

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

**Факультет управління
Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему: **Створення та аналіз бізнес-плану комерційного
проєкту**

Виконав: студент II курсу
освітнього рівня “магістр” групи MBA-21
спеціальності 073 “Менеджмент”
освітньої програми “Бізнес-адміністрування”

Дячок Іван Васильович

Керівник: д.е.н., проф. Кафка С.М.
Рецензент: д.е.н., проф. Гороль Л.Т.

Івано-Франківськ – 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ.....	6
1.1. Сутність поняття « комерційний проєкт» та його основні Характеристики.....	6
1.2. Аналіз підходів до управління комерційними проєктам.....	13
1.3. Методичні підходи щодо обґрунтування доцільності та ефективності бізнес-планування.....	28
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ТОВ «УНІПЛИТ».....	36
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «УНІПЛИТ».....	36
2.2. Стратегічний та фінансовий аналіз ТОВ «УНІПЛИТ».....	47
2.3. Особливості бізнес-планування на деревообробному підприємстві...	61
Висновки до розділу 2	66
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ КОМЕРЦІЙНОГО ПРОЄКТУ ТОВ «УНІПЛИТ».....	67
3.1. Розробка стратегії розвитку підприємства та її бізнес-план.....	67
3.2. Бізнес-план впровадження нової лінії з виробництва євробрусів.....	71
3.3. Оцінка ефективності комерційного проєкту з впровадження нової лінії з виробництва євробрусів.....	77
Висновки до розділу 3.....	85
 ВИСНОВКИ.....	 87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

Актуальність теми. Для того щоб глибше розкрити теоретико-методологічні основи управління проєктами на підприємстві, насамперед слід з'ясувати зміст базових термінів, що використовуються у цьому контексті.

Термін «проєкт» має латинське походження від слова *proiectum*, яке складається з двох частин: *pro* — означає «уперед», «наперед», та *iacere* — «кидати», «просувати». Відповідно, поняття «проєкт» історично позначало задум або дію, що передує безпосередньому виконанню, і в багатьох випадках було синонімом до «плану». Спочатку цей термін використовувався переважно в технічній сфері — в інженерії, архітектурі, будівництві. У сучасному українському словнику «проєкт» трактується як комплекс документації (креслення, розрахунки, кошториси, макети тощо), необхідний для реалізації технічного або будівельного задуму [1, с. 176].

На етапі зародження бізнес-проєкту формується його концепція, що виражається у вигляді комплексу планових документів. Зокрема, бізнес-план слугує інструментом для презентації ідеї, аналізу її доцільності, а також оцінки майбутньої результативності та економічної ефективності проєкту.

На думку С. М. Покропивного, Г. О. Соболі та Г. М. Тарасюк [29, 30], бізнес-план — це письмовий документ, у якому детально представлено ідею проєкту, шляхи її реалізації, інструменти досягнення цілей з урахуванням наявних ресурсів та обмежень, а також обґрунтовано потенційний вплив проєкту на різні сфери діяльності підприємства.

Серед міжнародних структур, що відіграли важливу роль у розробці методологічної бази бізнес-планування, варто згадати:

- Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР);
- Європейський Союз та ініціативу TASIC (Програма технічної допомоги країнам СНД);
- Організацію Об'єднаних Націй з промислового розвитку (ЮНІДО);
- Відомі консалтингові компанії, зокрема KPMG [31, с. 233].

У контексті діяльності деревообробних підприємств бізнес-план має низку особливостей. Найхарактернішою рисою цієї галузі є обмеженість та невідновлюваність сировинних ресурсів, що безпосередньо впливає на тривалість виробничого циклу. З цієї причини економічні рішення у таких підприємствах повинні ухвалюватися з урахуванням специфіки природного відтворення лісових ресурсів [41]. Варто зазначити, що на відміну від більшості галузей, де домінує принцип «витрати — результат», у лісовому господарстві переважає принцип «результат — витрати», що змінює логіку планування.

Також важливо враховувати, що деревообробні підприємства здійснюють переробку сировини на різні види продукції, такі як пиломатеріали, меблеві заготовки, столярні вироби тощо. Уся ця продукція є основним напрямом діяльності підприємства та становить головну ціль його виробничої діяльності.

Мета дослідження. Розробити та проаналізувати бізнес-план комерційного проєкту ТОВ «Уніплит», спрямованого на впровадження нової виробничої лінії з виготовлення євробрусів, з метою оцінки його економічної доцільності та стратегічного значення для підприємства.

Завдання дослідження:

1. Дослідити сутність поняття «проєкт» і охарактеризувати основні підходи до управління бізнес-проєктами.
2. Проаналізувати методичні основи бізнес-планування та його ролі у стратегічному розвитку підприємств.
3. Надати загальну характеристику ТОВ «Уніплит», його фінансового стану та стратегічних напрямів діяльності.
4. Визначити специфіку бізнес-планування в деревообробній галузі.
5. Розробити стратегію розвитку ТОВ «Уніплит» із урахуванням впровадження нової виробничої лінії.
6. Скласти детальний бізнес-план проєкту з виготовлення євробрусів.
7. Провести оцінку економічної ефективності та інвестиційної привабливості проєкту.

Об’єкт дослідження. Процес бізнес-планування в межах діяльності деревообробного підприємства.

Предмет дослідження. Бізнес-план комерційного проєкту ТОВ «Уніплит» щодо впровадження нової виробничої лінії.

Методи дослідження. У процесі роботи використано загальнонаукові методи: аналіз, синтез, індукція, дедукція, системний підхід. Для стратегічного аналізу використано SWOT-аналіз, а також методи фінансового аналізу для оцінки ефективності проєкту.

Наукова новизна. Полягає в адаптації сучасних методів бізнес-планування до специфіки деревообробного виробництва та розробці прикладного бізнес-плану, який враховує реальні умови функціонування українських підприємств.

Практичне значення. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом ТОВ «Уніплит» як основа для прийняття управлінських рішень, пов’язаних із впровадженням нової виробничої лінії, залученням інвестицій та стратегічним розвитком компанії. Бізнес-план також може слугувати прикладом для аналогічних проєктів у деревообробній галузі України.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ

1.1. Сутність поняття « комерційний проєкт» та його основні характеристики

Для розуміння теоретико-методологічних засад управління проєктами на підприємстві необхідно спершу з'ясувати зміст ключових термінів, які використовуються у цій сфері.

Слово «проєкт» походить від латинського «projectum», що утворене з двох частин: pro — «вперед», «наперед» та jacerе — «кидати», «просувати». Тобто в первинному значенні під проєктом розуміли задум або дію, спрямовану на досягнення мети в майбутньому. У минулому термін «проєкт» часто ототожнювався з поняттям «план».

Спочатку це поняття використовували переважно в інженерно-технічному контексті. Так, у тлумачних словниках української мови «проєкт» визначається як сукупність документації (креслення, кошториси, розрахунки, моделі тощо), яка необхідна для реалізації певного технічного чи будівельного задуму: виготовлення машин, обладнання, спорудження будівель, інфраструктурних об'єктів тощо [1, с. 176].

З часом поняття проєкту значно розширилося та набуло міждисциплінарного і загальнонаукового характеру. Сьогодні «проєкт» використовується у найрізноманітніших сферах — від бізнесу й управління до освіти, культури, ІТ та соціальних ініціатив.

Загалом, проєкт можна визначити як комплекс взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення конкретної цілі в межах визначеного часу, бюджету та ресурсів. Йому притаманні певні ключові характеристики:

- Унікальність — кожен проєкт має неповторну мету, результат або спосіб виконання;
- Обмеженість у часі — проєкт має чіткий початок і завершення;

- Наявність мети та результату – діяльність у межах проєкту спрямована на створення певного продукту, послуги або зміни;
- Ресурсна обмеженість – виконання проєкту залежить від доступних матеріальних, фінансових, людських та інших ресурсів;
- Міждисциплінарність – успішне управління проєктом часто вимагає знань із різних галузей;
- Наявність ризиків – реалізація проєкту супроводжується певною часткою невизначеності та потенційних труднощів.

У сучасній літературі існує безліч трактувань поняття «проєкт», які розглядають його з різних точок зору — організаційної, управлінської, соціальної, технічної тощо. В наступній таблиці наведено деякі з найпоширеніших визначень цього поняття, що зустрічаються в наукових джерелах (табл. 1).

Таблиця 1.1

Тлумачення «проєкту» різними стандартами

Джерело	Тлумачення
Інститут управління проєктами – Довідник з управління проєктами (PMBOK Guide) [2, ст. 1]	Проєкт – це тимчасова діяльність, що направлена на створення унікального продукту, послуги чи результату.
Міжнародна асоціація проєктного менеджменту – Базовий рівень досконалості проєкту (IPMA PEB) [3, ст. 33]	Проєкт – це унікальна, тимчасова, мультидисциплінарна та організована діяльність, спрямована на реалізацію узгоджених результатів в рамках заздалегідь визначених вимог та обмежень.
Японська асоціація управління проєктами – Довідник з управління проєктами та програмами для підприємницьких інновацій (PMAJ P2M) [4, ст. 4]	Проєкт – це діяльність, що характеризується неповторюваними завданнями (унікальність) та термінами виконання (фіксовані терміни).
AXWLOS – Управління успішними проєктами за PRINCE2 [5, ст. 22]	Проєкт – це тимчасова організація, яка створюється з метою постачання одного або декількох ділових продуктів відповідно до узгодженого бізнес-кейсу.
Стандарт ISO 10006:2017 Управління якістю в проєктах [6]	Проєкт – унікальний процес, що здійснюється для досягнення мети.

Джерело: сформовано на основі [2]

На сьогодні управління проєктами сформувалося як самостійна галузь професійної діяльності, що має чітко визначену систему знань, яка базується на міжнародних і національних стандартах. Такі стандарти забезпечують єдиний

підхід до планування, реалізації, моніторингу та завершення проєктів, незалежно від сфери їх застосування.

Здійснивши аналіз положень основних нормативно-методичних документів, зокрема таких як PMBOK (Project Management Body of Knowledge), ISO 21500, IPMA ICB, PRINCE2 та інших, можна виокремити основні характеристики, які дозволяють визначити проєкт як об'єкт управління. Ці характеристики відображають його природу, структуру, цілі, ресурсне забезпечення та динаміку реалізації.

На основі цього аналізу були сформовані ключові ознаки проєкту, які найчастіше зустрічаються у професійній літературі та стандартах (рис. 1.1)



Рис. 1.1. Ключові ознаки проєкту

Джерело: сформовано на основі [21]

Комерційний проєкт — це економічно обґрунтована ініціатива, спрямована на отримання прибутку шляхом виробництва та реалізації продукції або послуг. У межах такого проєкту підприємство інвестує кошти в розвиток виробництва, зокрема в закупівлю обладнання, організацію технологічного процесу та вихід на ринок. Основною метою комерційного проєкту є досягнення фінансової вигоди та забезпечення стабільного зростання бізнесу в умовах конкуренції.

Визначення комерційного проєкту різними науковцями представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Тлумачення «комерційного проєкту» різними науковцями

№	Автор / джерело	Визначення терміна «комерційний проєкт»	Коментар
1	Ніконова І. А.	Комерційний проєкт — це проєкт, метою якого є досягнення прибутку, з урахуванням комерційних ризиків, обсягів продажу та ціноутворення.	Акцент на прибутковості та аналізі ринку.
2	Пан М. П.	Комерційний проєкт — це сукупність заходів, що передбачають інвестування ресурсів з метою отримання економічного ефекту.	Підкреслюється ресурсна база та результативність.
3	Hornby R. (2020)	A commercial project is a project conducted in a business environment, where contractual, financial and profit-related aspects are essential.	Комерційний проєкт як частина бізнес-середовища.
4	Lowe D., Leiringer R.	Комерційне управління в проєктах включає процеси керування доходами, витратами, контрактами і ризиками — тобто проєкт орієнтований на прибуток.	Розглядається не окремо, а через управління комерційною складовою.
5	Гаврилюк О. В.	Комерційний проєкт — це інвестиційна діяльність підприємства, спрямована на реалізацію товару чи послуги з метою отримання прибутку.	Пов'язано з інвестуванням у продукти / послуги.
6	Процик І. В.	Комерційний проєкт — форма організації підприємницької ініціативи, яка має часові рамки та передбачає фінансову вигоду.	Підкреслюється підприємницький характер.
7	Іващенко Г. О.	Комерційні проєкти — це проєкти, спрямовані на створення та реалізацію	Акцент на конкурентоспроможності.

		конкурентоспроможного продукту або послуги на ринку.	
8	Захарченко В. І.	Комерційний проєкт — це проєкт, що реалізується суб'єктами господарювання з метою одержання прибутку в ринкових умовах.	Класичне економічне визначення.

Джерело: сформовано на основі [21]

Основними характеристики комерційного проєкту представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Основні характеристики комерційного проєкту

№	Характеристика	Пояснення
1	Орієнтація на прибуток	Основна мета комерційного проєкту — отримання економічної вигоди або фінансового результату.
2	Тимчасовість	Проєкт має чітко визначений початок і завершення, а також обмежений життєвий цикл.
3	Унікальність	Кожен проєкт має специфічну мету, продукт або послугу, що відрізняються від інших.
4	Обмежені ресурси	Для реалізації використовуються обмежені фінансові, людські, матеріальні та часові ресурси.
5	Інвестування	Передбачає вкладення коштів (власних або залучених) із розрахунком на повернення з прибутком.
6	Оцінка ефективності	Потребує економічного обґрунтування, аналізу ризиків, доцільності та окупності.
7	Ринкова орієнтація	Пов'язаний із задоволенням потреб ринку або конкретного сегмента споживачів.
8	Наявність бізнес-плану	Включає етапи планування, реалізації, фінансові розрахунки, маркетингові стратегії.
9	Ризикованість	Може супроводжуватись ринковими, фінансовими, правовими та організаційними ризиками.
10	Юридична та економічна відповідальність	Реалізація проєкту здійснюється в межах правового поля з відповідальністю за результати.

Джерело: сформовано на основі [15]

Комерційний проєкт має низку ключових характеристик, які відрізняють його від інших типів проєктної діяльності, зокрема соціальних, благодійних чи державних проєктів. Ці характеристики відображають економічну суть, ринкову орієнтацію та управлінські особливості таких ініціатив.

1. Орієнтація на прибуток. Головною метою будь-якого комерційного проєкту є отримання фінансової вигоди. Усі дії в межах такого проєкту — від

планування до реалізації — спрямовані на те, щоб у підсумку досягти позитивного економічного результату, тобто прибутку. Це може бути прибуток від продажу товарів, надання послуг або результат інвестиційної діяльності.

2. Тимчасовість. Комерційні проєкти, як і будь-які інші, мають визначені часові межі: початок і кінець. Проєкт не є постійною діяльністю — він має завершитись після досягнення своєї мети або завершення реалізації основного продукту чи послуги.

3. Унікальність. Кожен проєкт має свою специфіку: нову ідею, унікальний продукт, підхід або ринок. Навіть якщо подібні проєкти вже реалізовувались, кожен наступний матиме відмінності, пов'язані з умовами реалізації, ресурсами, партнерами чи ринковими факторами.

4. Обмежені ресурси. Будь-який проєкт реалізується з використанням чітко обмежених ресурсів — це може бути бюджет, людські ресурси, обладнання, матеріали або час. Ефективне управління цими ресурсами є одним із ключових завдань.

5. Інвестування. Комерційний проєкт, як правило, потребує фінансових вкладень, які можуть бути як внутрішніми (власні кошти підприємства), так і зовнішніми (кредити, інвестиції). Важливо, що ці вкладення повинні не лише покрити витрати, а й принести прибуток.

6. Оцінка ефективності. Перед реалізацією проєкту проводиться економічний аналіз: розрахунок рентабельності, строку окупності, ризиків, альтернативних варіантів. Без цього оцінити доцільність проєкту неможливо.

7. Ринкова орієнтація. Комерційний проєкт завжди зорієнтований на ринок — тобто на задоволення попиту цільової аудиторії. Вивчення ринку, аналіз споживачів, конкурентів та трендів є обов'язковими етапами в межах проєкту.

8. Наявність бізнес-плану. Для ефективного реалізації проєкту необхідне планування. Бізнес-план включає стратегічні, фінансові, маркетингові, організаційні аспекти: він є дорожньою картою реалізації та джерелом рішень для інвесторів і керівництва.

9. Ризикованість. Комерційна діяльність завжди супроводжується ризиками — фінансовими, ринковими, юридичними, операційними. Успішне управління проєктом включає їхню ідентифікацію, оцінку й мінімізацію.

10. Юридична та економічна відповідальність. Оскільки реалізація комерційного проєкту здійснюється в межах господарської діяльності, суб'єкти проєкту несуть відповідальність за фінансові результати, дотримання законодавства, виконання умов договорів та контрактів.

Аналізуючи типи комерційних проєктів, П. В. Брін і А. Х. А. Абуд [8, ст. 48–49] пропонують класифікувати проєкти в межах програмної діяльності наступним чином:

1. За характером зв'язку:
 - Залежні (пов'язані) — комерційні проєкти, що реалізуються у взаємозв'язку з іншими;
 - Незалежні — реалізуються самостійно, без прямої координації з іншими проєктами.
2. Пов'язані проєкти класифікуються за типом взаємодії на:
 - Конкуруючі (альтернативні) — підприємство має обрати лише один із декількох проєктів через обмеженість ресурсів, фондів або персоналу.
 - Комплементарні (взаємодоповнюючі) — реалізуються одночасно, а відмова від одного означає відмову від іншого.
 - Синергічні — їхня спільна реалізація дає більший ефект, ніж кожного окремо. Синергія досягається завдяки комбінованому використанню обладнання, кадрів, інформаційних чи управлінських ресурсів.

Незважаючи на широку класифікацію, будь-який комерційний проєкт, незалежно від масштабів чи галузі, проходить стандартні етапи реалізації, що узагальнено в моделі життєвого циклу проєкту. Класичний життєвий цикл містить чотири основні стадії [12, ст. 33–34]:

I. Концептуальний етап. Полягає у вивченні ринкових умов, оцінці попиту, виявленні проблеми або потреби, яка може бути вирішена шляхом реалізації комерційного проєкту. Підприємство аналізує можливі варіанти, обирає

найбільш доцільну ідею, після чого формується концепція проєкту. Етап завершується затвердженням проєктного статуту та офіційним стартом.

II. Планування. На цьому етапі формується команда проєкту, визначаються цілі, ключові показники ефективності (KPI), розробляється фінансовий, технічний та маркетинговий план. Особливу увагу приділяють визначенню потреб стейкхолдерів та створенню системи контролю.

III. Реалізація. Виконується згідно з затвердженим планом. В процесі можуть виникати зміни, що вимагають корекції окремих компонентів плану. Важливо контролювати строки, бюджет, ресурси, забезпечувати якість і результативність дій.

IV. Завершення. Після досягнення запланованих результатів проводиться аналіз ефективності, готується звітність, відбувається передача результатів проєкту замовникам або відповідальним підрозділам. Команду розпускають, а проєкт офіційно закривається.

Підсумовуючи, комерційний проєкт — це структурована, послідовна діяльність із чіткою метою отримання прибутку, яка реалізується через етапи планування, організації, виконання та завершення, забезпечуючи ефективне використання ресурсів підприємства.

1.2. Аналіз підходів до управління комерційними проєктами

Вивчення етапів становлення та розвитку проєктного менеджменту є важливою складовою наукових досліджень у цій сфері. Глибокий аналіз еволюції підходів до управління проєктами дозволяє не лише краще зрозуміти витoki сучасних практик, але й виявити їхні сильні та слабкі сторони для подальшого вдосконалення й успішного впровадження у діяльність підприємств.

Фундамент сучасного проєктного менеджменту заклали класики управлінської науки — Фредерік Тейлор, Генрі Гантт і Анрі Файоль. Їхні ідеї стали базовими принципами, на яких сформувались перші науково обґрунтовані системи управління проєктами.

Зокрема, Ф. Тейлор у своїй праці «Принципи наукового менеджменту» (1911) вперше систематизував підхід до управління працею, розкривши важливість раціонального поділу завдань (декомпозиції) та оптимального розподілу ресурсів. Його концепції значно вплинули на формування проєктного підходу, адже саме він вважав, що управління має ґрунтуватися на чітких наукових методах [23].

Великий внесок у розвиток методів планування зробив Генрі Гантт, який розробив діаграму Ганта — графічний інструмент, що візуалізує часові межі виконання робіт та дозволяє ідентифікувати паралельні процеси. Цей інструмент і сьогодні активно використовується у проєктному плануванні як один із найпростіших і найнаочніших способів відображення структури та термінів реалізації проєкту [25].

А. Файоль, засновник класичної школи менеджменту, сформулював п'ять управлінських функцій — планування, організація, командування (керівництво), координація та контроль. Ці функції стали основою для формування структурованого управління проєктами як процесу, що охоплює всі етапи життєвого циклу[23].

Як зазначають О. І. Продіус та В. К. Прокоф'єва, формування проєктного менеджменту як окремого напрямку наукових досліджень і професійної діяльності відбулося у 30-х роках XX століття. Саме в цей період американські компанії, зокрема у галузях авіації та нафтогазового сектору, почали впроваджувати нові методи координації складних інженерних проєктів.

Значний прорив у розвитку проєктного управління стався у 1950-х роках, коли компанія Du Pont у співпраці з Remington Rand (виробник комп'ютерів та електронного обладнання) розробила метод критичного шляху (Critical Path Method, CPM). Цей метод дозволяв визначати оптимальну послідовність виконання завдань і був одразу інтегрований з використанням обчислювальної техніки — комп'ютера UNIVAC. Таким чином, проєктне управління почало отримувати інструменти автоматизації, що значно підвищили ефективність управлінських процесів[27].

Проектний менеджмент почав сприйматися як самостійна професійна діяльність із розвитком відповідних міжнародних організацій та професійних асоціацій. Однією з перших таких структур став Інститут управління проектами (Project Management Institute, PMI), створений у США. У 1970–1980-х роках він активно сприяв поширенню концепції управління проектами, впроваджуючи професійні стандарти, сертифікацію та навчання менеджерів проєктів.

