

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

## **Бізнес-план розвитку підприємства**

за матеріалами ТОВ «Фірма «Т.М.М.», м. Київ

Студента 2 курсу 7 м групи,  
денної форми навчання  
спеціальності 073  
«Менеджмент», спеціалізації  
«Фінансове управління»

Губіна Юрія  
Юрійовича

Науковий керівник –  
канд. екон. наук, доцент

Ганечко Ірина  
Григорівна

Гарант освітньої програми  
д-р екон. наук, проф.

Ситник Ганна  
Вікторівна

Київ 2019

Київський національний торговельно-економічний університет

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ</b> .....	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Т.М.М.»</b> .....	<b>21</b>
2.1. Оцінка зовнішнього середовища функціонування підприємства.....	21
2.2. Аналіз динаміки обсягів і структури активів підприємства і джерел їх формування.....	25
2.3. Оцінка ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.....	33
<b>РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ РОЗВИТКУ СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ ТОВ «Т.М.М.»</b> .....	<b>39</b>
3.1. Маркетинговий план.....	39
3.2. Фінансовий план.....	42
3.3. Оцінка ризиків проекту.....	46
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	<b>50</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>53</b>
.....	
.....	
<b>ДОДАТКИ</b>	

## ВСТУП

**Актуальність** розкритої в роботі теми пов'язана з постійною необхідністю прийняття управлінських рішень в умовах економічної невизначеності. Якісне обґрунтування тих чи інших дій для прийняття менеджментом підприємства управлінських рішень є одним із ключових факторів у досягненні запланованих тактичних/стратегічних позицій господарською одиницею.

В такому контексті, бізнес-план є оптимальним інструментом для прийняття комплексних рішень, оскільки передбачає огляд декількох потенційно можливих альтернатив, визначення послідовних кроків досягнення визначених цілей, а також можливість аналізу відхилень як потенційних, так і фактичних під час імплементації проекту.

Виходячи з наявності таких практик, і загальновідомості терміну «бізнес-план» у суспільстві, питання визначення сутності поняття, та основних його складових не є новим, і має під собою суттєву наукову базу, сформовану такими вченими як Грабова Н.Н., Добровский В.Н., Лахтіонова Л. А., Тянь Р. Б., Львов Ю.А., Савицкая Г.П., Шеремета А. Д. та інші.

Питанням якісного володіння інструментами планування, їх актуальності та адаптації до умов сучасного світу присвятили увагу Вольска О.М, Єпіфанова І.М, Антипенко Є.Ю, Янковська В.А, Белялов Т.Е, Абрамова І.М, Пархоменко О.П та інші. Тому оволодіння технікою сучасного бізнес-планування є актуальною ціллю підприємців.

**Метою** випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування бізнес-плану створення структурного підрозділу підприємства за даними діяльності ТОВ «Т.М.М».

Виходячи із поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розглянути теоретичні основи бізнес-планування;
- оцінити поточну позицію ТОВ «ТММ» на ринку за результатами діяльності та вплив на неї факторів зовнішнього середовища;

- розробити бізнес-план створення структурного підрозділу для ТОВ «ТММ» як можливе стратегічне рішення для поліпшення ринкових позицій підприємства в майбутньому.

**Об'єктом дослідження** є процес бізнес-планування розширення діяльності підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні, організаційні та практичні аспекти бізнес-планування.

Емпіричною базою дослідження виступає підприємство «Т.М.М», основний вид діяльності якого – будівництво житлових та нежитлових приміщень.

Теоретичною основою написання даної роботи стало вивчення основних досягнень вітчизняної теорії здійснення управління підприємством в сучасних умовах господарювання.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі і нормативні акти, інструктивні документи Міністерства фінансів, Кабінету Міністрів, Верховної Ради України, первинні документи, облікові реєстри та звітні матеріали ТОВ «ТММ». При написанні роботи проаналізовано також монографії та статті зарубіжних і вітчизняних авторів, автореферати кандидатських дисертацій, посібники та навчальні посібники з аналізу на підприємствах, Інтернет-ресурси.

**Методи дослідження:** метод логічного узагальнення; методи аналізу і синтезу; методи економічного аналізу, графічний метод (для наочного подання статистичного матеріалу та схематичного зображення ряду теоретичних і практичних положень). Опрацювання первинних даних здійснювалося із застосуванням методів техніко-економічного обґрунтування, структурного аналізу, визначення середніх та відносних величин.

**Практична значущість роботи** полягає в наданні ТОВ «Т.М.М» обґрунтованих, в першу чергу, з фінансової точки зору, рекомендацій та практичних пропозицій у вигляді бізнес-плану створення окремого структурного підрозділу підприємства, що дозволить розвивати підприємству

декілька бізнес-напрямків, покращити фінансове здоров'я компанії та підвищити позиції на ринку.

За результатами дослідження опублікована наукова стаття на тему: «Методологія створення бізнес-планів» в збірнику наукових статей «Економіка і фінанси підприємства». – К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2019. – С.7.

**Структура роботи** обумовлена метою та завданнями, які розв'язуються в процесі дослідження. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

Економічне середовище в Україні найбільше характеризується мінливістю і нестабільністю порівняно з європейськими країнами-сусідами. Нормативно-правове поле в контексті податкових питань, фінансового регулювання та питань адміністрування бізнесу може змінювати свою жорсткість до декількох разів на рік. При цьому офіційна державна статистика говорить, що кількість суб'єктів господарювання за період з 2016-2018 рр. скоротилася на 7%, що в кількісному вираженні складає 135 тис. господарських одиниць. В сукупності тих суб'єктів господарювання, що не припинили діяльність, за 2018 фінансовий рік показали збиток 25% підприємств, ефект масштабу в даному контексті не має визначального впливу, оскільки розподіл між збитковими та незбитковими підприємствами, в середньому, складає 75 і 25 відсотків, відповідно[3].

Можна припустити, що такі дані говорять про те, що на ринку постійно функціонує частка підприємств, якій не вистачає гнучкості у пристосуванні до динамічності бізнес-середовища країни. Що в тому числі може вказувати на низький рівень організації механізмів прийняття управлінських рішень, та процесів оперативного та стратегічного планування; не відповідність вимогам часу уже існуючих практик.

Питанням ефективних менеджментських рішень та джерелам їх актуального обґрунтування присвячено дуже багато думок і суперечностей, за сприяння державних інституцій проводяться публічні обговорення можливостей підприємств в Україні витримувати турбулентність кризи.

Підходи до визначення процесу планування загальною більшістю вчених в тому, що це процес визначення цілей підприємства в межах конкретного періоду (найчастіше – короткострокового або довгострокового), і, відповідно, способів їх досягнення виходячи з наявних ресурсів[5].

Говорячи про таймінг планування, найчастіше підприємства досягають тактичних цілей в рамках короткострокового та середньострокового планування, і стратегічних – за допомогою довгострокового плану.

Згідно тлумачення Вольскої О.М, довгострокове планування базується на «інерційності» економічних процесів та простій екстраполяції на майбутнє виявлених тенденцій. Для виконання довгострокового плану необхідний сталий прогрес системи, для якої розробляється план. В той час, як стратегічне планування є процесом здійснення сукупності систематичних і узгоджених робіт із визначення довгострокових цілей та напрямків діяльності підприємства з обов'язковим урахуванням економічної невизначеності та альтернативності розвитку подій[8,с.36].

На нашу думку, такий підхід найбільш повно відображає реактивний (довгостроковий план) та проактивний (стратегічний план) підходи до планування. І відносить правильний акцент на необхідність прогнозування впливу можливих змін зовнішнього середовища на шляхи досягнення поставлених цілей, доступність необхідних ресурсів, тощо в умовах сучасної економічної нестабільності.

Загальноприйнятим засобом стратегічного планування є бізнес-план - багатоаспектний уніфікований документ, що містить опис дій щодо активізації підприємницької діяльності підприємства: бізнес-ідею, способи її реалізації, баланс потенціалу підприємства, ресурсів і джерел їх одержання, аналіз внутрішніх резервів і зовнішніх небезпек та переваг [11]. Зарубіжна практика підходить до визначення дещо простіше, і в більшості своїй визначає бізнес-план як документ, в якому розкрито усі необхідні, на думку ініціатора бізнес-ідеї, аспекти для прийняття управлінського рішення щодо його реалізації[11].

Виходячи з наведеного визначення, можна виділити суттєві складові бізнес-плану, які визначатимуть його структуру, наповнення, та принцип роботи з готовим документом:

- опис загальної концепції – передбачає розгляд бізнес-ініціативи, ключові фактори успіху та конкретні шляхи реалізації. Для уникнення

розбіжностей в підходах та дотримання стислої форми документу, має бути представлено не більше трьох альтернатив;

- аналіз поточного стану підприємства. Підкреслюючи необхідність стислого викладу матеріалу, здійснюється аналіз лише ключових слабких зон та наявних ресурсів за рахунок яких може бути ініційована реалізація ідеї;
- аналіз шляхів залучення ресурсів, що представлені в дефіциті;
- прогнозування факторів ризику, пов'язаних з реалізацією проекту, формування альтернативних сценаріїв у разі критичної зміни середовища.

На вимогу користувачів документу, може бути додатково доданий розрахунок та прогноз спеціально визначених показників. Найчастіше подібна вимога пов'язана з додатковим залученням коштів (кредити, гранти, інвестиції тощо). В більшості випадків такими показниками є показники дохідності та (або) прибутковості, показники ліквідності, покриття боргу, тощо.

Законодавство України не має загальнообов'язкового стандарту щодо змісту та структури бізнес-плану. Однак, в бізнес-практиці часто використовуються рекомендації авторитетних консалтингових агентств (рекомендації розроблені асоціацією «KPMG International») міжнародних організацій (рекомендації UNIDO, TACIS) та рекомендації урядових інституцій (діючі методичні рекомендації затверджені наказом Міністерства економіки України №290 від 06.09.2006).

Авторитет та досвідорганізацій, зазначених вище, є беззаперечним і хорошим прикладом для використання компаніями-початківцями, ділова практика яких ще не є налаштованою, і потребує опорних практик. Тим не менш, на нашу думку, компаніям, які тривалий час ведуть діяльність більш важливо спиратися на практику та професійний досвід внутрішніх фахівців у постановці структурних акцентів під час формування бізнес-плану проекту. Тому що бізнес-план – інструмент, використання якого є ефективним не лише під час запуску нового виробництва, а й структурних змін підприємства на найвищому рівні (виведення певних функцій в окремі господарські одиниці, злиття/поглинання діючих підприємств, тощо).



За рахунок документальної форми бізнес-план є хорошим інструментом в контексті реалізації проекту, оскільки усі розрахунки, припущення та оцінки разом з плановими показниками мають бути зафіксованими в одному документі. Така форма викладення дозволяє нормувати діяльність підприємства під час реалізації проекту, та ставити чітко вимірювані цілі. Варто брати до уваги той факт, що будь-який довгостроковий прогноз – це лише наближена оцінка, що найбільш імовірно, буде коригуватися в умовах реального часу. В цьому випадку, документація бізнес-плану має визначальне рішення, оскільки оцінки та припущення, що використовувалися, дозволять найбільш достовірно оцінити вплив змін, що мали місце бути та розробити сценарій дій, що найбільш повно відповідатиме поставленим цілям.

Розробка бізнес-плану є трудомістким процесом, вимагає значних коштів і часу. Найчастіше, є об'єктом кросс-функціональної взаємодії планово-аналітичного відділу, маркетингового відділу та юридичного відділу підприємства. Це можуть бути як працівники підприємства, які мають значний професійний досвід, так і зовнішні консультанти, експерти. Причому, залучення сторонніх фахівців дозволяє: реальніше оцінити підприємницьку ідею, підвищити рівень довіри до бізнес-плану з боку інвесторів, банку чи партнерів по бізнесу.

Формування бізнес-плану, ідеї створення нової або суттєвої зміни вже діючої фірми проходить декілька етапів, тривалість та наповнення яких визначається масштабом ідеї та складністю її реалізації. Логіка процесу (рис.1.1) передбачає рух від загального (ідеї) до конкретного (чітко визначені планові показники, план дій, альтернативні сценарії).

Рис. 1.1 Етапи формування бізнес-плану [9]

Як було зазначено, бізнес-план – не має обов'язкового застосування стандарту, отже, може бути викладений в довільній формі. Не дивлячись на це, обов'язковою умовою є той факт, що користувач інформації за допомогою бізнес-плану має отримати чітку оцінку можливостей підприємства щодо реалізації проекту та (або) потенційних вигід, що будуть отримані внаслідок його реалізації. А тому, в питаннях належного обґрунтування дуже важливо опиратися на загальноприйняті практики, дослідження, моделі, тощо.

Узагальнено, на успіх реалізації ідеї впливають дві групи чинників: сформовані середовищем діяльності компанії, і на які підприємство не здатне впливати безпосередньо (зовнішні) та сформовані безпосередньо компанією, на них підприємство здатне безпосередньо впливати. Залежно від типу проекту одна з груп може мати більш вагомий вплив на можливість його реалізації. Так, наприклад при диверсифікації сегментів діяльності підприємства важливими будуть внутрішні дані щодо доходів та витрат за сегментами, при плануванні нового продукту первинними будуть ринкові показники – прогнозований попит, наявність та доступність продуктів-конкурентів, лояльність клієнтів, окремі види діяльності (будівництво, виробництво та реалізація пального, алкоголю, тютюнової продукції, освітня діяльність, тощо) вимагають підвищеної уваги до правового поля діяльності, необхідності отримання дозволів, ліцензій.

Зовнішнє середовище включає в себе ринок діяльності підприємства, правове поле, макроекономічну ситуацію. До аналізу додатково (залежно від напрямку діяльності) можуть бути включені демографічні, екологічні, соціокультурні та науково-технічні характеристики середовища.

