

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему: “Бізнес-планування діяльності організації на засадах
івент-менеджменту”**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
заочної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»
МАКЄЄВА ВАЛЕРІЯ ДМИТРІВНА**

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Шингур Максим Вячеславович

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності,
протокол № 15 від 15 травня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри:
_____ доцент Фірсова С. Г.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

“Затверджую”

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.
13 вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» заочної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і
адміністрування»

МАКЄЄВА ВАЛЕРІЯ ДМИТРІВНА

1. Тема роботи: “Бізнес-планування діяльності організації на засадах івент-менеджменту”

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності
13.09.2024 р., протокол № 2.

2. Строк завершення роботи: 02.05.2025

3. Попередній захист роботи: 23.04.2025

4. Предмет дослідження: методичні засади бізнес-планування як інструменту оптимізації діяльності організацій на засадах івент-менеджменту.

5. Об’єкт дослідження: процес розробки та впровадження бізнес-плану в організаціях ринку аеродизайну на засадах івент-менеджменту.

6. Мета і завдання дослідження:

Мета - теоретичне та практичне обґрунтування процесу бізнес-планування та визначення на його основі напрямів оптимізації діяльності організацій у сфері аеродизайну на засадах івент-менеджменту.

Завдання:

- дослідити сутність, роль та функції бізнес-планування в діяльності організації;
- вивчити структурні елементи бізнес-плану та розкрити основні методи та інструменти їх розробки;
- визначити особливості функціонування ринку аеродизайну в Україні та дослідити вплив на нього воєнного стану;
- проаналізувати складові внутрішнього середовища компанії PARTY BAR як однієї з організацій досліджуваної сфери;
- дослідити процес розробки бізнес-плану діяльності компанії PARTY BAR на засадах івент-менеджменту;
- розробити рекомендації з удосконалення процесу бізнес-планування компанії PARTY BAR;
- визначати напрями підвищення ефективності діяльності компанії PARTY BAR на основі впровадження її бізнес-плану.

Календарний план виконання завдань

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи, об'єкта і предмета дослідження	червень 2024 р.
2.	Затвердження теми магістерської роботи й наукового керівника магістерської роботи на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	вересень 2024 р.
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії, участь у наукових і науково-практичних конференціях, відвідування консультацій наукового керівника для підготовки до науково-дослідної практики, підготовка теоретичного та аналітичного розділів роботи	вересень-грудень 2024 р., січень-квітень 2025 р.
4.	Розробка індивідуального завдання на виконання магістерської роботи, узгодження з науковим керівником та затвердження на засіданні кафедри	лютий 2025 р.
5.	Оформлення першого теоретичного розділу магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий-березень 2025 р.
6.	Робота над другим аналітичним розділом магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові	березень-квітень 2025 р.
7.	Підготовка третього (конструктивного) розділу магістерської роботи	квітень-травень 2025 р.
8.	Консультація із приводу оформлення роботи	квітень 2025 р.
9.	Перший передзахист магістерської роботи	04.04.2025 р.
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2025 р.

11.	Другий передзахист магістерської роботи	05.05.2025 р.
12.	Усунення зауважень підсумкового передзахисту магістерської роботи, остаточне оформлення роботи	До 05.05.2025 р.
13.	Подача роботи на відзив науковому керівнику	До 05.05.2025 р.
14.	Перевірка роботи щодо текстових збігів та відсутності плагіату	05-07.05.2025 р.
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2025 р.
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	7
1.1. Сутність та функції бізнес-планування в діяльності організації	7
1.2. Структурні елементи бізнес-плану та основні методи їх розробки	11
РОЗДІЛ II. ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ НА РИНКУ АЕРОДИЗАЙНУ В УКРАЇНІ	23
2.1. Загальна характеристика ринку аеродизайну в Україні в умовах воєнного стану	23
2.2. Аналіз складових внутрішнього середовища компанії PARTY BAR	32
2.3. Розробка бізнес-плану діяльності компанії PARTY BAR	48
РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ PARTY BAR НА ОСНОВІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ	59
3.1. Рекомендації з удосконалення процесу бізнес-планування компанії PARTY BAR	59
3.2. Напрями підвищення ефективності діяльності компанії PARTY BAR.....	68
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	85
Додаток А Кількість персоналу за категоріями у 2021–2024 рр.	85
Додаток Б Динаміка витрат на маркетинг та їх ефективність у 2021–2024 р.р....	86
Додаток В Фінансові результати діяльності компанії «PARTY BAR» за 202-2024 рр.....	87
Додаток Г Основні фінансово-економічні показники ефективності діяльності компанії.....	88

ВСТУП

Актуальність. Головною рисою ринкової економіки на сьогодні є постійне збільшення динаміки змін в її складових елементах, так і у сферах, з якими вона взаємодіє та від яких залежить. Нестабільність світової політичної ситуації, виснаження світових ресурсів, поява інноваційних бізнес-моделей, зростаюча конкуренція, брак кваліфікованих кадрів, швидка цифровізація та поява моделей штучного інтелекту вимагають від підприємств здійснення постійного аналізу змін зовнішнього середовища та створення механізмів реагування на ці зміни. Також надзвичайно важливим стає винайдення стабільного орієнтира, на який компанія спиратиметься у своїй діяльності, і який забезпечить реалізацію місії компанії та стратегічного напрямку її руху. Висока динамічність зовнішніх факторів сприяє перенесенню пошуку такого орієнтира у внутрішнє середовище компанії.

Для компаній малого бізнесу, які позбавлені великого бюджету на реалізацію стратегічного менеджменту, єдиним плановим документом, що визначатиме стратегію діяльності, часто є бізнес-план. Він не лише описує бізнес-ідею, але й містить аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів для забезпечення і підтримання конкурентоспроможності продукції, визначає організаційну структуру підприємства, напрям його довгострокового розвитку та оптимальне використання матеріальних та нематеріальних ресурсів. У подальшій діяльності, спираючись на бізнес-план, менеджер може приймати більш ефективні управлінські рішення та значно знизити рівень ризиків та невизначеності.

Сфера івент-менеджменту на сьогодні охоплює не лише приватний сектор, але й активно використовується у бізнесі. Організація та проведення різноманітних подій дозволяє формувати та підтримувати імідж компаній, є інструментом просування бренду та продукції, сприяє зміцненню корпоративної культури та залученню нових партнерів й інвестицій. Організація соціальних та освітніх подій стимулює громадську активність, розвиток суспільства та його

згуртованість. Оскільки ця сфера значною мірою є креативною, і задовольняє базові соціальні потреби людини, її розвитку не загрожуватимуть ні соціально-політичні події, ні роботизація.