Результатом цієї діяльності стало створення офіційного збірника знань з управління проектами — PMBOK (Project Management Body of Knowledge), перша версія якого була опублікована у 1983 році. Цей документ містить систематизовані підходи, процеси, методи та практики, які вважаються загально визнаними стандартами у проєктному управлінні (табл.1.4)

Як зазначають дослідники, існує низка вагомих причин, чому управління проектами виділяється в окрему галузь сучасного менеджменту, особливо у контексті комерційних проєктів:

- Інтенсивний розвиток промисловості та конкуренції на ринку вимагає ефективного управління для оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. У комерційних проєктах це особливо актуально, адже швидкість впровадження ідей часто визначає фінансовий успіх.
- Підвищення вимог з боку ринку та розширення масштабів бізнесу зумовлюють потребу у висококваліфікованих управлінських кадрах, здатних управляти комплексними комерційними ініціативами, координувати команди, бюджет та ризики.
- Відмінність між традиційним управлінням і проєктним підходом потребує від менеджерів нових знань, навичок, а також використання сучасних інструментів і методів, які адаптовані до тимчасових, унікальних і прибутково-орієнтованих проєктів.

Періодизація створення організацій з проєктного менеджменту

Період	Зміст етапу
1967 р.	Міжнародна асоціація управління проєктами (International Project Management Association – IPMA) була заснована в Європі як об'єднання декількох національних асоціацій проєктного управління. IPMA й сьогодні зберігає федеральну структуру і складається з членів-асоціацій на кожному континенті за винятком Антарктиди.
1969 р.	У США створено Інститут управління проєктами (Project management institute – PMI). PMI опублікував «Довідник з управління проєктами» (A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK Guide), який описує практики управління проєктами, що є однаковими для «більшості проєктів у більшості випадків». PMI також пропонує різноманітну сертифікацію.
1972 р.	Асоціація управління проєктами (Association for Project Management – APM) було засновано у Великобританії. APM розробив і підтримує власний стандарт управління проєктами, відомий як APM Body of Knowledge (APMBOK).
1991 р.	Українська асоціація управління проєктами «УКРНЕТ» (Ukrainian Project Management Association UPMA) була організована як незалежна асоціація в 1991 р, з 1988 по 1991 рр. входила до складу і керівні органи Радянської асоціації управління проєктами – СОВНЕТ – зараз є професійною асоціацією управління проєктами, з 1993 року – член Міжнародної асоціації управління проєктами – IPMA. «УКРНЕТ» орієнтована на просування проєктного, програмного та портфельного управління з використанням компетентнісних моделей розвитку зацікавлених сторін з можливістю їх міжнародної сертифікації.
2005 р.	Японська асоціація управління проєктами (Project Management Association of Japan – PMAJ) заснована на базі об'єднання Центру сертифікації фахівців з управління проєктами (PMCC) та Японський форум з управління проєктами (JPMF).

Джерело: сформовано на основі [23]

- Глобалізація бізнесу призводить до злиттів, поглинань та стратегічного партнерства компаній, що, в свою чергу, вимагає впровадження проєктного підходу як ефективного інструменту управління змінами, стабілізації процесів та координації бізнес-ресурсів у нових умовах.

Таким чином, можна зробити висновок, що управління комерційними проєктами є самостійною і надзвичайно важливою складовою сучасного менеджменту. Воно базується на поєднанні методів стратегічного планування, організації, розподілу ресурсів, управління ризиками та контролю з метою досягнення чітко визначених бізнес-результатів.

Якщо говорити конкретніше, то управління комерційними проєктами — це системне застосування проєктного підходу для досягнення цілей підприємства

або бізнесу, що включає отримання прибутку, розвиток конкурентних переваг, вихід на нові ринки або вдосконалення товарів і послуг.

У зв'язку з професіоналізацією галузі, провідні міжнародні організації розробили стандарти управління проєктами, які застосовуються також і до комерційних проєктів. Серед найбільш поширених — PMBOK Guide, PEB, P2M, PRINCE2 та інші. Незважаючи на різні підходи і структури, ці стандарти мають спільну мету — забезпечити ефективну реалізацію проєктів шляхом уніфікованих принципів, процесів та методів управління.

Їхній зміст і логіка реалізації часто відображені у вигляді структурних моделей і схем (рис. 1.2), які допомагають оптимізувати проєктні процеси на всіх етапах життєвого циклу комерційного проєкту.

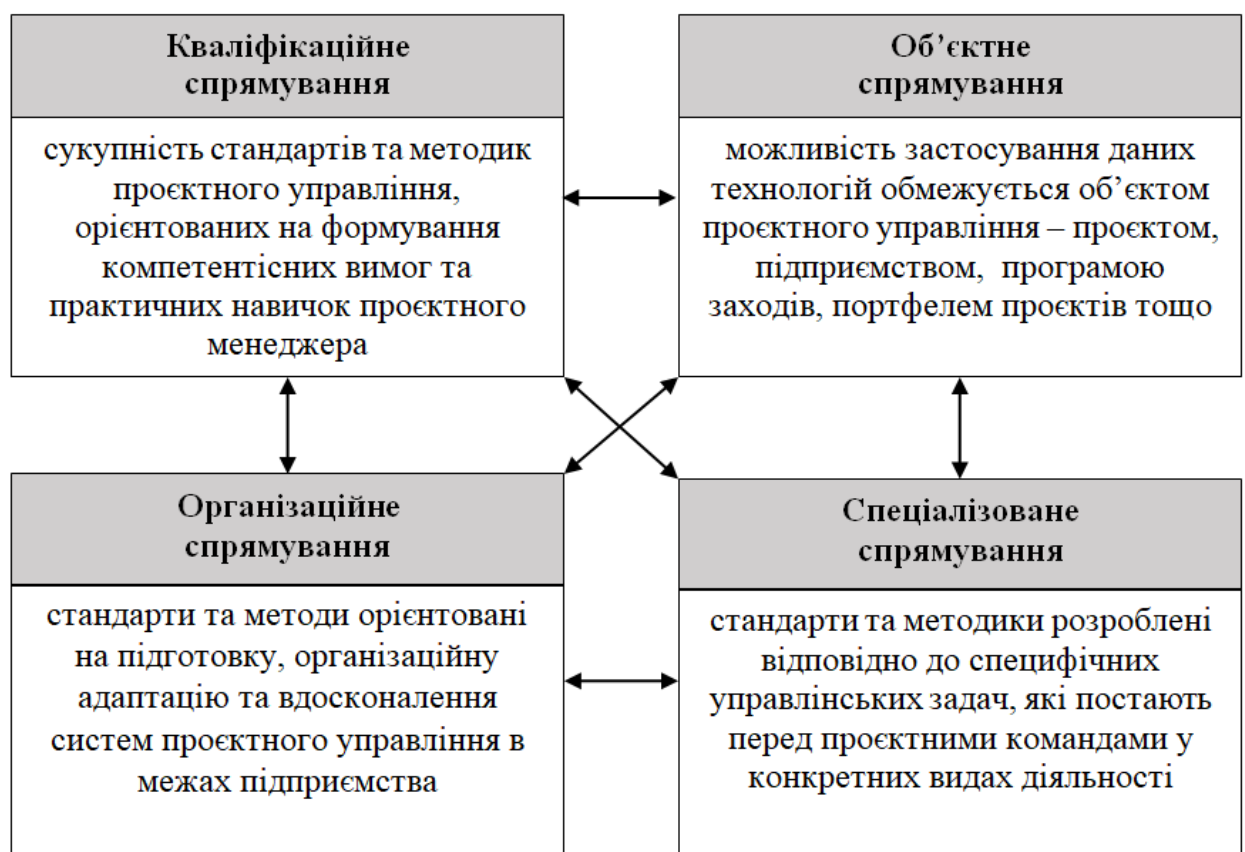


Рис.1.2. Характер спрямування комерційних проєктів

Джерело: сформовано на основі [14]

Управління комерційними проєктами передбачає не лише досягнення бізнес-цілей, а й ефективне керування комплексом процесів, необхідних для

реалізації змін у структурі, продуктах або стратегії компанії. Проте на сьогодні не існує єдиної універсальної моделі управління проєктами, яка б однаково добре підходила для всіх типів комерційних ініціатив.

Кожен комерційний проєкт має свої особливості: масштаб, тривалість, цілі, команду, бюджет і сферу реалізації. Відповідно, менеджеру проєкту складно обрати одну ідеальну модель, яка б задовольнила вимоги замовника, забезпечила ефективність, і водночас була зручною для всієї команди. Саме тому важливо розглянути різні технології управління проєктами, щоб обґрунтовано обрати ту, яка найкраще відповідатиме конкретним умовам бізнесу.

Однією з найперших і традиційних є технологія Waterfall (з англ. — «водоспад»), вперше описана Вінстоном Ройсом у 1970 році [18]. У контексті комерційного проєкту, ця модель дозволяє структуровано й поетапно реалізовувати задум, що особливо важливо для великих інвестиційних, будівельних чи виробничих проєктів, де необхідна чітка послідовність дій і контроль за ресурсами.

У технології Waterfall всі проєктні процеси розподіляються на п'ять ключових етапів, які виконуються послідовно, без повернення до попереднього (рис. 1.3). Такий підхід забезпечує прозорість планування, чіткість відповідальності та передбачуваність результату, що є цінним у бізнес-середовищі з високим рівнем формалізації.

Водночас, у динамічних комерційних умовах або стартапах модель «водоспаду» може бути занадто жорсткою, обмежуючи гнучкість і швидкість адаптації до ринкових змін. Тому вибір моделі управління має враховувати тип комерційного проєкту, рівень невизначеності, потребу у зворотному зв'язку та можливості команди.

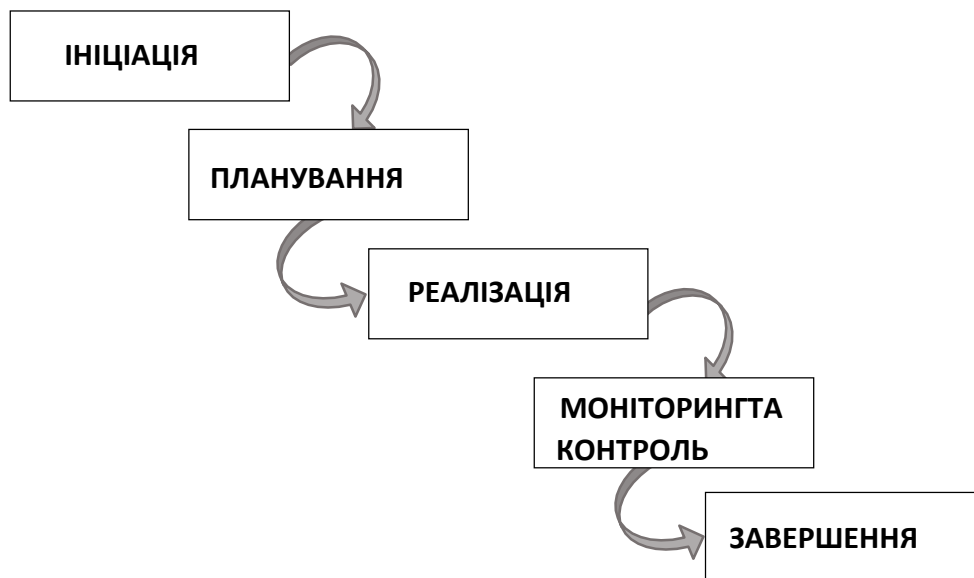


Рис. 1.3 – Каскадна модель управління проєктами

Джерело: : сформовано на основі [36]

У рамках управління комерційним проєктом, перший етап — ініціація проєкту — передбачає виконання підготовчих дій, спрямованих на чітке формулювання основної ідеї, визначення цілей, очікуваних результатів, параметрів якості, а також обґрунтування доцільності проєкту з погляду бізнесу. На цьому етапі формулюється бізнес-обґрунтування проєкту (Business Case), яке показує, яку цінність і вигоду може принести компанії реалізація даної ініціативи. Ідеї бізнес-проєктів зазвичай спрямовані на збільшення доходів, розширення ринку, зменшення витрат або вирішення кризових ситуацій, які вже негативно впливають на компанію або можуть вплинути в майбутньому.

Наступним є етап планування, на якому здійснюється детальна розробка структури проєкту:

- формується команда,
- створюється організаційна структура управління (Organizational Breakdown Structure – OBS),
- визначається обсяг робіт із поділом на завдання (Work Breakdown Structure – WBS),
- складається календарний план (наприклад, із використанням діаграми Ганта),

- проводиться оцінка ресурсів,
- формується бюджет,
- ідентифікуються основні ризики.

Цей етап є критично важливим для комерційних проєктів, оскільки від якості планування залежить рентабельність, конкурентоспроможність та своєчасне досягнення бізнес-цілей.

Фаза реалізації передбачає безпосереднє впровадження запланованих заходів. До основних дій цього етапу входить:

- проведення закупівель,
- виконання робіт згідно з графіком,
- залучення підрядників,
- виробництво або запуск продукту (послуги),
- взаємодія з клієнтами або партнерами.

Паралельно з реалізацією проєкту функціонує процес моніторингу та контролю, що полягає в систематичному аналізі виконання завдань, витрат, термінів та ризиків. При виявленні відхилень від плану команда менеджменту повинна оперативно вносити корективи для забезпечення стабільності процесу.

У випадку серйозних перешкод можливе часткове повернення на попередні етапи для повторного перегляду рішень.

Завершальна фаза — це етап, на якому відбувається підбиття підсумків і закриття проєкту. В контексті комерційного проєкту це включає:

- досягнення заявлених цілей,
- підписання фінальних контрактів або угод з бізнес-партнерами,
- передання результатів замовнику або внутрішнім підрозділам компанії,
- аналіз досягнень,
- підготовка звітної документації,
- оцінка ефективності та прибутковості реалізованого проєкту всіма зацікавленими сторонами.

Ця структура етапів узгоджується з підходом, запропонованим у методології PRINCE2, яка широко використовується для управління

комерційними проєктами у сферах ІТ, фінансів, будівництва, виробництва тощо (рис. 1.4).



Рис.1.4. Модель PRINCE2 у управлінні проєктами

Джерело: сформовано на основі [36]

Ще однією класичною технологією управління, яка може ефективно застосовуватися в реалізації комерційних проєктів, є спіральна модель, запропонована Баррі Бойомом у 1988 році. Вперше вона була представлена у науковій публікації «Спіральна модель розробки та вдосконалення програмного забезпечення» [20], однак згодом її принципи почали застосовувати й у ширших сферах, зокрема у бізнесі.

У контексті управління комерційними проєктами, спіральну модель можна охарактеризувати як багатоетапний, циклічний підхід, у якому кожен виток (цикл) включає:

- планування дій,
- виявлення та аналіз ризиків,
- прийняття управлінських рішень,
- впровадження певної частини проєкту.

Після проходження одного циклу, відбувається повернення до планування з урахуванням нової інформації, що дозволяє покроково вдосконалювати проєкт, вносити коригування та мінімізувати ризики ще до завершення проєкту.

Для комерційних проєктів така модель особливо ефективна у випадках, коли:

- ринкові умови швидко змінюються,
- є висока невизначеність щодо кінцевого продукту чи послуги,
- важливо регулярно аналізувати комерційні ризики (фінансові, юридичні, репутаційні),
- необхідна поетапна перевірка економічної доцільності.

Кожна фаза у спіральній моделі завершується аналізом досягнутих результатів і прийняттям рішення, чи переходити до наступного циклу, чи змінити підхід, чи зупинити реалізацію. Такий підхід забезпечує гнучкість у веденні проєктів і знижує ймовірність провалу (рис. 1.5).

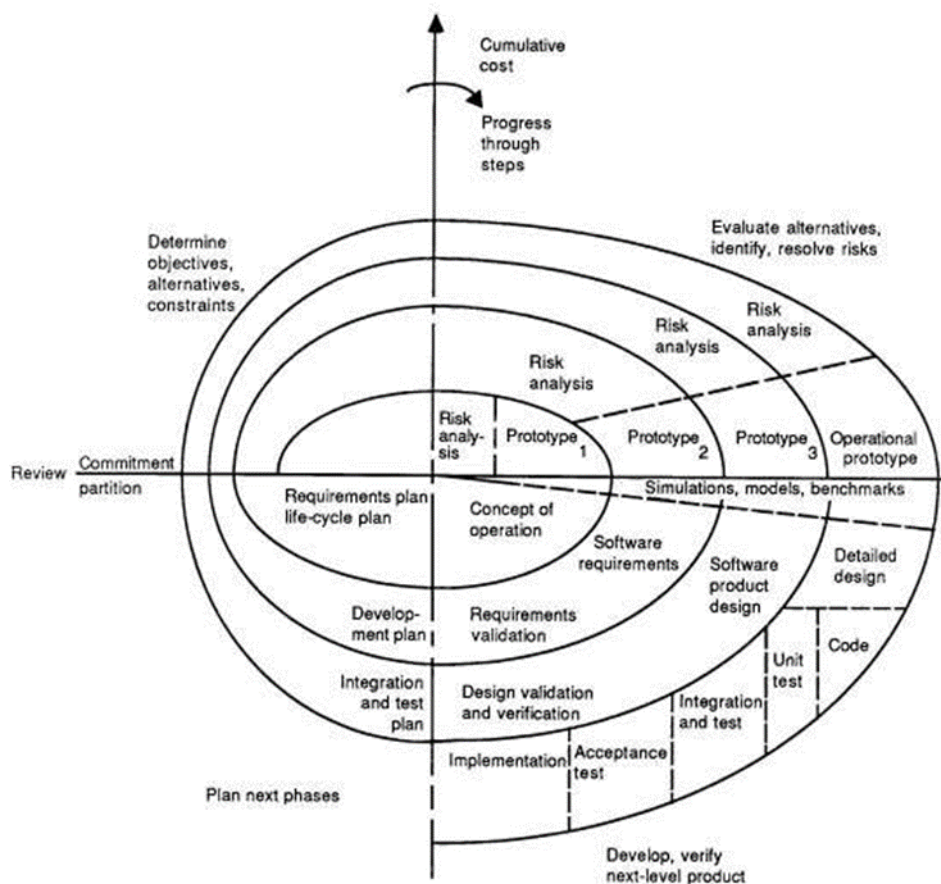


Рис. 1.5. – Спіральна модель управління проєктами

Як показано на діаграмі 1.5, спіральна модель управління проектом передбачає проходження чотирьох основних фаз, які багаторазово повторюються впродовж реалізації проекту. Такий підхід забезпечує гнучкість і можливість коригування планів залежно від нових обставин або ризиків, що є особливо актуальним у сфері комерційних проектів.

Фаза 1 – Формування цілей, альтернатив і обмежень. На цьому етапі команда проекту визначає основні бізнес-цілі, очікувану комерційну вигоду, аналізує можливі підходи до реалізації, враховуючи обмеження бюджету, ресурсів або часові рамки. Саме тут формулюються ключові вимоги замовника і проєктні очікування.

Фаза 2 – Аналіз альтернатив і управління ризиками. Ця фаза є критичною для комерційних ініціатив, оскільки включає оцінку потенційних ризиків, таких як фінансові втрати, затримки, зміни ринку тощо. Визначаються пріоритети ризиків та розробляються стратегії їх мінімізації — як превентивні, так і реактивні.

Фаза 3 – Розробка концепції та її перевірка. На цьому етапі формується первинна версія проекту або продукту (наприклад, прототип нового товару або послуги). Для комерційних проектів важливо отримати зворотний зв'язок від замовника або кінцевих користувачів, аби адаптувати рішення до ринкових умов.

Фаза 4 – Планування наступних кроків. Зібрана інформація та результати попередньої ітерації використовуються для розробки наступного етапу проекту. Це дає змогу поступово вдосконалювати рішення та адаптувати план до нових викликів. Такий підхід особливо корисний при роботі з інноваційними або стартап-проектами, де ринок швидко змінюється.

Оскільки спіральна модель поєднує в собі елементи водоспадної моделі (структурованість і планування) та прототипування (поетапне вдосконалення), її часто називають метамоделлю. Вона менш жорстка у виконанні, що дає змогу переглядати управлінські рішення, якщо це потрібно для досягнення фінансового результату або уникнення втрат.

Іншою сучасною технологією управління комерційними проєктами є Agile (гнучкий підхід). Він представляє новітню концепцію, що кардинально відрізняється від традиційних моделей. Agile-система відкидає жорстку ієрархію етапів і пропонує гнучку, адаптивну організацію роботи, яка дозволяє швидко реагувати на зміни у вимогах клієнтів чи умовах ринку.

Основні принципи Agile, викладені у «Manifesto for Agile Software Development» (2001) [22], можуть бути успішно адаптовані до бізнес-проєктів, зокрема у сфері ІТ, маркетингу, послуг або інноваційного виробництва. Маніфест Agile базується на чотирьох ключових ідеях:

1. Люди та взаємодія важливіші, ніж процеси та інструменти. У комерційних проєктах це означає, що налагоджена командна співпраця забезпечує кращий результат, ніж сліпе слідування інструкціям.

2. Робочий продукт важливіший за надмірну документацію. Перевага надається практичному результату — прибутку, послугі, продукту — а не лише звітам і планам.

3. Співпраця з клієнтом важливіша за дотримання контракту. Успішні комерційні проєкти вимагають постійної комунікації із замовником, гнучкого реагування на зміни його потреб.

4. Готовність до змін важливіша за сліпе дотримання початкового плану.

5. Ринок змінюється швидко — і комерційні проєкти мають уміти підлаштовуватися під нові умови.

Agile-підхід передбачає поділ проєкту на малі ітерації або міні-цикли, кожна з яких проходить повний життєвий цикл (планування → реалізація → тестування → оцінка). Це дозволяє поступово нарощувати функціональність та цінність проєкту, а також отримувати швидкий зворотний зв'язок і оперативно адаптуватися (рис. 1.6.).

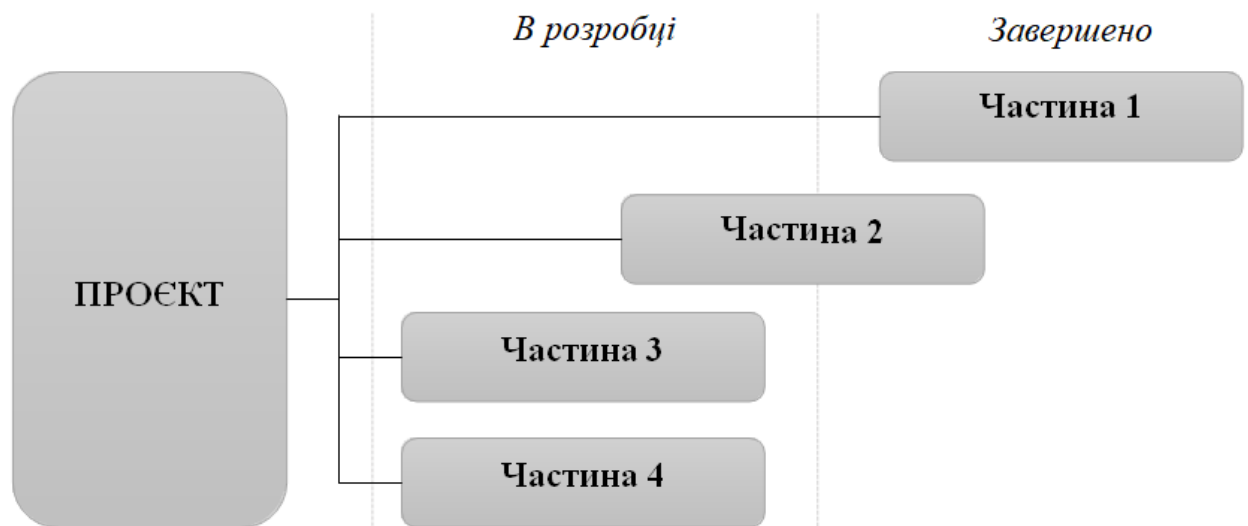


Рисунок 1.6 – Схема Agile-технології

Джерело: : сформовано на основі [56]

Найголовніша ідея, яка лежить в основі гнучкої методології Agile, полягає в тому, щоб надати командам можливість швидко адаптуватися до змін, які можуть вплинути на хід реалізації комерційного проекту та досягнення очікуваних бізнес-результатів. Водночас Agile створює умови для постійної та тісної взаємодії між усіма учасниками проекту — як внутрішніми командами, так і зовнішніми зацікавленими сторонами (наприклад, замовниками, інвесторами, партнерами). Така взаємодія забезпечує високий рівень залучення у процес та дозволяє оперативно вирішувати питання, що виникають.