Фактори внутрішнього середовища, укрупнено, включають в себе показники фінансового стану підприємства (ретроспективні, на момент обґрунтування ідеї, прогнозні дані та очікування) та бізнес-модель підприємства. Використання поняття бізнес-модель, в можливій сукупності визначеньна нашу думку є найбільш коректним в даному випадку, оскільки

охоплює і організаційну структуру, і спосіб налагодження бізнес-процесів, взаємодії з клієнтами, постачальниками, консультантами, представниками управління, тощо [25].

Відправною точкою стратегічного планування вважається доля підприємства на конкретному ринку [29]. Фактично, навколо даного показника будується повноцінна характеристика ринку діяльності компанії: його ємність, динаміка, основні сегменти, найбільших гравців. Детальна характеристика, найчастіше, ґрунтується на публічних даних (державна статистика, опублікована звітність конкурентів, звіти та прогнози рейтингових агентств), та включає не тільки дані щодо конкурентів, а й демографічну структуру населення та соціокультурні тенденції (формування портрету споживача).

Нормативно-правове регулювання може виступати виключно як частина характеристики ринку, якщо ринок суворо регулюється державою, так і повноцінним окремим розділом. Останній випадок можливий, якщо підприємство збирається освоювати принципово новий сегмент (потрібен досконалий огляд регулювання); імплементувати «ноу-хау» зразки якого відсутні на ринку (потрібен акцент на регулюванні питань інтелектуальної власності), здійснювати діяльність за кордоном (підвищена увага до нормування на території країни, де здійснюється діяльність), є об'єктом підвищеної уваги з боку державних інституцій (антимонопольне, податкове законодавство). Базою для аналізу є публічні дані урядових порталів, офіційні комунікації представників держави, тексти ратифікованих міжнародних актів, договорів, діяльність публічних організацій, публічні дані судової практики, тощо.

Загальноприйняті макроекономічні показники такі як ВВП, торговий баланс нечасто мають прямий вплив на діяльність підприємства, тенденції ринку, тощо. Однак, є базою для ряду рішень, які формують бізнес-клімат в державі. Так, регуляторна політика Національного банку України, найбільшою мірою базується на макроекономічних показниках, а отже під безпосереднім

впливом знаходиться доступність фінансових ресурсів (встановлення облікової ставки НБУ), коливання валютних курсів, можливість залучати іноземні інвестиції (обмеження щодо купівлі/продажу валюти, виплати дивідендів за кордон, зберігання валютної виручки). Також макро-показники значною мірою визначають поведінку споживачів: купівельну спроможність, можливість заощаджувати або необхідність економити.

Для кращого сприйняття інформації та уникнення масивних описів та довгих висновків, зазначені дані розкривають засобами PEST (PESTEL) -, SWOT-, та SPACE-аналізу.

PEST-аналіз передбачає аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства на предмет загроз та можливостей за такими факторами впливу: політичні фактори, економічні фактори, соціальні фактори, фактори технологічного прогресу. Часто, додатково розглядають вплив природних факторів та вплив зміни в законодавстві на стратегію підприємства, формуючи PESTEL-аналіз. PEST-аналіз часто використовують в комбінації з аналізом середовища діяльності підприємства за п'ятьма силами Портера, що мають безпосередній вплив на діяльність компанії, а саме: ринкової боротьби, влади споживачів, влади постачальників, потенційної загрози появи нових конкурентів та потенційної загрози появи нових продуктів-замінників. Результати PEST-аналізу подають у форматі двох матриць. Перша – оцінка факторів впливу зовнішнього середовища в описовому форматі (таб.1.1). В ній подається первинний опис середовища функціонування підприємства за кожним з напрямків, фактори та події, що матимуть імовірний вплив на подальшу діяльність підприємства подаються у вигляді списку.

*Таблиця 1.1*

### **Зразок первинної матриці PEST-аналізу**

Фактори впливу	Можливості	Загрози
Політичні		
Економічні		
Соціальні		
Технологічні		

Вторинна матриця (таб. .1.2) передбачає кількісну оцінку впливу кожного з визначених факторів на основі бальної оцінки його впливу (від 1 до 5, або від 1 до 10) та коефіцієнту вагомості.

Таблиця .1.2

### Зразок вторинної матриці PEST-аналізу

№ п/п	Політика (P)	Вага	Бал	Оцінка	Економіка (E)	Вага	Бал	Оцінка
1	Фактор 1				Фактор 1			
2	Фактор 2				Фактор 2			
3	...				...			
Усього					Усього			
№ п/п	Соціум (S)	Вага	Бал	Оцінка	Технологія (T)	Вага	Бал	Оцінка
1	Фактор 1				Фактор 1			
2	Фактор 2				Фактор 2			
3	...				...			
Усього					Усього			

Вагомість кожного з факторів визначається на основі експертних оцінок фахівців підприємства, або ж незалежних експертів, бальна оцінка визначається також експертною думкою за логікою 1 – незначний вплив, 5 (10) – прямий вплив на діяльність підприємства. Оцінка визначається добутком вагомості показника на бальну оцінку показника. Підсумковий бал визначається додаванням усіх оцінок за окремим середовищем впливу.

SWOT-аналіз передбачає огляд позиції підприємства у розрізі його сильних сторін (Strengths), слабких сторін (Weaknesses), перспектив та можливостей щодо розвитку (Opportunities) та загроз (Threats). SWOT – аналіз простий у застосуванні інструмент, однак потребує добре розвиненого ситуативного мислення та певного досвіду у відповідній сфері діяльності від того, хто ним користується. Оскільки існує значна імовірність неправильного трактування, переоцінки певних факторів, тощо. Такий підхід певною мірою деталізує результати PEST-аналізу, оскільки окрім впливу зовнішнього середовища розглядає вплив внутрішнього середовища підприємства. Методика, подібно до PEST-аналізу, передбачає формування первинної та вторинної SWOT-матриць. Первинна передбачає описовий огляд, формування

переліку позицій та можливостей підприємства за кожним з блоків (таб.1.3). Можливий також розгляд окремих блоків у розрізі окремих факторів зовнішнього (економічні, політичні, технологічні, тощо) та внутрішнього (менеджмент, кадрова політика, тощо) середовища.

Таблиця А.3

### Первинна матриця SWOT – аналізу

Strength	Weaknesses
Opportunities	Threats

Вторинна матриця передбачає розгляд комбінацій факторів та визначення стратегії діяльності підприємства. На думку Крючкова В.Н, в даному випадку важливим при комбінванні факторів є визначення факторів первинного впливу. Виходячи з припущення про те, що «внутрішній зір» менеджера реагує не на ситуацію що склалася на певний момент, а на її зміни, Крючков В.Н робить висновок, що сильні та слабкі сторони підприємства є реакцією на зміну зовнішніх обставин і пропонує скориговану (вторинну) матрицю SWOT – аналізу, і можливі стратегії підприємства в її рамках (таб. А 1.4).

Таблиця 1.4

### Вторинна (скоригована) матриця SWOT – аналізу

	Загрози	Можливості
Сильні сторони	Стратегія «мангуста»	Стратегія прискореного інвестування
Слабкі сторони	Стратегія ліквідації бізнесу	Стратегія «лялечки»

Ті чи інші комбінації факторів передбачають формування різних стратегій реагування:

- Стратегія прискореного інвестування передбачає максимальне використання сприятливої кон'юнктури для отримання максимального прибутку;
- Стратегія «мангуста» полягає в формуванні на підприємстві команди здатної мобільно реагувати на несприятливі ситуації;

- Стратегія «лялечки» передбачає тривале накопичення внутрішнього потенціалу для вирішального «стрибка»;
- Стратегія ліквідації бізнесу передбачена для швидких і рішучих дій на момент критично несприятливої ситуації. [7]

Засоби PEST- та SWOT- аналізу дозволяють відносно швидко та легко визначити та спрогнозувати стан компанії та спланувати, виходячи з цього, її стратегію. Такі методи застосовні в умовах обмеженості часу та необхідності прийняття швидких рішень. Для більш точного розуміння поточних позицій підприємства використовують SPACE – аналіз (Strategic position and Action Evaluation). В рамках такого підходу стан підприємства оцінюється за чотирма показниками : фактори стабільності галузі, привабливість галузі діяльності, конкурентні переваги підприємства, фінансова сила підприємства. Кожен з узагальнених критеріїв розкривається через сім часткових критеріїв, що конкретизують його (таб. 1.5). Кожен з часткових критеріїв оцінюється за шкалою від нуля до шести, де нуль – низький рівень показника, а шість – найвищий. Оцінювання можна здійснювати як точково, так і в порівнянні з попередніми періодами , якщо досвід та наявна інформація дозволяють здійснити подібний аналіз.

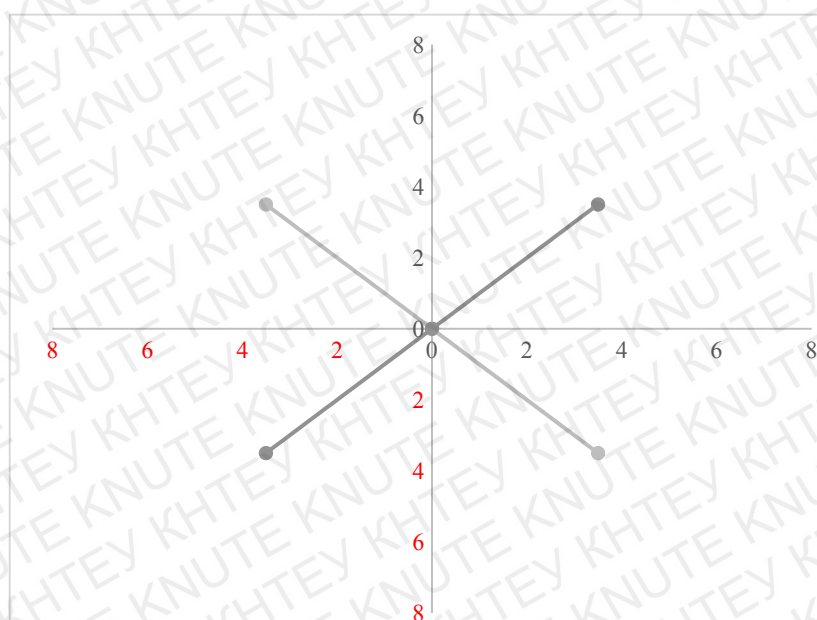
Таблиця 1.5

**Матриця експертного оцінювання бізнес-напрямків підприємства за допомогою SPACE – аналізу**

Часткові критерії	Експертні оцінки	
	Період 1	Період 2
«Фінансова сила підприємства»		
Рентабельність інвестицій		
Фінансова автономія		
Платоспроможність підприємства		
Рівень фінансового ризику		
Рентабельність власного капіталу		
Структура заборгованості		
Здатність до підвищення рівня капіталізації		
«Конкурентні переваги підприємства»		
Рентабельність капіталу		
Чиста рентабельність виробництва		

## Продовження таблиці 1.5

Часткові критерії	Експертні оцінки	
	Період 1	Період 2
Частка ринку		
Конкурентоспроможність продукції		
Використання ОВФ		
Можливість впливу на рівень цін та витрат		
Здатність до інтеграції		
«Привабливість галузі»		
Рівень прибутку		
Стадія життєвого циклу галузі		
Стан конкуренції в галузі		
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури		
Рівень державного впливу на галузь		
Ефективність використання ресурсів		
Темпи зростання ринку		
«Стабільність галузі»		
Стабільність прибутку		
Рівень інноваційної діяльності		
Маркетингові та рекламні можливості		
Ступінь впливу іноземного капіталу		
Рівень технологічних змін		
Рівномірність забезпечення послугами територій		
Бар'єри входу на ринок		



У спрощеному варіанті SPACE – аналізу за кожним з узагальнених критеріїв знаходиться середнє значення, що в подальшому відкладаються на

осях координат (рис.1.1).

Рис. 1.1 Оцінка стратегічного положення підприємства

Далі, відкладені точки з'єднуються лініями, в результаті отримуємо чотирикутник. Залежно від того, в якому з квадрантів розміщена найбільша



частина його площі – робимо висновок про поточний стан підприємства. Розглянемо загальну характеристику кожної з можливих позицій.

Агресивна позиція є типовою для привабливою галузі промисловості з незначною невизначеністю обстановки. Організація-конкурент отримує конкурентні переваги, які вона може зберегти і примножити за допомогою фінансового потенціалу. Загрози незначні, необхідно сконцентруватися на забезпеченні досягнення поставлених цілей. Дії спрямовані на розширення виробництва і продажів, активну цінову політику по відношенню до конкурентів, освоєння нових сегментів ринку, просування брендів.

Конкурентна позиція характерна для привабливої галузі. Організація-конкурент отримує конкурентні переваги у відносно нестабільній обстановці. Критичним фактором є фінансовий потенціал.

Консервативна позиція зазвичай спостерігається на стабільних ринках з низькими темпами зростання. У цьому випадку зусилля концентруються на фінансову стабілізацію. Найважливішим фактором є конкурентоспроможність продукту.

Оборонна позиція виникає в ситуації, коли організація-конкурент працює в привабливій галузі, але їй бракує конкурентоспроможності продуктів і фінансових коштів.

SPACE-аналіз вважається точковим, і таким, що не дозволяє робити прогнози щодо формування ділових стратегій підприємства. Однак, така думка є не зовсім точною, так, розроблена Баланом В. та Тимченко І. модель динамічного SPACE-аналізу [19] дозволяє комплексно розглянути позиції підприємства та зробити більш адекватні реальності висновки, однак, потребує більш складних розрахунків та значних витрат часу.

