CF) жодного разу не опускається нижче нуля.

Таблиця 3.16

Прогнозний звіт про рух грошових коштів (Cash Flow) ТОВ «РІВ. А.

ХОЛДІНГ», тис. грн

| Місяць реалізації                                                                                                                                                    | Грошові надходження (дохід робочий капітал) + | Операційні виплати (без амортизації) | Фінансові виплати (тіло кредиту + відсотки) | Чистий грошовий потік за місяць (NCF) | Накопичений потік (Залишок на кінець) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Місяць 1                                                                                                                                                             | 7 000,00*                                     | 716,00                               | 2 036,67                                    | 4 247,33                              | 4 247,33                              |
| Місяць 2                                                                                                                                                             | 1 900,00                                      | 845,00                               | 2 005,84                                    | -950,84                               | 3 296,49                              |
| Місяць 3                                                                                                                                                             | 2 300,00                                      | 975,00                               | 1 975,00                                    | -650,00                               | 2 646,49                              |
| Місяць 4                                                                                                                                                             | 2 800,00                                      | 1 137,00                             | 1 944,17                                    | -281,17                               | 2 365,32                              |
| Місяць 5                                                                                                                                                             | 2 800,00                                      | 1 137,00                             | 1 913,34                                    | -250,34                               | 2 114,98                              |
| Місяць 6                                                                                                                                                             | 2 800,00                                      | 1 137,00                             | 1 882,50                                    | -219,50                               | 1 895,48                              |
| Місяць 7                                                                                                                                                             | 2 800,00                                      | 1 137,00                             | 1 851,67                                    | -188,67                               | 1 706,81                              |
| Місяць 8                                                                                                                                                             | 2 800,00                                      | 1 137,00                             | 1 820,84                                    | -157,84                               | 1 548,97                              |
| Місяць 9                                                                                                                                                             | 2 800,00                                      | 1 137,00                             | 1 790,00                                    | -127,00                               | 1 421,97                              |
| Місяць 10                                                                                                                                                            | 2 800,00                                      | 1 137,00                             | 1 759,17                                    | -96,17                                | 1 325,80                              |
| Місяць 11                                                                                                                                                            | 2 800,00                                      | 1 137,00                             | 1 728,34                                    | -65,34                                | 1 260,46                              |
| Місяць 12                                                                                                                                                            | 2 800,00                                      | 1 137,00                             | 1 697,46                                    | -34,46                                | 1 226,00                              |
| Усього за рік:                                                                                                                                                       | 36 400,00                                     | 12 769,00                            | 22 405,00                                   | 1 226,00                              | -                                     |
| *Примітка: У надходженнях 1-го місяця враховано операційний дохід (1 500,0 тис. грн) та інвестицію власних коштів підприємства у робочий капітал (5 500,0 тис. грн). |                                               |                                      |                                             |                                       |                                       |

На кінець першого року реалізації проєкту підприємство повністю розраховується з банківською установою та зберігає позитивний залишок на рахунках у сумі 1 226,00 тис. грн. Починаючи з 13-го місяця роботи (другого року), після повного погашення тіла кредиту, фінансовий тягар зникає, і логістично-складський міні-хаб почне генерувати стабільний щомісячний позитивний грошовий потік у розмірі понад 1,6 млн грн.

Наведений розрахунок є прямим підтвердженням наукової гіпотези дослідження: бізнес-планування виступає незамінним інструментом реалізації тактики підприємства. Воно дозволило заздалегідь математично виявити загрозу касового розриву та своєчасно передбачити джерела його покриття, що гарантує

безперешкодне втілення довгострокової стратегії розвитку ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ».

Методичний апарат бізнес-планування обов'язково доповнюється фінансово-економічними розрахунками, які підтверджують інвестиційну привабливість ідеї. Використання методів дисконтування дозволяє врахувати часову вартість грошей та об'єктивно оцінити доцільність реалізації розробленої стратегії підприємства. Ключовими інтегральними показниками, що підлягають розрахунку, є чиста приведена вартість (NPV), індекс прибутковості (PI) та дисконтований строк окупності (DPP).

Для розрахунку показників ефективності інвестиційного проєкту ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» застосовано такі базові параметри:

1. Початкові інвестиції (I): 24 400,0 тис. грн (згідно з інвестиційним бюджетом).
2. Горизонт розрахунку: 3 роки (стандартний період оцінки для проєктів із залученням вантажного автотранспорту в умовах високої інтенсивності експлуатації).
3. Ставка дисконтування (r): 20 % (0,20). Такий розмір ставки обрано з огляду на вартість залученого банківського кредиту (22,2 %) та врахування галузевих ризиків агрологістики.