Особливість Agile у контексті комерційних проектів полягає в тому, що це не одна методика, а сукупність фреймворків — практичних підходів до організації проектної роботи. Серед найпопулярніших у бізнес-середовищі — Scrum і Kanban, які можна ефективно використовувати в маркетингових кампаніях, IT-проектах, запуску нових продуктів, розробці сервісів тощо.

Scrum. Цей фреймворк отримав назву з регбі, де «scrum» означає сутичку навколо м'яча — символ зосередженості на спільній меті. Його авторами стали Джефф Сазерленд і Кен Швабер, які представили модель у 1990-х роках у посібнику The Scrum Guide.

Scrum чудово підходить для реалізації комерційних проєктів у нестабільному середовищі, де важлива швидка реакція на зворотний зв'язок клієнта. Основна суть полягає у виконанні проєкту серіями коротких циклів — спринтів, які зазвичай тривають від 2 до 4 тижнів. У межах кожного спринту команда працює над конкретними задачами з високим пріоритетом, а наприкінці — демонструє результат замовнику.

Якщо результат повністю відповідає очікуванням — проєкт рухається далі. Якщо ж виявлено недоліки або нові вимоги, то зміни враховуються на наступному спринті. Така поетапна перевірка ефективності допомагає уникнути значних помилок на пізніх стадіях і скорочує витрати.

Важливою умовою успішності Scrum у бізнесі є злагоджена робота команди. Щоб забезпечити прозорість і координацію, щодня проводяться короткі наради (Daily Scrum), а також підсумкові зустрічі наприкінці кожного спринту. Це дозволяє менеджменту оперативно реагувати на зміни і тримати проєкт під контролем.

Kanban. Ще один популярний підхід у комерційних проєктах — Kanban, назва якого походить від японського слова «вивіска» або «інформаційна картка». На відміну від Scrum, Kanban не передбачає поділу на спринти і не встановлює чітких часових меж для виконання завдань. Натомість основна увага зосереджена на візуалізації процесу та контролі навантаження команди.

Ключовим поняттям є робочий потік — його відображають за допомогою Kanban-дошки, де завдання переміщуються між колонками (наприклад: «Очікує», «У процесі», «Завершено»). Такий підхід дозволяє командам виконувати завдання паралельно, адаптувати пріоритети в реальному часі та уникати перевантаження.

Kanban ідеально підходить для поточних комерційних процесів, де необхідна гнучкість і безперервне вдосконалення, наприклад, у сфері продажів, логістики, обслуговування клієнтів або підтримки продукту. У разі зміни бізнес-пріоритетів завдання може бути зупинене, переформульоване або передано на інший етап без втрати цілісності всього проєкту.

Для кращого розуміння специфіки Scrum і Kanban у бізнес-середовищі, основні відмінності між цими фреймворками наведено в таблиці 1.5, де проаналізовано їхні ключові особливості, переваги та сфери застосування у комерційних проектах.

Таблиця 1.5.

Відмінності фреймворків технології Agile

Критерій	<u>Scrum</u>	<u>Kanban</u>
Команди	Різноманітні спеціалісти, що змінюють свої ролі	Вузькопрофільні спеціалісти
Головне у розробці	<u>Спрінт</u>	Задача
Планування	Пріоритети залишаються за власником продукту; створюється <u>backlog</u> з чіткими завданнями, які мають бути зроблені в спринті.	Пріоритети закріплюються за командою проекту; є <u>workflow</u> , де відображені всі завдання, які мають бути виконані і вони просто переміщуються із одного статусу в інший.
Час	Розподіл на <u>спринти</u> (2–4 тижні), виокремлюється час для щоденних зустрічей, кожен <u>спринт</u> складається із чотирьох етапів (планування, виконання, реліз, ретроспектива). Відсутність гнучкості щодо внесення змін у <u>спринт</u> .	Розподіл проекту на етапи виконання конкретних задач (приклад: «Планується», «Розробляється», «Тестується», «Завершено»). Відсутні обов'язкові зустрічі-звіти. Нові завдання можна додавати у процесі виконання.
Показники	Вимірюється загальна вага всіх завдань, які виконуються за <u>спринт</u> .	Вимірюється середній час проходження одного завдання.

Джерело: сформовано на основі [45]

Після аналізу основних технологій та фреймворків управління проектами, доцільно узагальнити їх ключові переваги та недоліки у вигляді додатку (див. Додаток А), щоб мати змогу обґрунтовано обрати найоптимальніший варіант для реалізації комерційного проекту.

Під час прийняття рішення щодо вибору тієї чи іншої методології управління, керівник комерційного проекту повинен ретельно оцінити переваги та слабкі сторони кожного підходу, враховуючи низку важливих чинників:

- складність і масштаб проекту,
- обмеження ресурсів (фінансових, людських, часових),

- строк реалізації,
- рівень підготовки персоналу, як професійної, так і організаційної,
- управлінські навички команди, включно з досвідом реалізації подібних бізнес-ініціатив.

Крім технічних аспектів, варто враховувати і вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, які формують особливості функціонування вітчизняних підприємств. Ефективне управління комерційними проєктами можливе лише тоді, коли метод або технологія управління враховує специфіку підприємства, його організаційну культуру, ринкові умови та потенціал для змін.

Отже, наявні обмеження та проблеми, пов'язані із застосуванням окремих методів проєктного управління, свідчать про доцільність комплексного підходу — тобто поєднання різних інструментів та гнучкої адаптації обраної моделі до поточних реалій і цілей комерційного проєкту. Такий підхід дозволяє не лише досягти бізнес-результатів, а й підвищити організаційну ефективність підприємства в довгостроковій перспективі.

1.3. Методичні підходи до обґрунтування доцільності та ефективності бізнес-планування

На початковій стадії життєвого циклу бізнес-проєкту формується його концепція, яка оформлюється у вигляді різноманітних планових документів, як було зазначено у попередньому розділі. Бізнес-план виконує важливу функцію: він слугує інструментом для представлення ідеї проєкту, оцінки її реалістичності та економічної ефективності, а також для аргументування інвестиційної привабливості перед потенційними партнерами, фінансовими установами чи внутрішніми стейкхолдерами.

Як підкреслюють такі дослідники, як С. М. Покропивний, Г. О. Соболя, Г. М. Швиданенко [29, с. 6] та Г. М. Тарасюк [30, с. 18], бізнес-план — це письмовий документ, у якому детально розкрито суть задуму проєкту, шляхи його реалізації, необхідні ресурси, а також можливі обмеження. У ньому

висвітлюються різні аспекти діяльності, що зазнають змін або впливу внаслідок впровадження проєкту.

У міжнародній практиці бізнес-планування підтримується рядом організацій, які займаються розробкою відповідних методичних рекомендацій та стандартів. До таких організацій належать:

- Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) — надає аналітичні інструменти для оцінки фінансової доцільності проєктів;
- Європейський Союз у рамках ініціативи TACIS (Технічна допомога країнам СНД) — пропонує підходи до адаптації європейських стандартів бізнес-планування;
- Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку (ЮНІДО) — розробила уніфіковану методику складання бізнес-планів для промислових проєктів;
- Міжнародні консалтингові компанії, зокрема KPMG, які створюють власні корпоративні стандарти оцінки проєктів [31, с. 233].

Кожна з перелічених організацій пропонує власний підхід до структури, змісту та способу оцінки бізнес-плану. Вони відрізняються рівнем деталізації, аналітичними інструментами та специфікою застосування залежно від типу проєкту. Порівняння основних методик представлено в таблиці 1.6.

Аналізуючи методики бізнес-планування, запропоновані провідними міжнародними організаціями, можна дійти висновку, що проєктний аналіз, як інструмент оцінки та представлення ефективності комерційних проєктів, здійснюється за такими ключовими напрямками:

1. Резюме проєкту. На цьому етапі коротко викладається сутність ідеї, окреслюється проблематика, яку передбачається вирішити реалізацією проєкту, та обґрунтовується його актуальність для підприємства. Також зазначаються очікувані цільові показники та основні результати, яких планується досягти.
2. Маркетинговий аналіз. Спрямований на дослідження ринкового середовища, аналіз попиту та пропозиції, визначення цільової аудиторії та формування маркетингової стратегії. Оцінюються канали збуту, ціноутворення,

позиціонування товару або послуги. У разі виходу на ринок з новим продуктом використовуються такі показники:

Таблиця 1.6

Методики побудови бізнес-плану

EBDR	Tasic	UNIDO	KPMG
Структура бізнес-плану			
1. Титульний лист 2. Меморандум про конфіденційність 3. Резюме 4. Підприємство 5. Проект 6. Фінансування 7. Додатки	1. Титульний лист 2. Меморандум конфіденційності 3. Короткий опис 4. Бізнес та його загальна стратегія 5. Маркетинговий аналіз та маркетингова стратегія 6. Виробництво та експлуатація 7. План виробництва та експлуатації 8. Управління та процес ухвалення рішення 9. Фінанси 10. Аналіз факторів ризику 11. Додатки	1. Титульний лист 2. Меморандум конфіденційності 3. Резюме 4. Опис підприємства та галузі 5. Опис продукції (послуг) 6. Маркетинг та збут продукції (послуг) 7. Виробничий план 8. Організаційний план 9. Фінансовий план 10. Аналіз ефективності проекту 11. Ризики та гарантії 12. Додатки	1. Титульний лист 2. Меморандум конфіденційності 3. Резюме 4. Продукція та послуги 5. Аналіз ринку та галузі 6. Аналіз цільових ринків 7. Стратегії реклами та просування 8. Управління 9. Фінансовий аналіз 10. Додатки

Джерело: сформовано на основі [65]

- Індекс Херфіндаля-Гіршмана (HHI) — для оцінки рівня концентрації конкурентів на ринку;

- Середня ціна на товари-замінники (грн.);
- Рівень доходів споживачів (грн.);
- Максимально допустима ціна продукту/послуги (грн.) та інші.

1. Техніко-технологічний аналіз. Дозволяє оцінити технологічні аспекти реалізації проекту: наявність та альтернативи виробничих процесів, обсяги необхідних ресурсів, розміщення об'єктів, вибір обладнання. У межах цього аналізу враховуються:

- Амортизаційні витрати на основні засоби (грн.);

- Потреба у виробничих площах (м²) та вартість їх оренди/будівництва;
- Експлуатаційні витрати (грн.) тощо.

2. Організаційний аналіз. Спрямований на вивчення організаційно-правових умов реалізації проєкту, аналіз законодавчої бази, яка може вплинути на хід реалізації. Також визначаються оптимальні структури управління проєктом, розподіл функцій і повноважень між учасниками (із застосуванням OBS — Organizational Breakdown Structure та WBS — Work Breakdown Structure).

3. Екологічний аналіз. Дає змогу оцінити вплив проєкту на навколишнє середовище, передбачити можливі негативні наслідки, обсяги виробничих відходів та витрати на їх утилізацію або переробку. Такий аналіз особливо важливий у промислових і виробничих проєктах.

4. Соціальний аналіз. Досліджує соціальні фактори, які впливають на реалізацію проєкту: стан ринку праці, демографічну ситуацію, трудовий потенціал регіону, а також ризики соціального характеру, включаючи криміногенне середовище. Зазвичай такий аналіз проводиться в кілька послідовних етапів, що ілюструється на рис. 1.7.

7. Фінансово-економічний аналіз є одним із ключових етапів оцінки доцільності реалізації комерційного проєкту. Його завдання — перевірити фінансову стійкість, ліквідність та платоспроможність підприємства, а також з'ясувати, чи є фінансування проєкту достатнім і виправданим з економічної точки зору. Такий аналіз зазвичай виконується поетапно (рис. 1.12).

На першому етапі проводиться загальний огляд фінансово-господарської діяльності підприємства. Це передбачає вивчення динаміки ключових економічних показників, таких як:

- обсяг прибутку,
- рівень витрат,
- обсяги фонду оплати праці.



Рис. 1.7 – Етапи та показники соціального аналізу проєкту

Джерело: : сформовано на основі [28]

- обсяги фонду оплати праці.

Наступним кроком є оцінка організаційно-технічного потенціалу підприємства. Аналізуються:

- стан і якість виробничого обладнання,
- рівень використання сучасних технологій,
- ефективність управлінських процесів.

На базі цих даних оцінюється рівень використання ресурсів — матеріальних, технічних та трудових, а також продуктивність праці та ефективність виробничої системи.

Після цього виконується аналіз виконання виробничих планів, що включає:

- оцінку обсягів виготовленої продукції,
- відповідність асортименту та номенклатури заявленим цілям,

- контроль за витратами та аналіз собівартості, із визначенням потенціалу для її зниження.

Завершальний етап — це комплексна оцінка фінансового стану підприємства: рівень прибутковості, рентабельності, структура активів і пасивів. На цьому етапі визначаються економічні перспективи проєкту, можливість його реалізації з огляду на наявні ресурси та фінансову стратегію підприємства.

Такий структурований підхід дозволяє оцінити не лише поточний стан компанії, а й її готовність до інвестування у новий комерційний проєкт та здатність ефективно управляти фінансами в процесі його реалізації.

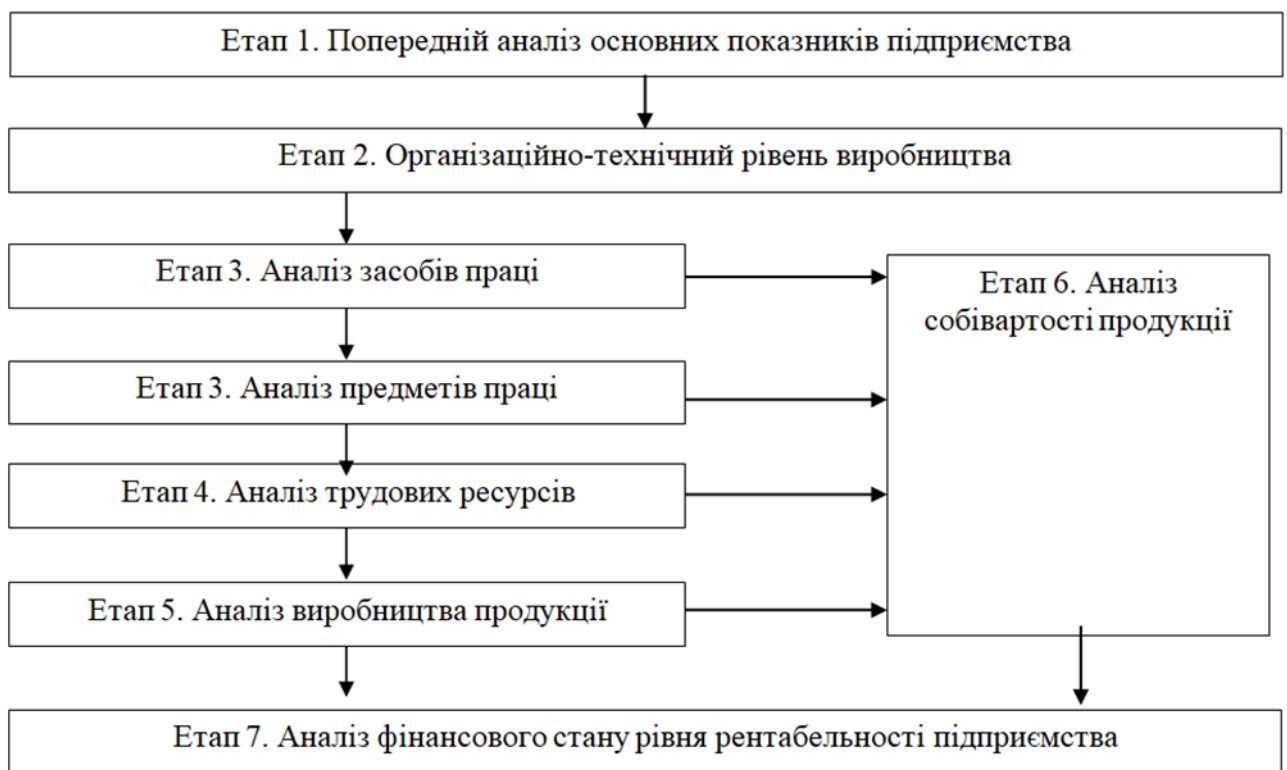


Рис.1.12.Фінансовий аналіз проєкту

Джерело: сформовано на основі [56]

8. Оцінювання ефективності проєкту. Для визначення доцільності реалізації комерційного проєкту застосовуються статичні та динамічні методи аналізу.

Статичні методи базуються на показниках, що не враховують фактор часу. До них належать:

- обсяг прибутку від реалізації проєкту,

- рівень рентабельності,
- рівень витрат тощо.

Ці показники дозволяють швидко отримати базову оцінку очікуваного економічного ефекту, але не враховують зміни вартості грошей у часі.

Натомість динамічні методи, засновані на концепції дисконтування грошових потоків, спираються на теорію вартості капіталу. Такі моделі дозволяють оцінити ефективність проєкту з урахуванням часових змін фінансових показників. У Додатку ... подано ключові формули та приклади розрахунків на основі динамічних показників, а також інтерпретацію отриманих результатів.

Варто зазначити, що управлінські рішення щодо реалізації бізнес-проєкту не повинні ґрунтуватися виключно на економічних метриках. Не менш важливими є якісні чинники, зокрема:

- професійний рівень команди,
- ступінь зацікавленості та залучення стейкхолдерів,
- репутація та надійність партнерів,
- загальна організаційна готовність до змін.

Саме комплексний підхід, що поєднує кількісну та якісну оцінку, забезпечує прийняття обґрунтованих і зважених рішень, особливо в умовах ринкової невизначеності.

Висновки до розділу 1

Аналіз літератури та практичних підходів показує, що є об'єктивні причини виокремлення управління проєктами як окремої управлінської дисципліни. Серед них:

- Прискорення темпів промислового розвитку, що потребує гнучкого та ефективного управління задля адаптації до змін;
- Підвищення ринкових вимог та ускладнення проєктів, які потребують залучення фахівців з високим рівнем кваліфікації;
- Відмінність між класичним та проєктним менеджментом, що зумовлює необхідність застосування нових управлінських інструментів;

- Глобалізація економіки, що супроводжується інтеграційними процесами та злиттями компаній, у яких проєктний підхід виступає стабілізуючим фактором [14, с. 142].

Таким чином, управління проєктами розглядається як самостійна управлінська сфера, що поєднує методи планування, організації, координації та контролю з метою досягнення конкретних цілей.

У застосуванні до бізнес-середовища це означає, що управління бізнес-проєктами є цілеспрямованим використанням інструментів проєктного менеджменту для досягнення стратегічних цілей підприємства, таких як прибутковість, зростання, інновації чи ринкове розширення.

У таблиці 1.3 представлено найбільш авторитетні міжнародні стандарти з управління проєктами — PMBoK Guide, PEB, P2M, PRINCE2 та інші. Вони містять уніфіковані принципи, методології та практики, адаптовані до реалізації різних типів проєктів у тому числі комерційного спрямування.

На завершення слід підкреслити: при ухваленні рішень щодо доцільності реалізації бізнес-проєкту до уваги необхідно брати не лише фінансові показники, а й інші неформалізовані критерії, як-от:

- ефективність комунікації в команді,
- довіра між учасниками,
- культура управління тощо.

Лише така всебічна оцінка, яка враховує як кількісні, так і якісні характеристики, дозволяє забезпечити раціональне управління бізнес-проєктами та досягнення їхніх цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ТОВ «УНІПЛИТ»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Уніпліт»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Уніпліт» було створене 7 травня 2000 року на базі потужностей колишнього ВАТ «Вигодський лісокомбінат». У процесі заснування нерухоме майно було передано в оренду виробничо-комерційному підприємству «Універсальний холдинг», що стало основою для подальшого функціонування нового суб'єкта господарювання.

На сьогодні ТОВ «Уніпліт» є одним із провідних підприємств України у сфері деревообробної промисловості, зокрема виробництва екологічно чистих деревинно-плитних матеріалів. Компанія дотримується сучасних технологічних стандартів, забезпечує високу якість продукції та активно впроваджує енергоощадні та безвідходні технології, що робить її конкурентоспроможною як на національному, так і на міжнародному ринку.

Підприємство розташоване за адресою: Івано-Франківська область, селище Вигода, вул. Заводська, 4 (рис. 2.1). Географічне розташування є досить вигідним з точки зору логістики:

- відстань до обласного центру — 70 км,
- до найближчого районного центру — 42 км.

До підприємства можна дістатися як приватним автотранспортом, так і громадським транспортом, що забезпечує хорошу доступність для працівників, клієнтів та партнерів.

Крім зручного розташування, ТОВ «Уніпліт» має розвинену інфраструктуру, включно з виробничими цехами, складськими приміщеннями, адміністративними будівлями та внутрішньою логістичною мережею. Це створює необхідні передумови для подальшого розширення виробництва та впровадження нових бізнес-проектів.