Проміжною стадією (її також визначають як проектну стадію) між оцінкою зовнішніх і внутрішніх чинників є визначення кількісних та якісних вимірників ідеї. Логіка такої послідовності корелює з поетапністю написання бізнес-плану: після формування ідеї (припустимо, запуск нового покоління існуючого продукту) перш за все потрібно перевірити, чи готовий ринок прийняти такий

продукт, і якщо так, чи наявні інституційні обмеження щодо його запуску, наскільки в цілому зовнішнє середовище лояльне до ініціатив; потім, отримати відповідь на умовне питання: «скільки це коштуватиме?»; і тільки після цього оцінювати яку кількість ресурсів вже має компанія, і яку потрібно залучити. Відповідь на питання «скільки коштує проект» охоплює наступні аспекти: які ресурси та в якій кількості необхідні для того щоб реалізувати проект, чи потрібно залучити зовнішніх постачальників (підрядників, консультантів, тощо), яка потреба проекту в технічному оснащенні і т.д. Фактично, результатом має стати детальний кошторис проекту. З точки зору подальших розрахунків, оптимальною є підготовка трьох варіантів кошторису: первинний, та сегменту Value+/Value- (відхилення  $\pm 10/15/25\%$  від первинного кошторису, залежно від масштабу проекту, та можливих очікувань компанії).

Виходячи з даних кошторису, далі враховуються показники внутрішнього фінансового стану підприємства. Завдяки такій послідовності, вдається уникнути зайвих аналітичних даних, які могли б тільки дезорієнтувати користувачів інформації. Дана аналітична частина може містити наступні дані: структуру та склад активів підприємства, необхідність та можливість залучення додаткового фінансування (оцінка чистого грошового потоку від діяльності, наявність грошових коштів/раніше залучених кредитів, показник ліквідності та швидкої ліквідності, платоспроможності), аналіз витрат підприємства (нечасто застосовується при ініціюванні нових продуктів, однак є актуальним під час структурних змін).

Заключним етапом формування бізнес-плану є оцінка ризиків за проектом, пропонованим до реалізації. Ризик – подія, що може настати за певних умов і змінити хід реалізації проекту, завдати шкоди, тощо. Подібно до практики аналізу в інших сферах вирізняють кількісний та якісний аналіз ризику. Комплексна оцінка ризиків за проектом передбачає використання методів моделювання та прогнозування впливу тих чи інших факторів на результати проекту. Однак, огляд методології та розгляд таких підходів потребують глибокого дослідження, тому в рамках даної роботи не розглядаються.

Простішим та більш поверхневим методом оцінки ризиків є їх якісний опис, тобто визначення можливих ризиків за сферами впливу, ранжування, визначення найбільш імовірних та коригування планових показників на поправки, пов'язані з такими ризиками. Оскільки в числовому виразі ризик оцінити зазвичай складно, вдаються до їх ранжування за критеріями низький, високий, середній, тощо. Для отримання більш точної оцінки ризику залучають декількох експертів, що працюють окремо, для усунення суб'єктивного фактору під час оцінки.

Наступним етапом після ідентифікації ризиків є формування карти можливих рішень або дій за умови настання такої ситуації, іншими словами – дерева рішень.

Виходячи з вищенаведеної інформації можна сформулювати наступні висновки:

- в період економічної невизначеності проактивне планування (стратегічне) розвитку підприємства є одним з ключових факторів забезпечення його стійких позицій на ринку;

- одним із доступних і загальновідомих інструментів такого планування є бізнес-план – документ що включає детальний план дій щодо заходів, що мають стратегічне значення, аналізу можливостей їх реалізації та прогнозування потенційних результатів;

- нормативна стандартизація змісту та процесу написання такого документу, може бути недоречною, оскільки його наповнення визначається виключно сутністю та масштабами ідеї;

- література та практичний досвід визначають базові елементи та формати підготовки бізнес-плану: документ має бути поданий у письмовій формі, в стислому форматі викладати суть ідеї, її ключові пункти, аналіз необхідних ресурсів та їх доступності (у разі потреби – додаткових шляхів залучення таких ресурсів), аналіз ризиків та шляхів їх подолання;

- на вимогу зовнішніх інституцій (найчастіше – банки) або інших користувачів документу, може бути доданий розрахунок та прогноз спеціально визначених показників (найчастіше – показників дохідності/прибутковості);

- логіка процесу написання бізнес-плану передбачає рух від загального (ідеї) до конкретного (чітко визначені планові показники, план дій, альтернативні сценарії). Після формування ідеї перш за все потрібно здійснити аналіз зовнішнього середовища підприємства: чи готовий ринок прийняти новий продукт, і якщо так, чи наявні інституційні обмеження щодо його запуску, наскільки в цілому зовнішнє середовище лояльне до ініціатив; потім, оцінити вартість проекту; і тільки після цього оцінювати яку кількість ресурсів вже має компанія, і яку потрібно залучити;

- заключним етапом формування бізнес-плану є оцінка ризиків за проектом, пропонованим до реалізації;

- найпростішим методом оцінки ризиків є їх якісний опис, тобто визначення можливих ризиків за сферами впливу, ранжування, визначення найбільш імовірних та коригування планових показників на поправки, пов'язані з такими ризиками.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Т.М.М.»

#### 2.1 Оцінка зовнішнього середовища функціонування підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю Т.М.М. засноване в 1992 році, в 1994 компанія розпочала будівництво свого першого об'єкту - житлово-офісного будинку в Києві. Станом на 2018 рік компанія оперує в основному, в преміум-сегменті житлового будівництва в місті Києві. За період з 2010 по 2018 рік здала в експлуатацію 25 будинків у 9 житлових комплексах. Відповідно, основним видом діяльності ТОВ «Т.М.М.» за КВЕД-2010 є будівництво житлових і нежитлових будівель, що передбачає будівництво всіх типів житлових (одноквартирних, багатоквартирних, в т.ч. багатоповерхових) та нежитлових (будівель промислового використання, лікарень, шкіл, офісних будівель, готелів, магазинів, тощо) будівель. Допоміжним видом діяльності, яким, в тому числі, активно займається підприємство є комплексне обслуговування об'єктів.

За даними Держстату, будівельна галузь в 2018 році скоротила чистий збиток з 4,5 млрд. грн. (2017 фінансовий рік) до 509 млн. грн, головним чином, за рахунок зростання сукупного прибутку підприємств на 53%, але в тому числі і за рахунок скорочення сукупного збитку на 30%; кількість суб'єктів господарювання зросла на 11% порівняно з 2016 роком.

Однак, попри значне скорочення збитків, статистика також вказує на те, що за період 2016-2018 рр. знижується маржинальність галузі, так, за результатами 2016 року галузевий валовий дохід становив 12% від чистого доходу від реалізації продукції, в 2017 скоротився до 11,6% і в 2018 – до 10,95%; як і знижується темп зростання галузі: за результатами 2016 року індекс будівельної продукції складав 117,8%, в 2017 – 116,3%, 2018 – 100,9%. Індекс цін на первинному ринку житла рівномірно зростає, однак в

повільнішому темпі, аніж на вторинному, в розрізі категорій стабільно зростають ціни на трикімнатні квартири, ціни на одно- та двокімнатні квартири коливаються з року в рік, не маючи чітко вираженої тенденції.

Узагальнюючи статистичні дані, ринок житлового будівництва стабілізував своє положення протягом 2016-18 рр., прослідковуються точкові зростання ключових показників, однак коливання цін та зниження маржинальності будівництва вказують на хиткість становища. А тому, стабільність позицій підприємств на ринку обумовлюється постійним відслідковуванням його тенденцій на предмет нових можливостей і зміни настроїв споживачів.

Як було зазначено, ціни на вторинному ринку житла зростають швидше, аніж на первинному, що може свідчити про підвищений попит покупця саме на такий тип нерухомості. В Україні, за умов неактивності фінансового ринку, нерухомість – найбільш поширений предмет інвестицій населення, оскільки дає можливість отримувати регулярний дохід від оренди; зношеність фондів житлового майна та процес міграції населення у великі міста (найчастіше, робоча міграція) лишають питання володіння житлом актуальним протягом всього періоду незалежності України[7].

Тим не менш, житло лишається недоступним для більшості населення України, як наслідок, ринок нерухомості перебуває у стані невизначеності. Фактично, складається ситуація, коли при низькій маржинальності діяльності, будівельні компанії не можуть запропонувати ту ціну на готове житло, яка сформувала б платоспроможний попит населення. На наш погляд, завищення вартості житла зі сторони підприємств, передусім, обумовлене складністю залучення фінансових ресурсів. Оскільки будівництво є довготривалим процесом, підприємство потребує значних коштів як для безпосереднього здійснення будівництва (оплата праці робочих, залучення та обслуговування техніки), так і для підтримки життєдіяльності компанії. При цьому вартість банківського кредитування суттєво зросла за період останніх п'яти років (таб. 2.1).

Таблиця 2.1

**Вартість залучення кредитних коштів для юридичних осіб**

Рік	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Середньорічна облікова ставка НБУ (%)	6,75	12,00	23,75	17,56	13,2	17,31

Порівняно дешевшим способом залучення коштів є залучення прямих інвестицій від покупців шляхом укладання відповідного договору, або випуску спеціальних цінних паперів у відповідності до ЗУ «Про фінансово-кредитні механізми і управління майном при будівництві житла та операціях з нерухомістю». Однак, діяльність недобросовісних забудовників: будівництво без отримання усіх необхідних дозволів, консервування будівництва на певній стадії, тощо, призвело до зростання рівня недовіри покупців до компаній-збудовників, чим нанесла непоправну репутаційну шкоду галузі в цілому, та позбавила підприємства дешевих грошових ресурсів, а покупців можливості зниження вартості житла. Недовіра покупця до ринку первинного житла в тому числі є непрямим наслідком недосоналості регулятивних механізмів в Україні. Бюрократизація процесів пов'язаних з будівництвом, правильним оформленням прав на земельну ділянку, розміщення комунікацій і т.п. по-перше, зробила можливою недобросовісну діяльність підприємств, по-друге, створює труднощі в реалізації проектів, оскільки труднощі в отриманні того чи іншого дозволу унеможливають будь-яке детальне планування, а також дуже часто обумовлюють додаткові витрати підприємств, оскільки будь-яке стороннє фінансування передбачає чіткий графік погашення та штрафні санкції у разі його порушення.

Недоступність фінансових ресурсів є проблемою і для покупців. Ціна за метр квадратний житлової площі, щонайменше, вдвічі перевищує розмір середньої заробітної плати в Україні. В цілому, міжнародна практика не передбачає одноразову повну оплату вартості житла для більшості населення, а купівля житла в кредит є нормою для жителів Європейського Союзу, США,

Росії, тощо. Однак, іпотечне кредитування лишається нерозвиненим в Україні, оскільки є більш ризиковим для банківських установ порівняно з іншими напрямками кредитування. І навіть у випадку схвалення іпотеки, банки не надають кредит для інвестування в первинну нерухомість (найчастіше така практика пов'язана з ризиком, що будинок так і не буде зданий в експлуатацію), чим додатково стимулюють попит на нерухомість на вторинному ринку.

За даними інтернет-порталу «Lun.UA», ТОВ «Т.М.М» входить до ТОП-20 забудовників (18 місце) за кількістю з даних будників за період з 2010 року. Найближчими конкурентами підприємства є ТОВ «Територіальне міжгосподарче об'єднання «ЛІКО-ХОЛДІНГ» (19 місце), КП «Спецжитлофонд» (17 місце), ТОВ «Будівельна компанія «Геос» (16 місце). Стратегічним конкурентом в сегменті будівництва житла преміум та комфорт сегментівна довгостроковий період менеджмент ТОВ Т.М.М обрав ТОВ «К.А.Н. Девелопмент». За обсягом зданої в експлуатацію площі в 2017 році, ТОВ Т.М.М замає 5,65% ринку житлової забудови міських поселень Київської області.

Зважаючи на ситуацію, що склалася, компаніям доводиться активно боротися за покупця. Особливо, беручи до уваги той факт, що недобросовісна практика забудовників є доволі поширеною і на сьогоднішній день. А тому, окремі забудовники нехтуючи нормами будівництва, мають можливість занижувати ціни на готове житло. Оскільки виходячи з економічної доцільності, більшість підприємств не здатні за рівних умов забезпечити конкуренту ціну власним готовим об'єктам. Пошук стратегій утримання частки ринку є постійним завданням менеджменту будівельних компаній. Так, одні підприємства зміщують орієнтир діяльності виключно на преміум-сегмент опираючись на заможну частину населення, яка завжди здатна формувати платоспроможний попит, інші – виносять будівництво за межі столиці, тим самим здешвеляють вартість квартир за рахунок розміщення. Для ТОВ Т.М.М орієнтир на преміум-будівництво є актуальним протягом останніх п'яти років.



Опираючись на наведені дані, можна зробити висновок, що ринок житлового будівництва стає менш привабливим, в першу чергу, із-за зниження загальноринкової маржинальності. Однак, діючі підприємства за правильного управління підприємством можуть вести прибуткову діяльність. Основним бар'єром між покупцем і продавцем є питання доступності фінансових ресурсів. Головним викликом для підприємств є боротьба за покупця недобросовісними забудовниками, які здатні маніпулювати ціною та наносять репутаційну шкоду не тільки підприємствам-конкурентам, а й галузі в цілому.

## **2.2. Аналіз динаміки обсягів і структури активів підприємства і джерел їх формування**

Як було зазначено, будівництво вимагає значного залучення активів підприємства: фінансові інструменти (дебіторська заборгованість, грошові кошти та їх еквіваленти) дозволяють підтримувати життєдіяльність компанії в період будівництва, коли грошові потоки від реалізації основної продукції є обмеженими, а також здійснювати інвестиції в подальший розвиток підприємства (як матеріальне оснащення самої компанії, так і інвестиції в нові проекти); обсяг та структура виробничих запасів та необоротних активів визначатимуть потребу в послугах сторонніх організацій: необхідність оренди додаткових одиниць обладнання, закупівлі будівельних матеріалів, тощо. Тому нижче буде розглянуто склад, структуру та динаміку активів ТОВ Т.М.М.