Організація подій передбачає адаптацію до різних масштабів та тематики, що вимагає залучення вузькопрофільних спеціалістів, технічних ресурсів та послуг, які економічно доцільно використовувати на основі аутсорсингу. Спеціалізація на різних процесах під час проведення подій зазвичай належить фірмам малого бізнесу. Одним з перспективних напрямів такої діяльності є сфера аеродизайну - оформлення святкових подій гелієвими кульками, декораціями та тематичними інсталяціями. Популярність цієї послуги постійно зростає, оскільки даний елемент декорацій є досить гнучким, творчим і дозволяє з мінімальними витратами коштів та матеріалів отримати необхідний результат. Низькі бар'єри входу, зростаючий попит та висока рентабельність роблять ринок аеродизайну низькоконцентрованим. Крім цього сезонність попиту, імпортозалежність від матеріалів та необхідність творчого підходу вимагають ретельного планування діяльності фірм, що обрали цей напрям. Бізнес-планування у цих обставинах стає повноцінною моделлю ведення бізнесу, яка охоплює менеджмент, маркетинг, фінанси, операційну діяльність, управління ризиками та розвиток бренду.

Таким чином, важливим є вивчення ефективних методів та інструментів бізнес-планування і прогнозування діяльності як для нових компаній у сфері аеродизайну, так і для тих, які прагнуть розширити асортимент чи змінити стратегію відповідно до нових ринкових вимог. Крім цього, актуальність роботи визначена необхідністю дослідження реалізації розробленого бізнес-плану у процесі досягнення компанією встановлених цілей.

Дослідженню теоретичних та методологічних аспектів бізнес-планування присвячено роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема Л.М.Гнушак-Єфіменко, К.Барроу та П.Барроу, Р.Брауна, С.Крауса, В.Л.Диканя, В.А.Чичуна, Ю.Ю.Верланової, О.Л.Яременко, О.Г.Дерев'янка, О.Д.Вовчака,

П.Друкера тощо. Серед дослідників особливостей сфери івент-менеджменту можна виділити Дж.Голдбратта, Дж.Розерфорд, В.О'Тула, С.Лем'єра, В.М.Мисика, В.Жежухи та інших. Слід зазначити, що наявні дослідження самого ринку аеродизайну України містять переважно популярний характер, а наукові праці, присвячені бізнес-плануванню у цій сфері, майже відсутні.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є теоретичне та практичне обґрунтування процесу бізнес-планування та визначення на його основі напрямів оптимізації діяльності організацій у сфері аеродизайну на засадах івент-менеджменту.

Відповідно до поставленої мети у роботі передбачається вирішення наступних **завдань**:

- дослідити сутність, роль та функції бізнес-планування в діяльності організації;
- вивчити структурні елементи бізнес-плану та розкрити основні методи та інструменти їх розробки;
- визначити особливості функціонування ринку аеродизайну в Україні та дослідити вплив на нього воєнного стану;
- проаналізувати складові внутрішнього середовища компанії PARTY BAR як однієї з організацій досліджуваної сфери;
- дослідити процес розробки бізнес-плану діяльності компанії PARTY BAR на засадах івент-менеджменту;
- розробити рекомендації з удосконалення процесу бізнес-планування компанії PARTY BAR;
- визначити напрями підвищення ефективності діяльності компанії PARTY BAR на основі впровадження її бізнес-плану.

Об'єктом дослідження обрано процес розробки та впровадження бізнес-плану в організаціях ринку аеродизайну на засадах івент-менеджменту.

Предметом дослідження виступають методичні засади бізнес-планування як інструменту оптимізації діяльності організацій на засадах івент-менеджменту.

Під час написання кваліфікаційної роботи магістра було використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукових досліджень, що доводило забезпечити системний підхід до дослідження та аналізу процесу бізнес-планування на засадах івент-менеджменту. Зокрема було використано такі методи як спостереження, порівняння та узагальнення, методи аналізу та синтезу даних, індукції та дедукції. Для аналізу зовнішнього середовища використовувалися економіко-статистичні методи дослідження. Для візуалізації отриманих результатів у роботі використано графічні методи.

Практичне значення роботи полягає у сформульованих науково обґрунтованих рекомендаціях щодо удосконалення процесу бізнес-планування компанії PARTY BAR, яка працює на ринку аеродизайну. Крім цього, на основі попередньо розробленого та проаналізованого бізнес-плану, визначені напрями підвищення ефективності діяльності зазначеної компанії. Надані рекомендації та розробки щодо оптимізації процесів бізнес-планування можуть бути використані малими підприємствами, що працюють на ринку аеродизайну та у подібних до нього сферах на засадах івент-менеджменту.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в проведеному дослідженні ринку аеродизайну України, визначенні особливостей його функціонування в умовах воєнного стану. Також було проаналізовано діяльність компанії PARTY BAR, як типового представника цього ринку, її внутрішню структуру, бізнес-середовище та особливості бізнес-планування. Розроблено рекомендації щодо удосконалення процесу написання та реалізації бізнес-плану масштабування бізнесу та напрями підвищення ефективності господарської діяльності компанії.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Перший розділ має два підрозділи, другий – три, третій – два. Загальний обсяг роботи - 78 сторінок. Список використаних джерел містить 57 пунктів.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та функції бізнес-планування в діяльності організації

Планування відіграє ключову роль у перетворенні ідей на реальні досягнення. Це не просто етап підготовки - це дієвий інструмент управління, який дозволяє підприємцю організовано йти до своєї мети. У підприємницькій діяльності саме завдяки ретельному плануванню вдається ефективно координувати всі етапи реалізації задуму - від ідеї до чіткого результату. Як зазначав Пітер Друкер, «Планування — це спроба передбачити майбутнє та визначити дії, які забезпечать бажаний результат» [47, с.18].

Бізнесмен не лише створює товари або надає послуги - він насамперед реагує на запити суспільства, задовольняючи їхні потреби. Однак, щоб товар дійшов до кінцевого споживача, його спочатку потрібно виготовити, потім забезпечити логістику - доставити до потрібного місця - і врешті-решт представити у доступному й зручному форматі для споживачів.

Для ефективної організації цих процесів, підприємець використовує бізнес-план. Це опис стратегії та планів розвитку підприємства, яке вже існує або тільки починає свою діяльність. У ньому детально розглядається продукт або послуга, потенційний ринок, ймовірні конкуренти, фінансові очікування та плани залучення інвестицій. Це своєрідна дорожня карта, яка допомагає компанії визначити, яким чином вона планує досягти поставлених цілей [41].

Перш за все бізнес-план необхідний власникам бізнесу, оскільки дає комплексне уявлення про роботу організації та її перспективи, а також інвесторам для оцінки того, чи варто в цей бізнес вкладати кошти, та працівникам для розуміння поставлених завдань та відповідальності. На думку Тіма Беррі, «Бізнес-план — це інструмент для розуміння того, як влаштований ваш бізнес.

Ви використовуєте його для моніторингу прогресу, утримання себе в межах відповідальності та контролю над долею бізнесу» [43, с.5].