Відповідно до методології оцінювання, для розрахунку NPV використовується не чистий прибуток, а чистий операційний грошовий потік після оподаткування (Free Cash Flow, FCF), який не включає фінансові витрати (відсотки за кредитом), оскільки вартість капіталу вже закладена у ставку дисконтування. Грошовий потік визначається як сума чистого операційного прибутку після оподаткування (NOPAT) та амортизаційних відрахувань (які є негрошовими витратами).

Формування прогнозних операційних грошових потоків за роками реалізації проєкту наведено у таблиці 3.17.

На основі визначених грошових потоків здійснено дисконтування та розрахунок інтегральних показників ефективності.

Таблиця 3.17

Розрахунок чистих операційних грошових потоків (FCF) за проектом ТОВ «РІВ.

А. ХОЛДІНГ», тис. грн

| Показник                                                     | 1-й рік (з урахуванням поступового запуску) | 2-й рік (робота на плановій потужності) | 3-й рік (робота на плановій потужності) |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|
| 1. Річний дохід від реалізації послуг                        | 30 900,00                                   | 33 600,00                               | 33 600,00                               |
| 2. Операційні витрати (без амортизації)                      | 12 769,00                                   | 13 644,00                               | 13 644,00                               |
| 3. Амортизаційні відрахування                                | 1 440,00                                    | 1 440,00                                | 1 440,00                                |
| 4. Операційний прибуток до оподаткування (EBIT)              | 16 691,00                                   | 18 516,00                               | 18 516,00                               |
| 5. Податок на прибуток (18 %)                                | 3 004,38                                    | 3 332,88                                | 3 332,88                                |
| 6. Чистий операційний прибуток (NOPAT)                       | 13 686,62                                   | 15 183,12                               | 15 183,12                               |
| 7. Чистий операційний грошовий потік (FCF) (ряд. 6 + ряд. 3) | 15 126,62                                   | 16 623,12                               | 16 623,12                               |

Як зазначають фахівці, якщо в результаті розрахунку NPV отримано позитивне значення, то проєкт має хорошу комерційну ефективність і створює додану вартість для власників. Розрахунок NPV, PI та дисконтованого періоду окупності (DPP) наведено у таблиці 3.18.

Таблиця 3.18

Розрахунок показників економічної ефективності інвестиційного проєкту ТОВ

«РІВ. А. ХОЛДІНГ» (ставка дисконтування 20 %)

| Рік реалізації (t) | Чистий потік (FCF), тис. грн | Коефіцієнт дисконтування $1/(1+0,20)^t$ | Дисконтований грошовий потік (PV), тис. грн | Накопичений дисконтований потік (для розрахунку DPP) |
|--------------------|------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1                  | 2                            | 3                                       | 4                                           | 5                                                    |
| Рік 0 (Інвестиції) | -24 400,00                   | 1,000                                   | -24 400,00                                  | -24 400,00                                           |
| Рік 1              | 15 126,62                    | 0,833                                   | 12 605,47                                   | -11 794,53                                           |

продовження таблиці 3.18.

| 1                                              | 2         | 3     | 4                              | 5            |
|------------------------------------------------|-----------|-------|--------------------------------|--------------|
| Рік 2                                          | 16 623,12 | 0,694 | 11 543,83                      | -250,70      |
| Рік 3                                          | 16 623,12 | 0,579 | 9 619,86                       | +9<br>369,16 |
| Усього (Сума PV):                              | -         | -     | 33 769,16                      | -            |
| Чиста приведена вартість (NPV) = $\sum PV - I$ |           |       | 9 369,16 тис. грн              |              |
| Індекс прибутковості (PI) = $\sum PV / I$      |           |       | 1,38                           |              |
| Дисконтований період окупності (DPP)           |           |       | 2 роки та 1 місяць (2,03 року) |              |

Дані таблиці 3.18 свідчать про надзвичайно високу фінансову ефективність запропонованого бізнес-плану:

1. Чиста приведена вартість (NPV) є позитивною і становить 9 369,16 тис. грн. Це означає, що за три роки експлуатації міні-хабу, після покриття всіх інвестиційних та операційних витрат, а також з урахуванням знецінення грошей у часі, проєкт згенерує для підприємства понад 9,3 млн грн абсолютної доданої вартості.
2. Індекс прибутковості (PI) дорівнює 1,38. Це вказує на те, що на кожную вкладену гривню інвестицій ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» отримає 1 гривню 38 копійок дисконтованих надходжень, що підтверджує високу відносну ефективність капіталу.
3. Дисконтований період окупності (DPP) становить 2,03 року (близько 25 місяців). Повне повернення вкладених коштів з урахуванням фактору часу відбудеться на початку третього року реалізації проєкту, що для інфраструктурних та транспортних проєктів є відмінним показником ліквідності інвестицій.