В табл.2.2 подано обсяг та склад необоротних активів підприємства. Приріст необоротних активів обумовлений зростанням капітальних інвестицій, що має рівномірний характер (10% щорічно).

*Таблиця 2.2*

## Динаміка обсягів необоротних активів ТОВ «Т.М.М.» за 2016–2018рр.,

тис. грн

Показник	2016 р.	2017 р.	2018р.	Абсолютний приріст, (+/-)	
				2017	2018
Нематеріальні активи	2 608	1 755	1 036	-853	-719
Основні засоби	515 409	513 088	508 819	-2 321	-4 269
Незавершені капітальні інвестиції	616 319	676 253	742 252	59 934	65 999
інвестиційна нерухомість	92 840	91 761	90 289	-1 079	-1 472
довгострокові фінансові інвестиції	136 864	136 884	103 049	20	-33,835
інші фінансові інвестиції	1	1	1	0	0
Усього, необоротних активів	1364041	1419742	1445437	55701	25695

Найбільшою мірою на зниження обсягу нематеріальних активів вплинуло зменшення кількості асоційованих підприємств в 2018 році: обсяг довгострокових фінансових інвестицій, і, відповідно, необоротних активів знизився на 33 835 тис. грн.

В структурі необоротних активів (табл.2.3) найбільшу частку займають незавершені капітальні інвестиції – 51% на кінець 2018 року. Оскільки за своєю суттю незавершені капітальні інвестиції – найбільш динамічна стаття необоротних активів (готові нематеріальні активи або основні засоби мають бути переведені до складу відповідної категорії), її обсяг і питома вага залежать від інтенсивності інвестування підприємства в основні засоби. Як бачимо, ТОВ Т.М.М інтенсивно інвестує в матеріальну базу підприємства.

Таблиця 2.3

### Динаміка структури необоротних активів ТОВ «Т.М.М.»

за 2016–2018рр., %ХПоказник	2016 р.	2017 р.	2018р.	Абсолютний приріст, (+/-)	
				2017/2016	2018/2017
1	2	3	4	5	6
Нематеріальні активи	0.19	0.12	0.07	-0.07	-0.05
Основні засоби	37.79	36.14	35.20	-1.65	-0.94
Незавершені капітальні інвестиції	45.18	47.63	51.35	2.45	3.72
Інвестиційна нерухомість	6.81	6.46	6.25	-0.34	-0.22
Довгострокові фінансові інвестиції	10.03	9.64	7.13	-0.39	-2.51
Усього, необоротних активів	100	100	100		

Активне інвестування в основні засоби є необхідним, беручи до уваги рівень зносу основних засобів станом на 2018 рік (таб. 2.4).

Таблиця 2.4

### Склад та обсяг основних засобів ТОВ «Т.М.М.» за групами станом на 2018 рік, млн. грн

Групи основних засобів	Залишок на початок року		Надійшло за рік	Вибуло за рік		Нараховано амортизації за рік	Залишок на кінець року		Рівень зносу, %
	ПВ*	знос		ПВ	знос		ПВ	знос	
Земельні ділянки	207	-	-	-	-	-	207	-	0
Інвестиційна нерухомість	120	28	-	0,5	-	1	120	30	25
Будівлі, споруди	350	70	-	0,2	-	1	350	72	21
Машини та обладнання	86	65	0,6	5	5	4	82	63	78
Транспортні засоби	60	58	0,9	26	27	1	35	33	94
Інструменти, прилади	9	8	0,09	0,2	-	-	9	9	94
Інші основні засоби	2	1	0,2	0,8	-	-	2	1	51
Малоцінні необоротні матеріальні активи	4	1	0,5	0,2	-	-	2	1	54
Разом	838	233	2	33	32	7010	807	209	

\*ПВ – первісна вартість

Так, для транспортних засобів та інструментів він складає 94%, для машин та обладнання – 78%.

Оскільки компанія здійснює роботи на будівництві в більшості випадків без залучення техніки та інвентарю від зовнішніх контрагентів, найближчі декілька років інвестування в основні засоби буде необхідною умовою продовження її діяльності. Динаміка обсягів оборотних активів представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка обсягів оборотних активів ТОВ «Т.М.М.»  
за 2016–2018рр., тис. грн**

Показник	2016 р.	2017 р.	2018р.	Абсолютний приріст, (+/-)	
				2017	2018
Запаси, в т.ч.	1 197 773	1 175 696	1 084 220	-22 077	-91 476
виробничі запаси	161 967	156 616	166 937	-5 351	10 321
незавершене виробництво	41 084	47 573	38 656	6 489	-8 917
готова продукція	1 099	1 204	1 121	105	-83
товари	993 622	970 303	877 506	-23 319	-92 797
векселі одержані	6 152	6 970	6 970	818	0
Дебіторська заборгованість (далі - ДЗ)	114 540	41 064	49 785	-73476	8 721
ДЗ за виданими авансами	176 063	176 257	178 404	194	2 147
ДЗ за розрахунками з бюджетом	59	34	1 407	-25	1 373
Інша поточна ДЗ	130 957	129 577	130 347	-1 380	770
Поточні фінансові інвестиції	12 187	12 187	12 187	0	0
Гроші та їх еквіваленти, у т.ч.:	2 893	726	4 490	-2 167	3 764
готівка	318	156	629	-162	473
рахунки в банках	1 494	570	3 861	-924	3 291
Інші оборотні активи	4 652	5 232	5 685	580	453
Оборотні активи, усього	1645 276	1 547 743	1473 558	-97 533	-74 185

Скорочення обсягу оборотних активів протягом 2017 року найбільшою мірою обумовлено зменшенням дебіторської заборгованості (-74 680 тис. грн, в загальному підсумку), а також запасів (-22 077 тис. грн). 2018 рік

характеризується значним зменшенням обсягу запасів (-91 476 тис. грн.), що обумовило подальше скорочення обсягу оборотних активів, попри їх приріст за іншими статтями, включаючи дебіторську заборгованість ( 13 011 тис. грн.).

Найбільшу питому вагу в структурі оборотних активів (табл. 2.6) складають запаси – понад 70%, однак протягом досліджуваного періоду спостерігаємо її скорочення, в першу чергу, за рахунок зменшення обсягів товарних запасів (продажу готових квартир). Значну питому вагу має дебіторська заборгованість за виданими авансами – 12% від оборотних активів, що в більшості своїй представлена авансами постачальникам обладнання. Питома вага всієї дебіторської заборгованості станом на 2018 рік складає 24%.

Таблиця 2.6

**Динаміка структури необоротних активів ТОВ «Т.М.М.»  
за 2016–2018рр., %**

Показник	2016 р.	2017 р.	2018р.	Абсолютний приріст, (+/-)	
				2017	2018
Запаси, в т.ч.	73	76	74	3	-2
виробничі запаси	10	10	11	0	1
незавершене виробництво	2	3	3	1	0
товари	60	63	60	2	-3
Дебіторська заборгованість (далі - ДЗ)	7	3	3	-4	1
ДЗ за виданими авансами	11	11	12	1	1
Інша поточна ДЗ	8	8	9	0	0
Поточні фінансові інвестиції	1	1	1	0	0
Оборотні активи, усього	100	100	100		

Протягом досліджуваного періоду (табл.2.7) спостерігаємо зниження на 3% середньорічного обсягу активів. Загальний обсяг зниження активів складає 41 832 тис. грн та 48 490 тис. грн протягом 2017 та 2018рр., відповідно. Варто окремо виділити зниження обсягів реалізації продукції в 2016 році, темп приросту складає -62%. Однак, вже в 2018році підприємству вдалося відновити обсяги доходу від реалізації продукції на рівні 79% від початкового року (2016).

**Співвідношення темпів росту активів та фінансових результатів діяльності ТОВ «Т.М.М.» за 2016–2018рр.**

Показник	Формула	2016р.	2017р.	2018р.	Базисний темп росту, %
Обсяг активів за даними балансу, тис. грн:					
на початок року;	[А]	3,084,522	3,009,317	2,967,485	X
на кінець року	[Б]	3,009,317	2,967,485	2,918,995	X
Середньорічний обсяг активів, тис. грн	$[B]=([A]+[Б])/2$	3,046,920	2,988,401	2,943,240	97
Темп росту середнього обсягу активів, ланцюговий	$[Г]=[B_n]/[B_{n-1}]$	X	0.98	0.98	X
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн (далі, ЧД)	[Д1]	506,674	194,376	401,327	79
Чистий прибуток, тис. грн (далі, ЧП)	[Д2]	-195,121	-157,069	-35,393	18
Темп росту ЧД, ланцюговий	$[E1]=[Д1_n]/[Д1_{n-1}]$	X	0.38	2.06	X
Темп росту ЧП, ланцюговий	$[E2]=[Д2_n]/[Д2_{n-1}]$	X	0.80	0.23	X
Співвідношення темпів зростання середнього обсягу активів та:					
чистого доходу від реалізації продукції;	$[Г]/[E1]$	X	2,56	0,48	X
чистого прибутку	$[Г]/[E2]$	X	1,22	4,37	X

Протягом усього періоду діяльність підприємства є збитковою, однак, станом на 2017р. рівень збитку, навіть попри зниження обсягів чистого доходу, вдалося скоротити на 82% (159 728 тис. грн). Темп зростання середнього обсягу активів значно перевищує відповідні значення за чистим доходом та чистим прибутком, що не відповідає оптимальному співвідношенню загальних показників господарської діяльності. Однак, оцінка стану підприємства згідно цього принципу потребує коригування, оскільки:

- специфікою діяльності передбачені значні вкладення в активи, однак вигоди підприємство отримує в довгостроковому періоді;

- протягом досліджуваного періоду обсяги чистого доходу зазнали значних коливань, відповідно, наявні значні розриви у значеннях;

протягом досліджуваного періоду фінансовий результат до оподаткування підприємства від'ємний тому до уваги беруться не темпи зростання прибутку, а темпи скорочення збитків. Динаміку обсягу капіталу ТОВ «Т.М.М.» за 2016–2018рр. наведено в табл 2.8.

Таблиця 2.8

## Динаміка обсягу капіталу ТОВ «Т.М.М.» за 2016–2018рр., тис. грн

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютний приріст, (+/-)	
				2017/2016	2018/2017
Власний капітал	697 296	541 019	502 349	-156 277	-38 670
Зареєстрований капітал	747 790	747 790	747 790	0	0
Капітал у дооцінках	133 233	134 495	133 720	1 262	-775
Додатковий капітал	75 541	75 541	75 541	0	0
Непокритий збиток	-259 268	-416 807	-454 702	-157 539	-37 895
Довгострокові зобов'язання	1 560 400	591 878	1 534 108	-968 522	942 230
Відстрочені податкові зобов'язання	97 541	97 541	97 541	0	0
Довгострокові кредити банків	1 065 166	100 696	957 243	-964 470	856 547
Інші довгострокові зобов'язання	737	713	0	-24	-713
Цільове фінансування	396 956	392 928	479 324	-4 028	86 396
Поточні зобов'язання і забезпечення	751 621	934 528	882 538	182 907	-51 990
Короткострокові кредити банків	3 690	3 590	0	-100	-3 590
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1 877	1 143	0	-734	-1 143
Товари, роботи, послуги	245 309	182 473	156 146	-62 836	-26 327
Розрахунками з бюджетом	1 507	1 773	2 002	266	229
Розрахунками зі страхування	2 716	1 228	1 033	-1 488	-195
Розрахунками з оплати праці	5 604	2 828	4 214	-2 776	1 386
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	26 541	260 060	282 061	233 519	22 001
Інші поточні зобов'язання	464 377	481 433	437 082	17 056	-44 351
Усього	3 009 317	2 067 425	2 918 995	-941 892	851 570

Підсумовуючи вищенаведені дані робимо наступні висновки. Протягом 2017 року підприємство скоротило джерела фінансування (табл. 2.8) на 941 892 тис. грн.: власні джерела фінансування – на 156 277 тис. грн., за рахунок збільшення непокритого збитку; довгострокові джерела зобов'язання та забезпечення – на 968 522 тис. грн., за рахунок погашення частини довгострокових кредитів банків. Натомість, спостерігаємо збільшення обсягу поточних зобов'язань та забезпечень на 182 907 тис. грн за рахунок збільшення поточної кредиторської заборгованості за одержаними авансами. Протягом 2018 року джерела фінансування було збільшено на 851 570 тис. грн, залучивши 856 547 тис. грн. довгострокового банківського кредиту. Погашено частину інших поточних зобов'язань сумою 44 351 тис. грн, короткострокових кредитів банків – на 3 590 тис. грн., поточної кредиторської заборгованості – на 26 327 тис. грн.

За період 2016-2018 рр. обсяг активів підприємства скоротився на 28 млн. грн (3% порівняно з кінцем 2016 р.). Головним чином, за рахунок вибуття довгострокових фінансових інвестицій, що обліковуються за методом участі в капіталі (- 33 млн грн.) та скорочення обсягів товарної продукції – реалізації кварти на суму понад 100 млн грн.

-Зростання обсягу активів протягом 2018 року найбільшою мірою представлене зростанням дебіторської заборгованості (близько 9 млн. грн), виробничих запасів (10 млн. грн) та капітальних інвестицій (66 млн. грн).

-Питома вага незавершених капітальних інвестицій складає 45-50% загального обсягу необоротних активів, що відповідає активізації інвестування ТОВ Т.М.М в основні засоби у зв'язку зі зносом основних засобів.