Основною метою створення бізнес-плану є визначення життєздатності та стійкості компанії, її економічної доцільності та потенціалу розвитку шляхом виявлення сильних та слабких сторін.

Цей документ допомагає не тільки мінімізувати потенційні ризики, але й стати важливим інструментом для масштабування бізнесу, залучення інвестицій та грантового фінансування, банківського кредитування, партнерів та клієнтів, оскільки демонструє потенціал компанії та шляхи досягнення успіху.

Бізнес план виступає:

- інструментом, за допомогою якого підприємець може оцінити фактичні результати діяльності за певний період;
- інструментом залучення нових інвестицій;
- інструментом реалізації стратегії організації [9].

Бізнес-планування - основна філософія підприємництва, необхідна для забезпечення успішного бізнесу, досягнення стабільності на ринку в умовах конкуренції. Бізнес-планування спирається на знання, вміння, навички та досвід бізнесмена. Уявлення бажаного стану майбутнього - є основою планування в бізнесі. Різні підприємці, будучи в однакових обставинах, можуть прийняти повністю протилежні рішення, адже їх знання та досвід обумовлюють різне бачення як проблем, так і шляхів їх вирішення.

У процесі бізнес-планування підприємцю необхідно чітко та конкретно сформулювати мету та цілі проекту. Мета - це бажаний результат в майбутньому; те, чого прагне досягти підприємець. Якщо мета невизначена, то неможливо правильно розрахувати точний обсяг ресурсів, необхідних для її досягнення. Їх може не вистачити або, навпаки, будуть використані зайві ресурси. Ці витрати приведуть до більш високої ціни на продукцію, що буде випускатися, її буде важче продати і бізнесмен отримає менше прибутку.

Цілі, в свою чергу, можуть бути довгостроковими (на 5 і більше років), середньостроковими (3-5 років) і короткостроковими (1 рік). Щоб досягти поставлених цілей та мети, необхідно визначити завдання та послідовність дій, які необхідно здійснити для цього. В бізнес-плані послідовність дій записується з термінами виконання та відповідальними. Таким чином підприємець має можливість контролювати рух фірми до досягнення мети і, якщо необхідно, коригувати його.

На сьогоднішній день не існує єдиного підходу до визначення основних функцій, які виконує бізнес-план. Функцій, які виділяють відповідно до найбільш поширеного підходу узагальнено у табл.1.1.1.

Варто зазначити, що досить поширеним є підхід, відповідно до якого бізнес-план виконує також такі функції як зовнішню (знайомство з представниками бізнес-середовища) та внутрішню, які є життєво важливими для самої компанії.

Зовнішня функція (документ призначений для інституцій фінансово-кредитного сектора, інвесторів, співзасновників, партнерів по бізнесу, потенційних працівників) ознайомлює зацікавлених представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї.

Внутрішня функція (документ призначений для внутрішнього користування апаратом управління, іншими працівниками суб'єкта підприємницької діяльності) стосується опрацювання механізму самоорганізації, тобто обґрунтування цілісної системи управління реалізацією підприємницького проекту [8, с.12].

Реалізація вищенаведених функцій допомагає підвищити адаптацію всіх бізнес-процесів до постійних змін у бізнес-середовищі, яке з часом стає все більш складним.

Таблиця 1.1.1

Основні функції бізнес-планування*

Функція	Зміст функції
Стратегічне планування	Бізнес-план допомагає підприємцю визначити стратегічні цілі та напрямки свого бізнесу. Він дозволяє провести аналіз ринку, конкурентів, цільової аудиторії та інших факторів, необхідних для розробки ефективної стратегії. Це особливо важливо при запуску нового підприємства або розширенні діяльності існуючого.
Фінансове планування	Бізнес-план допомагає підприємцю визначити потреби в інвестиціях, прогнозувати доходи і витрати, розрахувати показники рентабельності та прибутковості. Він створює фінансову модель, яка допомагає підприємцю оцінити фінансову життєздатність свого бізнесу та залучити необхідні фінансові ресурси.
Планування операцій	Бізнес-план дозволяє підприємцю розробити детальний план своїх операцій, включаючи процеси виробництва, постачання, логістику, маркетинг та управління персоналом. Він допомагає планувати ресурси, розподіляти завдання та встановлювати механізми контролю за виконанням плану.
Прийняття рішень	Бізнес-план надає підприємцю цінну інформацію для прийняття рішень. Він включає аналіз ризиків, SWOT-аналіз, стратегічні альтернативи та прогнозні дослідження, що допомагають підприємцю зробити обґрунтовані рішення для успішного розвитку бізнесу.
Комунікація з зацікавленими сторонами	Бізнес-план є важливим інструментом для комунікації з інвесторами, партнерами, банками та іншими зацікавленими сторонами. Він допомагає пояснити стратегію, потенціал ринку, фінансові показники та переваги бізнесу, що сприяє залученню фінансування та встановленню співпраці.

* Джерело: розроблено автором на основі [2,3,4,8]

Загалом, бізнес-планування є важливою складовою ринкової економічної діяльності, без якої неможливо досягти фінансового успіху і, як результат, довготривалої і ефективної роботи фірми. Підприємець має вміти чітко розуміти перспективи розвитку своєї справи, бути готовим до будь-яких структурних змін всередині фірми, а також бути обізнаним щодо можливості отримання банківських кредитів та залучення інвестицій.

1.2. Структурні елементи бізнес-плану та основні методики їх розробки

Унікальність діяльності компанії, її масштаб та закладена мета визначають структуру, склад та обсяг бізнес-плану. Від масштабів фірми залежить рівень його складності, наповненості та обґрунтованості.

Чітко та ефективно розроблений бізнес-план має відразу справити позитивне враження на потенційного інвестора або його представника та викликати бажання до подальшої співпраці.

Бізнес-план повинен відповідати наступним критеріям:

- повнота - бізнес план має містити всі необхідні розділи для найповнішого відображення бізнес-ідеї, тобто містити всю інформацію, яка необхідна потенційному інвестору для прийняття позитивного інвестиційного рішення;
- корисність - інформація в бізнес-плані має бути не лише повною, але й корисною; не потрібно писати зайвої інформації, яка буде заважати сприймати бізнес-ідею;
- реальність та достовірність - бізнес-план необхідно складати лише на підставі достовірної інформації, не допускається навмисне викривлення параметрів для підвищення привабливості бізнес-ідеї;
- прозорість - бізнес-план має бути написаний логічно й послідовно, щоб інвестори чи бізнес-партнери могли простежити обґрунтування його вхідних параметрів та висновків;
- гнучкість - оскільки навколишнє середовище постійно змінюється, виникає потреба у корегуванні бізнес-плану, яке має відбуватися з найменшими трудовитратами;
- контролювання - за допомогою системи показників бізнес-план дозволяє відслідковувати дотримання термінів виконання робіт, обсягів виробництва, поставок та реалізації, а також відповідність фактичних показників плановим;
- зрозумілість - одна з найголовніших вимог; бізнес-план має бути написаний

зрозумілою мовою, з використанням прийнятої термінології;

- компактність і структурованість - обсяг бізнес-плану має бути не більше 40-50 сторінок, а інформація має бути розбита на логічні розділи [13].