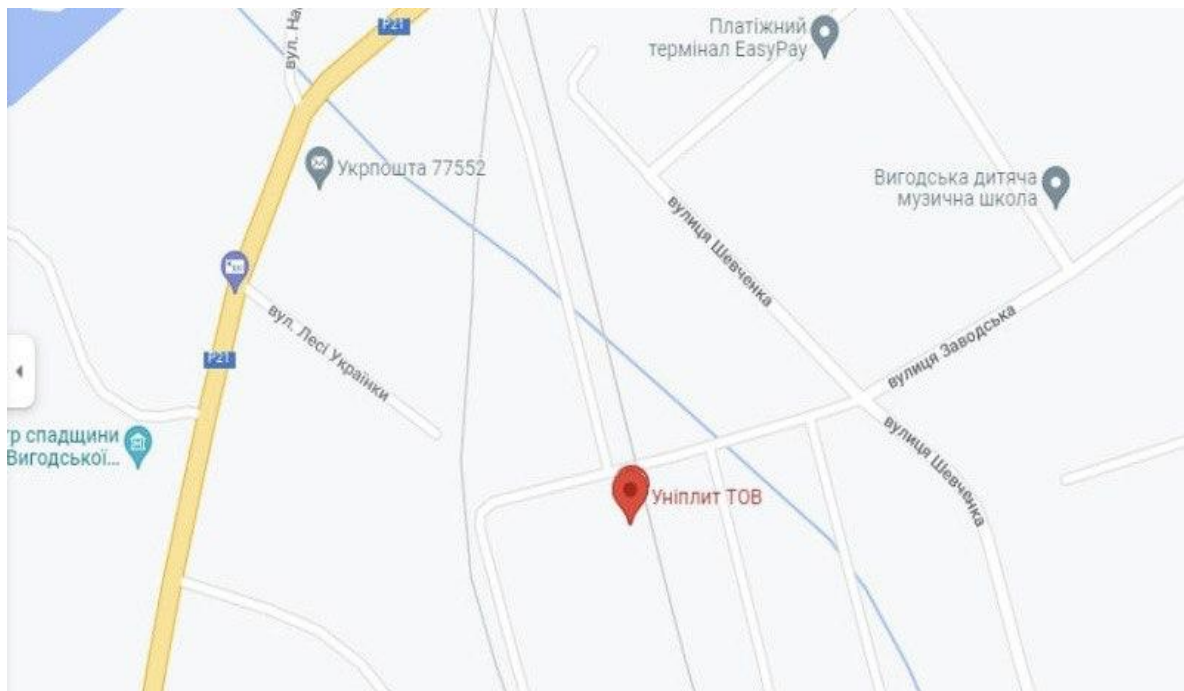


Рис. 2.1. Місце розташування ТОВ «Уніпліт»

Джерело: : сформовано на основі [67]

Завдяки своєму стратегічному розташуванню поблизу деревопереробних комбінатів — зокрема Осмолодський деревообробний комбінат та Болехівський деревообробний комбінат — на яких традиційно накопичувалися значні обсяги деревних відходів, Уніпліт отримує стабільне постачання сировини, що сприяє раціональному використанню ресурсів. Для виробництва слябів підприємство використовує воду, що береться з річок Свіча та Мізунка, що надає промисловій діяльності додаткового логістичного та ресурсного виграшу.

На сьогодні це — одне з провідних підприємств на українському ринку деревообробних матеріалів. Підприємство має у власності 11 земельних ділянок для розміщення виробничих корпусів, допоміжних споруд і технологічної інфраструктури. На цих ділянках розташовано деревообробний цех, складські й адміністративні приміщення, а також території для супутніх виробничих підрозділів.

Крім основного виробничого майданчика, Уніпліт володіє двома дочірніми підприємствами: Харківська філія ТОВ «Уніпліт» та Дзвинярська філія фанерного виробництва, що розширює географію операцій та дозволяє масштабу вести діяльність за межами базового майданчика.

Логотип компанії виконаний у зеленому кольорі, що символізує її орієнтацію на екологічно відповідальне виробництво та сталий розвиток (рисунок 2.2).



Рис. 2.2 Логотип ТОВ «Уніпліт»

Джерело: : сформовано на основі [67]

ТОВ «Уніпліт» активно використовує сучасні цифрові канали комунікації для взаємодії зі споживачами та партнерами. Компанія має офіційний вебсайт (рис.2.3) і сторінки у соціальних мережах, де регулярно оновлюється інформація про її діяльність. На цих платформах можна ознайомитися з асортиментом продукції, технологіями виробництва, партнерами компанії, а також побачити звіти про закупівлі матеріалів та фінансову звітність, що підтверджує відкритість та прозорість ведення бізнесу. Крім того, на ресурсах публікуються новини підприємства, соціальні ініціативи, екологічні зобов'язання та приклади реалізованих проєктів. Такий рівень публічної комунікації сприяє формуванню довіри з боку клієнтів, інвесторів і громадськості, а також покращує імідж компанії як відповідального виробника та роботодавця (рис.2.3.)

Продукція ТОВ «Уніпліт» відповідає високим стандартам екологічної безпеки, що робить її особливо привабливою для виробників меблів, зокрема тих, хто спеціалізується на дитячих меблях. Завдяки дотриманню принципів сталого виробництва та збереження навколишнього середовища, підприємство активно підтримує сучасні тенденції відповідального бізнесу. Це дозволяє його партнерам не лише виробляти якісну продукцію, а й формувати позитивний імідж перед споживачами.

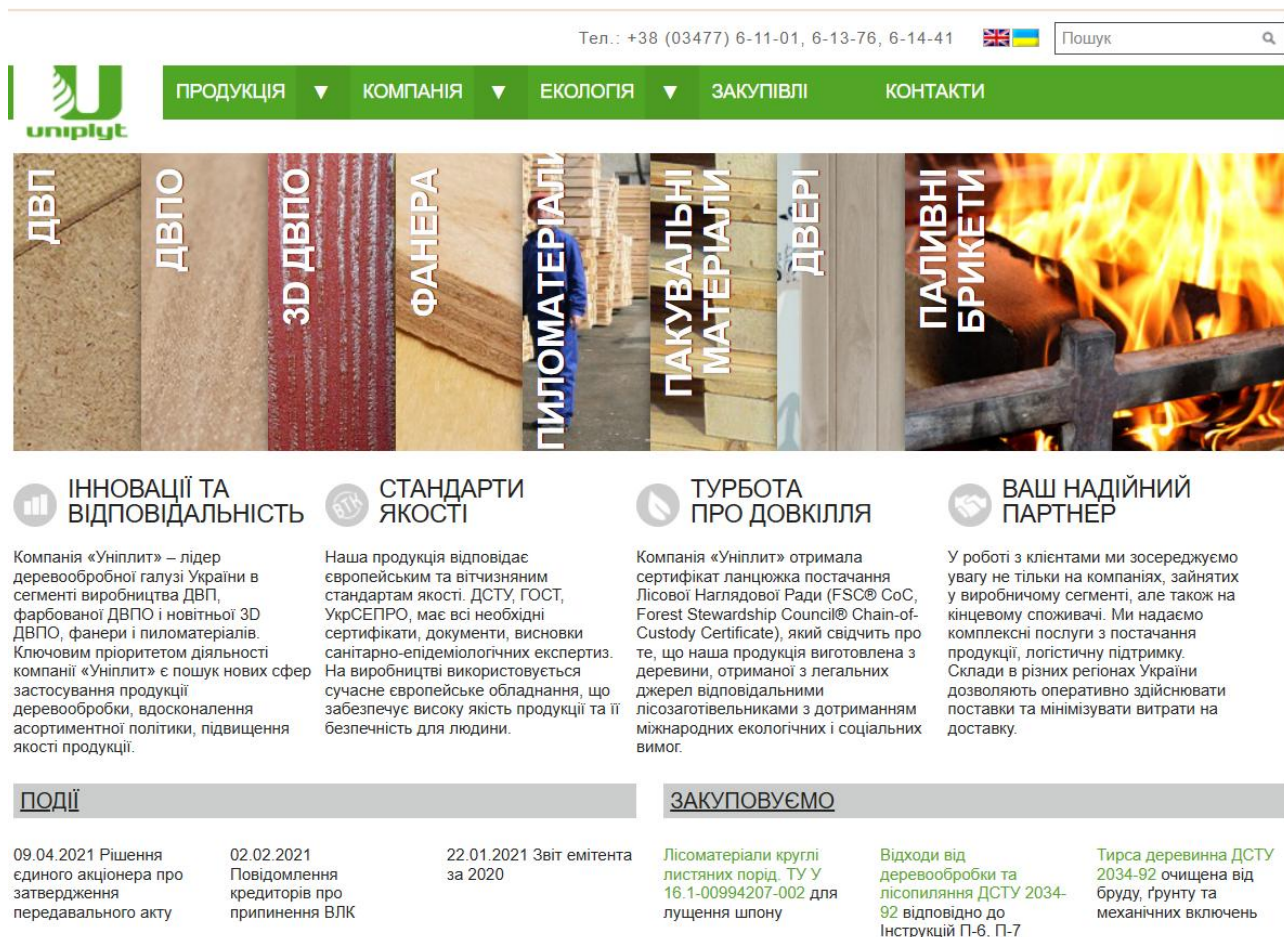


Рис. 2.3 Офіційний сайт ТОВ «Уніплит»

Джерело: : сформовано на основі [67]

Основні виробничі процеси компанії (рис.2.4) зосереджені в трьох ключових підрозділах:

1. Цех з виробництва деревоволокнистих плит (ДВП) – один із провідних напрямів діяльності, орієнтований на випуск екологічно чистих плитних матеріалів.
2. Лісопильне та деревообробне виробництво – забезпечує обробку деревини, яка є сировинною базою для інших етапів виробництва.
3. Фанерне виробництво – спеціалізується на виготовленні фанери для меблевої, будівельної та інших галузей.

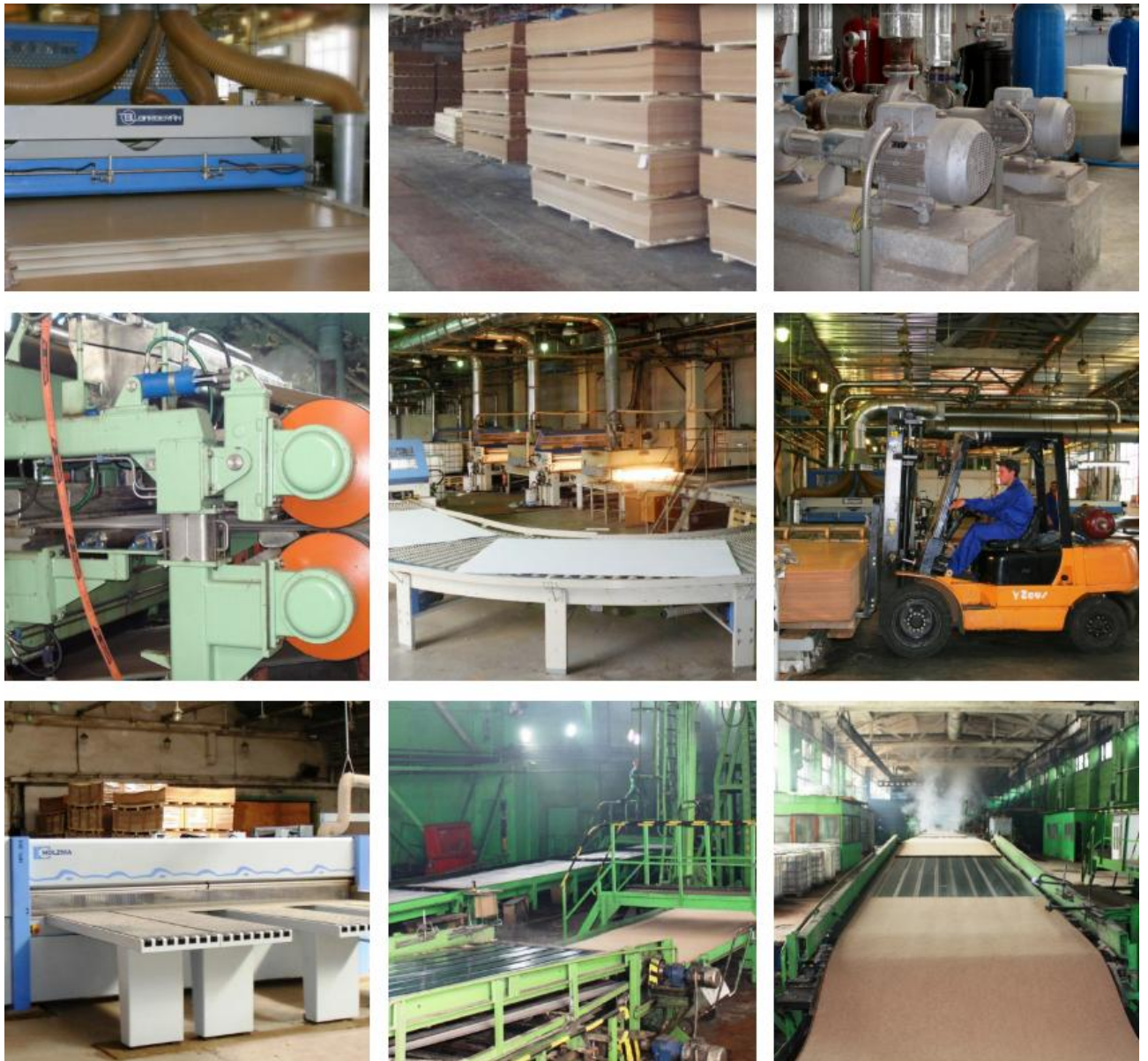


Рис.2.4. Виробничі процеси компанії ТОВ «Уніплит»

Джерело: сформовано на основі [67]

Для забезпечення безперебійного функціонування усіх виробничих ланок на підприємстві діють підрозділи обслуговування та адміністративна служба. До інфраструктури також входять:

- виробничий і оздоблювальний цехи,
- опорні технічні станції, які здійснюють електрообслуговування обладнання,
- виробнича лабораторія, що відповідає за контроль якості на всіх етапах.

Інформацію про загальну чисельність персоналу, що забезпечує роботу підприємства, представлено на рисунку 2.5.



Рис. 2.5 Працівники ТОВ «Уніплит»

Джерело: сформовано на основі [67]

Мета, завдання та місія компанії відображені на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Місія, мета і завдання ТОВ «Уніплит»

Джерело: сформовано на основі [67]

Організаційна структура ТОВ «Уніпліт» побудована за ієрархічним принципом: на чолі підприємства знаходиться директор, у підпорядкуванні якого перебувають усі основні виробничі цехи та функціональні підрозділи (рис. 2.7).

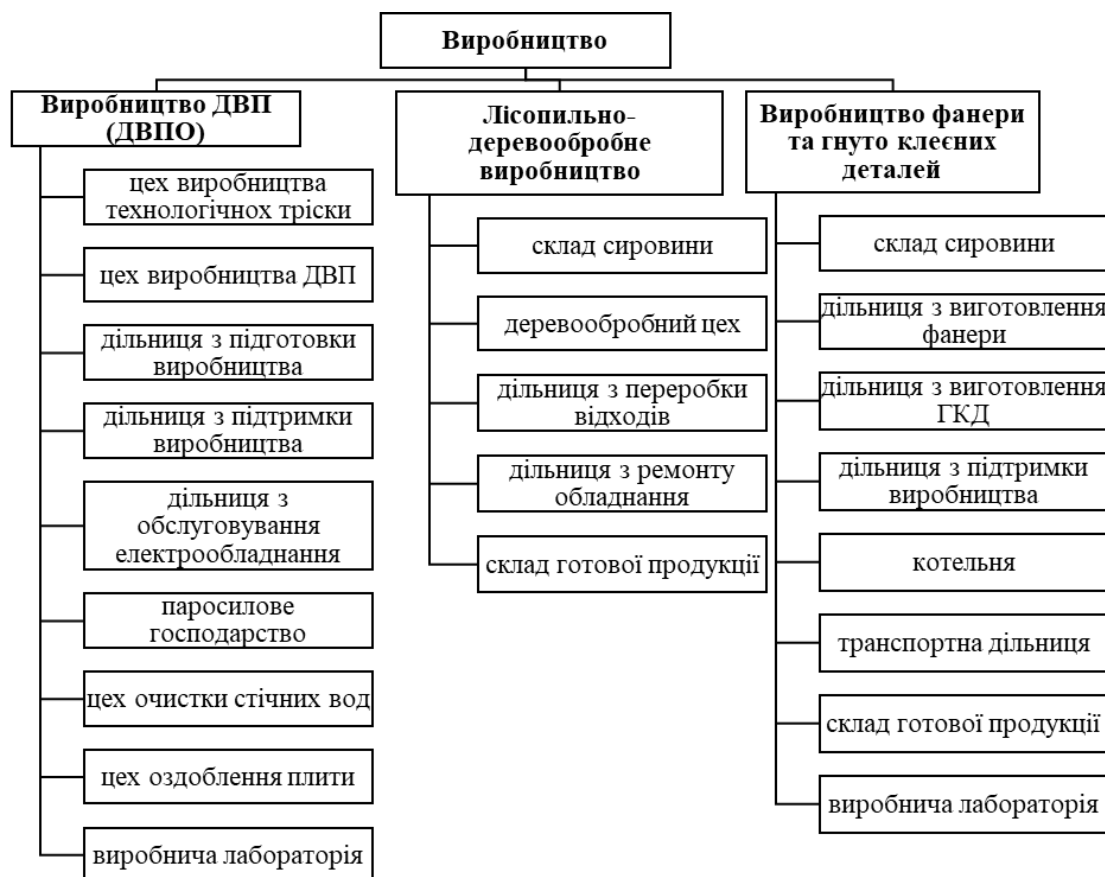


Рис. 2.7 Організаційна структура ТОВ «Уніпліт»

Джерело: *сформовано на основі [67]*

Організаційна структура ТОВ «Уніпліт» є багаторівневою та достатньо складною, що характерно для підприємств великого масштабу. Кожен із заступників директора відповідає за певні служби й відділи, однак усі вони безпосередньо підпорядковуються керівнику підприємства. Така модель управління вказує на високу ступінь централізації, продуманість внутрішньої організації та розподілу обов'язків.

Комунікація між рівнями управління, як правило, має вертикальний характер: передача інформації переважно здійснюється згори вниз, тоді як

зворотній зв'язок знизу вгору зустрічається рідко. Через значну кількість працівників і складність виробничих процесів горизонтальна взаємодія між підрозділами обмежена, що також може негативно впливати на злагодженість роботи та спричиняти плинність кадрів, зокрема через складні умови праці та низький рівень внутрішньої комунікації.

Підприємство функціонує відповідно до колективного договору, який регламентує ключові питання: охорону праці, систему оплати, соціальне забезпечення тощо. Одним із важливих пунктів договору є зобов'язання компанії оплачувати професійне навчання працівників.

У 2023 році адміністрація підприємства пройшла курси роботи з програмним забезпеченням Project, а окремі співробітники відвідали підприємство Nowy Styl у Польщі, яке спеціалізується на виробництві меблів, з метою обміну досвідом.

На підприємстві організована робота у дві зміни, що дозволяє підтримувати безперервність виробництва. Водночас такі умови ускладнюють реалізацію кадрового потенціалу, тому адміністрація активно працює над мотиваційними програмами та розвитком персоналу. Зокрема, функціонує відділ кадрів, який займається підбором, адаптацією та підвищенням кваліфікації працівників.

Пошук нових кадрів здійснюється як внутрішніми, так і зовнішніми каналами.

До внутрішніх джерел належать:

- кадровий резерв;
- оголошення на офіційному сайті компанії;
- рекомендації від чинних працівників.

Зовнішні джерела набору персоналу включають:

1. розміщення вакансій у регіональних соціальних мережах;
2. реклама через радіо та інтернет-ресурси;
3. співпраця з Центром зайнятості м. Долина;

4. взаємодія з професійно-технічними й вищими навчальними закладами;
5. участь у профорієнтаційних заходах у школах;
6. організація екскурсій на виробництво з ознайомчою метою.

Динаміка набору персоналу за 2021–2022 роки представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Джерела вибору персоналу на ТОВ «Уніпліт» за 2023-2024 рр.

Зовнішні	%		Внутрішні	%	
	2023	2024		2023	2024
Соціальні мережі	46	54	Кадрові резерви	43	51
Центр зайнятості	25	25	Рекомендації правників	31	28
Співпрацю із закладами вищої освіти	19	16	Оголошення на офіційному сайті	20	23
Профорієнтація	6	7			
Всього	100	100	Всього	100	100

Джерело: сформовано на основі [67]

Аналізуючи надані дані, можна дійти висновку, що основні канали залучення персоналу на ТОВ «Уніпліт» — це соціальні мережі (53%) та внутрішній кадровий резерв (50%). Незважаючи на зміну показників з роками, саме ці два джерела залишаються найрезультативнішими. Найменшу ефективність у підборі кадрів демонструють профорієнтаційні заходи (8%) та співпраця з навчальними закладами (17%), що пояснюється низькою зацікавленістю молоді у роботі за фахом та обмеженими можливостями працевлаштування у регіоні.

З 2012 року підприємство володіє сертифікатом FSC (Лісова опікунська рада), який підтверджує, що деревина, яку використовують у виробництві, має легальне походження. Повторна сертифікація була проведена у 2017 році. Крім того, компанія має чинні сертифікати відповідності, останній з яких було видано 8 жовтня 2023 року.

Компанія ТОВ «Уніплит» дотримується принципів екологічної відповідальності та сталого розвитку, тому у своїй виробничій діяльності використовує виключно легальну, сертифіковану деревину. Це означає повну відмову від придбання сировини, походження якої пов'язане з незаконними рубками або маніпуляціями з дозвільними документами. Деревина закупається лише за наявності офіційних підтверджень легальності її заготівлі — на основі лісорубних квитків, отриманих відповідно до чинного законодавства, з ділянок, призначених до планових рубок (лісосік, санітарних вирубок тощо).

Підприємство чітко усвідомлює, що незаконна вирубка лісів завдає значної шкоди навколишньому середовищу: порушується баланс лісових екосистем, знижується продуктивність лісів, спостерігається деградація ґрунтів, зникає біорізноманіття. Окрім того, такі дії погіршують породний і віковий склад лісів, порушують водний режим і спричиняють ерозійні процеси.

Уся деревина, що використовується у виробничих процесах компанії, проходить контроль на відповідність санітарним та екологічним вимогам, зокрема — на рівень гамма-випромінювання. Сировина має відповідні сертифікати радіаційної безпеки, що підтверджує її придатність до використання в деревообробному виробництві та будівництві.

Таким чином, ТОВ «Уніплит» не лише підтримує легальну лісозаготівлю, а й демонструє високий рівень екологічної відповідальності, що є важливою конкурентною перевагою в сучасних умовах ринку.

Отже, можна стверджувати, що ТОВ «Уніплит» демонструє поступовий розвиток, проте для досягнення вищої конкурентоспроможності необхідно інвестувати більше ресурсів у людський капітал. Наразі цей напрям залишається недостатньо реалізованим, тому актуальним є впровадження системного підходу до розвитку персоналу на промисловому підприємстві.