Застосування бізнес-планування повністю виконало свою функцію як інструменту обґрунтування тактики. Математично доведено, що тактичне рішення про інвестування 24,4 млн грн у транспортні та складські активи не лише ліквідує залежність від сторонніх перевізників (стратегічна мета), але й

гарантовано створює значний економічний ефект, виводячи ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» на новий рівень фінансової стійкості.

Завершальним етапом розробки будь-якого інвестиційного документа є оцінка ризиків. Відповідно до стандартів бізнес-планування (зокрема методології UNIDO), підтвердження високої фінансової ефективності проєкту (позитивний NPV, швидка окупність) не гарантує його успіху без врахування факторів невизначеності. У контексті теми дослідження, ризик-менеджмент виступає найважливішим тактичним інструментом захисту обраної стратегії. Він дозволяє підприємству заздалегідь підготувати сценарії реагування на загрози, перетворюючи хаотичні зовнішні впливи на керовані робочі процеси.

Як було визначено під час PEST-аналізу (у другому розділі), ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» функціонує у високотурбулентному макроекономічному середовищі. Реалізація проєкту створення логістично-складського міні-хабу в Дунайському регіоні (м. Ізмаїл) наражається на низку специфічних галузевих та системних ризиків.

Для систематизації загроз та розробки конкретних превентивних кроків сформовано матрицю ідентифікації та мінімізації потенційних ризиків інвестиційного проєкту, яку наведено у таблиці 3.20.

Таблиця 3.20

Ідентифікація потенційних ризиків проєкту ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» та тактичні заходи їх мінімізації

| Категорія ризику                | Джерело загрози та потенційний вплив на проєкт                                                                                 | Тактичні заходи мінімізації (сценарій реагування)                                                                                                                                                            |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                               | 2                                                                                                                              | 3                                                                                                                                                                                                            |
| 1. Макроекономічні та політичні | Військові дії та форс-мажори. Загроза пошкодження портової інфраструктури м. Ізмаїл; зміна правил перетину кордону для водіїв. | 1. Повне майнове страхування придбаних автопоїздів-зерновозів та складського обладнання.<br>2. Суворе дотримання протоколів безпеки персоналом.<br>3. Бронювання ключових співробітників (водіїв, логістів). |

продовження таблиці 3.20.

| 1                         | 2                                                                                                                                 | 3                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Комерційні (ринкові)   | Коливання попиту та жорстка конкуренція. Зниження обсягів експорту зерна; демпінг з боку конкурентів (ТОВ «Ізмаїл-Агро» тощо).    | 1. Застосування гнучкої цінової політики (надання знижок на комплексні послуги).<br>2. Підписання довгострокових договорів із В2В-клієнтами (агрохолдингами) до початку активного сезону збору врожаю.                                                                   |
| 3. Операційні (виробничі) | Логістичні збої та поломки техніки. Простой зерновозів у портових чергах; вихід з ладу вантажівок; втрата якості зерна на складі. | 1. Використання систем GPS-трекінгу та диспетчеризації маршрутів для уникнення простоїв.<br>2. Формування резервного фонду запчастин; укладання договорів на пріоритетне сервісне обслуговування автопарку.<br>3. Багаторівневий лабораторний контроль та аерація зерна. |
| 4. Фінансові              | Зростання цін на ресурси. Стрімке подорожчання дизельного пального; інфляційне знецінення робочого капіталу.                      | 1. Укладання оптових контрактів на постачання палива з фіксацією ціни або формування власних резервних ємностей.<br>2. Навчання водіїв принципам економного водіння.<br>3. Формування страхового фінансового резерву на підприємстві.                                    |

Дані таблиці 3.20 демонструють, що жоден із визначених ризиків не несе критичної загрози для проєкту за умови чіткого виконання розроблених сценаріїв. Більшість загроз лежить у площині операційної та комерційної діяльності, і вони успішно нівелюються заходами, які вже були закладені в організаційний, маркетинговий та виробничий плани (підрозділи 3.1 та 3.2).