На сьогоднішній день, не існує жорстко регламентованої структури бізнес-плану. Частіше за все, в ньому відображаються розділи, де визначені основні цілі та мета бізнес-проекту, описується специфіка продукції, що буде випускатися чи послуги, що буде надаватися, оцінюється ринок і прогнозується рівень конкуренції на ньому, крім того створюється фінансовий та маркетинговий план для подальшого успішного розвитку проекту.

Відсутність єдиного стандарту розробки бізнес-планів пояснюється різними видами бізнесу, і різними цілями їх створення. Проте можна виділити розділи, які зазвичай включені в будь-який бізнес-план:

1. Титульний лист.
2. Зміст бізнес-плану.
3. Резюме (короткий опис) проекту.
4. Опис підприємства і галузі промисловості.
5. Характеристика об'єкта бізнесу.
6. Аналіз ринку.
7. Маркетинговий план.
8. Виробничий план..
9. Організаційний план.
10. Фінансовий план та оцінка ризиків.
11. Додатки.

Бізнес-план завжди починається з титульного листа, що містить всі вихідні дані бізнес-проекту: повна назва проекту; де, коли і ким підготовлений даний програмний документ (автори проекту, назва і адрес підприємства, його організаційно-правова форма та ін.); імена та адреса засновників; призначення бізнес-плану і його користувачі). Бажано, щоб обкладинка була зроблена на

фірмовому папері, з емблемою і логотипом фірми.

Відразу після титульного листа йде зміст - структурне уявлення самого бізнес-плану.

Резюме – це «візитна картка» бізнес-плану. Можна сказати, це єдина частина бізнес-плану, яку інвестори будуть читати найбільш уважно. Саме за змістом резюме потенційні інвестори, партнери судять про доцільність читання бізнес-плану до кінця і взагалі спроможності пропонованого проекту. Незважаючи на те, що резюме стоїть на початку бізнес-плану і читають його з самого початку, проте пишеться резюме в останню чергу, адже там містяться короткі висновки з кожного розділу. Головна задача резюме – зацікавити читача в конкретній бізнес-ідеї.

У резюме обов'язково необхідно зазначити такі дані:

- мета та цілі проекту;
- аналіз цільового ринку;
- особливості продукції, що буде випускатися;
- конкурентні переваги;
- перспективні оцінки майбутніх прибутків і обсягів продажів;
- стратегія досягнення поставлених цілей;
- розмір необхідного капіталу;
- процедури повернення кредитів інвесторам;
- кваліфікація персоналу і особливості провідних менеджерів.

Резюме доцільно завершати інформацією про прогноз попиту, обсяги продажів, потреби у фінансуванні, фінансові результати, які очікуються в результаті реалізації проекту. Ці дані можуть бути представлені у вигляді таблиці.

Головною функцією розділу «Опис підприємства і галузі промисловості» є аналіз поточного стану і перспектив розвитку обраної галузі бізнесу. Цей розділ має містити наступні елементи:

- опис галузі;
- коротка характеристика підприємства;
- коротка історична довідка виникнення компанії;
- організаційна структура підприємства;
- характеристика менеджерів.

Також, необхідним є чітке визначення та опис продукції, що буде запропонована на ринок. Слід зазначити деякі аспекти технології, необхідної для виробництва продукції або послуг. Важливо, щоб ця частина була написана простою мовою, зрозумілою для неспеціаліста. При описі основних характеристик продукції (послуг), необхідно зробити акцент на перевагах, які продукція несе потенційним покупцям.

Дуже важливо підкреслити унікальність продукції. Це може бути виражено в різній формі: нова технологія, якість товару, низька собівартість. Також необхідно підкреслити можливість вдосконалення даної продукції в майбутньому.

Дослідження і аналіз ринку збуту продукції проводиться поетапно:

1. Оцінка ринку збуту;
2. Аналіз конкурентів.

Маркетинговий план, в свою чергу, детально розкриває політику в галузі торгівлі та рекламну стратегію, що дозволяє досягти планованих обсягів продажів і зайняти відповідне місце на ринку. Сучасний маркетинг ґрунтується на проведенні маркетингових досліджень і спрямований на досягнення максимального прибутку. Його основною метою є передбачення можливих змін ринкової ситуації і своєчасна адаптація виробництва і реалізації продукції до кон'юнктури ринку.

На цьому етапі використовуються такі методи SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз попиту та пропозиції, аналіз конкурентів, методи опитувань та анкетування, методи сегментації ринку, аналіз трендів, портфельний аналіз,

методи прогнозування, аналіз бар'єрів входу на ринок, а також методи аналізу споживчих переваг.

Виробничий план в залежності від об'єкта дослідження та виду бізнесу може бути інтерпретований як торговий план, план надання послуг, план перевезень тощо. Головне завдання цього розділу плану - показати виробничо-технічні можливості підприємства з випуску продукції, на які націлений бізнес-план, можливості провести їх належного рівня якості, в потрібний термін та необхідній кількості. Під час підготовки виробничого плану використовуються такі методи як прогнозування попиту, аналіз потужностей, метод розрахунку витрат, календарне планування, метод оптимізації виробничих ресурсів, аналіз запасів, діаграми Ганта, метод критичного шляху, а також аналіз ризиків.

Організаційний план розробляється для новостворюваних або реорганізованих підприємств, тому що саме в ньому закладаються основні правові аспекти функціонування підприємства і система його організації. Ця частина плану передбачає:

- вибір організаційно-правової форми;
- розробку організаційної структури управління;
- розробку виробничої структури підприємства;
- організацію роботи персоналу з урахуванням кваліфікаційних вимог до фахівців;
- формування штатного розкладу;
- визначення форм, систем, рівня оплати праці працівників підприємства.

У цьому розділі бізнес-плану необхідно детально описати форму власності і місцезнаходження підприємства, процес організації керівного складу і основних фахівців підприємства, акціонерів. Обов'язково потрібно перерахувати керівництво і вказати межі їх відповідальності, список завдань і функцій. Крім того, потрібно описати організаційну структуру всього підприємства; як взаємодіють між собою різні підрозділи; навести терміни реалізації проекту;

вказати способи мотивації персоналу для успішності проекту [38].

Підготовка організаційного плану передбачає використання таких методів як аналіз організаційної структури, метод планування ресурсів, аналіз кадрових потреб, методи оцінки ефективності управлінських процесів, методи делегування та розподілу обов'язків, планування робочих місць, методи мотивації персоналу, а також аналіз ризиків і стратегій розвитку персоналу.