- Темп зростання середнього обсягу активів значно перевищує відповідні значення за чистим доходом та чистим прибутком, що не відповідає оптимальному співвідношенню загальних показників господарської діяльності.

-Протягом 2018 року джерела фінансування було збільшено на 851 570 тис. грн, залучивши 856 547 тис. грн. довгострокового банківського кредиту. Надходження кредитних коштів тимчасово знівелювало скорочення джерел



фінансування активів за рахунок накопичення збитків від діяльності. Однак, фінансування активів за рахунок кредитних коштів є індикатором погіршення фінансового здоров'я підприємства, і потребує певних мір з боку керівництва, щодо його поліпшення.

### 2.3. Оцінка ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства

Проведений аналіз активів та джерел їх формування на ТОВ «Т.М.М» виявив наступні тенденції в фінансовому стані підприємства: скорочення обсягу активів, високий рівень зносу основних засобів, зменшення обсягу джерел фінансування, необхідність фінансування поточних активів за рахунок кредитних коштів. Під час виявлення подібних індикаторів варто проаналізувати чи зможе підприємство найближчим часом здійснювати платежі за зобов'язаннями і чи доцільним є продовження його діяльності. Тому, розглянемо детальніше динаміку фінансових результатів діяльності підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

#### Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Т.М.М.» за 2016–2018рр., тис. грн

Показник	2016 р.	2017 р.	2018р.	Абсолютний приріст, (+/-)	
				2017/2016	2018/2017
Дохід від реалізації продукції	12 476	23 492	67 253	11 016	43 761
Дохід (збиток) від іншої операційної діяльності	-3 230	-13 719	-56 037	-10 489	-42 318
Фінансовий результат від операційної діяльності	9 246	9 773	11 216	527	1 443
Результат фінансової діяльності	-204 365	-166 842	-46 609	37 523	120 233
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	-195 119	-157 069	-35 393	38 050	121 676
Чистий прибуток	-195 119	-157 069	-35 393	38 050	121 676

Протягом досліджуваного періоду спостерігаємо зростання прибутку від реалізації продукції та операційного прибутку, однак обсяг фінансових витрат

підприємства пов'язаних з обслуговуванням кредитів обумовлює від'ємний чистий результат від діяльності підприємства. Попри це, погашення кредитів (946 млн. довгострокового кредиту у 2017 році) дозволило скоротити фінансові витрати підприємства на 37 523 тис. грн та 120 233 тис. грн, у 2017 та 2018рр., відповідно. Така динаміка забезпечила скорочення загального обсягу збитку на 121 676 тис. грн. навіть попри збільшення збитків від ін. операційної діяльності на 10 489 тис. грн та 42 318 тис. грн. у 2017 та 2018рр., відповідно.

Показником, що дає найбільш повне уявлення щодо ефективності діяльності підприємства для власників є рентабельність власного капіталу, оскільки показує наскільки ефективно використовуються кошти, вкладені ними в підприємство. Тому розглянемо рентабельність власного капіталу ТОВ «Т.М.М.» та вплив зміни складових на її значення (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

#### Рентабельність власного капіталу ТОВ «Т.М.М.» за 2016–2018рр.

Показник	2016 р.	2017 р.	2018р.	Абсолютний приріст, (+/-)	
				2017/2016	2018/2017
Рентабельність реалізації продукції %	-38,50	-80,80	-8,80	-42,30	72,00
Швидкість обороту активів, разів	0,17	0,07	0,14	-0,10	0,07
Фінансовий Важіль	2,84	3,83	4,64	0,99	0,81
Рентабельність власного капіталу %	-24,60	-25,40	-6,80	-0,80	18,60
Зміна рентабельності власного капіталу за рахунок зміни:					
рентабельності реалізації продукції	-	-0,27	0,23	X	X
швидкості обороту активів	-	0,31	-0,03	X	X
частки власного капіталу	-	-0,05	-0,01	X	X

Протягом досліджуваного періоду спостерігаємо значне зниження збитковості реалізації продукції (від 38,5% до 8,8%, зважаючи на досягнення показником значення 80,8% у 2017 році). Також характерним є зниження рівня збитків, що припадають на одиницю власного капіталу в 2018 році, порівняно з 2016. Такий процес, в першу чергу, обумовлений зниженням збитковості реалізації продукції протягом 2018 року.

Політика активного залучення позикових ресурсів (характерна як для галузі, так і для ТОВ Т.М.М) обумовлює необхідність в постійному моніторингу показників ліквідності та платоспроможності. (табл. 2.11) Аби вчасно відслідкувати потенційну залежність фінансування активів від позикових коштів. В таблиці протягом досліджуваного періоду спостерігаємо зниження коефіцієнтів забезпеченості ліквідними та швидколіквідними активами, готовими засобами платежу.

Таблиця 2.11.

**Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Т.М.М.»  
за 2016–2018рр.**

Показник	2016 р.	2017 р.	2018р.	Абсолютний приріст,(+/-)	
				2017/2016	2018/2017
Коефіцієнт забезпеченості:					
ліквідними активами	0,52	0,53	0,51	0,02	-0,02
швидколіквідними активами	0,14	0,13	0,12	-0,01	-0,01
готовими засобами платежу	0,01	0,005	0,01	0,03	0,39
Загальний коефіцієнт покриття	2,12	1,89	1,66	-0,23	-0,23
Проміжний коефіцієнт покриття	0,57	0,46	0,40	-0,10	-0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,02	0,02	-0,11	-1,40
Коефіцієнт відволікання оборотних активів:					
у запаси	0,717	0,743	0,748	0,03	0,005
у дебіторську заборгованість	0,26	0,24	0,23	0,02	-0,01
Коефіцієнт участі матеріальних запасів у покритті поточних зобов'язань	1,52	1,41	1,24	-0,11	-0,16
Частка власного оборотного капіталу у покритті запасів	-0,59	-0,65	-0,81	-0,06	-0,15
Коефіцієнт маневрування	-0,84	-1,25	-1,75	-0,41	-0,50

Як бачимо, занижким є значення коефіцієнту забезпеченості готовими засобами платежу, і, відповідно, коефіцієнту абсолютної ліквідності. В цілому, прийнятними є значення загального коефіцієнту покриття. Високим є рівень відволікання оборотних активів в запаси, що може обумовити проблеми з ліквідністю балансу підприємства, особливо, за наявної недостатності готових засобів платежу.

Для того щоб зробити остаточні висновки щодо фінансового стану підприємства, розглянемо показники фінансової стійкості (табл. 2.12, 2.13).

Таблиця 2.12.

**Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Т.М.М.»  
за 2016–2018рр.**

Показник	На 1.01.2016	На 1.01.2017	На 1.01.2018	На 31.12.2018	Базисний абсолютний приріст на кінець 2018р.
Коефіцієнт фінансової автономії	0,29	0,23	0,18	0,17	-0,12
Коефіцієнт фінансової заборгованості	2,46	3,32	4,48	4,81	0,95
Коефіцієнт фінансової залежності	3,46	4,32	5,48	5,81	0,68
Коефіцієнт покриття боргу	0,23	0,08	0,17	0,28	0,23

Протягом усього досліджуваного періоду високим є показник фінансової залежності та фінансової заборгованості, причому приріст на кінець періоду близький до значення 1 за показником фінансової заборгованості, та більший від 0,5 за коефіцієнтом фінансової залежності. Специфіка діяльності компанії передбачає значний обсяг залучення як короткострокових так і довгострокових позикових ресурсів, тому такі високі значення показників не відбивають надто критичний стан підприємства. Однак, подальше зменшення непокритого збитку в майбутніх періодах дозволило б підприємству бути більш впевненим у власній фінансовій стійкості.

Таблиця 2.13.

**Тип поточної фінансової стійкості ТОВ «Т.М.М.» за 2016–2018рр**

Показник	На 1.01.2016	На 1.01.2017	На 1.01.2018	На 31.12.2018
Запаси, тис. грн	1 060 910	1 197 773	1 175 696	1 084 220
Власний (чистий) оборотний капітал, тис. грн	-666 649	-666 745	-878 723	-943 088
«Нормальні» джерела фінансування, тис. грн	-375 249	-417 746	-692 660	-786 942

*Продовження табл. 2.13*

Короткострокові банківські кредити та позики для покриття запасів, тис. грн	4 000	3 690	3 590	-
Розрахунки з кредиторами за товари, роботи, послуги, тис. грн	287 400	245 309	182 473	156 146
Кредити та позики, які не сплачені у строк, тис. грн	-	-	-	-
Прострочена кредиторська заборгованість, тис. грн	-	-	-	-
Прострочена дебіторська заборгованість, тис. грн	-	-	-	-
Тип поточної фінансової стійкості	Нестійкий	Нестійкий	Нестійкий	Нестійкий

Тип поточної фінансової стійкості було визначено як «нестійкий». Відсутність простроченої заборгованості дозволяє підприємству функціонувати «за межами» кризового стану. Однак, для уникнення проблем з платоспроможністю в наступних періодах необхідно досягнути зменшення обсягу запасів, підвищення обсягів власного оборотного капіталу.

Отже, підсумовуючи наведений матеріал можемо зробити висновок, що попри сильні позиції на ринку та сильне ім'я ТОВ «Т.М.М.» підприємство перебуває в стані наближеному до кризи діяльності:

- навіть попри скорочення активів, підприємство потребує залучення значних позикових коштів для їх фінансування;

- від'ємний фінансовий результат до оподаткування, головним чином, обумовлений обсягом фінансових витрат підприємства. Так, за результатами 2016 та 2017 років, обсяг фінансових витрат в декілька разів перевищив обсяг чистого доходу від реалізації;

- погасивши понад 900 млн. грн. довгострокового кредиту, підприємство знизило обсяг збитку. Однак, зважаючи на те, що був залучений новий кредит, характер поліпшення стану діяльності є тимчасовим.

- характерною є складність реалізації готових об'єктів підприємства, внаслідок чого підприємство має потенціал щодо вирівнювання стану своєї платоспроможності, однак внаслідок падіння ринку найближчим часом така

перспектива малоймовірна. В той час як зобов'язання до погашення надходять постійно;

- актуальним є питання організації додаткових джерел надходження грошових коштів для забезпечення життєдіяльності управлінського та адміністративного апарату.

### РОЗДІЛ 3

## ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ РОЗВИТКУ СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ ТОВ «Т.М.М.»

### 3.1. Маркетинговий план

Дослідження фінансово-господарської діяльності ТОВ Т.М.М» показало, що попри сильні позиції підприємства на ринку, існує ряд загроз, що можуть зробити хитким положення підприємства. Нестійкий фінансовий стан підприємства є одним із вказівників необхідності залучення додаткових джерел фінансових ресурсів, що можуть бути не настільки масштабними, порівняно з попередніми проектами підприємства, однак забезпечуватимуть стабільне надходження коштів. В умовах високих фінансових витрат, такі надходження дозволять не відволікати кошти з вже сформованих потоків на нові розробки, дрібні адміністративні потреби, тощо. Підприємство має резерв власних фінансових ресурсів у вигляді грошових коштів на рахунку в банку та потенційно можливі надходження коштів від реалізації фінансового інструменту – дебіторської заборгованості підприємства, що дозволяє брати до розгляду невеликі проекти.

В рамках даної роботи, розглянемо ідею створення офісних приміщень на базі вже існуючих (збудованих фондів) з подальшою здачею таких приміщень в оренду. Такий напрямок діяльності не є новим для підприємства, департамент оренди нерухомості є відповідальним за здачу в оренду приміщень в збудованих ТОВ Т.М.М офісних будівля, та торговельних центрах. Однак, за свідченням менеджменту компанії, надходження від орендованих площ становлять 3-4% від сукупного доходу, тому даний напрямок є скоріше допоміжним, і залишається поза увагою управлінців. Однак, на нашу думку, такий напрямок є перспективним в умовах загального поліпшення бізнес-клімату.

В рамках проекту передбачена покупка права користування на ділянкою (кадастровий номер 91:151:0035) з готовою забудовою (дод.Г), здійснення усіх необхідних ремонтних робіт та здача в оренду готових офісних приміщень.

Перед детальним аналізом ринку розглянемо, наскільки привабливим для підприємства є закріплення на ринку оренди нежитлової нерухомості за допомогою SPACE- аналізу. Для початку сформуємо матрицю експертних оцінок (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

**Матриця експертного оцінювання сільськогосподарського напрямку діяльності підприємства**

Часткові критерії	Експертні оцінки
«Фінансова сила підприємства»	
Рентабельність інвестицій	3
Фінансова автономія	2
Платоспроможність підприємства	3
Рівень фінансового ризику	2
Рентабельність власного капіталу	2
Структура заборгованості	2
Здатність до підвищення рівня капіталізації	3
«Конкурентні переваги підприємства»	
Рентабельність капіталу	2
Чиста рентабельність виробництва	-
Частка ринку	4
Конкурентоспроможність продукції	4
Використання ОВФ	-
Можливість впливу на рівень цін та витрат	4
Здатність до інтеграції	4
«Привабливість галузі»	
Рівень прибутку	4
Стадія життєвого циклу галузі	4
Стан конкуренції в галузі	3
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	4
Рівень державного впливу на галузь	3
Ефективність використання ресурсів	3
Темпи зростання ринку	3
«Стабільність галузі»	
Стабільність прибутку	4
Рівень інноваційної діяльності	2
Маркетингові та рекламні можливості	2
Ступінь впливу іноземного капіталу	3



Рівень технологічних змін	3
Рівномірність забезпечення послугами територій	3
Бар'єри входу на ринок	1

Розглянемо детальніше експертні оцінки, надані кожному з часткових критеріїв. Фінансова сила підприємства визначається позиціями ТОВ «Т.М.М.», проаналізованими раніше. Рентабельність інвестицій була оцінена на 3 бали з 6, оскільки галузь вкладення є низькоризиковою, з однієї сторони, однак маржинальність ринку знижується, як було зазначено в розділі 2. Однак, висока маржинальність не є ціллю даного проекту, тому такий рівень оцінки є прийнятним. Подальші показники оцінені відповідно до проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства.