Розробка блоку ризик-менеджменту завершує формування бізнес-плану. Вона ще раз підтверджує тезу про те, що бізнес-план є комплексним механізмом: він не лише розраховує прибутки від нової стратегії, але й створює надійний тактичний «щит» для захисту інвестицій підприємства від непередбачуваних факторів зовнішнього середовища.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи здійснено практичну розробку інвестиційного проєкту створення логістично-складського міні-хабу для ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ». На основі проведених досліджень та розрахунків доведено, що бізнес-планування виступає ефективним інструментом, який дозволяє трансформувати загальну стратегію виходу з фінансової кризи у чітку систему скоординованих тактичних дій.

В межах організаційного та маркетингового планування (підрозділ 3.1) сформовано концепцію переходу від нестабільної посередницької торгівлі до надання комплексних B2B-послуг (зберігання та перевезення). Розроблено календарний графік реалізації проєкту тривалістю 6 місяців, який формалізує тактику впровадження. Для забезпечення належного виконання завдань побудовано матрицю розподілу відповідальності серед керівного складу підприємства та визначено потребу в наймі спеціалізованого персоналу (водіїв, логістів-диспетчерів), що усуває виявлену раніше проблему кадрового дефіциту.

Виробничий план (підрозділ 3.2) дозволив матеріалізувати стратегічні наміри підприємства. Обґрунтовано потребу в інвестиціях для закупівлі 5 нових автопоїздів-зерновозів та модернізації складського обладнання (електронні ваги, системи вентиляції, навантажувачі). Детальний опис технологічного процесу та розрахунок поточних операційних витрат підтвердили тактичну спроможність підприємства самостійно обслуговувати логістичний ланцюг, повністю ліквідувавши залежність від сторонніх перевізників.

Ключовим доказом доцільності обраної стратегії стали результати фінансового моделювання (підрозділ 3.3). Визначено, що загальна потреба в інвестиціях становить 24,4 млн грн, з яких 20,0 млн грн залучається за рахунок банківського кредитування, а 4,4 млн грн — за рахунок власного капіталу. Розрахунки точки беззбитковості засвідчили високий запас фінансової міцності проєкту (понад 70 %), а складений прогноз руху грошових коштів (Cash Flow)

підтвердив відсутність касових розривів протягом найскладнішого першого року обслуговування боргу.

Оцінка економічної ефективності інвестицій підтвердила їх високу привабливість: чиста приведена вартість (NPV) становить 9,37 млн грн, індекс прибутковості (PI) дорівнює 1,38, а дисконтований період окупності складає лише 2 роки та 1 місяць. Порівняння фактичних збиткових показників підприємства за 2024 рік із прогнозними даними на 2026 рік доводить, що реалізація бізнес-плану дозволить ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» відновити платоспроможність, наростити валовий прибуток до 21,4 млн грн та досягти стабільної рентабельності діяльності на рівні 10,03 %.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що розроблений бізнес-план повністю виконав своє призначення. Він об'єднав організаційні, виробничі та фінансові ресурси підприємства, забезпечивши надійний тактичний механізм (з урахуванням системи мінімізації ризиків) для успішної реалізації стратегії інфраструктурної незалежності та подальшого розвитку на ринку агрологістики.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У магістерській роботі вирішено актуальне науково-практичне завдання, що полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичній розробці бізнес-плану як комплексного інструменту реалізації стратегії і тактики підприємства на прикладі ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ». Проведене дослідження дозволило сформулювати такі основні висновки та пропозиції:

Узагальнено теоретико-методичні засади бізнес-планування. Доведено, що в умовах турбулентного ринкового середовища бізнес-планування виступає не просто формою фінансового розрахунку, а ключовим інтеграційним механізмом системи менеджменту. Воно виконує сполучну функцію між довгостроковою стратегією (баченням розвитку) та оперативною тактикою (конкретними діями підрозділів), трансформуючи стратегічні наміри у чітку систему організаційних, виробничих та фінансових заходів.