Фінансовий план концентрує в собі результати всіх попередніх розділів, підводить основні можливі фінансові підсумки проекту, що розробляється. Для цього проводяться наступні фінансові розрахунки:

- план доходів і витрат;
- план грошових доходів і надходжень;
- зведений баланс активів і пасивів підприємства (балансовий план);
- графік досягнення безбитковості.

Також необхідно створити стратегію фінансування - схему-прогноз отримання коштів, необхідних для реалізації проекту, і визначити можливий термін окупності вкладень, передбачувану рентабельність виробництва.

При розробці цієї частини бізнес-плану використовуються методи розрахунку стартових витрат, фінансового прогнозування, аналіз доходів і витрат, розробка бюджету, методи оцінки фінансових показників (ROE, ROI, EBITDA тощо), аналізу безбитковості, розрахунку грошових потоків, оцінки потреб у фінансуванні, а також аналіз ризиків і чутливості фінансових показників.

У додатку включаються документи, які можуть служити підтвердженням або більш докладним поясненням відомостей, представлених в бізнес-плані. До числа обов'язкових відносяться наступні:

- біографії керівників проекту, що підтверджують їх компетенцію і досвід;
- результати маркетингових досліджень;
- висновки аудиторів (включаючи аналітичну частину);

- докладні технічні характеристики продукції;
- гарантійні листи або контракти з постачальниками і споживачами продукції;
- договори оренди, найму, ліцензійні угоди;
- укладення служб державного нагляду з питань екології та безпеки, санітарно-епідеміологічних служб.

Можливо також надання в якості додатку до бізнес-плану фотографій або відеоролика зразків продукції та сертифікатів на продукцію.

У додатках потрібно надати таблиці, графіки, розрахунки, фотографії, ескізи, схеми, нормативні документи, копії договорів, статистичні та інші дані які доповнюють основні розділи бізнес-плану.

Розроблення бізнес-плану є дуже важливим та складним процесом, тому підприємства часто звертаються за допомогою до відповідних компаній або розроблюють його власними силами з використанням міжнародних стандартів.

Стандартами бізнес-планування прийнято називати типові вимоги до структури та змісту бізнес-плану, які використовуються в діяльності впливових міжнародних чи національних інституцій, рекомендовані для практичного використання визнаними консалтинговими структурами або визначені у певному нормативному документі. В міжнародній практиці найбільш визнаними та впливовими інституціями, які мають власне уявлення (вимоги) до змісту бізнес-плану є такі всесвітньовідомі консалтингові структури як UNIDO, KPMG, ЄБРР, TACIS, структури яких можна порівняти у таблиці 1.1.2.

Компанія KPMG - це міжнародна мережа компаній, яка пропонує консультаційні, аудиторські та інші послуги. Їхня методика бізнес-плану підходить для підприємств середнього та великого бізнесу. Бізнес-план, складений за даною методикою, орієнтований не стільки на потенційних інвесторів, скільки на менеджмент організації. Структура цього бізнес-плану є більш розробленою і більш інформативною в розрізі інтересів керівництва підприємства та його співробітників [45].

Таблиця 1.1.2

Порівняння структури бізнес-плану за міжнародними стандартами*

№	UNIDO	KPMG	ЄБРР	TACIS
1	Резюме	Титульний аркуш	Титульний аркуш	Титульна сторінка
2	Опис галузі й компанії	Меморандум про конфіденційність	Меморандум про конфіденційність	Регламентування авторських прав на цей документ
3	Опис послуг (товарів)	Резюме 3.1. Короткий огляд 3.2. Запропонована продукція й послуги 3.3. Місія, мета та завдання	Резюме	Тезовий опис бізнес-плану: - ведення бізнесу; - короткий опис продукту; - опис ринку; - персонал (з окремим виділенням керівного складу); - розподіл коштів
4	Продажі і маркетинг	Продукція і послуги 4.1. Введення 4.2. Продукція і послуги 4.3. Супутні товари і послуги	3. Підприємництво	3. Стратегія бізнесу
5	План виробництва	Аналіз ринку та галузі 5.1. Використання продукту й послуги. 5.2. Демографічний аналіз. 5.3. Конкуренція. 5.4. SWOT – аналіз	Проект 5.1. Загальна інформація про проєкт. 5.2. Інвестиційний план проєкту. 5.3. Аналіз ринку, конкурентоспроможність. 5.4. Опис виробничого процесу. 5.5. Фінансовий план. 5.6. Екологічна оцінка	Маркетингові заходи щодо просування продукту та аналізу збуту
6	Організаційний план	Цільові ринки. 6.1. Цільові споживачі. 6.2. Географічний цільовий ринок. 6.3. Ціноутворення	Фінансування. 6.1. Графіки одержання й погашення кредитних коштів. 6.2. Застава і поручництво. 6.3. Устаткування та роботи, які будуть фінансуватися за рахунок кредитних коштів. 6.4. SWOT – аналіз. 6.5. Ризики й заходи щодо їх зниження	6. Стратегія виробництва

Продовження Табл.1.1.2

№	UNIDO	KPMG	ЄБРР	TACIS
7	Фінансовий план	Стратегії реклами й просування. 7.1. Стратегія просування. 7.2. Кошти на поширення реклами. 7.3. Прогноз продажів	Додатки	7. Система управління бізнесом: - опис кадрового ланцюжка; - процес узгодження і прийняття рішень; - опис керівного складу з послужним списком
8	Оцінка ефективності проекту	Управління. 8.1. Організація та ключовий персонал. 8.2. Капітальні активи, які необхідні. 8.3. Витрати на підготовку виробництва		8. Фінансова складова бізнесу: - вирішення різних підготовчих питань; - терміни розгортання плану; - частота періоду за плановими розробками; -напрямки бізнесу та аналіз одного з них; - оцінка похибки фінансових звітів; - собівартість продукції; - розрахунок собівартості продукції (або надання послуги); - система підрахунку збитків і прибутків; - прогнозний баланс; - прогноз планованого і можливого грошового потоку; - розрахунок загального прибутку і рентабельності підприємства
9	Гарантії та ризику компанії	Фінансовий аналіз. 9.1. Собівартість реалізованої продукції. 9.2. Аналіз беззбитковості. 9.3. Кількісний аналіз. 9.4. Доходи і витрати. 9.5. Рух грошових коштів. 9.6. Баланси підприємства. 9.7. Ризику		9 Аналіз факторів ризику: - ризику обумовлені технічними факторами; - фінансові ризику; - інвестиційний аналіз; - аналіз можливих результатів передбачуваного бізнесу на базі математичної моделі; - кредитні та інші ризику
	Додатки	Додатки		Додатки

*Джерело: [19]

UNIDO (United Nations Industrial Development Organization) - організація з промислового розвитку при ООН. У 1970-х роках цією організацією була розроблена методика по оцінці інвестиційних проєктів. Метою документації було надати країнам, що розвиваються інструмент для підвищення якості інвестиційних пропозицій, а також поліпшити стандартизацію промислових техніко-економічних досліджень, які дуже часто виявлялися не повними і погано підготовленими. Вперше методика була опублікована UNIDO в 1978 році і була визнана загальноприйнятим світовим стандартом. Авторами методики є В. Беренс і П. Хавранек.