Цікавою ініціативою компанії є оригінальна програма командоутворення “Сходження на вершину”: щороку працівники підприємства підкорюють одну з

гірських вершин Карпат. Це символізує спільні зусилля трудового колективу протягом року та прагнення досягати нових висот.

Щоб залучити молодь, компанія бере участь у різноманітних соціальних і культурних ініціативах. Серед них — спонсорська підтримка футбольного клубу «Ураган», фінансування святкових заходів до Дня працівника лісу в селі Вигода,

Компанія «Уніплит» добре відома в Україні не лише як надійний виробник екологічно чистих деревоволокнистих плит, фанери та інших деревообробних матеріалів, а й як активний учасник соціального розвитку регіону. Підприємство приділяє значну увагу екологічним, культурним та освітнім ініціативам, спрямованим на підтримку місцевих громад, особливо у Карпатському регіоні.

Одним із яскравих прикладів є відновлення туристичного маршруту "Карпатський трамвай" — унікального об'єкта екологічного туризму, що не лише зберігає природну спадщину, а й сприяє розвитку зеленого туризму, зайнятості місцевого населення та промоції регіону.

Крім того, компанія активно працює з молоддю та школярами, реалізуючи проекти творчого та освітнього спрямування, зокрема ініціативу «Умілі ручки», яка сприяє розвитку у дітей практичних навичок, творчого мислення, естетичного смаку та любові до праці. Такі програми підсилюють зв'язок поколінь, передають ремісничі традиції та формують екологічну свідомість у підростаючого покоління.

Усі ці ініціативи є частиною соціальної відповідальності «Уніплиту», що доводить: компанія не лише створює якісний продукт, а й інвестує у сталий розвиток суспільства та охорону навколишнього середовища, зміцнюючи позиції як провідного українського виробника із європейськими цінностями.

Таким чином, ТОВ «Уніплит» — це сучасне деревообробне підприємство, яке динамічно реагує на виклики часу та активно впроваджує інновації. Основним стратегічним орієнтиром компанії є лідерство в якості продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Експортна діяльність підприємства підтверджує стійкий попит на його продукцію за межами України. Для подальшого зростання важливо не лише підтримувати високу якість товарів, а й

інвестувати в навчання та розвиток персоналу, що стане запорукою довгострокового успіху та прибутковості.

2.2. Стратегічний та фінансовий аналіз ТОВ «Уніпліт»

Сучасні підприємства деревообробної галузі, як і представники інших секторів економіки, функціонують у специфічному середовищі, яке постійно змінюється. В умовах воєнного стану ключовим чинником ефективної діяльності компанії є наявність своєчасної інформації про зміни в оточенні та здатність оперативно адаптуватися до нових умов.

Будь-яке підприємство взаємодіє з внутрішнім середовищем (кадрові ресурси, структура управління, виробничі процеси) та зовнішнім середовищем (ринкові умови, економічна ситуація, конкуренція, правове поле). Тому управлінські рішення повинні формуватися з урахуванням особливостей обох середовищ, що дозволяє забезпечити стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

ТОВ «Уніпліт» займає одне з провідних місць серед українських виробників фанерної продукції (рис. 2.7.).

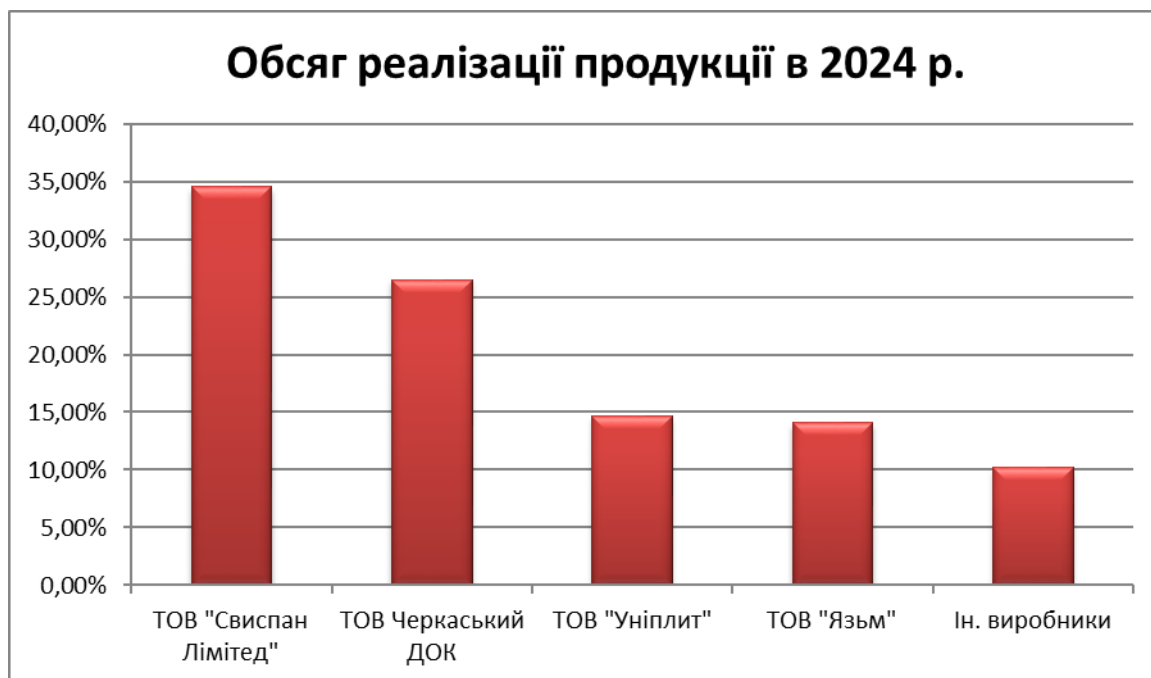


Рис.2.7. Обсяги реалізації фанери в Україні*

Джерело: сформовано на основі [34]

За підсумками 2024 року, ТОВ «Уніпліт» посідає третю позицію серед вітчизняних виробників фанери за обсягами реалізованої продукції. Цей результат є свідченням високої якості, стабільного попиту та ефективної роботи компанії. Підприємство постійно працює над удосконаленням своїх товарів і розширенням ринку збуту, особливо акцентуючи увагу на екологічності продукції, що вигідно вирізняє її серед конкурентів. Саме з цієї причини більшість шкільних парт у регіоні виготовлені з матеріалів ТОВ «Уніпліт».

З метою оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства необхідно проаналізувати ключові показники ефективності діяльності та ступінь забезпеченості ресурсами. Основні аналітичні дані щодо поточного стану підприємства подані в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка динаміки показників ТОВ Уніпліт 2022 - 2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (ОР), тис. грн.	208535,0	255531,0	352072,0	143538,0	68,9
Виробнича собівартість реалізованої продукції (Ср), тис. грн.	196185,0	244448,0	335199,0	139016,0	70,9
Валовий прибуток (ВП), тис. грн.	12352,0	11085,0	16874,0	4523,0	36,7
Середньорічна вартість основних засобів (ОЗ), тис. грн.	62125,0	66863,0	78335,0	16211,0	27,0
у т.ч. машин і обладнання (Оза)	27989	29601,0	31762,0	3773,0	14,4
Питома вага активної частини ОЗ (Пва)	0,43	0,45	0,42	-0,08	-9,7

Джерело: сформовано на основі [67]

Про результативність роботи підприємства свідчить стабільне щорічне зростання чистого доходу. Однак темпи збільшення виробничої собівартості (70,8%) перевищують темпи приросту доходу, що є негативною тенденцією. Ідеальним варіантом для ефективного розвитку компанії є ситуація, коли приріст доходів випереджає зростання витрат. Це дозволяє збільшувати прибутковість підприємства.

Отже, перед керівництвом стоїть завдання впроваджувати більш результативні управлінські рішення, спрямовані на зниження витрат або підвищення ефективності виробництва. У свою чергу, поліпшення фінансових показників дозволить реалізовувати подальші зміни для розвитку бізнесу.

Для аналізу ефективності використання основних засобів підприємства доцільно застосовувати відповідні економічні формули та показники, що подані в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Формули для визначення структури та показників ефективності
використання основних засобів**

Показник	Формула
(ОЗ) Питома вага активної частини	$\text{ПВа} = \text{ОЗ}_a / \text{ОЗ}$
(ОЗ Фва) Фондовіддача активної частини	$\text{ОЗ } \text{Фва} = \text{ОП} / \text{ОЗ}_a$
Взаємозв'язок між ФВ і Фва	$\text{ФВ} = \text{ПВа} * \text{ФВа}$
(ВП) Валовий прибуток	$\text{ВП} = \text{ОР(ЧД)} - \text{Ср}$
(Роз) Рентабельність ОЗ	$\text{Роз} = \text{ВП} / \text{ОЗ}$
(Коз) Капіталовіддача ОЗ	$\text{Коз} = \text{ОР(ЧД)} / \text{ОЗ}$

Джерело: сформовано на основі [64]

Високе зростання рентабельності основних засобів свідчить про підвищення ефективності використання майнових активів, задіяних у процесі створення доходу. Така позитивна динаміка є ознакою того, що підприємство

раціонально використовує наявні матеріально-технічні ресурси, досягаючи вищих фінансових результатів при незмінних або помірно зростаючих витратах.

Окрім основних засобів, важливо враховувати і загальний стан фінансових активів підприємства, зокрема:

- оборотні кошти;
- грошові кошти та їх еквіваленти;
- коротко- та довгострокові фінансові інвестиції;
- дебіторську заборгованість.

Аналізуючи ці елементи, можна оцінити загальну ліквідність підприємства, його фінансову стійкість, а також можливості для залучення зовнішніх інвестицій. Високий рівень рентабельності в поєднанні з грамотно структурованими фінансовими активами створює передумови для розширення виробництва, модернізації обладнання та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

У таблиці 2.4 наведено основні коефіцієнти, що дозволяють оцінити рентабельність основних засобів та ефективність управління фінансовими активами підприємства.

Таблиця 2.4.

Показників активів ТОВ Уніплит

Показники	2022	2023	2024	Відхилення абсолютне	Відхилення відносне, %
Фондовіддача, грн. (ФВ)	3,26	3,83	4,60	1,26	38,5
Фондовіддача активної частини ОЗ, грн. (ФВа)	7,54	8,64	11,09	3,56	47,2
Рентабельність основних засобів, грн. (Роз)	0,16	0,18	0,23	0,07	42,4
Капіталовіддача основних засобів, грн. (Коз)	3,13	3,83	4,50	1,39	44,4

Джерело: сформовано автором

Підприємство володіє достатнім забезпеченням основними засобами, і щорічне зростання відповідних показників свідчить про поступове оновлення та розвиток матеріально-технічної бази. Позитивною тенденцією є збільшення фондівіддачі, що означає зростання ефективності використання наявних активів для формування доходів. Рентабельність основних засобів також демонструє підйом, що вказує на здатність активів генерувати прибуток.

Досягнення результативності у розвитку людського капіталу підприємства розпочинається з якісного процесу підбору кадрів. На ТОВ «Уніплит» цей процес складається з аналізу поданих кандидатами документів, проведення індивідуальних співбесід та виконання практичних завдань. За цю діяльність відповідає менеджер з персоналу, який використовує спеціально розроблені тести, адаптовані до специфіки посади, на яку претендує кандидат.

Однією з актуальних екологічних проблем в Україні є масова вирубка лісів, що призводить до серйозних наслідків для довкілля та економіки. Незаконна або надмірна лісозаготівля знижує біорізноманіття, руйнує природні екосистеми, спричиняє ерозію ґрунтів та погіршення якості водних ресурсів. Особливо гостро ця проблема стоїть у Карпатському регіоні, де вирубки відбуваються навіть у важкодоступних місцях. Часто деревину заготовляють з порушенням законодавства, без належних дозвільних документів, або з використанням схем ухилення від контролю. Така ситуація свідчить про потребу в посиленні державного нагляду, впровадженні прозорих цифрових систем обліку деревини, а також підтримці компаній, які дотримуються принципів екологічної відповідальності та сталого лісокористування.

У зв'язку з актуальністю екологічних проблем, особливо у контексті масового вирубування лісів в Україні, перед деревообробними підприємствами стоїть завдання ефективної переробки деревини з максимальною екологічною відповідальністю. ТОВ «Уніплит» зосереджується на глибокій переробці сировини та мінімізації відходів, що дозволяє підприємству не лише відповідати сучасним екологічним стандартам, а й успішно реалізовувати продукцію як на внутрішньому ринку, так і за кордоном.

У процесі планування на наступний фінансовий рік підприємство визначає ключові показники виробництва та реалізації, зокрема:

- найменування продукції, що підлягає реалізації;
- одиниці її виміру;
- планову кількість, ціну реалізації та вартість продукції по місяцях;
- загальний обсяг реалізації кожного виду продукції у помісячному розрізі та за рік;
- повний перелік продукції, яку планується реалізувати щомісячно та в річному вимірі.

ТОВ «Уніплит» функціонує в умовах монополістичної конкуренції, що передбачає наявність кількох постачальників спорідненої продукції, але з унікальними характеристиками, що дозволяють підприємству утримувати свою ринкову нішу.

Для більш глибокого аналізу позицій компанії у конкурентному середовищі доцільно скористатися моделлю «П'яти сил конкуренції» за М. Портером. Результати такого аналізу подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Сила тиску наявних конкурентів

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Кількість балів	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку	Невелика кількість гравців
Темп зростання ринку	Стагнація або зменшення об'єму ринку	Сповільнення зростання	Високий
		+	
Рівень диференціації	Підприємство продає стандартизований товар	Товар стандартизований за ключовими ознаками, але відрізняється	Продукти значно відрізняються між собою

		додатковими перевагами	
	+		
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку	Існує можливість підвищення цін лише в межах покриття зростання витрат	Завжди є можливість підвищення цін для покриття зростання витрат та підвищення доходу
		+	
Підсумковий бал	8		
4 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Джерело: сформовано автором

ТОВ «Уніплит» наразі характеризується помірним рівнем внутрішньої конкуренції в межах галузі, що свідчить про активний розвиток підприємства та поступове посилення його позицій на ринку деревообробної продукції. Підприємство активно впливає на ринкову ситуацію, водночас перебуваючи у фазі розширення.

У сучасних умовах конкурентного середовища перевагу отримують не лише ті компанії, які впроваджують нові виробничі технології, а й ті, які застосовують ефективні управлінські підходи. Саме тому керівництво ТОВ «Уніплит» робить акцент на сучасні методи управління, серед яких – стратегічне планування, оцінка та розвиток людського капіталу, удосконалення внутрішніх процесів. Так, спільно з експертами міжнародної консалтингової компанії BDO

було реалізовано реінжиніринг бізнес-процесів як підготовчий етап до впровадження системи управління якістю відповідно до стандарту ISO.

Стратегічний аналіз є важливою складовою системи стратегічного управління підприємством. Його основне завдання – забезпечення інформаційної та аналітичної бази для прийняття виважених, ефективних управлінських рішень, які дозволяють підвищити конкурентоспроможність та адаптивність компанії до змін зовнішнього середовища.

Мета стратегічного аналізу полягає у виявленні актуального стану підприємства, визначенні бажаного результату в майбутньому та розробці оптимальних шляхів його досягнення. На практиці це дозволяє відповісти на три ключові запитання:

1. У якому стані знаходиться підприємство зараз?
2. Яким воно має бути через певний період часу?
3. Якими засобами можливо досягти бажаного стану?

У процесі стратегічного аналізу формулюється місія компанії, визначаються стратегічні цілі, оцінюються чинники зовнішнього впливу, аналізується ресурсний потенціал, положення на ринку, конкурентні переваги та тактичні кроки для досягнення поставлених завдань.

Такий аналіз повинен бути безперервним і проводитися на всіх етапах життєвого циклу компанії. Зазвичай він реалізується у три етапи (рис. 2.8), які охоплюють ситуаційний аналіз, визначення стратегічних напрямків та впровадження управлінських рішень.

На першому етапі стратегічного аналізу здійснюється оцінка зовнішніх чинників, які впливають на діяльність підприємства. Це стосується як безпосередніх, так і опосередкованих впливів, що дозволяє виявити потенційні можливості та ризики з боку зовнішнього середовища. Одночасно проводиться вивчення внутрішніх факторів, таких як сильні та слабкі сторони компанії. Серед ключових внутрішніх складових аналізується управлінська структура, організаційна побудова, виробничі процеси, фінансовий стан, маркетингова

політика, кадровий потенціал, а також наявність наукових розробок і впроваджених інновацій.

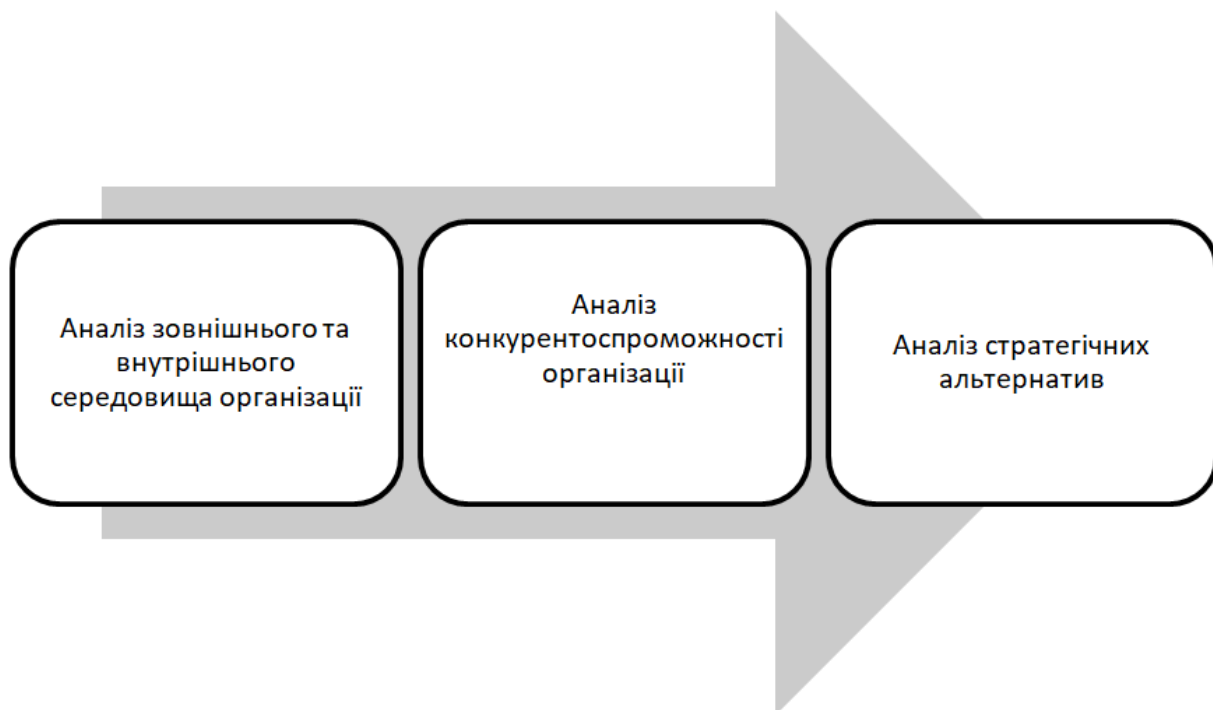


Рис. 2.8 Етапи здійснення стратегічного аналізу

Джерело: [64]

На другому етапі увага зосереджується на аналізі конкурентного положення підприємства, з метою виявлення та формування його конкурентних переваг. Для цього використовуються різноманітні методи оцінки конкурентоспроможності, які класифікуються за типом подання результатів: числові (розрахункові), комбіновані, візуальні (графічні) та аналітичні (матричні).

Третій етап включає визначення пріоритетних стратегічних бізнес-одиниць та аналіз їхнього внеску до загального портфеля компанії. На цьому етапі формуються альтернативні стратегії розвитку для кожного напрямку діяльності та відбираються найефективніші з них. Результати аналізу дозволяють оцінити привабливість існуючого бізнес-портфеля та запропонувати можливі варіанти його трансформації для підвищення конкурентоспроможності.

Одним із ключових інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який базується на комплексній оцінці як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Цей інструмент дозволяє чітко визначити стратегічне положення підприємства, його можливості, загрози, сильні сторони та слабкості. Регулярне проведення SWOT-аналізу є важливим, оскільки він допомагає адаптувати стратегічні рішення до постійних змін на ринку. Початковим кроком аналізу є побудова SWOT-матриці, в якій визначаються ключові питання для кожної категорії оцінки.

Розглянемо SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Уніплит» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ТОВ «Уніплит»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Висока якість та екологічність продукції, сертифікати FSC та відповідності.	- Залежність від постачання сировини, яке може бути нестабільним під час воєнного стану.
- Наявність власних виробничих потужностей та дочірніх підприємств.	- Низький рівень інвестицій у людський капітал та розвиток персоналу.
- Стійка репутація на внутрішньому та зовнішньому ринку.	- Обмежені можливості горизонтальної взаємодії між підрозділами.
- Присутність на міжнародному ринку, експорт продукції.	- Високий рівень фізичного навантаження працівників, що призводить до плинності кадрів.
- Впровадження сучасних технологій управління (стратегічне планування, BDO, ISO).	- Висока енергозалежність виробництва (водні ресурси, електрика).
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Зростання попиту на екологічну продукцію (особливо для дитячих меблів).	- Війна в Україні: руйнування інфраструктури, перебої в логістиці.
- Розширення партнерських програм з європейськими компаніями.	- Зниження платоспроможного попиту на внутрішньому ринку.
- Отримання грантів і державної підтримки на відновлення і модернізацію.	- Валютні коливання і нестабільність економічного середовища.
- Розвиток цифрових каналів продажів та онлайн-маркетингу.	- Трудова міграція, дефіцит кваліфікованих працівників.
- Участь у державних закупівлях для відбудови країни.	- Ризики підвищення цін на сировину та енергоносії.

Джерело: сформовано автором

Висновки за результатами SWOT-аналізу ТОВ «Уніплит»:

1. Підприємство має ряд сильних внутрішніх сторін, зокрема наявність сертифікатів відповідності (включно з FSC), екологічно чисте виробництво, позитивну репутацію на українському ринку та активну соціальну позицію. Це дозволяє компанії ефективно співпрацювати з державними структурами (наприклад, постачання до шкіл) та бути привабливою для партнерів.

2. Серед основних слабких сторін – технологічна застарілість окремого обладнання, складність внутрішньої комунікації через складну ієрархічну структуру та дефіцит кадрів. Останнє загострюється в умовах війни, через евакуацію або мобілізацію працівників.

3. Зовнішнє середовище надає певні можливості для подальшого зростання. Зокрема, Україна отримує підтримку від міжнародних організацій та фондів, доступ до ринків ЄС частково спрощений, а також зростає попит на екологічну продукцію. Це відкриває нові ніші та джерела фінансування, які ТОВ «Уніплит» може використати.