Здійснено комплексну діагностику стану ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ». Встановлено, що після надприбуткового 2023 року (дохід понад 184 млн грн) підприємство у 2024 році зазнало стрімкого фінансового спаду: дохід від реалізації скоротився на 46,79 %, що призвело до отримання чистого збитку в розмірі 1 115,0 тис. грн. Головною причиною кризи стало вичерпання ефективності старої бізнес-моделі (простої оптової торгівлі) та відмова керівництва від стратегічного планування на користь реактивного реагування на ринкові зміни. Водночас компанія володіє стійкою конкурентною перевагою – стратегічним розташуванням у портовому вузлі (м. Ізмаїл) та має високий рівень фінансової автономії (власний капітал перевищує 86 %).

Виявлено ключове «вузьке місце» та обґрунтовано нову стратегію. Повноцінна монетизація географічної переваги підприємства блокується через гостру нестачу власного вантажного автотранспорту та критичну залежність від послуг сторонніх перевізників. Для подолання управлінської та фінансової кризи обґрунтовано безальтернативну необхідність трансформації бізнес-моделі:

перехід від посередницької діяльності до надання комплексних B2B логістичних послуг шляхом створення власного логістично-складського міні-хабу.

Розроблено бізнес-план як інструмент реалізації нової стратегії. У межах організаційного та маркетингового планування сформовано концепцію послуг «під ключ» для фермерських господарств і зернотрейдерів, побудовано діаграму Ганта (на 6 місяців) та матрицю розподілу відповідальності серед керівного складу, що усуває проблему розрізненості підрозділів. Виробничий план деталізував потребу в матеріально-технічних ресурсах: закупівлю 5 нових автопоїздів-зерновозів та модернізацію складських приміщень.

Доведено високу фінансову ефективність та стійкість проєкту. Загальна потреба в інвестиціях становить 24,4 млн грн (з яких 20,0 млн грн залучається через банківський кредит). Фінансове моделювання підтвердило інвестиційну привабливість ідеї: чиста приведена вартість (NPV) становить 9,37 млн грн, індекс прибутковості (PI) дорівнює 1,38, а дисконтований період окупності складає 2 роки і 1 місяць. Розрахунок точки беззбитковості засвідчив високий запас фінансової міцності (понад 70 %), а план Cash Flow довів відсутність касових розривів.

На основі результатів дослідження, для успішного впровадження проєкту керівництву ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» пропонується здійснити такі кроки:

1. Офіційно затвердити розроблений бізнес-план створення логістично-складського міні-хабу як основний стратегічний документ підприємства на найближчі 3 роки.
2. Сформувати проєктну команду відповідно до запропонованої матриці відповідальності та розпочати процес найму спеціалізованого персоналу (водіїв, логістів) із подальшим їх навчанням.
3. Розпочати переговори з банківськими установами щодо відкриття кредитної лінії на суму 20 млн грн для закупівлі транспортних засобів, використовуючи складені фінансові моделі (NPV, Cash Flow) як гарантію платоспроможності.

4. Впровадити на підприємстві елементи системи Інтегрованого бізнес-планування (ІБР) з використанням сучасного програмного забезпечення (ERP/CRM) для синхронізації оперативних планів логістики з фінансовими цілями, що дозволить уникнути хаотичних рішень у майбутньому.
5. Застосувати розроблену систему ризик-менеджменту, зокрема здійснити повне майнове страхування нових активів, законтрактувати постачання пального та активізувати укладання довгострокових B2B-договорів до початку активного експортного сезону.

Реалізація запропонованого бізнес-плану дозволить ТОВ «РІВ. А. ХОЛДІНГ» відновити стабільну платоспроможність, подолати кризові явища 2024 року, наростити валовий прибуток та здобути повну інфраструктурну незалежність на ринку агрологістики Дунайського регіону.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: Кодекс України від 16 січ. 2003 р. № 436-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15?#Text>
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 лип. 1999 р. № 996-XIV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
3. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23 берез. 2000 р. № 1602-III // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: (дата звернення: 19.05.2026).
4. Про затвердження методичних рекомендацій з розробки бізнесплану інвестиційних проєктів: Наказ Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010р. №73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0073537-10#Text>
5. Про затвердження методичних рекомендацій з розробки бізнесплану підприємств: Наказ Міністерства економіки України від 06.09.2006р. №290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0290665-06#Text>
6. Про затвердження форми проєктної (інвестиційної) пропозиції, на основі якої готується інвестиційний проєкт, для розроблення якого може надаватися державна підтримка, Порядку розроблення та форми інвестиційного проєкту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка : Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 19.06.2012 р. № 724. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1308-12>
7. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18 верес. 1991 р. № 1560-XII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>