Діяльність UNIDO спрямовується на мобілізацію знань, досвіду, інформації та технології, що сприяє зростанню продуктивності праці, розвитку конкурентоспроможної економіки та забезпеченню екологічної стійкості. Він може успішно використовуватися як для старапів, так і малих та середніх підприємств. У відповідності до стандартів UNIDO розроблені програмні продукти, які підтримують його використання. Дуже часто саме методологія UNIDO використовується державними органами та банками як основа при розробці власних рекомендацій щодо структури бізнес-планів [49].

Організація ЄБРР (Європейський банк реконструкції та розвитку) є одним з найбільших інвесторів в Європі і центрально-азіатському регіоні. Дана організація залучає безліч іноземних інвестицій, а також використовує власні кошти. Інвестиції надходять для підтримки і розвитку вже функціонуючих підприємств, а також для створення нових компаній і виробництв [44].

Їхня методика бізнес-плану - найбільш трудомістка та витратна, підходить тільки для великих підприємств з потужним економічним потенціалом; вимагає опису всієї історії підприємства – від самого початку до нинішнього моменту, чим займалося та займається, історія фінансового стану, наявність судових розглядів, хто власник, склад управлінських посад. Кардинальна відмінність методики ЄБРР від методики UNIDO та KPMG в тому, що вона описує абсолютно

всіх учасників проекту - тут є інформація про кредиторів, про поручителів і про те, коли та в якому обсязі будуть погашені всі кредиторські заборгованості. Варіант структури бізнес-плану за методикою ЄБРР приділяє найбільше уваги фінансовому розділу - обліку кредитних коштів, SWOT-аналізу.

Компанія TACIS (Technical Assistance to the Commonwealth of Independent States) — це програма технічної допомоги, започаткована Європейським Союзом для підтримки соціально-економічних реформ у країнах, що розвиваються, зокрема в Україні. Бізнес-план, складений за методикою TACIS, орієнтований як на зовнішніх стейкхолдерів (державні установи, донорів, міжнародні фонди), так і на внутрішніх користувачів — управлінців та персонал підприємства. Структура бізнес-плану за цією методикою є комплексною і практичною, з акцентом на управління підприємством, планування виробництва, розробку стратегії збуту та фінансового забезпечення. Вона особливо підходить для малих і середніх підприємств, які прагнуть впроваджувати європейські підходи до планування та управління [48].

Неможливо розробити універсальний бізнес-план, який завжди буде у нагоді. Зміст і структура бізнес-плану залежать від аудиторії, для якої він призначений, яка в свою чергу обумовлюється метою його розробки - залучення зовнішнього капіталу, комунікації з партнерами по бізнесу, ідентифікація перешкод та проблем, удосконалення стратегії чи тактики ведення бізнесу [18].

Висновки I розділу

У розділі I досліджено теоретичні основи бізнес-планування як елементу організації підприємницької діяльності на основі розкриття його сутності та функцій. Сутність бізнес-планування полягає у процесі системного, обґрунтованого визначення цілей підприємницької діяльності, шляхів їх досягнення, необхідних ресурсів і прогнозування результатів діяльності в умовах конкуренції та ризику. Серед функцій бізнес-планування визначено стратегічне

планування, планування фінансів, планування операцій, прийняття рішень та комунікації з зацікавленими сторонами. Також можна виділити зовнішню та внутрішню функції зазначеного процесу.

Вивчено такі критерії бізнес-плану як повнота, корисність, реальність та достовірність, прозорість, гнучкість, контролювання, зрозумілість, компактність та структурованість. Виділено основні розділи, які має містити типовий бізнес-план, проаналізовано особливості їх написання та методи, які при цьому використовуються.

Розглянуто типові вимоги до структури та змісту бізнес-плану, які використовуються в діяльності впливових міжнародних чи національних інституцій, рекомендовані для практичного використання визнаними консалтинговими структурами або визначені у певних нормативних документах. Порівняно структури бізнес-плану за міжнародними стандартами UNIDO, KPMG, ЄБРР, TACIS та визначено відмінності у їх формулювання та використанні.

РОЗДІЛ II. ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ НА РИНКУ АЕРОДИЗАЙНУ В УКРАЇНІ

2.1. Загальна характеристика ринку аеродизайну в Україні в умовах воєнного стану

Протягом останніх трьох років Україна зазнає масштабних втрат через повномасштабну війну, розв'язану Росією. Ці втрати охоплюють як прямі руйнування, так і непрямі економічні наслідки, що суттєво впливають на бізнес та економіку країни загалом. Згідно з оцінками Київської школи економіки (KSE), загальна сума непрямих фінансових втрат України, включаючи втрачений виторг, перевищує \$1,164 трлн, а втрати доданої вартості становлять \$385,7 млрд. Найбільших втрат зазнали сектори торгівлі (\$450,5 млрд), промисловості та будівництва (\$409,9 млрд), а також сільського господарства (\$83,1 млрд) [21]. Прямі збитки інфраструктури України станом на листопад 2024 року оцінюються майже у \$170 млрд. Найбільше постраждали житловий фонд (\$60 млрд), транспортна інфраструктура (\$38,5 млрд) та енергетика (\$14,6 млрд) [50].

Український бізнес зазнав значних втрат. Загальна сума прямих задокументованих збитків підприємств становить \$11,3 млрд. Пошкоджено або зруйновано щонайменше 227 підприємств, а також понад 2 900 торгових точок, що призвело до збитків у \$1,4 млрд [38].

Попри ці виклики, близько 90% українських компаній відновили свою діяльність після початку повномасштабного вторгнення. Однак, лише 9,5% компаній не зазнали фінансових втрат, тоді як інші стикнулися з різними ступенями збитків [52]. Крім фінансових збитків, вітчизняні підприємства страждають від значної кількості інших факторів, спричинених війною (див. табл.2.1.1)

Таблиця 2.1.1

Види збитків підприємства, що можуть бути спричинені війною*

Ознака класифікації	Види збитків
<i>За проблемою</i>	Реальний (фактичний)
	Прогнозований (передбачуваний)
	Відвернений
<i>За місцем та часом</i>	Прямий
	Непрямий
	Непрямий віддалений
<i>За об'єктом впливу</i>	Матеріальний та моральний (фіз. та юр. осіб)
	Медико-біологічний (загибель людей)
	Екологічний
	Соціально-політичний
	Соціально-економічний

*Джерело: складено автором на основі [23]

У 2022 році дохід підприємств креативних індустрій, до яких належить івент-менеджмент, знизився на 47,8%, а податкові надходження скоротилися на 47,3%, що призвело до втрат бюджету на суму близько 14 млрд грн. [10]. Не зважаючи на це, івент-індустрія продовжує функціонувати, адаптуючись до нових умов. Зокрема, зросла популярність гібридних та онлайн-заходів, які дозволяють залучати ширшу аудиторію. Також спостерігається збільшення участі українських компаній у міжнародних конференціях, що сприяє виходу на нові ринки та зміцненню спільноти [40].