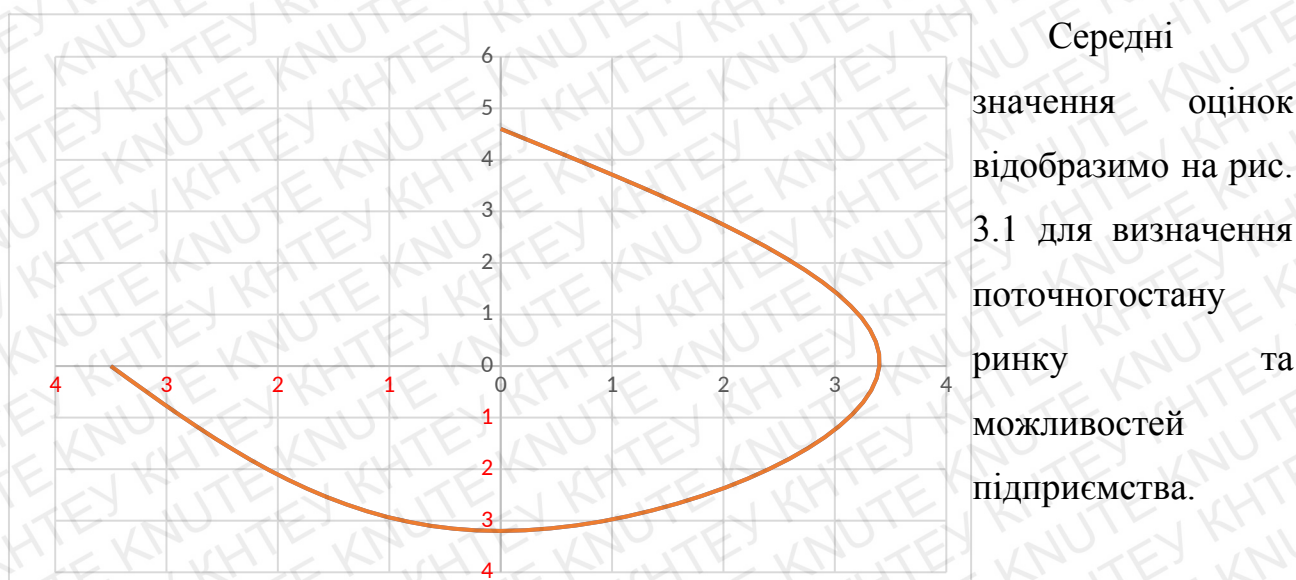


Рис. 3.1.

Оцінка стратегічного положення підприємства на ринку оренди нежитлової нерухомості

З рисунку бачимо, що найбільша площа отриманої фігури зосереджена в квадранті FS-IS, що характеризує привабливу галузь, однак для повноцінного входу на ринок необхідне постійне залучення фінансових ресурсів.

### 3.2. Фінансовий план

Ідеєю Проекту передбачено покупку ділянки площею 1200 м. кв. та забудовою загальною площею 746 кв. (окремі будівлі площею 632 м. кв., та 115 кв.м. Менша з будівель включає в себе функціональну площу 58.5 м. кв. на другому поверсі та 4 гаражі загальною площею 57 м.кв на першому).

Площу в першому будинку планується розподілити на декілька офісних приміщень різної квадратури та місць загального користування (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

**Площа приміщень в будівля № 1**

№ приміщення	Площа м. кв.
Кухня 1 поверх	17
Вбиральня 1 поверх	14,3
Коридори 1 поверх	49,1
Офісне приміщення № 1.2	27,6
Офісне приміщення №1.3	21
Офісне приміщення №1.4	34
Офісне приміщення №1.5	41
Офісне приміщення №1.6	33,5
Офісне приміщення №1.7	5,7
Кухня 2 поверх	17
Вбиральня 2 поверх	14,3
Коридори 2 поверх	49,1
Офісне приміщення №2.2	27,6
Офісне приміщення №2.3	21
Офісне приміщення №2.4	34
Офісне приміщення №2.5	41
Офісне приміщення №2.6	33,5
Офісне приміщення №2.7	5,7
Цокольних поверх	143,99

В другому будинку передбачене повноцінне відокремлене офісне приміщення з кухнею загальною площею 58.5 м.кв.

На території ділянки додатково планується збудувати паркінг на 13 паркомісць та під'їзд до гаражних приміщень загальною площею 240 м.кв. та ландшафтне оформлення усєї ділянки для підвищення класу офісного комплексу.

Процес реалізації проекту можна поділити на декілька основних поетапних частин:

1. Купівля земельної ділянки з будівлями;
2. Ремонтні роботи з будинками;
3. Будівництво асфальтованого паркінгу та під'їзду до гаражних приміщень;
4. Ландшафтне оформлення ділянки.

Для купівлі конкретної ділянки та будівель необхідно 10 млн. грн(додаток Б). В цю суму також входить процес переоформлення та інші юридичні аспекти пов'язаних з ділянкою.

Другий пункт реалізації ділиться на два етапи: внутрішні та зовнішні роботи.

На внутрішні роботи, матеріали та матеріально технічне облаштування офісів необхідно 1,563 тис.грн., (детально в табл. 3.3).

*Таблиця 3.3.*

**Вартість внутрішніх робіт в будівлях, грн.**

Приміщення	Вартість матеріалів	Вартість робіт	Разом
Будівля №1			
Кухня 1 поверх	78 120	3 060	81 180
Вбиральня 1 поверх	47 654	2 574	50 228
Коридори 1 поверх	44 908	8 838	53 746
Офісне приміщення № 1.2 (27,6 м. кв.)	56 731	4 968	61 699
Офісне приміщення № 1.3 (21 м. кв.)	64 763	3 780	68 543
Офісне приміщення № 1.4 (34 м. кв.)	56 522	6 120	62 642
Офісне приміщення № 1.5 (41 м. кв.)	28 160	7 380	35 540

Продовження табл. 3.3.

Офісне приміщення № 1.6 (33,5 м. кв.)	39 655	6 030	45 685
Офісне приміщення № 1.7 (5,7 м. кв.)	134 132	1 026	135 158
Кухня 2 поверх	78 120	3 060	81 180
Вбиральня 2 поверх	52 754	2 574	55 328
Коридори 2 поверх	44 908	8 838	53 746
Офісне приміщення № 2.1 (27,6 м.кв.)	56 731	4 968	61 699
Офісне приміщення № 2.2 (21 м. кв.)	64 763	3 780	68 543
Офісне приміщення № 2.3 (34 м. кв.)	56 522	6 120	62 642
Офісне приміщення № 2.4 (41 м. кв.)	28 160	7 380	35 540
Офісне приміщення № 2.5 (33,5 м. кв.)	39 655	6 030	45 685
Офісне приміщення № 2.6 (5,7 м. кв.)	138 132	1 026	139 158
Цокольний поверх	31 900	25 918	57 818
Сума вартості робіт та матеріалів Будівля № 1	1 142 297	1 134 70	1 255 767
Будівля № 2			
Офісне приміщення № 2.1 (6,7 м. кв.)	26 390	1 206	27 596
Офісне приміщення № 2.2 (9,6 м. кв.)	48 040	5 490	53 530
Офісне приміщення № 2.3 (11,7 м. кв.)	58 428	1 728	60 156
Офісне приміщення № 2.4 (30,5 м. кв.)	129 870	2 106	131 976
гараж	23 156	10 278	33 434
Сума вартості робіт та матеріалів Будівля № 2	285 886	20 808	306 694
Сума вартості робіт та матеріалів, разом	1 428 184	134 278	1 562 461

Зовнішні роботи та матеріали потребують наступних витрат в розмірі 304 тис. грн. , (детальніше в табл. 3.4).

Таблиця 3.4

#### Вартість зовнішніх робіт в будівлях, грн

Показники	Будівля № 1	Будівля № 2	Разом
Вартість робіт	32254	11016	43271
Вартість матеріалів	35 195	11809	47005
Ціна зовнішньої обробки стін та матеріалів	1 62624	51066	213690
Разом	230074	73892	303967

Для реалізації наступного пункту, а саме будівництво паркінгу та дороги до гаражних приміщень, будуть здійснені наступні роботи (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5.

**Вартість ландшафтних робіт**

Види робіт	Вартість, грн
Бетонування паркінгу та підїзду до гаражних приміщень	187200
Асфальтування паркінгу та підїзду до гаражних приміщень	60000

На четвертій пункт (ландшафтне оформлення ділянки) реалізації потрібно приблизно 150 тис. грн. В цілому для цього проекту потрібно 12.5 млн. грн.

Оскільки станом на кінець 2018 року підприємство залучило значну кількість кредитних коштів ми розглядаємо виключно варіант самофінансування проекту. На кінець періоду на балансі було 178,5 млн. грн. дебіторської заборгованості та 4,5 млн. грн. грошових запасів. Оскільки дебіторська заборгованість знецінюється швидше інших оборотних активів, найшвидшим та найпривабливішим, варіантом залучення коштів є продаж проблемної дебіторської заборгованості факторинговим агентствам за 50% вартості. В рамках даного плану, передбачено продаж всієї проблемної дебіторської заборгованості, що за свідченням менеджменту складає близько 16% всієї дебіторської заборгованості.

Таким чином, за рахунок дебіторської заборгованості ми в короткі строки залучаємо повну суму коштів для реалізації проекту, а грошові кошти які є на балансі на кінець періоду (4.5 млн грн.) оперативним ресурсом підприємства: залишаються для погашення ризиків пов'язаних з непередбачуваними обставинами та підтримки життєдіяльності компанії на період реалізації проекту.

Розрахунковий термін реалізації проекту, тобто введення будівель в експлуатацію та здачу в оренду всіх приміщень - 3 місяці.

Орієнтовно, згідно тенденцій цін на ринку на аналогічний клас нерухомості, дохідність 1 м. кв. складатиме 750 грн. Ціна одного паркомісця

становитиме 2500 грн. а 1 гаражного приміщення - 4 000 грн. Передбачається що в розрахунковому періоді ціни на оренду будуть статичними так як типовий договір оренди найчастіше складається на 5 років. На основі цих припущень розраховано чисту приведену вартість проекту, чисті грошові потоки (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

### Чистий грошовий потік від реалізації проекту [ дод. В ]

Період реалізації	Витрати	Дохід	Дисконтований грошовий потік
0	12 264		-12 264
0	0	3 712	3 200
2	0	4 950	3 679
3	0	4 950	3 171
4	0	4 950	2 734
5	0	4 950	2 357
	NPV		2 877

Отже, проект є ефективним, NPV склало 2 877 тис. грн.

### 3.3. Оцінка ризиків проекту

Описаний проект має сильну сторону, яка одночасно є його слабкою стороною: ідея початково побудована на договірних відносинах. Проект був розроблений на припущенні, що вся площа буде одразу здана в оренду строком договору на 5 років, і що жоден договір при цьому не буде розірвано. Такий підхід з однієї сторони, дозволив не витратити багато часу на дослідження попиту, та дав однозначну впевненість у тому, що проект має в собі як можливості отримати кошти від реалізації, так і оцінити можливості залучення необхідного обсягу фінансових ресурсів.

Однак, такий підхід з однієї сторони спрощує ряд організаційних моментів для підприємства, з іншої є дуже залежним від людського фактору і напряму залежить від рівня надійності та рівня довіри до орендарів. Оскільки у разі невиконання зобов'язань будь-якої зі сторін проекту, підприємство може не впоратися з тим фінансовим тягарем, що сформувався за рахунок виникнення

зобов'язань щодо реалізації задуманого. А тому, одну з категорій ризику умовно позначимо як «добропорядність сторін».

Інша сторона ризику з приводу реалізації даного проекту входить в категорію імовірних, однак не таких, що можуть нанести значної шкоди реалізації проекту. А саме – недобросовісні підрядники. Реалізація ідеї передбачає залучення значної кількості людського ресурсу. Але через доволі швидку реалізацію проекту цей ризик майже нівелюється

Вагомий фактор, при розгляді будь-якого будівельного проекту – природні умови. Оскільки для будівельних підприємств важливим є фактор сезонності, важливо передбачити та максимально ліквідувати наслідки морозів, дощів, підвищеної вологості, тощо.

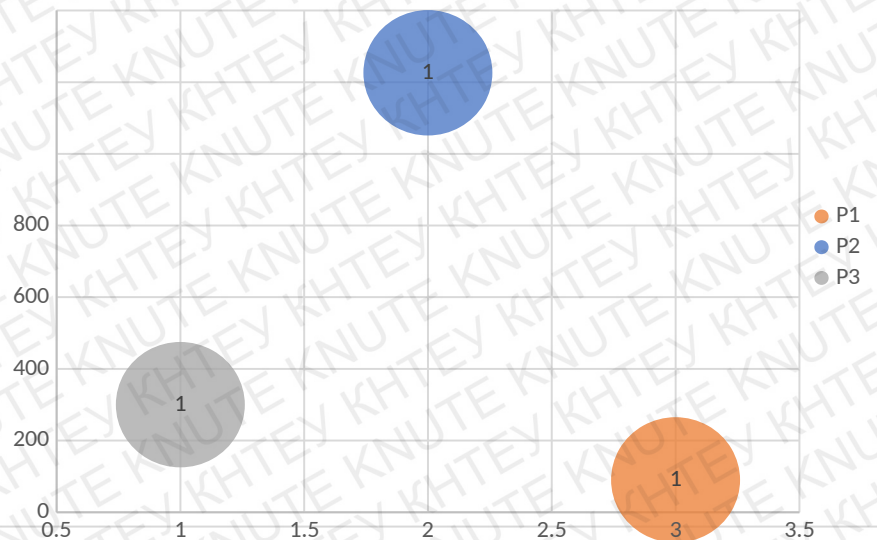
Описані групи ризиків, та можливі заходи щодо їх вирішення розглянемо детальніше в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

### Ризики пов'язані з реалізацією проекту зі здачі в оренду офісних приміщень

Ризик	Імовірність	Втрати, на рік тис. грн	Шляхи вирішення
<b>«Добропорядність сторін»</b>			
Неможливість для орендаря виконати зобов'язання щодо оренди приміщення (P1)	Незначна (3)	90	Попередити банкрутство контрагента, відмову від співпраці, тощо доволі складно. Однак для нівелювання ризику варто: передбачити умови виплати неустойки у разі невиконання зобов'язань сторін, а також сформулювати перелік потенційних клієнтів у разі такої необхідності.
Труднощі в залученні коштів з наявної дебітроської заборгованості (P2)	Незначна (2)	1226	Малоймовірною є можливість не знайти факторингову компанію яка була б готова викупити борговий портфель, оскільки на ринку багато гравців. Можливий продаж за нижчою ставкою, ніж очікується. В рамках проекту припустимим є відхилення 10% від запланованого.