4. Однак, підприємство перебуває під впливом серйозних зовнішніх загроз. Найсуттєвіші з них: військові дії, нестабільність логістичних ланцюгів, коливання цін на сировину та енергоносії, а також загальне зниження купівельної спроможності населення.

5. Для зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Уніплит» необхідно:
- інвестувати в оновлення виробничих потужностей;
 - підтримувати кадрову стабільність через соціальні програми;
 - активніше використовувати міжнародні гранти;
 - працювати над спрощенням управлінських процесів і покращенням внутрішньої комунікації;
 - продовжувати розвиток іміджу як відповідального та екологічного виробника.

PEST-аналіз — це інструмент стратегічного планування, який дає змогу оцінити зовнішні фактори, що можуть впливати на діяльність підприємства. Аббревіатура PEST розшифровується як Політичні (Political), Економічні

(Economic), Соціальні (Social) та Технологічні (Technological) чинники. Аналіз політичного середовища включає вивчення державної політики, законодавчих змін, рівня стабільності в країні та підтримки з боку держави. Економічні фактори охоплюють інфляцію, рівень безробіття, валютні курси, доступність кредитування тощо. Соціальні аспекти пов'язані з демографічними змінами, культурними цінностями, рівнем освіти і споживчими уподобаннями. Технологічні фактори включають інновації, розвиток нових технологій, автоматизацію виробництва та цифровізацію процесів. Завдяки PEST-аналізу підприємство може краще адаптувати свою стратегію до умов зовнішнього середовища, знижуючи ризики та використовуючи можливості для зростання.

Розглянемо PEST -аналіз діяльності ТОВ «Уніпліт» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

PEST -аналіз ТОВ «Уніпліт»

Фактор	Основні аспекти для ТОВ «Уніпліт»
Політичні (P)	• Вплив воєнного стану: ризики логістики, постачання сировини, нерухомість виробництва. • Державна політика щодо лісового сектору, стандарти лісокористування, сертифікація (наприклад, FSC). • Податкова і митна політика: експорт/імпорт деревини, матеріалів, обладнання. • Екологічні і трудові нормативи, що можуть змінюватися в умовах регулювання після воєнного стану.
Економічні (E)	• Зростання цін на енергоносії, деревину, відходи деревообробки — підвищення собівартості. • Валютні курси, інфляція, платоспроможність внутрішнього споживача. • Потреба у фінансуванні модернізації, доступ до кредитів, грантів на відновлення виробництва. • Попит на експортні ринки і конкуренція з імпоротною продукцією.
Соціальні (S)	• Очікування споживачів щодо екологічної продукції — перевага для компанії з «зеленим» іміджем. • Трудові ресурси: дефіцит кваліфікованих працівників, плинність, міграція молоді. • Вплив війни на соціальне середовище: безпека працівників, моральний стан, змінені життєві пріоритети. • Зростання суспільної уваги до сталого розвитку, екологічності, корпоративної соціальної відповідальності.
Технологічні (T)	• Автоматизація виробництва, модернізація обладнання — можливість підвищити ефективність. • Впровадження систем управління якістю (ISO), контроль виробничих процесів.

	• Використання вторинної сировини, інноваційні технології переробки відходів. • Цифрові канали збуту, логістичні технології, віддалене управління виробництвом.
--	--

Джерело: сформовано автором

Висновки з PEST-аналізу ТОВ «Уніплит»:

1. Політичні фактори створюють як виклики, так і нові можливості:
 - Війна в Україні впливає на безперебійність логістики, стабільність постачання сировини та безпеку виробництва.
 - Державна підтримка експорту та ініціативи щодо екологічного виробництва відкривають нові напрями для росту.
2. Економічне середовище ускладнює діяльність через:
 - Зростання витрат на енергоносії та ресурси.
 - Зниження внутрішнього попиту, але водночас — високий потенціал на зовнішніх ринках завдяки екологічній орієнтації продукції.
3. Соціальні аспекти підкреслюють важливість:
 - Розвитку кадрового потенціалу — через дефіцит робочої сили в регіоні.
 - Соціальної відповідальності бізнесу як інструменту формування позитивного іміджу та підтримки громади.
4. Технологічні чинники вказують на потребу:
 - У впровадженні інновацій для зниження витрат і підвищення ефективності.
 - У цифровізації процесів та переході на більш екологічні виробничі рішення.

ТОВ «Уніплит» зарекомендувало себе як стабільний і відповідальний партнер, який орієнтується не лише на корпоративних клієнтів, а й на кінцевих споживачів. Компанія забезпечує повний спектр послуг із постачання продукції, включаючи логістику та матеріально-технічне забезпечення. Розгалужена мережа складів у різних регіонах України дозволяє оперативно доставляти продукцію, оптимізуючи витрати на транспортування.

В умовах високої конкуренції та динамічного ринку, ТОВ «Уніплит» приділяє особливу увагу якості продукції, її економічній доцільності та надійності. Ключовим елементом успіху є впровадження інноваційного менеджменту, який базується на стратегічному плануванні та прийнятті виважених рішень.

Інноваційна діяльність підприємства стимулюється потребою ринку, високою конкуренцією, технологічними можливостями та прагненням до підвищення ефективності. Джерелами інновацій для компанії є не лише дослідження та розробки, а й консалтингові поради, ринкові тренди та внутрішній запит на вдосконалення.

На формування інноваційної стратегії впливають:

- бачення керівництва щодо технологічного розвитку;
- обсяги інвестицій у дослідження;
- інноваційна культура та підхід до управління змінами;
- система оцінки інновацій та патентний захист;
- потенціал колективу та готовність до змін.

Корпоративна стратегія «Уніплит» інтегрує інновації у всі процеси – від виробництва до реалізації. Впровадження сучасних підходів дозволяє підприємству раціонально використовувати ресурси, забезпечувати високі соціально-економічні результати та адаптуватися до викликів зовнішнього середовища.

Однією з ключових ознак інноваційної стратегії є акцент на якість продукції. Вся продукція компанії має відповідні сертифікати, що підтверджують її безпеку та екологічність, завдяки чому вона є затребуваною як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Також компанія демонструє високий рівень соціальної відповідальності, особливо в ставленні до персоналу:

- організовано безкоштовне харчування;
- забезпечено медичне обслуговування;
- функціонують центри розвитку персоналу;

- гарантується своєчасна виплата відпустки та премій, включно з "13-ю зарплатою".

Ці заходи формують середовище довіри, підвищують залученість працівників та сприяють їх професійному зростанню.

У цілому, ТОВ «Уніплит» успішно реалізує модель стратегічного управління, спрямовану на довгостроковий розвиток. Завдяки гнучкому підходу до управління, увазі до інновацій та цінності людського капіталу, компанія здатна підтримувати стабільну позицію на ринку навіть у складних економічних умовах.

2.3. Особливості бізнес-планування на деревообробному підприємстві

В умовах повномасштабної війни, яка триває на території України з 2022 року, український бізнес опинився в ситуації глибокої нестабільності. Найбільше це відчувають підприємства виробничого сектору, зокрема деревообробні компанії, які залежать від постійного доступу до сировини, стабільного енергозабезпечення, логістичної інфраструктури та кваліфікованої робочої сили. Галузь деревообробки, яка має вагоме значення для економіки країни та експорту, вимагає швидкої адаптації до нових реалій. У цьому контексті важливо проаналізувати, як саме підприємства цієї галузі, зокрема ТОВ «Уніплит», організовують свою діяльність у воєнний час.

Вплив війни на деревообробний бізнес:

1. Логістичні труднощі. Бойові дії, блокування транспортних коридорів, руйнування інфраструктури та окупація окремих територій призвели до суттєвих змін у логістиці. Підприємства втратили доступ до частини постачальників сировини, а доставка готової продукції на внутрішній та зовнішній ринок значно ускладнилася. Багато компаній, зокрема ТОВ «Уніплит», були змушені переорієнтовувати свої логістичні маршрути, створювати запаси матеріалів та шукати нових партнерів, часто за межами регіону.

2. Енергетична нестабільність. Масовані атаки на енергетичну інфраструктуру спричинили масштабні відключення електроенергії. Для

підприємств, які використовують енергомістке обладнання, це означало зупинку виробництва та втрату прибутку. У відповідь компанії почали активно інвестувати в автономні джерела живлення — дизельні генератори, акумуляторні системи, сонячні батареї — що дозволило частково забезпечити безперервність виробничого процесу.

3. Кадрові зміни. Мобілізація, міграція та евакуація населення спричинили брак кваліфікованої робочої сили. Водночас з'явилася потреба працевлаштовувати внутрішньо переміщених осіб, адаптувати їх до нових умов праці та проводити внутрішнє навчання. Це викликало необхідність розробки нових підходів до управління персоналом, включно з гнучким графіком, частковою зайнятістю та соціальною підтримкою працівників.

4. Фінансовий тиск. Зростання цін на енергоносії, транспорт, сировину, а також девальвація гривні спричинили значне навантаження на бюджети підприємств. Деревообробні компанії змушені були переглядати свої фінансові стратегії, зменшувати витрати, оптимізувати асортимент продукції та шукати нові ринки збуту — зокрема, в країнах Європейського Союзу.

ТОВ «Уніплит» — одне з провідних деревообробних підприємств України, яке демонструє здатність ефективно адаптуватися до умов війни. Компанія продовжує виробництво деревоволокнистих плит, фанери, євробруса та іншої продукції, дотримуючись високих стандартів якості.

Підприємство використовує лише легальну та сертифіковану деревину, дотримуючись принципів екологічної відповідальності. Повністю виключено використання деревини з незаконних вирубок або ділянок без належної документації. Крім того, сировина проходить радіологічний контроль, що підтверджується відповідними сертифікатами.

Компанія також активно реалізує соціальні ініціативи, зокрема бере участь у підтримці молоді, місцевих громад, внутрішньо переміщених осіб та волонтерських проєктів. Зокрема, «Уніплит» підтримує відновлення туристичного маршруту «Карпатський трамвай» та реалізовує дитячі творчі ініціативи, як-от «Умілі ручки».

Попри складнощі, війна відкрила для підприємств нові напрямки розвитку:

- Автоматизація виробництва — через кадровий дефіцит компанії активніше впроваджують цифрові рішення.
- Експортна переорієнтація — розширення на ринки ЄС завдяки високій якості української продукції.
- Екологічна відповідальність — зростає попит на «зелену» продукцію, вироблену з дотриманням стандартів FSC.
- Гранти та міжнародна підтримка — доступ до нових інструментів фінансування та донорських програм.

Деревообробні підприємства в Україні під час війни працюють в умовах постійного ризику, однак демонструють високу гнучкість, адаптивність та здатність до трансформації. Досвід ТОВ «Уніплит» свідчить про те, що навіть у критичних умовах можна зберегти виробництво, створювати робочі місця, підтримувати громади й залишатися конкурентоспроможними.

У довгостроковій перспективі саме такі компанії відіграватимуть ключову роль у відновленні економіки України, формуючи нову модель сталого розвитку на основі соціальної відповідальності, технологічного оновлення та європейських підходів до бізнесу.

Успішне функціонування деревообробного підприємства безпосередньо залежить від ефективного стратегічного планування, яке має враховувати специфіку галузі, ресурси, можливості переробки сировини та ситуацію на ринку. Бізнес-план у цій сфері виступає не лише інструментом залучення інвестицій, а й орієнтиром для внутрішнього управління проектом та оперативного контролю на всіх етапах його реалізації.

Однією з ключових рис деревообробної промисловості є обмежена сировинна база. Лісові ресурси відновлюються з часом, тому планування має ґрунтуватися на принципах сталого розвитку та відповідального лісокористування. Необхідно узгоджувати виробничу діяльність з лісовими циклами, щоб не порушити природну рівновагу.

На відміну від галузей, де головним принципом є співвідношення "витрати — результат", у лісовій промисловості часто застосовується зворотна логіка: спочатку встановлюється бажаний результат (наприклад, обсяг продукції або рівень прибутковості), а потім визначаються допустимі витрати для його досягнення.

У межах деревообробного підприємства можуть функціонувати декілька основних напрямів: виготовлення пиломатеріалів, столярних виробів, фанери, деревноволокнистих плит (ДВП), меблевих заготовок тощо. Кожен напрям потребує окремого розрахунку собівартості, оцінки інвестицій та відповідного маркетингового підходу.

Додаткові чинники, які впливають на планування:

- Сезонність роботи. Через погодні умови, обсяги заготівлі сировини можуть значно коливатися протягом року.
- Логістичні витрати. Лісопереробні підприємства часто розташовані у важкодоступних регіонах, що потребує додаткових витрат на транспортування.
- Екологічні стандарти та сертифікація. Обов'язкова наявність сертифікатів (наприклад, FSC) вимагає відповідності міжнародним стандартам.
- Висока капіталоємність. Сучасне обладнання для глибокої переробки деревини є дорогавартісним, а окупність інвестицій часто розтягується на кілька років.
- Залежність від експорту. Для багатьох українських підприємств експорт є основним каналом збуту, що потребує адаптації до вимог міжнародних ринків.

Основні вимоги до бізнес-плану:

Окрім базових принципів (повнота, достовірність, чіткість, структурованість), особливу увагу варто звернути на такі аспекти:

- Аналіз сировинної бази — оцінка обсягів та якості доступної деревини, її географічне розташування, витрати на доставку.

- Виробнича програма — конкретизація запланованих обсягів виробництва, використаних технологій, потреб у персоналі та технічному оснащенні.
- Енергоефективність та екологічна безпека — оцінка використання ресурсів та впливу на довкілля.
- Фінансові розрахунки з урахуванням ризиків — важливо моделювати кілька сценаріїв розвитку подій: базовий, оптимістичний та песимістичний.
- Залучення партнерів — для багатьох деревообробних підприємств важливо мати налагоджені зв'язки з меблевими фабриками, будівельними компаніями та експортерами.

Рекомендована структура бізнес-плану:

1. Резюме — короткий виклад ідеї та основних параметрів проєкту.
2. Загальна характеристика підприємства та стратегія розвитку — місія, візія, цілі, досвід.
3. Опис продукції та послуг — характеристики, порівняльні переваги, сфери застосування.
4. Маркетинговий аналіз — вивчення ринку, цільової аудиторії, конкурентів.
5. Виробничий план — місце розташування, обладнання, потужності, логістика.
6. Організаційний план — кадрове забезпечення, управлінська структура.
7. План реалізації — етапи запуску, строки виконання, контрольні точки.
8. Фінансовий план — інвестиції, витрати, доходи, розрахунок прибутковості.
9. Оцінка ризиків — внутрішні та зовнішні загрози, сценарії реагування.

10. Показники ефективності — чистий прибуток, точка беззбитковості, NPV, IRR.

11. Юридичний супровід — питання реєстрації, ліцензії, стандарти, сертифікати.

Таким чином, бізнес-планування на деревообробному підприємстві вимагає глибокого аналізу всіх аспектів діяльності та адаптації до умов ринку й природних обмежень. Добре складений бізнес-план має слугувати не лише презентаційним документом для інвестора, а й внутрішнім стратегічним документом підприємства, який дає змогу ефективно реалізовувати проєкт, контролювати ризики та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2.

ТОВ «Уніпліт», засноване 7 травня 2000 року на базі колишнього ВАТ «Вигодський лісокомбінат», на сьогоднішній день є одним із провідних виробників екологічно чистої деревної продукції в Україні. Підприємство розташоване в селищі Вигода, за 70 км від обласного та 42 км від районного центру, що забезпечує зручне логістичне сполучення як для працівників, так і для транспортування продукції.

Динаміка діяльності підприємства демонструє позитивну тенденцію: зростає чистий дохід, що вказує на підвищення ефективності роботи. Однак темпи зростання собівартості випереджають приріст доходу (70,8%), що вимагає оперативного втручання керівництва з метою оптимізації витрат і підвищення прибутковості.

З огляду на специфіку деревообробної галузі, для забезпечення стабільного розвитку доцільно впровадити структурований бізнес-план, який повинен охоплювати ключові елементи: від опису продукції та ринкової стратегії до аналізу ризиків і фінансового планування. Такий підхід дозволить залучити інвесторів, ефективно управляти ресурсами й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ КОМЕРЦІЙНОГО ПРОЄКТУ ТОВ «УНІПЛИТ»

3.1. Розробка стратегії розвитку підприємства та її бізнес-план

Деревообробна галузь України є однією з перспективних експортно орієнтованих галузей національної економіки. Вона відіграє важливу роль у забезпеченні економічної стабільності країни та підтримці місцевих громад. Завдяки її функціонуванню створюються робочі місця, збільшується надходження до державного й місцевих бюджетів, підвищується добробут населення. Проте сьогодні галузь не використовує свій повний економічний потенціал.

Війна з росією, руйнування логістичних ланцюгів, вимушене зменшення виробництва через бойові дії, а також наслідки пандемії COVID-19 значно ускладнили ситуацію в деревообробній промисловості. Основною проблемою галузі є багаторічне домінування сировинної моделі – експорт необробленої деревини без належної переробки, що гальмує розвиток виробництва з високою доданою вартістю.

Відсутність державної політики, спрямованої на підтримку й модернізацію деревообробних підприємств, призвела до зношеності обладнання, слабкої інноваційної бази й недостатньої конкурентоспроможності на світовому ринку. Внаслідок цього багато підприємств не були готові до переходу на сучасне виробництво після введення мораторію на експорт кругляка. У результаті український лісопереробний комплекс генерує лише близько 25 млрд євро прибутку, тоді як, наприклад, у Польщі — понад 250 млрд євро, незважаючи на аналогічні обсяги лісозаготівель.

Для прискореного відновлення галузі після перемоги Україні необхідна комплексна державна підтримка, зокрема:

- Фінансова допомога на модернізацію виробництва та оновлення обладнання.

- Підтримка експорту через участь у міжнародних виставках та просування українських брендів.
- Освітні програми для фахівців деревообробки.
- Пільгове оподаткування інноваційних підприємств.
- Інвестування в локальні проекти глибокої переробки деревини.

Україна вже має низку успішних прикладів виробництва якісної продукції, яка користується попитом на ринках Італії, Чехії, Німеччини. Особливо перспективною є спеціалізація на меблевій продукції доступного цінового сегменту, де наша країна має всі шанси стати серйозним конкурентом.

Таким чином, перехід до моделі з акцентом на високу додану вартість, екологічність та інноваційність є не лише бажаним, а й стратегічно необхідним для економічного відновлення України.

Процеси трансформації української економіки є надзвичайно складними й сповненими викликів. У нинішніх умовах країна переживає глибоку кризу, а виробничий потенціал регіонів дедалі більше виявляє територіальні диспропорції.

У такій складній ситуації першочерговою є розробка нових шляхів виходу — зокрема, створення обґрунтованих стратегій розвитку підприємств деревообробної галузі. Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від впровадження сучасної стратегії розвитку. З огляду на загострену конкуренцію на ринку деревообробної продукції, підприємства змушені шукати стратегії, які б забезпечили їхню конкурентоспроможність та прибутковість у довгостроковій перспективі.

Досягти цієї мети можна передусім через диверсифікацію виробництва: одночасний розвиток декількох напрямків діяльності, розширення асортименту продукції, вихід на нові технології, ринки та галузі, а також часткова або повна інтеграція виробничих ланцюгів. Враховуючи інвестиційну привабливість Прикарпатського регіону, сприятливе розташування підприємства ТОВ «Уніпліт» та потенціал галузі в цілому, рекомендуємо підприємству розробити власну чітку стратегію розвитку. Така стратегія має забезпечити стабільний ріст,

підвищення ефективності та багатофункціональне використання лісових ресурсів.

Світовий досвід показує: розробка та успішне застосування власної стратегії і тактики поведінки підприємства є ключем до ефективного функціонування у конкурентному середовищі та виходу на нові ринки. Основною метою визначення стратегічних напрямків розвитку деревообробних підприємств є пошук шляхів забезпечення їхньої ефективної діяльності. В цьому контексті бізнес-планування виступає важливим етапом у процесі створення стратегії розвитку підприємства. Ураховуючи особливості галузі, бізнес-план деревообробного підприємства має власну специфіку: надзвичайно тривалий цикл росту лісу суттєво впливає на тривалість виробничо-відтворювального процесу. Тому господарські рішення у плановому періоді мають бути узгоджені з закономірностями розширеного відтворення лісових ресурсів.

Розглянувши специфіку деревообробної галузі, доцільно детально підходити до структуризації кожного етапу бізнес-планування:

1. Резюме. У цьому розділі надається стислий опис підприємства, а також викладено ключові положення бізнес-плану з акцентом на фінансово-економічні показники: обсяги доходу, очікуваний прибуток, основні витрати.

2. Характеристика підприємства та стратегія розвитку. Охоплює опис актуальної організаційної структури, кадрового складу, основних напрямків діяльності. Далі формується стратегічний план розвитку: визначаються конкурентні переваги підприємства, проблемні сфери діяльності, дається коротка оцінка фінансового стану, стану основних фондів та трудових ресурсів. Зазначається інвестиційна потреба та можливі джерела фінансування.

3. Опис продукції та послуг. У даному розділі описується виробнича діяльність підприємства, яка генерує дохід. Продукцію слід розподілити за трьома групами:

1. продукція лісового господарства (наприклад, стиглий ліс на корені, деревина рубок догляду, сіянці);

2. продукція промислового виробництва (відходи, пиломатеріали, інші вироби);
3. продукція непромислового призначення (гриби, ягоди, лікарські трави, живиця тощо).
4. Аналіз ринку та маркетингова стратегія. Містить інформацію про структуру попиту та обсяги споживання деревини та інших продуктів — як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Виходячи з реальних економічних умов, визначаються пріоритетні напрями маркетингу та шляхи просування продукції.
5. План виробництва. Служить основою бізнес-плану: розробляються обсяги виробництва всіх видів продукції, вказуються ресурси, необхідні для їх реалізації — сировина, обладнання, трудові ресурси, логістика.
6. Організаційний план. Описує як ведеться виробництво деревообробного підприємства: організаційна структура та склад підрозділів, план підготовки і підвищення кваліфікації працівників, відповідність кваліфікації і чисельності персоналу виробничим вимогам, умови праці, система оплати, стимулювання.
7. План реалізації проєкту. Цей розділ доцільно включати при наявності інвестиційного проєкту: тут розробляється календарний план впровадження, програма інвестиційного розвитку, контрольні точки реалізації.
8. Інвестиційно-фінансовий план. Включає прогнози доходів від різних видів діяльності, витрати, обсяги фінансування, податкові платежі, стан основних та допоміжних фондів, їх ефективність. При плануванні кредитного проєкту рух грошових потоків доцільно подати з урахуванням часових параметрів (дисконтовані потоки, період окупності).
9. Основні джерела ризику. Особливо важливий розділ для ринкової економіки: з фінансової точки зору низький коефіцієнт ефективності деревообробної галузі може свідчити про високу ризикованість інвестицій у лісову сферу (через довготривалість циклів відтворення). Основні ризики:

природні лиха, стихійні явища, самовільні рубки, затримки постачання сировини, несплачені платежі, втрата ринків збуту.