Опитування соціологічної групи "Рейтинг" показало, що 60% українців вважають за необхідне суттєво обмежувати себе в розвагах і покупках під час війни, тоді як 36% дотримуються думки, що слід намагатися жити повноцінним життям [33].

Повномасштабний наступ росіян докорінно змінив соціальне призначення івент-агенцій в Україні. Навіть звичні заходи було скасовано або адаптовано під реальні умови сьогодення. «Міжнародний фестиваль “Книжковий Арсенал” мав відбутися в столиці 25–29 травня, але його скасували. Наразі робота команди зосереджена на інформуванні світової книжкової спільноти про російсько-українську війну, просування бойкоту російського культурного продукту й бізнесу, а також пошук можливостей допомоги постраждалим у війні, зокрема дітям-переселенцям, видавцям, перекладачам»,— наголошує К.Толокольнікова. [37].

Можна виділити наступні тенденції івент-менеджменту в Україні під час воєнного стану:

1. Посилення значення безпекових заходів. Наявність укриття та розуміння алгоритму дій у разі повітряної тривоги є необхідною передумовою проведення будь-якого заходу [29].
2. Переорієнтація на соціальні та волонтерські проекти. Значна частка подій, які обслуговують івент-агенції стосуються підтримки армії, патріотичного виховання, підвищення безпекової обізнаності та соціальної активності [24].
3. Зростання ролі гібридних та онлайн форматів. Після пандемії такі формати стали поширеними та звичними значній кількості населення. Вони дозволяють швидко та відносно дешево залучити широку аудиторію та ефективно проводити збори коштів [35].
4. Популяризація соціально-важливих подій: благодійних акцій, заходів подяки, поширення обізнаності про війну та фандрейзингових заходів на підтримку армії [37].
5. Збереження та зміцнення національного інформаційного та культурного середовища України [24].
7. Посилення ролі волонтерства та активізація участі івент-агенцій у волонтерських і благодійних акціях [24].

8. Усвідомлення необхідності адаптації, через наявний стан стагнації та лише часткового відновлення галузі [35].

Сфера аеродизайну як частина індустрії івент-менеджменту існує в Україні близько 15 років [16].

Це відносно нове явище на українському ринку послуг, тому необхідним є здійснення дослідження його сильних та слабких сторони, конкурентоспроможності, особливостей функціонування у вітчизняних умовах, а також проведення аналізу щодо перспектив його подальшого розвитку.

Аеродизайн визначається як сучасне мистецтво оформлення інтер'єру і екстер'єру із застосуванням повітряних куль; це оформлення повітряними та гелієвими кулями різних заходів і урочистих подій: весіль, день народжень, виписок із пологових будинків, фестивалів, дитячих свят, шкільних заходів, корпоративів тощо. Аеродизайн має великий потенціал для розвитку малого бізнесу завдяки декільком факторам:

- цей вид діяльності не вимагає ліцензування, що полегшує доступ до ринку;
- початкові інвестиції в аеродизайн є прийнятними, що знижує фінансовий ризик для підприємців;
- на ринку існує високий попит на такий вид послуг, особливо у святкові дні (Новий Рік, 14 лютого, 8 березня), що забезпечує стабільний попит на товари та послуги аеродизайну;
- цей бізнес має високий рівень рентабельності, оскільки вартість продукції часто включає велику націнку від 100 до 500%.

Успішність і прибутковість аеродизайну залежить від ефективної організації роботи та вибору відповідної стратегії маркетингу. Ринок аеродизайну є сегментованим, що додатково збільшує його привабливість для потенційних учасників (рис.2.1.1). Задовольняючи потреби різних груп споживачів, підприємці в цій сфері мають можливість розширювати асортимент

та реалізовувати різноманітні види продукції в межах кожного окремого сегменту.

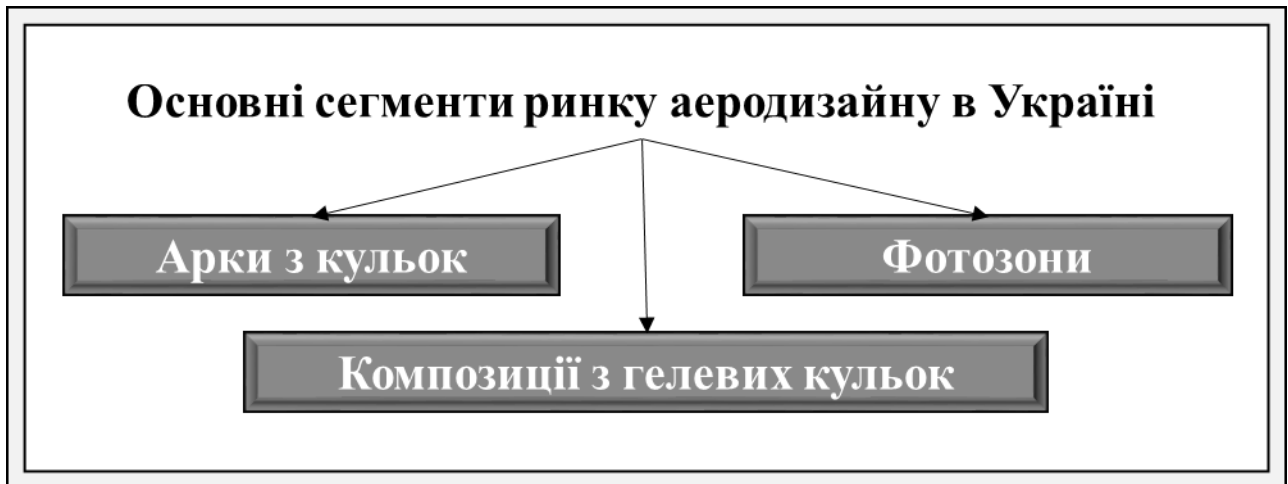


Рис.2.1.1 Основні сегменти ринку аеродизайну в Україні*

* Джерело: розроблено автором

Для вітчизняного ринку аеродизайну війна стала неабияким випробуванням. Як наслідок повномасштабного вторгнення Росії в Україну (24 лютого 2022 р.) на ринку миттєво були зруйновані ланцюги постачання, що суттєво вплинуло на собівартість продукції і ціноутворення. Гелій - основна складова собівартості кульки, що видобувається з природного газу та імпортувався з Росії. Гелій постачається в спеціальних балонах об'ємом 40 л. Ціна за один такий балон до повномасштабного вторгнення була стабільною протягом 3 років і трималася на рівні 4400 грн. З 24 лютого 2022 року ціна почала щомісяця стрімко зростати та майже через рік зупинилася на рівні 13 000 грн.