8. Про підприємництво : Закон України від 7 лют. 1991 р. № 698-XII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>

9. Алексєєнко І. І., Лелюк С. В., Полтініна О. П. Управління проєктами та вартістю підприємства в умовах цифровізації: аналіз бізнес-процесів і візуалізація фінансових даних. Цифрова економіка як фактор економічного зростання держави : колект. монографія. Херсон : Гельветика, 2021. С. 80–98. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27824>

10. Аранчій В.І., Томілін О.О., Дорогань-Писаренко Л.О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. РВВ ПДАУ. 2021. 300 с.

11. Багорка Д., Верцева А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>

12. Бізнес план: приклади, структура та як скласти від 22.07.2021 р. URL: <https://ua.weblium.com/blog/biznes-plan-sho-ce-yak-sklasti-prikladi>

13. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З.С. Варналій, Т.Г. Васильців, Р.Л. Лупак, Р.Р. Білик. Чернівці : Технодрук, 2019. 264 с.

14. Бізнес-планування та управління проєктами: навч. посібник / П.Г. Ільчук, Р.В. Фещур, А.І. Якимів, І.В. Когут., Г.Й. Лучко, Д.І. Скворцов, С.В. Шишковський; за ред. П.Г. Ільчука. Львів, 2020. 215 с.

15. Блага Н.В. Управління проєктами: навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.

16. Бланк С., Дорф Б. Священна книга стартапера. Як збудувати успішну компанію / пер. з англ. Н. Валевська. К.: Наш формат, 2019. 512 с.

17. Буднік М.М., 2020. Стратегічне управління: навчальний посібник / М.М. Буднік, Г. С. Невертій, Н. М. Курилова. — К. : Видавничий дім «Кондор», 292 с.

18. Бутко М.П. Менеджмент інвестиційної діяльності: підручник М.Ю. Дітковська та ін.; за загред. М.П.Бутка. К. : Центр учбової літератури, 2020. 480с.

19. Веретенникова Г.Б. та ін. Планування та організація діяльності підприємства: Х.: ХНЕУ ім. Семе́на Кузне́ця, 2020
20. Верланов Ю.Ю. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Вид. 2-ге. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 336 с.
21. Галько Л. Р. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації // Економіка та суспільство. 2022. Вип. 44. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63>
22. Глущенко Л. Д., Лесько О. Й., Бальзан М. В. Теоретичні аспекти та сучасні тенденції бізнес-планування на підприємстві. Modern Economics. 2022. № 31(2022). С. 32-37. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V31\(2022\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V31(2022)-05)
23. Грубляк О. М., Харченко Ю. П. Інноваційні орієнтири стратегічного управління. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. № 4 (44). С. 171–178. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4\(44\)-171-178](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-171-178).
24. Гусєва О.Ю. та ін. Планування діяльності підприємств: навчальний посібник; К. Державний університет телекомунікацій, 2020
25. Демчишак, Н., & Білецький, А. Особливості стратегічного управління промисловими підприємствами у реаліях цифрових трансформацій в економіці України. *Економіка та суспільство*, 2026 (83). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-166>
26. Денисенко, М. П., Шапошнікова, О. М., & Будякова, О. Ю. (2019). Сутність та роль інвестиційного бізнес-планування в сучасних умовах господарювання. Вчені записки Університету «КРОК», (1 (53), 46–50. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-46-50>
27. Димченко О. В., Рудаченко О. О., Прасол В. М., Панова О. Д. Європейські стандарти бізнес-планування : навч. посіб. Харків : Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2021. 143 с. ISBN 978-966-695-543-5. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/58988/1/2017%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%2019%20%D0%9D%2C%20%28%D0%92%D0%BE%D1%81%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%29.doc.pdf>

28. Должанський І.З, Загорна Т.О. Бізнес-план. Технологія розробки: навч. посібник. 2-ге вид. К.: ЦНЛ, 2021. 384 с.

29. Дяченко Я. Д. Бізнес-план як інструмент управління підприємством. Ефективна економіка. 2022. № 12. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.61>.