## Продовження таблиці 3.8



течення

Шляхом до нівелювання впливу такого ризику є формування інформаційного поля щодо центрів сервісного та гарантійного обслуговування, можливих контрагентів з оренди техніки.

Втрати від настання тих чи інших ризиків розраховані виходячи з того, який відсоток продукції в такому разі лишається нереалізованим:

-втрати від невиконання обов'язків покупця визначаються з врахуванням того, що за таких умов контрагент зобов'язаний сплатити 50% річної орендної плати, передбаченого контрактом, і ще 25% річної орендної плати підприємство здатне отримати за умови оперативного підбору нового орендаря;

-втрати від труднощів у залученні коштів становлять відхилення 10% в нижчу сторону від запланованої суми залучення коштів таким шляхом, оскільки якщо таке відхилення буде складати більшу частину від запланованої, співпраця з таким контрагентом просто не буде налагоджена;

-втрати від простою будівельних (ремонтних) робіт в 15% вартості залученої техніки.

Рис. 3.2. Карта ризиків за проектом

З рисунку бачимо, що найбільш вагомим є ризик складності залучення фінансування. Найменшу загрозу несе ризик втрати орендарів.

Отже, обраний проект створення структурного підрозділу ТОВ «Т.М.М.» з основним видом діяльності «Оренда офісних приміщень» є привабливим до реалізації, оскільки ринок комерційної нерухомості зростає, підприємство має сформовані переваги для подолання бар'єрів входу на ринок. Для реалізації проекту необхідно залучити 12.5 млн. грн.



Реалізація проекту безпосередньо пов'язана з такими ризиками: неможливість для орендаря виконати зобов'язання, труднощі в залученні фінансових ресурсів, простої підрядників, простої внаслідок несприятливих погодних умов. Найбільш вагомим є ризик відмови у фінансуванні, ризики відмови контрагентів та технічного лагу знаходяться приблизно на одному рівні, різниця у вартості ризиків нівелюється різницею у імовірності.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Загальноприйнятим засобом довгострокового планування є бізнес-план - багатоаспектний уніфікований документ, що містить опис дій нової підприємницької діяльності підприємства: саму ідею проекту, способи її реалізації, необхідні ресурси та джерела їх одержання, аналіз внутрішніх резервів, зовнішніх небезпек та переваг, фінансове обґрунтування діяльності. В практиці діяльності бізнес-план предсталає собою документ, в якому розкрито усі необхідні аспекти для прийняття управлінських рішень з метою реалізації плану.

Аналітична робота була проведена за даними ТОВ «Т.М.М.», яке працює на ринку житлового будівництва.

Спираючись на результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що ринок житлового будівництва стає менш привабливим, в першу чергу, через зниження загальноринкової маржинальності. Однак, діючі підприємства за правильного управління підприємством можуть вести прибуткову діяльність. Основним бар'єром між покупцем і продавцем є питання доступності фінансових ресурсів. Головним викликом для підприємств є боротьба за покупця недобросовісними забудовниками, які здатні маніпулювати ціною та наносять репутаційну шкоду не тільки підприємствам-конкурентам, а й галузі в цілому.

Якщо говорити про ТОВ «Т.М.М.», підсумовуючи наведений матеріал можемо зробити висновок, що попри сильні позиції на ринку та сильне ім'я ТОВ «Т.М.М.» підприємство перебуває в стані, наближеному до кризи:

- попри скорочення активів, підприємство потребує залучення значних позикових коштів для їх фінансування;

- від'ємний фінансовий результат до оподаткування, головним чином, обумовлений обсягом фінансових витрат підприємства. Так, за результатами

2016 та 2017 років, обсяг фінансових витрат в декілька разів перевищив обсяг чистого доходу від реалізації;

-погасивши понад 900 млн. грн. довгострокового кредиту, підприємство знизило обсяг збитку, однак, зважаючи на те, що був залучений новий кредит, характер поліпшення стану діяльності є тимчасовим.

-характерною є складність реалізації готових об'єктів підприємства, внаслідок чого підприємство має потенціал щодо вирівнювання стану своєї платоспроможності, однак внаслідок падіння ринку найближчим часом така перспектива малоімовірна, в той час же яас, зобов'язання до погашення надходять постійно.

Отже, для даного підприємства актуальним є питання організації додаткових джерел надходження грошових коштів для забезпечення подальшого функціонування.

В роботі запропоновано проект створення офісних приміщень на базі вже існуючих з подальшою здачею таких приміщень в оренду. Такий напрямок діяльності не є новим для підприємства, департамент оренди нерухомості є відповідальним за здачу в оренду приміщень в збудованих ТОВ Т.М.М офісних будівлях та торговельних центрах. Однак надходження від орендованих площ становлять 3-4% від сукупного доходу, тому даний напрямок є скоріше допоміжним, і залишається поза увагою управлінців.

Визначено, що в цілому для проекту потрібно 12.5 млн. грн. Орієнтовно, згідно тенденцій цін на ринку на аналогічний клас нерухомості, дохідність 1 м. кв. складатиме 750 грн. Ціна одного паркомісця становитиме 2500 грн. а 1 гаражного приміщення - 4 000 грн. Передбачається що в розрахунковому періоді ціни на оренду будуть статичними так як типовий договір оренди найчастіше складається на 5 років. На основі цих припущень розраховано чисту приведену вартість проекту (NPV), яка склала 2 877 314 грн.

Ризики проекту включають:

-втрати від невиконання обов'язків покупця визначаються з врахуванням того, що за таких умов контрагент зобов'язаний сплатити 50% річної орендної

плати, передбаченого контрактом, і ще 25% річної орендної плати підприємство здатне отримати за умови оперативного підбору нового орендаря;

-втрати від труднощів у залученні коштів становлять відхилення 10% в нижчу сторону від запланованої суми залучення коштів таким шляхом, оскільки якщо таке відхилення буде складати більшу долю від запланованої, співпраця з таким контрагентом просто не буде налагоджена;

-втрати від простою будівельних (ремонтних) робіт в 15% вартості залученої техніки.

Підсумовуючи вище наведене, можна сказати що даний проект частково вирішує проблеми компанії, проте для стабілізації та подальшого росту необхідно здійснювати антикризове управління та постійний моніторинг усіх аспектів діяльності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антипенко Є. Ю. Аналіз теоретичних аспектів ділової активності підприємства та існуючих підходів до її оцінювання [Електронний ресурс] / Є. Ю. Антипенко, С. М. Ногіна, Ю. С. Піддубна // Сталий розвиток економіки. - 2013. - № 3. - С. 76-80. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre\\_2013\\_3\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_3_19)
2. Антипенко Є. Ю. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на системи управління ланцюгами поставок підприємства [Електронний ресурс] / Є. Ю. Антипенко, В. В. Афанасьєв // Вісник Маріупольського державного університету. Сер. : Економіка. - 2012. - Вип. 4. - С. 19-25. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmdu\\_ek\\_2012\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmdu_ek_2012_4_5)
3. Антипенко Є. Ю. Структура та розмір лагу інвестицій в проекти та програми будівельної галузі [Електронний ресурс] / Є. Ю. Антипенко, В. І. Доненко, В. О. Поколенко, Ю. А. Чуприна, Д. О. Приходько // Управління розвитком складних систем. - 2010. - Вип. 1. - С. 6-9. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss\\_2010\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2010_1_3)
4. Балан В. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу / В. Балан, І. Тимченко // Схід. - 2016. - № 4. - С. 5-16.
5. Бескровна Л.О. Бізнес-планування підприємства: навч.посіб. / Бескровна Л.О. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2012 – 124 с.
6. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2013. – 173 с.
7. Винятинська Л. В. Методика статичного дослідження платоспроможності промислових підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища [Електронний ресурс] / Л. В. Винятинська // Науковий вісник [Буковинського державного фінансово-економічного університету]. Економічні науки. - 2013. - Вип. 1. - С. 103-111. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvbdfa\\_2013\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvbdfa_2013_1_12)

8. Вольська О. М. Інформаційне забезпечення як інструмент прогнозування та планування переходу до сталого розвитку підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Вольська, Н. С. Миколайчук // Економічні інновації. - 2013. - Вип. 54. - С. 34-42. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn\\_2013\\_54\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn_2013_54_6)
9. Гамалій В. Ф. Методика оцінки та аналізу динаміки фінансового стану підприємств [Електронний ресурс] / В. Ф. Гамалій, М. М. Загребя // Бізнес Інформ. - 2012. - № 4. - С. 164-167. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2012\\_4\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_4_51)
10. Господарський кодекс України, редакція від 06.01.2018 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
11. Гошко Т. Д. Використання інформаційних технологій при аналізі фінансового стану підприємства [Електронний ресурс] / Т. Д. Гошко // Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси. - 2013. - Вип. 10(3). - С. 169-176. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escnof\\_2013\\_10\(3\)\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escnof_2013_10(3)_29)
12. Гримак А. В. Економічна ефективність перспективного планування (прогнозування) розвитку підприємства [Електронний ресурс] / А. В. Гримак // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Гжицького. - 2012. - Т. 14, № 1(1). - С. 173-176. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvlnu\\_2012\\_14\\_1\(1\)\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvlnu_2012_14_1(1)_32)
13. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.
14. Давиденко М. М. Бізнес-планування в умовах нестійкої економічної ситуації / М. М. Давиденко // Моделювання та інформаційні системи в економіці. - 2012. - Вип. 87. - С. 113-122.
15. Давиденко М. М. Порівняльний аналіз різних видів кредитування та методика їх розрахунку як складова бізнес-планування / М. М. Давиденко // Економіка і управління. - 2011. - № 4. - С. 117-123.

16. Данильчук І. В. Рефінансування дебіторської заборгованості як засіб підвищення платоспроможності підприємств на сучасному етапі [Електронний ресурс] / І. В. Данильчук // Економічний вісник університету. - 2013. - Вип. 20(1). - С. 58-63. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2013\\_20\(1\)\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2013_20(1)_12)
17. Дергалюк М. О. PEST-аналіз факторів зовнішнього впливу на розвиток АПК регіонів / М. О. Дергалюк // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2017. - № 2. - С. 148-152.
18. Державна служба статистики України – [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
19. Дмитрієв І. А. Активізація підприємницької діяльності промислових підприємств: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / І. А. Дмитрієв ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. — Луганськ, 2010. — 35 с. — укр.
20. Єпіфанова І. М. Інформаційні засади прогнозування та планування виробництва машинобудівного підприємства [Електронний ресурс] / І. М. Єпіфанова // Економіка: реалії часу. - 2013. - № 3. - С. 229-232. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch\\_2013\\_3\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2013_3_38)
21. Жуков В.В. Методичні підходи до оцінки привабливості інвестиційних проектів/ Жуков В.В. / Науковий вісник Ужгородського національного університету: вип. 13-1 2017, с. 100-105
22. Зеніна-Біліченко А. С. Організаційно-методичні засади забезпечення розвитку систем управління промисловими підприємствами: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / А. С. Зеніна-Біліченко ; Класич. приват. ун-т. — Запоріжжя, 2011. — 20 с. — укр
23. Киракосьян А.А. Структура и основные виды бизнес-планов/Электронный научно-методический журнал Омского ГАУ – 2017. – №4 (11)
24. Кириченко І. О. Умови доступу на ринок будівельних послуг осіб, що здійснюють інжинірингову діяльність [Електронний ресурс] / І. О.