10. Критерії ефективності. У цьому розділі наводяться головні показники ефективності діяльності підприємства (наприклад: дохід від реалізації, рентабельність, фондовіддача).

11. Юридичний план. Охоплює організаційно-правову форму підприємства, форму власності, структуру управління, відповідальність за виконання ключових положень бізнес-плану або проєкту.

Отже, бізнес-планування на деревообробному підприємстві має відповідати не лише внутрішнім управлінським потребам, а й зовнішнім умовам ринку, стати ключовим плановим документом перехідного періоду — від нормативного планування до гнучкого індикативного. Він має слугувати як інструмент управління підприємством, так і фундаментом для залучення бюджетного чи інвестиційного фінансування.

На базі наведених положень розроблено конкретний стратегічний план розвитку ТОВ «Уніпліт» — зокрема, впровадження нової лінії з виробництва євробрусу, що дозволить розширити асортимент, підвищити додану вартість продукції та зміцнити позиції на міжнародному ринку.

3.2. Бізнес-план впровадження інноваційної лінії з виробництва євробрусу

Впровадження нової виробничої лінії для виготовлення євробрусу має на меті не лише розширення асортименту продукції підприємства, але й створення нових робочих місць, а також зростання середньої заробітної плати працівників. Передбачено щорічне поступове збільшення обсягів виробництва та прибутковості компанії завдяки розширенню ринку збуту.

Основна ідея проєкту полягає в максимально ефективному та раціональному використанні деревини, включаючи відходи виробництва. Завдяки впровадженню сучасних технологій та високопродуктивного

обладнання підприємство зможе випускати якісну продукцію, що відповідатиме вимогам як внутрішнього, так і зовнішнього ринку.

Серед переваг проєкту – компактність організації виробництва, екологічна доцільність, повна утилізація сировини, а також виготовлення нового, сучасного виду продукції з високими експлуатаційними характеристиками. У процесі будуть задіяні передові методи управління виробництвом, що підвищить ефективність роботи підприємства.

Варто підкреслити, що підприємство планує використовувати виключно власну деревину, що забезпечить стабільне постачання сировини та зменшить залежність від зовнішніх постачальників.

Метою даного проєкту є глибока переробка деревини різного віку з використанням новітнього деревообробного обладнання, яке дозволить знизити енергоспоживання та підвищити якість кінцевого продукту. Це дасть змогу досягти високої конкурентоспроможності на ринку та забезпечити споживачів якісними будівельними матеріалами.

Розвиток компанії у середньостроковій перспективі передбачає впровадження ще більш ефективних технологій, розширення виробничих потужностей, підвищення обсягів переробки та освоєння нових ринків збуту.

Євробрус, як новий для регіону продукт, уже продемонстрував високу популярність на ринку будівництва, особливо у виробництві енергоефективних євровікон. Такий попит пояснюється його чудовими технічними характеристиками, стійкістю до деформацій та тривалим терміном служби.(табл.3.1.)

Проєкт вирізняється наступними ключовими характеристиками:

- Виробничі переваги: впровадження інноваційного продукту, покращення якості продукції, нарощування обсягів виробництва.
- Соціальний ефект: створення нових робочих місць, покращення умов праці, сприяння підвищенню якості життя населення, зменшення впливу на довкілля через ефективну утилізацію відходів.

Соціальна значимість проєкту проявляється у розвитку місцевого виробництва, залученні новітніх технологій, створенні якісної продукції на основі регіональних ресурсів та внеску у сталий економічний розвиток громади.

Таблиця 3.1.

Мета, сутність та основні техніко-економічні показники проєкту з впровадження інноваційної лінії з виробництва євробрусу

Назва проєкту	Впровадження нової лінії по виробництву євробрусу
Представник проєкту	ТОВ "Уніплит"
Мета інвестиційного проєкту	Підвищення ринкової частки на регіональному та національному ринку
Опис інвестиційного проєкту	Для організації виробничого процесу необхідне залучення інвестиційних ресурсів у розмірі 300,0 тис. грн. Кошти будуть використані на закупівлю обладнання, монтажні роботи та запуск виробництва
Характер проєкту	Створення нового виробничого комплексу з сучасним технологічним обладнанням
Дата початку реалізації проєкту	Перший квартал 2026 року
Продукція	Євробруси
Обсяг запланованого виробництва	5 000 м ³ на рік
Очікуваний виторг на рік	32 500 тис. грн
Очікуваний чистий прибуток	9 000 тис. грн
Кількість нових робочих місць	20 осіб
Середня заробітна плата	18 000 грн/місяць
Собівартість одиниці продукції	4 200 грн/м ³
Ціна реалізації одиниці продукції	6 500 грн/м ³
Термін окупності	1,3 роки
Основні ринки збуту	Україна та країни ЄС
Переваги проєкту	Власна сировинна база, повна переробка деревини, екологічність, новітні технології
Назва проєкту	Впровадження нової лінії по виробництву євробрусу

Джерело: сформовано автором

Інвестиційний план. У межах реалізації проєкту передбачається залучення інвестиційних ресурсів у розмірі 300,0 тис. грн для організації виробництва євробрусу на потужностях ТОВ «Уніплит». Залучені кошти будуть спрямовані на закупівлю технологічного обладнання, його монтаж, налаштування та запуск виробничого процесу. Повернення інвестицій здійснюватиметься за рахунок отриманого чистого прибутку підприємства протягом перших років роботи.

Опис продукції. На ринку України євробрус (клеєний брус) є відносно новим продуктом, однак він стрімко набирає популярності завдяки своїм технічним та експлуатаційним перевагам. Це дерев'яний брус, виготовлений методом склеювання кількох висушених дощок, на торцях яких нарізана спеціальна мікростружка для кращого зчеплення.

Основними перевагами євробрусу є:

- стабільна геометрія виробу;
- висока стійкість до вологи та температурних коливань;
- відсутність тріщин і деформацій, властивих масивній деревині;
- екологічність і довговічність.

Продукт використовується передусім для виробництва євровікон — одного з найбільш затребуваних напрямів сучасного будівництва.

Планується виготовлення брусу розміром 70×54×1600 мм при вологості 8%. Така продукція матиме високу якість, що у поєднанні з доступною сировиною, енергоефективністю виробництва та низькою собівартістю забезпечить її конкурентоспроможність на ринку.

Виробничий процес. Технологічний процес виготовлення євробрусу передбачає низку операцій:

1. Первинне розпилювання деревини на пилорамі;
2. Формування партій напівфабрикатів і укладання на вагонетки;
3. Сушіння у камерах до 8% вологості;
4. Розпилювання на рейки на багатопильному верстаті;
5. Калібрування рейок на чотиристоронньому верстаті;
6. Виявлення та видалення дефектів, підготовка до склеювання;

7. Склеювання рейок у брус;
8. Завершальна обробка (шліфування, калібрування);
9. Укладання, пакування готової продукції.

Хоча процес є досить складним, завдяки висококваліфікованому персоналу та використанню сучасного обладнання, його можна ефективно організувати та вийти на заплановану продуктивність.

Обладнання. Оскільки в Україні відсутні виробники обладнання, що відповідає вимогам проєкту, компанія планує використати технології литовської компанії «Транс», яка вже понад 10 років працює на ринку України та відома своєю якістю і надійністю. Вартість комплексу необхідного обладнання становить 49,97 тис. грн. Його монтаж та налагодження виконає виробник, що гарантує безпечний запуск виробництва.

Детальний перелік обладнання, матеріалів та комплектуючих наведено у Таблиці 3.2

Таблиця 3.2.

**Комплектуючі та матеріали для проєкту з впровадження
інноваційної лінії з виробництва євробрусу**

Найменування	Ціна, грн.	Кількість на квартал	Сума на квартал, грн.	Постачальник
1	2	3	4	5
<u>Пиловник</u>	-	5580	-	Власний
Стрічкові пили	90	50	450	<u>Українсько-іспанське підприємство „Кадет”</u>
Камінці <u>заточні</u> для пил і ножів	8	20	160	
Фрези	3100	3	9300	
Ножі <u>рейсмусні</u>	65	25	1625	
Дискові пили	130	15	1950	
Клей	11	7345	80795	

Джерело: сформовано автором

Постачання комплектуючих для виготовлення євробрусу здійснюватиметься українськими постачальниками, що забезпечує повну стабільність і надійність логістичного процесу. Компанія працює за принципом «поставка під замовлення», що дозволяє уникати надлишкових запасів, оптимізувати витрати та зменшити навантаження на навколишнє середовище. Такий підхід вважається сучасним, економічно ефективним та екологічно обґрунтованим.

Важливим фактором є дотримання екологічних стандартів у виробництві: деревні відходи використовуються для отримання теплової енергії, а система пиловловлювання дозволяє знизити шкідливі викиди в атмосферу, що відповідає вимогам чинного природоохоронного законодавства.

Щодо трудових ресурсів, ефективний фонд робочого часу на одну зміну розраховується, виходячи з фактичного календаря:

$$\text{Фд.р.} = (365 - 105 - 9 - 24) \times 8 - 8 \times 1 = 1808 \text{ год/рік}$$

Це — річний фонд ефективного робочого часу одного працівника, враховуючи вихідні, святкові та відпустки. Для визначення необхідної чисельності персоналу та їхньої кваліфікації буде використано таблицю 3.3, у якій подано структуру персоналу відповідно до потреб проєкту.

Таблиця 3.3.

**Загальна кількість та професійно-кваліфікаційний склад робітників
для реалізації проєкту з впровадження інноваційної лінії з виробництва
євробрусу**

Професія	Кількість, чол.	В тому числі за розрядами					
		I	II	III	IV	V	VI
Слюсар обладнання	3	-	1	1	1	-	-
Столяр-станочник	11	-	7	3	1	-	-
Водій-автовантажник	1	-	-	1	-	-	-
Різноробочі	7	-	3	3	1	-	-
Всього	23	-	11	9	3	-	-

На початковому етапі реалізації проєкту заплановано, що 30% виробленої продукції буде постачатися на внутрішній ринок України, тоді як 70% — експортуватиметься за кордон. Основними закордонними партнерами на цьому етапі виступають:

- Чехія – компанія «Транс»
- Італія – компанії «Sylvestry Pallets», «Myhal», «Klyma»
- Бельгія – «Хайрик-ЛТД»

Такий розподіл обсягів реалізації є стратегічною перевагою, адже дозволяє підприємству зосередитися на оптимізації виробничого процесу та забезпеченні стабільно високої якості продукції, необхідної для задоволення вимог міжнародних партнерів.

3.3. Оцінка ефективності комерційного проєкту з впровадження нової лінії з виробництва євробрусів

У майбутньому компанія планує розширити географію збуту, орієнтуючись як на нові регіони України, так і на додаткові зовнішні ринки, включаючи країни ЄС та інші зацікавлені держави. Це стане можливим завдяки гнучкій політиці маркетингу та системному моніторингу ринку.

Результати проведеного маркетингового дослідження ринку євробрусу підтверджують наявність сталого попиту на дану продукцію як в Україні, так і за її межами, що дає підстави для формування обґрунтованого прогнозу обсягів виробництва та збуту.

Плановані обсяги продажів євробрусу у розрізі внутрішнього та зовнішнього ринку представлені в таблиці 3.4, яка слугує основою для побудови збутової стратегії підприємства.

Маркетинговий аналіз. Маркетинговий аналіз є ключовим етапом у підготовці та реалізації бізнес-проєкту, адже саме він дозволяє оцінити поточний стан ринку, виявити потенційні можливості, а також сформулювати стратегію просування та збуту продукції. Головна мета — розробка ефективної системи маркетингових комунікацій, що включає в себе дослідження попиту та

пропозиції, аналіз конкурентів, обґрунтування ціноутворення та вибір каналів реалізації.

Таблиця 3.4.

План обсягів реалізації євробрусу за напрямками збуту

Рік	Обсяг реалізації, м³	Внутрішній ринок (30%)	Зовнішній ринок (70%)	Основні країни-експортери
2025	5 000	1 500	3 500	Чехія, Італія, Бельгія
2026	6 000	1 800	4 200	+ Польща
2027	7 500	2 250	5 250	+ Німеччина
2028	9 000	2 700	6 300	+ Франція, Литва
2029	10 000	3 000	7 000	+ Нідерланди, Іспанія

Джерело: сформовано автором

Для оцінки конкурентного середовища використовуються спеціалізовані показники, зокрема:

- Індекс Херфіндала–Хіршмана (ННІ), який дозволяє оцінити ступінь концентрації ринку та частку найбільших гравців;
- Середня ціна товарів-замінників, що допомагає визначити конкурентоспроможність власної продукції;
- Рівень доходів цільової аудиторії, який впливає на доступність товару;
- Гранична ціна продукції, за межами якої попит знижується.

Ринок збуту продукції ТОВ «Уніплит» має свою специфіку — євробрус здебільшого споживається будівельними компаніями та виробниками євровікон, що дозволяє орієнтувати маркетингову стратегію на вузький, але стабільний сегмент.

Проведене дослідження регіонального ринку показало, що конкуренція у виробництві євробрусу поки що незначна, а отже, підприємство має високий потенціал для розширення обсягів виробництва та зайняття лідерських позицій у галузі. На поточний момент середня ринкова ціна за 1 м³ євробрусу становить 2000 грн, що робить продукцію доступною, а прибутковість — привабливою для інвестора.

З метою активного просування продукції та формування лояльності клієнтів компанія планує застосовувати інструменти Sales Promotion (SP) — короткострокові заходи зі стимулювання продажів. Йдеться про реалізацію креативних акцій, спеціальних пропозицій, бонусних програм, знижок для постійних клієнтів та партнерів. Це дозволить не лише залучити нових споживачів, а й підвищити впізнаваність бренду на ринку.

Враховуючи невисоку заповненість ринку продукцією з деревини, ТОВ «Уніплит» має значні можливості для розвитку, що дає змогу скоротити строк окупності інвестицій та досягти високої рентабельності виробництва.

Фінансовий план. Фінансовий план є основою для оцінки економічної доцільності проєкту та розрахунку його окупності. У плані враховано витрати на закупівлю обладнання, запуск виробничої лінії, закупівлю сировини, оплату праці персоналу, енергоресурси, податки та інші операційні витрати.

Очікувані доходи від реалізації продукції розраховані, виходячи з прогнозованих обсягів виробництва та цін на ринку. Частина прибутку буде реінвестована у розвиток, модернізацію виробництва та розширення ринків збуту.

Підсумкові розрахунки подано у таблиці 3.5, де представлено прогноз фінансових результатів проєкту за основними статтями доходів і витрат.

Таблиця 3.5.

**Прогноз фінансових результатів проєкту з впровадження
інноваційної лінії з виробництва євробрусу**

№	Стаття	Одиниця	Кількість	Вартість за одиницю (грн)	Сума, грн
1	Обсяг реалізації	м³	5 000	6 500	32 500 000
2	Собівартість продукції	грн/м³	5 000	4 200	21 000 000
3	Фонд оплати праці	грн/міс.	20 працівників × 18 000 грн × 12 міс.	—	4 320 000
4	Інші постійні витрати	—	—	—	3 180 000
5	Загальні витрати	—	—	—	28 500 000
6	Чистий прибуток	—	—	—	9 000 000

7	Інвестиції для запуску	грн	—	—	300 000
8	Термін окупності	років	—	—	≈1,3
9	Рентабельність проєкту	%	—	—	≈27,7 %

Джерело: сформовано автором

Пояснення до розрахунків:

- Виторг: $5\,000\text{ м}^3 \times 6\,500\text{ грн} = 32\,500\,000\text{ грн}$
- Собівартість: $5\,000\text{ м}^3 \times 4\,200\text{ грн} = 21\,000\,000\text{ грн}$
- ФОП (зарплата): $20\text{ працівників} \times 18\,000\text{ грн} \times 12\text{ місяців} = 4\,320\,000\text{ грн}$
- Інші витрати (маркетинг, логістика, обслуговування, енергія, податки): ~3,18 млн грн
- Чистий прибуток: $32\,500\,000 - 28\,500\,000 = 9\,000\,000\text{ грн}$
- Термін окупності: $300\,000 / 9\,000\,000 \approx 1,3\text{ роки}$

Основні джерела ризику. У процесі реалізації інвестиційного проєкту з впровадження нової лінії виробництва євробрусу ТОВ «Уніплит» можуть виникати певні ризики, що впливають на економічну ефективність і стабільність діяльності підприємства. Визначення та аналіз потенційних ризиків дозволяє завчасно розробити стратегії управління ними та мінімізувати можливі негативні наслідки. Основні джерела ризику подано нижче:

1. Ринкові ризики

- Коливання попиту: зміни у будівельній галузі або споживчих уподобаннях можуть призвести до зниження попиту на євробрус.
- Конкуренція: поява нових виробників або агресивна стратегія існуючих конкурентів може зменшити частку ринку.
- Цінова нестабільність: зміни цін на замінники або альтернативні матеріали можуть впливати на рівень продажів.

2. Виробничі ризики

- Технічні несправності обладнання, особливо на етапі запуску нової лінії, можуть призвести до затримок у виробництві або зниження якості продукції.

- Перебої з постачанням сировини: хоча підприємство має власну сировинну базу, надзвичайні події (погодні умови, зміни в законодавстві) можуть вплинути на обсяг або якість деревини.

3. Фінансові ризики

- Інфляція та знецінення валюти можуть вплинути на купівельну спроможність споживачів, собівартість виробництва та прибутковість.
- Зміна податкового або митного законодавства, особливо у сфері експорту, може підвищити витрати або зменшити маржу.

4. Логістичні ризики

- Збої в логістичних ланцюгах, особливо при експорті продукції (наприклад, через воєнний стан або закриття транспортних коридорів).
- Зростання вартості доставки або затримки постачання можуть негативно вплинути на виконання зобов'язань перед партнерами.

5. Політичні та правові ризики

- Воєнний стан в Україні: непередбачувані наслідки воєнних дій можуть спричинити порушення у роботі підприємства або логістиці.
- Регуляторні зміни в галузі екології, експорту, лісокористування можуть вплинути на доступ до ресурсів або вимагати адаптації технологічного процесу.

6. Соціальні ризики

- Кадровий дефіцит або висока плинність кадрів, зумовлені міграцією або мобілізацією працівників, можуть вплинути на стабільність роботи.
- Ризики соціального незадоволення у регіонах, де працює підприємство, через зовнішні фактори (наприклад, енергетична криза, обстріли).

Юридичний план визначає правові основи реалізації інвестиційного проєкту, включаючи організаційно-правову форму підприємства, регуляторні вимоги, систему дозвільних документів, договірні відносини та відповідальність сторін. Для забезпечення стабільності, законності й ефективності діяльності проєкту необхідно дотримуватися чинного законодавства України, а також норм міжнародного права (у частині експорту продукції).

1. Організаційно-правова форма підприємства

ТОВ «Уніплит» функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю, що передбачає:

- обмежену відповідальність учасників у межах їх внесків;
- ведення бухгалтерського та податкового обліку відповідно до законодавства України;
- реєстрацію у відповідних державних реєстрах;
- можливість укладання зовнішньоекономічних контрактів.

2. Дозвільна документація

Для запуску виробництва необхідно отримати або актуалізувати такі документи:

- ліцензії на здійснення господарської діяльності, якщо вона підпадає під ліцензування;
- дозвіл на викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря;
- екологічний паспорт підприємства;
- документи на право користування земельною ділянкою/приміщенням;
- сертифікати відповідності на продукцію (євробрус), у т.ч. для експорту;
- висновки санітарно-епідеміологічної служби та радіологічного контролю на сировину;
- декларація про відходи;
- дозвіл ДСНС (пожежна безпека).

3. Експортна діяльність

У зв'язку з планами реалізації 70% продукції на зовнішні ринки (ЄС), ТОВ «Уніплит» здійснює:

- реєстрацію суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД);
- оформлення контрактів згідно з вимогами валютного контролю;
- отримання сертифікатів походження та фітосанітарних сертифікатів (за вимогою імпортера);

- ведення митного обліку та декларування продукції.

4. Договірна робота

ТОВ «Уніплит» розробляє та укладає:

- договори купівлі-продажу з клієнтами (внутрішні та зовнішні);
- договори постачання сировини;
- контракти на обслуговування обладнання;
- трудові договори та угоди з персоналом;
- договори оренди, підряду, страхування тощо.

Усі договори відповідають вимогам Цивільного, Господарського, Податкового кодексів України та враховують можливі ризики форс-мажору.

5. Інтелектуальна власність та стандарти

У випадку використання технологій закордонного виробництва (зокрема, обладнання компанії «Транс», Литва) укладаються угоди про використання технологічних рішень, що регулюють авторські права та ліцензування.

Продукція повинна відповідати державним стандартам (ДСТУ) та європейським нормам (EN), що забезпечує конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

6. Відповідальність та контроль

ТОВ «Уніплит» несе юридичну відповідальність за:

- дотримання умов контрактів;
- оплату податків і внесків;
- охорону праці та екологічну безпеку;
- достовірність фінансової та статистичної звітності;
- захист прав споживачів.

Підприємство проводить регулярні юридичні аудити для оцінки відповідності вимогам законодавства та зниження юридичних ризиків.

Юридичний план проекту створення виробничої лінії з виготовлення євробруса на базі ТОВ «Уніплит» демонструє повну відповідність правовим вимогам чинного законодавства України. Обрана організаційно-правова форма

— товариство з обмеженою відповідальністю — забезпечує гнучкість у прийнятті управлінських рішень та мінімізацію ризиків для засновників. Підприємство має дотримуватися широкого спектру дозвільних процедур, екологічних, санітарних та митних вимог, зокрема у зв'язку з виходом на зовнішні ринки.

Правильне оформлення трудових, господарських та зовнішньоекономічних договорів, своєчасне отримання необхідних сертифікатів і дозволів є основою правової безпеки проєкту. Запланована юридична структура забезпечить не лише законну реалізацію проєкту, але й дозволить ефективно управляти ризиками, що виникають у процесі діяльності.

Таким чином, юридичне забезпечення проєкту є достатнім, продуманим і дозволяє успішно реалізувати проєкт в умовах внутрішнього та зовнішнього ринку, забезпечуючи стабільність, прозорість та відповідальність бізнесу.