30. Євтушенко В., Ковальова В., Ігнатов М. Роль бізнес-планування в діяльності підприємства та міжнародні стандарти щодо його складання. Науковий вісник Одеського національного економічного університету, 2022, 11-12 (300-301), 89-96. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/300-301/pdf/89-96.pdf>

31. Жигалкевич Ж.М., Кам'янська О.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с

32. Лопатка К. А., Рогожина Д. Д. Бізнес-планування як ефективний інструмент реалізації стратегії підвищення економічної безпеки підприємства. Економічний простір. 2020. № 158. С. 35–39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/158-7>

33. Македон В.В. Бізнес-планування: навч. посібник. К.: ЦНЛ, 2022. 236 с.

34. Мацибора В.І., Збарський В.К., Мацибора Т.В. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Каравела, 2023. 320 с.

35. Микитюк, Петро, et al. “Дослідження концепції організації проектування та оцінка факторів формування економічної ефективності інвестиційних проєктів”. *Вісник Економіки*, no. 3, Oct. 2022, pp. 169-82, URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1397>

36. Михайленко О., Годун В., Юхименко Є. Розробка бізнес-плану підприємства. Економічні науки. 2021. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-6-94-43>

37. Михаліцька Н., Яцик М. Управління власним бізнесом : навч. посіб. у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ,

2024. 480 с. URL:  
[https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/7956/1/mykhalicka\\_MAKET.pdf](https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/7956/1/mykhalicka_MAKET.pdf)
38. Михалюк Н.І. Планування діяльності підприємств : навч. посібник. Львів: Новий світ-2000, 2021. 620 с.
39. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів : підручник / С. В. Козир, В. В. Слесарєв, С. А. Ус, Т. В. Хом'як ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2022. 163 с. URL:  
<https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/bdd1cdf1-cce2-429e-8e23-b9949e90b1fb/content>
40. Олійник О. М., Бікулов Д. Т., Маркова С. В. та ін. Реінжиніринг бізнес-процесів : навч. посіб. для магістрів спец. «Менеджмент» ОПП «Бізнес-адміністрування». Запоріжжя : ЗНУ, 2025. 89 с. URL:  
<https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/25356/1/0060942.pdf>
41. Основи управління бізнес-процесами / М. Думас, М. Ла Роза, Я. Мендлінг, Г. Рейєрс ; пер. з англ. П. Брінґ та ін. Харків : Точка, 2024. 636 с.
42. Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В., 2020. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія / Н.Л. Правдюк, І.М. Лепетан, К.В. Бурко. Вінниця. Видавництво ФОП Кушнір Ю.В. 448 с.
43. Приймак В.М. Управління проєктами. Збірник кейсів [Електронний ресурс]: навч. посіб. Київ: Київський національний ун-т імені Тараса Шевченка, 2021. 268 с.
44. Пробоїв О. А. Концептуальні підходи до процесу розроблення бізнес-плану розвитку вітчизняних підприємств // Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 39(2). С. 12–16. URL:  
<https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/d15b09c8-bb7e-42ca-b09c-fde227b83fb6/content>
45. Прокопенко М. О. Організаційне забезпечення управління бізнес-процесами на промислових підприємствах на засадах стратегічноорієнтованого

підходу. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.53>

46. Прокопенко М. О. Український і зарубіжний досвід управління бізнес-процесами на промислових підприємствах. *Академічні візії*. 2023. № 19. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/501>

47. Рубанік В. В. Концептуальні засади бізнес-планування в системі управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка і управління*. 2024. Вип. 2. С. 130–136. URL: [https://cms.economics-management.e-u.edu.ua/uploads/1\\_20\\_c6bd619fa8.pdf](https://cms.economics-management.e-u.edu.ua/uploads/1_20_c6bd619fa8.pdf)

48. Свірський Ю. В. Сутність і принципи управління бізнес-процесами на засадах імітаційного моделювання. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. Вип. 37. URL: <https://zenodo.org/records/7981824>

49. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2030 року / за ред. Ю. О. Лупенка, В. Я. Месель-Веселяка. К.: ННЦ «ІАЕ», 2020. 182 с.

50. Сумець О.М., 2021 Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС – 208 с

51. Таран-Лала, О., & Сухорук, К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2021 (25). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>

52. Томілін О.О., Дорогань-Писаренко, Л.О., Аранчій Д.С. Сучасні технології фінансового менеджменту: навч. посіб. Полтава: ПДАУ, 2023. 218 с.

53. Томілін О.О., Тютюнник Ю.М., Бражник Л.В., Дроботя Я.А. Фінансово-економічний словник – довідник / за наук. ред. проф. О.О. Томіліна / Полтава: ПДАУ. 2023. 108 с.