- Кириченко // Право та інноваційне суспільство. - 2017. - № 1. - С. 21-25. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pric\\_2017\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pric_2017_1_5)
25. Кізлова О. С. Іпотечне кредитування як складова економічної стабільності [Електронний ресурс] / О. С. Кізлова // Актуальні проблеми держави і права. - 2012. - Вип. 65. - С. 341-348. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdp\\_2012\\_65\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdp_2012_65_46)
26. Ковалевська А. В. Критичний аналіз методів оцінки фінансового стану підприємства [Електронний ресурс] / А. В. Ковалевська, С. І. Асєєв // Бізнес Інформ. - 2012. - № 3. - С. 163-169. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2012\\_3\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_3_46)
27. Коваленко О. В. Деякі теоретичні і практичні аспекти визначення платоспроможності промислових підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Коваленко // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. - 2013. - № 3. - С. 108-112. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2013\\_3\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2013_3_21)
28. Кравченко А. В. Планування та прогнозування як основні складові процесу управління грошовими потоками на підприємстві [Електронний ресурс] / А. В. Кравченко // Формування ринкових відносин в Україні. - 2013. - № 7. - С. 64-69. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2013\\_7\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2013_7_17)
29. Лаврів Л. А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи / Л. А. Лаврів // Інноваційна економіка. - 2013. - № 10. - С. 104-111.
30. Лисяк Г. С. Проблеми та перспективи розвитку банківського іпотечного кредитування в Україні та шляхи їх вирішення [Електронний ресурс] / Г. С. Лисяк // Управління розвитком. - 2013. - № 13. - С. 84-86. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2013\\_13\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_13_37)
31. Матвійчук А. Моделювання фінансової стійкості підприємств із застосуванням теорій нечіткої логіки, нейронних мереж і дискримінаційного аналізу [Електронний ресурс] / А. Матвійчук // Вісник Національної



- академії наук України. - 2010. - № 9. - С. 24-46. - Режим доступу:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu\\_2010\\_9\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu_2010_9_3)
32. Наказ Міністерства економіки України № 1361 від 26.10.2010 «Про внесення змін до методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства»
33. Наказ Міністерства економіки України № 690 від 06.09.2006 «Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення бізнес-плану підприємств»
34. Національний банк України – офіційний сайт – режим доступу:  
<https://bank.gov.ua>
35. Новобранов В. М. Основні напрямки просування будівельної галузі на європейський ринок [Електронний ресурс] / В. М. Новобранов, Г. С. Жилиякова // Науковий вісник будівництва. - 2016. - № 2. - С. 386-389. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvb\\_2016\\_2\\_88](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvb_2016_2_88)
36. О. В. Скороход, Н. А. Мишуткина Методы анализа среды функционирования инновационной организации / инновационная деятельность промышленных предприятий. – 2014. - №7
37. Олійник Г. Ю. Фінансово-економічні показники та аналіз платоспроможності, конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємств залізничного транспорту на стадії підготовки до реструктуризації [Електронний ресурс] / Г. Ю. Олійник // Водний транспорт. - 2012. - Вип. 2. - С. 106-114. - Режим доступу:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt\\_2012\\_2\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2012_2_23)
38. Омельченко М. О. Розробка бізнес-плану інвестиційного проекту [Електронний ресурс] / М. О. Омельченко // Управління розвитком. - 2014. - № 9. - С. 147-150. - Режим доступу:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2014\\_9\\_64](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2014_9_64)
39. Пахомова І. Г. Проблеми та перспективи іпотечного кредитування в Україні [Електронний ресурс] / І. Г. Пахомова, Д. Ю. Єременко // Сталий

- розвиток економіки. - 2013. - № 3. - С. 362-365. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre\\_2013\\_3\\_79](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_3_79)
40. Податковий кодекс України, редакція від 01.01.2018 р. . [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
41. Положення (стандарт) про бухгалтерський облік №1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», редакція від 14.03.2017 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>
42. Положення (стандарт) про бухгалтерський облік №15 «Дохід», редакція від 09.08.2013 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99>
43. Положення (стандарт) про бухгалтерський облік №16 «Витрати», редакція від 09.08.2013 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00>
44. Положення (стандарт) про бухгалтерський облік №3 «Звіт про фінансові результати (Форма N 2)», редакція від 19.03.2017 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0397-99>
45. Прохорова Т. П. Маркетингове обґрунтування бізнес-плану підприємства [Електронний ресурс] / Т. П. Прохорова, Т. І. Притиченко // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. - 2014. - № 34. - С. 31-40. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp\\_2014\\_34\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2014_34_7)
46. Рудика В. І. Формування системи фінансового планування і прогнозування на підприємстві [Електронний ресурс] / В. І. Рудика, Д. С. Шпірна // Інфраструктура ринку. - 2019. - Вип. 33. - С. 307-316. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2019\\_33\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2019_33_47)
47. Садов'як М. С. Ринок житлового будівництва в Україні: сучасні тенденції розвитку [Електронний ресурс] / М. С. Садов'як // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. - 2017. - Вип. 2. - С. 70-75. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2017\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2017_2_16)

- 48.Тенчуріна О. Е. Оцінка чинників впливу на стан будівельної галузі України за допомогою PEST-аналізу / О. Е. Тенчуріна // Управління розвитком. - 2014. - № 14. - С. 90-93.
- 49.Уткіна Ю. М. Організація бізнес-планування інвестиційних проектів на промислових підприємствах [Електронний ресурс] / Ю. М. Уткіна, О. Хиленко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2014. - Вип. 47. - С. 125-131. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2014\\_47\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2014_47_27)
- 50.Шевцов О. В. Роль бізнес-планування в розвитку підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Шевцов // Управління розвитком. - 2013. - № 22. - С. 160-161. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2013\\_22\\_68](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_22_68)
- 51.Яковенко К. В. Бізнес-план як інструмент для прийняття рішень при здійсненні інноваційної діяльності підприємства/ К. В. Яковенко // Бізнес Інформ. - 2012. - № 3. - С. 97-99.
52. Янковська В. А. Теоретичні основи планування та прогнозування на підприємстві [Електронний ресурс] / В. А. Янковська, А. М. Хижняк // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. - 2015. - № 2. - С. 166-174. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt\\_2015\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2015_2_21)

**ДОДАТОК А**  
**Фінансова звітність підприємства**

Баланс (звіт про фінансовий стан) за 2018 рік

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	2056	1847
первісна вартість	1001	3054	3144
накопичена амортизація	1002	998	1297
Незавершені капітальні інвестиції	1005	835	251
Основні засоби:	1010	42609	38599
первісна вартість	1011	134710	139693
знос	1012	92101	101094
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	45500	40697
<b>II. Оборотні актив</b>			
Запас	1100	9111	8097
Виробничі запаси	1101	8319	7018
Незавершене виробництво	1102		726
Готова продукція	1103	789	351
Товари	1104	3	2
Поточні біологічні активи	1110		

Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3582	1805
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	709	109
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	2084	1884
у тому числі з податку на прибуток	1136		1884
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	63	16
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	2875	1868
Готівка	1166	3	3
Рахунки в банках	1167	2872	1865
Витрати майбутніх періодів	1170	21	25
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:	1181		
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	3	2
Усього за розділом II	1195	18448	13806
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	63948	54503
Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9522	9522
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		

Резервний капітал	1415	2381	2381
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14210	12278
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	26113	24181
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	408	368
Пенсійні зобов'язання	1505	2265	2239
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1744	256
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	4417	2863
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	15607	17319
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	1412	1488
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	11147	5512
за розрахунками з бюджетом	1620	2105	685
за у тому числі з податку на прибуток	1621		3
за розрахунками зі страхування	1625	151	120
за розрахунками з оплати праці	1630	350	450

за одержаними авансами	1635	168	192
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	1450	1558
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	1028	135
Усього за розділом III	1695	33418	27459
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	63948	54503

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	60090	91184
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-41263	-73715
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	18827	17469
Валовий: збиток	2095	( )	( )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	9383	9816
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	-2873	-2584
Витрати на збут	2150	-2241	-15686
Інші операційні витрати	2180	-18308	-19287
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		



Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4788	
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( )	-10272
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	22	33
Інші доходи	2240	1767	6922
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	-4425	-4181
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	-4124	-12959
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-1972	-20457
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	40	-5
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-1932	-20462
<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
Матеріальні затрати	2500	33538	47862
Витрати на оплату праці	2505	6134	12099
Відрахування на соціальні заходи	2510	1327	4444
Амортизація	2515	10825	14637
Інші операційні витрати	2520	10052	27057
Разом	2550	61876	106099

**Баланс (звіт про фінансовий стан) за 2017 рік**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
-------	--------------	---------------------------------------	-----------------------------------

1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	2142	2056
первісна вартість	1001	2887	3054
накопичена амортизація	1002	745	998
Незавершені капітальні інвестиції	1005	10	835
Основні засоби:	1010	57169	42609
первісна вартість	1011	137103	134710
знос	1012	79934	92101
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	59321	45500
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	10806	9111
Виробничі запаси	1101	8936	8319
Незавершене виробництво	1102	170	
Готова продукція	1103	1697	789
Товари	1104	3	3
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120		

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4831	3582
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	2227	709
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	2781	2084
у тому числі з податку на прибуток	1136	2084	2084
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	92	63
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	3828	2875
Готівка	1166	3	3
Рахунки в банках	1167	3825	2872
Витрати майбутніх періодів	1170	17	21
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:	1181		
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190		3
Усього за розділом II	1195	24582	18448
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	83903	63948
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9522	9522
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		

Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	2381	2381
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	34672	14210
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	46575	26113
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	403	408
Пенсійні зобов'язання	1505	2302	2265
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2347	1744
Довгострокові забезпечення	1520	35	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	5087	4417
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		15607
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	13786	1412

за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	11579	11147
за розрахунками з бюджетом	1620	684	2105
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	402	151
за розрахунками з оплати праці	1630	853	350
за одержаними авансами	1635	119	168
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	4429	1450
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	389	1028
Усього за розділом III	1695	32241	33418
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	83903	63948

### **Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2017 рік**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	91184	169006

Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-73715	-107923
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	17469	61083
Валовий: збиток	2095	( )	( )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	9816	4248
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	-2584	-2806
Витрати на збут	2150	-15686	-48264
Інші операційні витрати	2180	-19287	-10154
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		4107

Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	-10272	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	33	45
Інші доходи	2240	6922	190
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	-4181	-2433
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	-12959	-201
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		1708
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-20457	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-5	-446
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		1262
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-20462	( )
<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
Матеріальні затрати	2500	47862	76641
Витрати на оплату праці	2505	12099	16696
Відрахування на соціальні заходи	2510	4444	6298
Амортизація	2515	14637	14421
Інші операційні витрати	2520	27057	52864
Разом	2550	106099	166920

### Баланс (звіт про фінансовий стан) за 2016 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	2103	2142
первісна вартість	1001	2681	2887



накопичена амортизація	1002	578	745
Незавершені капітальні інвестиції	1005	389	10
Основні засоби:	1010	66718	57169
первісна вартість	1011	132633	137103
знос	1012	65915	79934
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	69210	59321
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	11316	10806
Виробничі запаси	1101	9195	8936
Незавершене виробництво	1102	573	170
Готова продукція	1103	1545	1697
Товари	1104	3	3
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1972	4831
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	2174	2227
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	3836	2781
у тому числі з податку на прибуток	1136	2462	2084
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	165	92
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	3087	3828
Готівка	1166	2	3
Рахунки в банках	1167	3085	3825
Витрати майбутніх періодів	1170		17

Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:	1181		
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	22550	24582
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	91760	83903
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9522	9522
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	2381	2381
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	33410	34672
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	45313	46575
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	429	403
Пенсійні зобов'язання	1505	2351	2302
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	10492	2347
Довгострокові забезпечення	1520	31	35
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		

Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	13303	5087
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість:	1610		13786
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	23093	11579
за розрахунками з бюджетом	1620	1348	684
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	417	402
за розрахунками з оплати праці	1630	842	853
за одержаними авансами	1635	3489	119
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	3720	4429
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	235	389
Усього за розділом III	1695	33144	32241
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	91760	83903

### **Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2016 рік**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	169006	138128
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		

Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	- 107923	-100622
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	61083	37506
Валовий: збиток	2095	( )	( )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	4248	7015
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	-2806	-5095
Витрати на збут	2150	-48264	-34687
Інші операційні витрати	2180	-10154	-2809
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4107	1930
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	45	48
Інші доходи	2240	190	728
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	-2433	-852
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	-201	-3275
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1708	
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( )	-1421
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-446	-890
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1262	
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( )	-2311
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			

Матеріальні затрати	2500	76641	67195
Витрати на оплату праці	2505	16696	15656
Відрахування на соціальні заходи	2510	6298	6052
Амортизація	2515	14421	12469
Інші операційні витрати	2520	52864	40163
Разом	2550	166920	141535

**Оголошення про продаж ділянки да будівель на основі яких проводилися  
розрахунки**

OLX

Мой профиль + ПОДАТЬ ОБЪЯВЛЕНИЕ

Объявление Киев > Недвижимость Киев > Земля Киев > Продажа земли Киев

399 999 \$

Написать автору

+380 440000000 Показать

Андрей  
на OLX с сент. 2016

Киев, Киевская область, Шевченковский  
Посмотреть на карте

Другие объявления автора

Другие объявления автора

Центр, ОСЗ. Закрытое  
обновное здание...  
1 400 000 \$

Обновное здание в  
с. Гора 15 км от Ки...  
50 000 \$

Объявление от: Бизнес Без комиссии

Возможность обмена Готов сотрудничать с риэлторами Готов сотрудничать с риэлторами

Этот сайт использует cookies. Вы можете изменить настройки cookies в своем браузере. Вы можете изменить рекламные настройки для партнеров OLX

Принять и Закрыть

OLX

Мой профиль + ПОДАТЬ ОБЪЯВЛЕНИЕ

Объявление Киев > Недвижимость Киев > Земля Киев > Продажа земли Киев

Площадь участка: 12 соток

Коммуникации: Центральная канализация, Электричество, Высокоточный газ, Центральный водопровод

Постройки на участке: Забор

Продажа двух зданий с огражденным участком 12.11 соток (привентаризирован) по улице **Тимошенко 8А** Артема.  
1ое нежилое 3х этажное здание - 632 кв.м. под ремонт.  
2ое нежилое 2х этажное здание - 115 кв.м. под чистовую отделку.  
Все коммуникации завезены, закрытая территория, инфраструктура - хорошая развязка и метро в пешей доступности, рядом Уфийский комплекс АЗС.  
Идеально подойдет под офис закрытого или открытого типа, посольство, представительство, отель или хостел, банк, клинику, детский садик или частную школу, ресторан, магазин и салон, СТО и автотойку и т.д.  
Звоните на просмотр!

Этот сайт использует cookies. Вы можете изменить настройки cookies в своем браузере. Вы можете изменить рекламные настройки для партнеров OLX

Принять и Закрыть