На основі проведеного дослідження, техніко-економічного обґрунтування та аналізу ринку можна зробити висновок, що проєкт впровадження лінії з виробництва євробрусу на підприємстві ТОВ «Уніплит» є доцільним, інноваційним та економічно ефективним.

Проєкт відповідає сучасним вимогам ринку: продукція (євробрус) має високу якість, стійкість до деформацій, довговічність та екологічність, що забезпечує конкурентні переваги як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. За попередніми розрахунками, чистий прибуток становитиме 9 млн грн на рік, а термін окупності інвестицій — приблизно 1,3 роки, що свідчить про високу рентабельність виробництва.

Підприємство використовує власну сировинну базу, що мінімізує логістичні ризики та підвищує контроль якості. Додатковою перевагою є екологічна відповідальність: використання залишків деревини для опалення, встановлення пиловловлювачів, а також прозора політика закупівлі лише легальної сировини.

Маркетинговий аналіз показав наявність вільних ніш на регіональному ринку та високий попит з боку експортерів з країн ЄС (Чехія, Італія, Бельгія

тощо). Компанія має стратегічний план розширення ринку, використовуючи інструменти Sales Promotion для стимулювання збуту та побудови лояльної клієнтської бази.

Юридичний супровід проєкту базується на чинному законодавстві України з урахуванням вимог до зовнішньоекономічної діяльності, екологічного регулювання, охорони праці та технічного контролю.

Ураховуючи всі аспекти — економічні, екологічні, юридичні та соціальні — проєкт можна вважати перспективним і стратегічно важливим як для самого підприємства, так і для розвитку деревообробної галузі України загалом. Його реалізація сприятиме створенню нових робочих місць, збільшенню обсягів експорту та підвищенню інвестиційної привабливості регіону.

Висновки до розділу 3

Бізнес-планування на деревообробному підприємстві має відповідати не лише внутрішнім управлінським потребам, а й зовнішнім умовам ринку, стати ключовим плановим документом перехідного періоду — від нормативного планування до гнучкого індикативного. Він має слугувати як інструмент управління підприємством, так і фундаментом для залучення бюджетного чи інвестиційного фінансування.

На базі наведених положень розроблено конкретний стратегічний план розвитку ТОВ «Уніпліт» — зокрема, впровадження нової лінії з виробництва євробрусу, що дозволить розширити асортимент, підвищити додану вартість продукції та зміцнити позиції на міжнародному ринку.

Проєкт відповідає сучасним вимогам ринку: продукція (євробрус) має високу якість, стійкість до деформацій, довговічність та екологічність, що забезпечує конкурентні переваги як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. За попередніми розрахунками, чистий прибуток становитиме 9 млн грн на рік, а термін окупності інвестицій — приблизно 1,3 роки, що свідчить про високу рентабельність виробництва.

Підприємство використовує власну сировинну базу, що мінімізує логістичні ризики та підвищує контроль якості. Додатковою перевагою є

екологічна відповідальність: використання залишків деревини для опалення, встановлення пиловловлювачів, а також прозора політика закупівлі лише легальної сировини.

ВИСНОВКИ

Аналіз літератури та практичних підходів показує, що є об'єктивні причини виокремлення управління проєктами як окремої управлінської дисципліни. Серед них:

- Прискорення темпів промислового розвитку, що потребує гнучкого та ефективного управління задля адаптації до змін;
- Підвищення ринкових вимог та ускладнення проєктів, які потребують залучення фахівців з високим рівнем кваліфікації;
- Відмінність між класичним та проєктним менеджментом, що зумовлює необхідність застосування нових управлінських інструментів;
- Глобалізація економіки, що супроводжується інтеграційними процесами та злиттями компаній, у яких проєктний підхід виступає стабілізуючим фактором [14, с. 142].

Таким чином, управління проєктами розглядається як самостійна управлінська сфера, що поєднує методи планування, організації, координації та контролю з метою досягнення конкретних цілей.

У застосуванні до бізнес-середовища це означає, що управління бізнес-проєктами є цілеспрямованим використанням інструментів проєктного менеджменту для досягнення стратегічних цілей підприємства, таких як прибутковість, зростання, інновації чи ринкове розширення.

У таблиці 1.3 представлено найбільш авторитетні міжнародні стандарти з управління проєктами — PMBoK Guide, PEB, P2M, PRINCE2 та інші. Вони містять уніфіковані принципи, методології та практики, адаптовані до реалізації різних типів проєктів у тому числі комерційного спрямування.

На завершення слід підкреслити: при ухваленні рішень щодо доцільності реалізації бізнес-проєкту до уваги необхідно брати не лише фінансові показники, а й інші неформалізовані критерії, як-от:

- ефективність комунікації в команді,
- довіра між учасниками,
- культура управління тощо.

Лише така всебічна оцінка, яка враховує як кількісні, так і якісні характеристики, дозволяє забезпечити раціональне управління бізнес-проектами та досягнення їхніх цілей.

ТОВ «Уніпліт», засноване 7 травня 2000 року на базі колишнього ВАТ «Вигодський лісокомбінат», на сьогоднішній день є одним із провідних виробників екологічно чистої деревної продукції в Україні. Підприємство розташоване в селищі Вигода, за 70 км від обласного та 42 км від районного центру, що забезпечує зручне логістичне сполучення як для працівників, так і для транспортування продукції.

Динаміка діяльності підприємства демонструє позитивну тенденцію: зростає чистий дохід, що вказує на підвищення ефективності роботи. Однак темпи зростання собівартості випереджають приріст доходу (70,8%), що вимагає оперативного втручання керівництва з метою оптимізації витрат і підвищення прибутковості.

З огляду на специфіку деревообробної галузі, для забезпечення стабільного розвитку доцільно впровадити структурований бізнес-план, який повинен охоплювати ключові елементи: від опису продукції та ринкової стратегії до аналізу ризиків і фінансового планування. Такий підхід дозволить залучити інвесторів, ефективно управляти ресурсами й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Бізнес-планування на деревообробному підприємстві має відповідати не лише внутрішнім управлінським потребам, а й зовнішнім умовам ринку, стати ключовим плановим документом перехідного періоду — від нормативного планування до гнучкого індикативного. Він має слугувати як інструмент управління підприємством, так і фундаментом для залучення бюджетного чи інвестиційного фінансування.

На базі наведених положень розроблено конкретний стратегічний план розвитку ТОВ «Уніпліт» — зокрема, впровадження нової лінії з виробництва євробрусу, що дозволить розширити асортимент, підвищити додану вартість продукції та зміцнити позиції на міжнародному ринку.

Проект відповідає сучасним вимогам ринку: продукція (євробрус) має високу якість, стійкість до деформацій, довговічність та екологічність, що забезпечує конкурентні переваги як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. За попередніми розрахунками, чистий прибуток становитиме 9 млн грн на рік, а термін окупності інвестицій — приблизно 1,3 роки, що свідчить про високу рентабельність виробництва.

Підприємство використовує власну сировинну базу, що мінімізує логістичні ризики та підвищує контроль якості. Додатковою перевагою є екологічна відповідальність: використання залишків деревини для опалення, встановлення пиловловлювачів, а також прозора політика закупівлі лише легальної сировини.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрагамссон П., Варста Я., Сіпонен М. Т., Ронкайнен Я. Нові напрями гнучких методів: порівняльний аналіз // Збірник матеріалів 25-ої Міжнародної конференції з програмної інженерії. Портленд, 2003. С. 244–254.
2. Огерфальк П. Дж., Фіцджеральд Б. Гнучкі та розподілені програмні процеси: старі підходи у нових формах? // Комунікації Асоціації обчислювальної техніки. 2006. Том 49, № 10. С. 26–34.
3. Андерсон Д. Дж. Канбан: успішні еволюційні зміни для технологічного бізнесу. Видавництво Блю Хоул Прес, 2010. 261 с.
4. Ахмад М. О., Маркула Я., Ойво М. Канбан у програмній інженерії: систематичне картографічне дослідження // Журнал системного та програмного забезпечення. 2017. Том 137. С. 65–82.
5. Бек К., Бідл М., ван Беннекум А., Кокберн А. Маніфест гнучкої розробки програмного забезпечення. 2001. URL: <https://agilemanifesto.org/> (дата звернення: 15.10.2025).
6. Безручко Т. О. Методологічні підходи до цифрової трансформації громадських організацій // Публічне управління та митне адміністрування. 2023. № 2 (35). С. 23–29.
7. Бем Б., Тернер Р. Балансування гнучкості та дисципліни: керівництво для невпевнених. Бостон : Адісон-Веслі Професіонал, 2003. 266 с.
8. Бем Б., Тернер Р. Управлінські виклики впровадження гнучких процесів у традиційних організаціях розробки // Програмне забезпечення IEEE. 2005. Том 22, № 5. С. 30–39.
9. Б'ярнасон Е., Внук К., Регнелл Б. Дослідження переваг та побічних ефектів гнучких практик у великомасштабній інженерії вимог // Збірник матеріалів 1-ої майстерні з гнучкої інженерії вимог. Даллас, 2011. С. 17–24.
10. Венкатеш В., Морріс М. Г., Девіс Г. Б., Девіс Ф. Д. Прийняття інформаційних технологій користувачем: до уніфікованого погляду //

Щоквартальний журнал управлінських інформаційних систем. 2003. Том 27, № 3. С. 425–478.

11. Віал Г. Розуміння цифрової трансформації: огляд та дослідницька програма // Журнал стратегічних інформаційних систем. 2019. Том 28, Випуск 2. С. 118–144.

12. Гавловська Н. І., Рудакова С. Г. Цифрова трансформація підприємства як основа його конкурентоспроможності // Економіка та суспільство. 2020. № 22.

13. Геміно А., Райх Б. Х., Зауер К. Темпоральна модель ефективності проєктів інформаційних технологій // Журнал управлінських інформаційних систем. 2021. Том 38, № 2. С. 530–561.

14. Говерс М., ван Амелсворт П. Мислення соціо-технічних систем у цифрову еру // Журнал організаційної ефективності. 2023. Том 10, Випуск 1. С. 45–62.

15. Гудзь О. Є. Цифрова трансформація економіки та її вплив на управлінські процеси // Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 11. С. 5–9.

16. Гуябаді А., Аль-Хурі А., Салаваті С. Модель цифрової зрілості неприбуткових організацій: оцінювання цифрових спроможностей // Неприбуткове управління та лідерство. 2024. Том 34, Випуск 3. С. 456–473.

17. Дербі Е., Ларсен Д. Гнучкі ретроспективи: перетворення хороших команд на чудові. Ралі: Прагматік Букшелф, 2006. 170 с.

18. Девіс Ф. Д. Сприйнята корисність, сприйнята легкість використання та прийняття інформаційних технологій користувачем // Щоквартальний журнал управлінських інформаційних систем. 1989. Том 13, № 3. С. 319–340.

19. Діба Т., Дінгсойр Т. Емпіричні дослідження гнучкої розробки програмного забезпечення: систематичний огляд // Інформаційні та програмні технології. 2008. Том 50, Випуск 9–10. С. 833–859.

20. Донг Х., Лі Ю., Вонг К., Рахман М. Контекстуалізація гнучкого управління проєктами: систематичний огляд літератури // Збірник матеріалів

Міжнародної конференції IEEE з інженерії, технологій та інновацій. Штутгарт, 2024. С. 1–8.

21. Європейська комісія. Програма "Цифрова Європа". URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme> (дата звернення: 12.10.2025).

22. Жорницька О. М. Цифрова трансформація регіонального розвитку в Україні: просторова диференціація та інституційні детермінанти: дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.00.05 "Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка" / Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. Київ, 2024. 267 с.

23. Келлі Р., Нунан П., Махмуд А., Патель С. Партисипативна гнучка методологія у гуманітарному секторі: навчання на практиці // Розвиток на практиці. 2022. Том 32, Випуск 4. С. 456–468.

24. Кніберг Г. Скрам та екстремальне програмування з окопів. 2-е вид. ІнфоК, 2015. 140 с.

25. Кон М. Застосування користувацьких історій: для гнучкої розробки програмного забезпечення. Бостон: Адісон-Веслі Професіонал, 2004. 268 с.

26. Коттер Дж. П. Керування змінами. Бостон: Гарвард Бізнес Рев'ю Прес, 2012. 208 с.

27. Кусумано М. А., Поппендік Т. Ощадливе мислення у розробці програмного забезпечення // Комунікації Асоціації обчислювальної техніки. 2012. Том 55, № 12. С. 24–28.

28. Ларман К., Водде Б. Масштабований Скрам: більше з менш складною структурою. Бостон : Адісон-Веслі Професіонал, 2016. 368 с.

29. Лефінгвел Д. Гнучкі вимоги до програмного забезпечення: ощадливі практики вимог для команд, програм та підприємств. Бостон: Адісон-Веслі Професіонал, 2010. 576 с.

30. Мартін Р. К. Чистий код: посібник з гнучкого програмного ремесла. Аппер Саддл Рівер : Прентіс Гол, 2008. 464 с.

31. Міністерство цифрової трансформації України. Стратегія цифрової трансформації України до 2030 року. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 10.11.2025).
32. Нерур С., Махапатра Р., Мангаладж Г. Виклики міграції до гнучких методологій // Комунікації Асоціації обчислювальної техніки. 2005. Том 48, № 5. С. 72–78.
33. НетХоуп. Цифрова трансформація у неприбутковому секторі: глобальний дослідницький звіт. URL: <https://nethope.org/research/digital-transformation/> (дата звернення: 08.11.2025).
34. Нехрей М. В., Хома І. Б., Левчук І. В. Цифровізація соціально-економічних систем в умовах воєнного стану: колективна монографія / за загальною редакцією доктора економічних наук, професора Нехрей М. В. Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2023. 445 с.
35. Організація економічного співробітництва та розвитку. Перспективи цифрової економіки ОЕСР 2020. Париж : Видавництво ОЕСР, 2020. 332 с.
36. Організація Об'єднаних Націй. Огляд електронного урядування ООН 2024: цифровий уряд для сталого розвитку. Нью-Йорк: Департамент економічних та соціальних питань ООН, 2024. 254 с.
37. Оно Т. Виробнича система Тойота: за межами великомасштабного виробництва. Портленд : Продуктивіті Прес, 1988. 152 с.
38. Палмер С. Р., Фелсінг Дж. М. Практичний посібник з функціонально-орієнтованої розробки. Аппер Саддл Рівер: Прентіс Гол, 2002. 312 с.
39. Поппендік М., Поппендік Т. Ощадлива розробка програмного забезпечення: гнучкий інструментарій. Бостон : Адісон-Веслі Професіонал, 2003. 240 с.
40. Про громадські об'єднання: Закон України від 22 березня 2012 року № 4572-VI // Відомості Верховної Ради України. 2013. № 1. Ст. 1.
41. Прокопа І. В. Цифрова трансформація територіальних громад в умовах децентралізації // Економіка та держава. 2024. № 3. С. 45–52.

42. Проектний інститут менеджменту. Пульс професії 2023: сила трансформації. Проектний інститут менеджменту, 2023. URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2023> (дата звернення: 19.10.2025).
43. Райзінг Л., Янофф Н. С. Процес розробки програмного забезпечення Скрам для малих команд // Програмне забезпечення IEEE. 2000. Том 17, № 4. С. 26–32.
44. Ресурсний центр ГУРТ. Стан громадянського суспільства в Україні. URL: <https://gurt.org.ua/articles/50738/> (дата звернення: 10.11.2025).
45. Роджерс Е. М. Дифузія інновацій. 5-е вид. Нью-Йорк : Фрі Прес, 2003. 551 с.
46. Розаріо А. Т., Кідд Дж. К., Діас Дж. К. Гнучка трансформація у неприбутковій організації перерозподілу надлишків харчових продуктів // Міжнародний журнал управління проєктами. 2023. Том 41, Випуск 2. С. 156–169.
47. Саламон Л. М., Анхайєр Г. К. Визначення неприбуткового сектору: міжнаціональний аналіз. Манчестер : Манчестер Юніверсіті Прес, 1997. 560 с.
48. Серрадор П., Пінто Дж. К. Чи працює гнучка методологія? Кількісний аналіз успіху гнучких проєктів // Міжнародний журнал управління проєктами. 2015. Том 33, Випуск 5. С. 1040–1051.
49. Світовий банк. Звіт глобальної практики цифрового розвитку 2023. Вашингтон : Група Світового банку, 2023. 156 с.
50. Сазерленд Дж. Скрам: мистецтво виконання подвійного обсягу роботи за половину часу. Нью-Йорк : Краун Бізнес, 2014. 256 с.
51. Такеучі Х., Нонака І. Нова гра розробки продукції // Гарвард Бізнес Рев'ю. 1986. Січень-лютий. С. 137–146.
52. ТекСуп Європа. Цифрова трансформація європейських неприбуткових організацій. URL: <https://www.techsoup.org/europe/digital-transformation-report> (дата звернення: 20.11.2024).

53. Тіс Д. Дж. Динамічні спроможності та підприємницьке управління у великих організаціях // Журнал стратегічного підприємництва. 2014. Том 8, Випуск 3. С. 199–221.
54. Томас Р., Гупта В. Цифрова трансформація та соціо-технічні системи: інтегрована концептуальна модель // Кордони інформаційних систем. 2024. Том 26, Випуск 2. С. 567–585.
55. Фаулер М. Рефакторинг: покращення дизайну існуючого коду. 2-е вид. Бостон : Адісон-Веслі Професіонал, 2018. 448 с.
56. Фіцджеральд Б., Стол К. Дж. Безперервна програмна інженерія: дорожня карта та програма дій // Журнал системного та програмного забезпечення. 2017. Том 123. С. 176–189.
57. Хайсміт Дж. Гнучке управління проєктами: створення інноваційних продуктів. 2-е вид. Бостон : Адісон-Веслі Професіонал, 2009. 292 с.
58. Хевнер А. Р., Марч С. Т., Парк Дж., Рам С. Наука проєктування в дослідженнях інформаційних систем // Щоквартальний журнал управлінських інформаційних систем. 2004. Том 28, № 1. С. 75–105.
59. Хода Р., Ноубл Дж., Маршал С. Вплив неадекватної співпраці з клієнтами на самоорганізовані гнучкі команди // Інформаційні та програмні технології. 2010. Том 53, Випуск 5. С. 521–534.
60. Чаудрі А., Ехсан Н., Джавед М., Ікбал М. Впровадження гнучких та ощадливих підходів у неприбуткових організаціях // Міжнародний журнал управління проєктами. 2022. Том 40, Випуск 8. С. 812–827.
61. Чухрай Н. І., Патора Р. Ю. Цифрова трансформація підприємства: сутність та ключові пріоритети // Економіка та суспільство. 2021. № 27.
62. Шевченко Л. С., Романенко О. Р., Жилякова О. О. Управління змінами в органах публічної влади : підручник. Харків : Право, 2020. 276 с.
63. Швабер К., Сазерленд Дж. Посібник зі Скрам: остаточний посібник зі Скрам. 2020. URL: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html> (дата звернення: 16.10.2025).

64. Група Стендіш. Звіт ХАОС 2020: за межами нескінченності. Міжнародна група Стендіш, 2020. 48 с.
65. Ярон А. А. М., Бейкхаус С. Дж. Ощадливе та гнучке управління ланцюгами поставок: систематичний огляд // Міжнародний журнал операційного та виробничого управління. 2018. Том 38, Випуск 3. С. 678–695.
66. Їварі Я., Їварі Н. Взаємозв'язок між організаційною культурою та впровадженням гнучких методів // Інформаційні та програмні технології. 2011. Том 53, Випуск 5. С. 509–520.
67. Офіційна сторінка ТОВ „Уніплит” [URL:https://uniplyt.com.ua/](https://uniplyt.com.ua/)
68. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України / Н.В. Данік // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2014. – № 1. – С. 112 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http:// global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf](http://global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf).
69. Чичун В.А., Паламарчук В.Д. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності / В.А. Чичун, В.Д. Паламарчук // Соціум. Наука. Культура. – 2010. – № 21(18). – С. 58.
70. 5. Методика розроблення бізнес-плану Європейського банку реконструкції та розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ebrd.com/russian/pages/about.shtml>.
71. 6. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств : Наказ Міністерства економіки України від 06.09.2006 № 290 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0290665-06>.
72. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів : Наказ Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 № 73 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0>.
73. Прохорова Т.П., Притиченко Т.І. Маркетингове обґрунтування бізнес-плану підприємства / Т.П. Прохорова, Т.І. Притиченко // Вісник НТУ «ХПІ». – 2014. – № 34. – С. 31.

74. Алексєєва М.М. Планування діяльності фірми : [навч.-метод. посіб.] / М.М. Алексєєва. – К. : Фінанси і статистика, 2011. – С. 143.
75. Бекетова О.Н. Бізнес-планування : [конспект лекцій] / О.Н. Бекетова, В.І. Найдєнко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://econ.me.pn/biznes-planirovanie-konspekt.html>.
76. Лаврів Л.А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи / Л.А. Лаврів // Інноваційна економіка. – 2013. – № 48. – С. 109–110.

**Порівняльна характеристика технологій та фреймворків управління
комерційними проєктами**

№	Назва моделі / фреймворку	Основні переваги	Основні недоліки	Сфера доцільного застосування
1	Waterfall (Водоспадна модель)	– Чітка структура та послідовність дій – Простота контролю – Добре підходить для фіксованих вимог	– Відсутність гнучкості – Важко вносити зміни після старту – Високі ризики при змінах ринку	Будівництво, виробництво, інфраструктурні проєкти
2	Spiral (Спіральна модель)	– Підвищений фокус на управління ризиками – Можливість поетапного вдосконалення – Адаптивність	– Складність в управлінні – Потребує значних ресурсів – Довший час реалізації	Інноваційні або високоризикові проєкти, стартапи
3	Agile	– Гнучкість та швидка адаптація до змін – Регулярний зворотний зв'язок – Висока залученість замовника	– Не завжди підходить для великих структур – Потребує високої автономності команди – Може бути складним у масштабуванні	ІТ, розробка продуктів, маркетинг, стартапи
4	Scrum (Agile-фреймворк)	– Короткі цикли (спринти) дозволяють швидко оцінювати результат – Чітко розподілені ролі	– Вимагає досвіду й самоорганізації – Не підходить для неструктурованих проєктів – Низька	ІТ-проєкти, маркетингові кампанії, бізнес-розробки

№	Назва моделі / фреймворку	Основні переваги	Основні недоліки	Сфера доцільного застосування
		– Висока продуктивність команди	ефективність без стабільної команди	
5	Kanban	– Візуалізація процесу – Гнучке управління задачами – Немає фіксованих термінів — зручно для поточних процесів	– Менше контролю над дедлайнами – Потребує самодисципліни – Складніше визначити завершення етапу	