54. Управління бізнес-проєктами : навч. посіб. для студ. спец. 073 «Менеджмент» / Л. В. Шинкарук, М. М. Деліні, А. В. Суханова, К. А. Алексеєва. Київ : НУБіП, 2021. 325 с. URL: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/2021\\_posibnik\\_ubp.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/2021_posibnik_ubp.pdf)

55. Управління проектами : навч. посіб. Наталія Блага ; Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2021. 151 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3870/1/%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD>

56. Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства. *Economic Synergy*. 2022. № 4. С. 82–91. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-6>

57. Хігні Дж. Основи управління проектами. Пер. з англ. Машико Я. Київ: Фабула, 2020. 272 с

58. Чепелюк М. І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку: монографія / М. І. Чепелюк. - Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. - 396 с. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29911>

59. Чернікова Н.М., Бондаренко І.О., Окопний М.М. Стратегічне управління інноваційним розвитком сільськогосподарських підприємств на екологічних засадах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1053>

60. Ben Messaoud, Housseem Eddine. (2022). A Review on the Importance of Strategic Planning in Business. *International Journal of Economics and Management Studies*. 1-5. 10.14445/23939125/IJEMS-V9I7P101. DOI: [10.14445/23939125/IJEMS-V9I7P101](https://doi.org/10.14445/23939125/IJEMS-V9I7P101)

61. Dini, Yuli & Masnita, Yolanda & Leila, Husna & Setyawan, Agustinus. (2025). Assessing the Role of Strategic Planning & Transformational Leadership on MNCs Organizational Performance. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*. 14. 10.6007/IJAREMS/v14-i2/25179. DOI: [10.6007/IJAREMS/v14-i2/25179](https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v14-i2/25179)

62. DR. PRIYANKA DAYA CHOUDHARY, BHOOMIK LODHA, & JAYNIL VYAS. (2025). STRATEGIC BUSINESS PLANNING IN SMALL BUSINESS.

International Educational Scientific Research Journal, 11(9), 8–12.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17047089>

63. Hidayatullah, S. A., Firdausiah, A. Analysis of Business Planning in SAF Premier's Business Development Efforts. *Jurnal Kewirausahaan dan Inovasi*. 2025. Vol. 4, No. 4. URL: <https://jki.ub.ac.id/index.php/jki/article/download/536/358>

64. How to Write a Business Plan Step by Step. URL: <https://www.uagc.edu/blog/how-write-business-plan-step-by-step>.

65. Integrated business planning (IBP): Connecting strategy to execution in manufacturing. RELEX Solutions. URL: <https://www.relexsolutions.com/resources/integrated-business-planning/>

66. Integrated Business Planning: A Complete Guides. URL: <https://www.impactanalytics.ai/blog/integrated-business-planning>

67. Maduka, L. K. (2025). Generative AI in Strategic Business Planning: Boosting Efficiency and Competitive Advantage in Business Organizations. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 25(3), 67–76. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2025/v25i31695>

68. Molete, O. B., Mokhele, S. E., Ntombela, S. D., & Thango, B. A. (2025). The Impact of IT Strategic Planning Process on SME Performance: A Systematic Review. *Businesses*, 5(1), 2. <https://doi.org/10.3390/businesses5010002>

69. Nyman, Henrik & Tschirch, Fabian & Hongell, Linn. (2025). Linking strategy to tactical planning – using integrated business planning (IBP) as a strategy implementation process. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 55. 213-239. 10.1108/IJPDLM-06-2024-0233. DOI: [10.1108/IJPDLM-06-2024-0233](https://doi.org/10.1108/IJPDLM-06-2024-0233)

70. Okech, Owalo & Aosa, Evans. (2025). Strategic Planning and Sustainable Organizational Performance. *European Journal of Business and Strategic Management*. 10. 33-55. 10.47604/ejbsm.3275. DOI: [10.47604/ejbsm.3275](https://doi.org/10.47604/ejbsm.3275)

71. Wijetunge, Deepani & Pushpakumari, M.D.. (2014). The relationship between strategic planning and business performance: an empirical study of

manufacturing SMEs in Western province in Sri Lanka. Kelaniya Journal of Management. 3. 23-41. 10.4038/kjm.v3i1.7476. DOI:[10.4038/kjm.v3i1.7476](https://doi.org/10.4038/kjm.v3i1.7476)

**ДОДАТКИ**