З початку повномасштабного вторгнення імпорт з Росії було зупинено, що призвело до ажіотажу на ринку. Продавці гелію з України були змушені шукати альтернативних постачальників з інших країн. Через ці обставини, українські постачальники далекоглядно почали закладати в ціну гелію усі можливі ризики пов'язані з війною. У таблиці 2.1.2 можна побачити як змінювалася ціна на гелій за останні роки.

Таблиця 2.1.2

Динаміка зміни ціни на гелій*

Дата	Ціна (грн за 40 літрів)
Лютий 2021 р.	4400 грн
23 лютого 2022 р.	4400 грн
Квітень 2022 р.	5400 грн
Липень 2022 р.	6500 грн
Серпень 2022 р.	7100 грн
Вересень 2022 р.	7500 грн
Жовтень 2022 р.	10 500 грн
Листопад 2022 р.	11 800 грн
Грудень 2022 р.	13 000 грн
Квітень 2023 р.	13 000 грн

* Джерело: розроблено автором

На сьогодні ціна на 40 літрів гелію становить біля 11 500 грн. [53,54,55].

Витрати гелію в свою чергу можуть коливатися залежно від різних факторів:

1. Виробника повітряної кулі. На ринку аеродизайну використовують зазвичай 3 основні марки кульок з латексу - Gemar, Belbal і Latex Ocidental. Витрата гелію на мексиканські куліку Latex Ocidental вища на 10%, за рахунок м'якого латексу та форми кулі. Кулі цього виробника мають круглу форму і роздуваються більше ніж аналогічні, інших виробників.
2. Ступеня роздутості повітряної кулі. Повітряну кульку треба наповнювати гелієм до її номінального розміру. Якщо кульку передувати, то витрата гелія збільшиться. Кульки мають бути правильної форми, а не у вигляді груші.
3. Розміру повітряної кулі. Відповідно чим більша куля, тим більше потрібно гелію для заповнення її до номінального розміру.
4. Розміру балону. На вигляд усі 40 літрові балони приблизно одного розміру та ваги, проте об'єм балона може бути різний: від 39 літрів до 43. Відповідно кількість латексних куль розміром 30 см може коливатися від 400 до 430 штук.

5. Виду повітряної кулі (див. табл.2.1.3).

Таблиця 2.1.3

Витрати гелію на різні види куль*

Види куль	Об'єм 40 літрів	Об'єм 20 літрів	Об'єм 10 літрів	Об'єм 5 літрів
Куля латексна 30 см (12 дюймів) шт	400-450	200-220	100-110	45-55
Куля латексна 26 см (10 дюймів) шт	600-650	300-330	135-150	55-60
Фольгована, 42 см зірка,серце,таблетка шт.	370-400	160-180	80-90	35-40

* Джерело: розроблено автором

На ринку існує безліч виробників латексних та фольгованих кульок, але найпопулярнішими є:

- Qualatex (США),
- Anagram (США),
- BelBal (Бельгія),
- Flexmetal (Іспанія),
- Grabo (Італія),
- Gemar (Італія).

На жаль, український виробник Твоя Забава не є конкурентоспроможним у виробництві даних товарів.

Порівнюючи ціни довоєнні та теперішні можна зробити висновок, що латексні кульки в середньому подорожчали на 70%, а фольговані кулі-фігури - на 45%.

Через подорожчання гелію та витрат на персонал, собівартість за 4 роки виросла майже в 2,7 рази. Відповідно ціна продажу також зросла в 2,7 рази, що дозволило зберегти рентабельність на рівні 68% (див.табл.2.1.4).

Таблиця 2.1.4

Порівняння собівартості кульки та ціни продажу *

Стаття витрат	01.03.2021	01.03.2025
Гелій (заправка, на 1 кульку)	11,00 грн	32,50 грн
Латексна кулька	2,00 грн	4,50 грн
Стрічка	0,20 грн	0,70 грн
Обробка (Hi-Float або аналог)	0,80 грн	1,80 грн
Пакування / наклейка	0,50 грн	1,20 грн
Зарплата персоналу (на 1 кульку, розподіл)	1,50 грн	3,00 грн
Оренда приміщення (на 1 кульку, розподіл)	0,50 грн	1,20 грн
Адміністративні витрати	0,50 грн	1,00 грн
Логістика (на 1 кульку)	0,50 грн	1,30 грн
Амортизація обладнання	0,30 грн	0,50 грн
Повна собівартість кульки	17,80 грн	47,70 грн
Ціна продажу кульки	30,00 грн	80,00 грн
Прибуток з 1 кульки	12,20 грн	32,30 грн
Рентабельність	68%	68%

* Джерело: розроблено автором

Значна переорієнтація бізнесу на соціальну та гуманітарну сфери, зумовила зниження споживання з його боку послуг аеродизайну. Основною групою споживачів продукції компаній цієї галузі на даний момент є домогосподарства.

Проте поведінка цього сегменту також зазнала певних змін: терміни планування та бронювання подій значно скоротилися. Якщо раніше заходи могли плануватися за місяць, то зараз їх зазвичай бронюють лише за тиждень або два. Це вимагає формування перевіреної бази підрядників та постачальників, що здатні забезпечити безперебійну та швидку логістику.

Слід також згадати про такі негативні наслідки війни, яких зазнали майже усі підприємства, як масові і тривалі перерви у постачанні електроенергії. Для продовження безперебійної роботи компанії змушені були купувати альтернативні джерела електроенергії - акумуляторні батареї чи генератори.

Враховуючи великий ажіотаж на ці прилади, що зумовив значне зростання цін, для підприємств малого бізнесу, до яких належить більшість компаній сфери аеродизайну, це стало значною інвестицією. Після початку повномасштабного вторгнення до кожного бізнес-плану можна додати дуже важливий пункт, такий як резервні накопичення електроенергії.

Але це не всі проблеми, з якими зіштовхнулися підприємці. Через нестачу електроенергії був відсутній зв'язок, не працювали банківські термінали, а великий відсоток оплат відбувався саме завдяки банківським системам.

Проблемою, на яку слід звернути увагу, є також знижена ефективність працівників і їх складний психологічний стан. Для багатьох власників і керівників компаній різних рівнів стає дуже складним приймати рішення, оскільки вони не можуть покладатися на планування чи прогнози, але змушені розраховувати на сподівання, гнучкість та власний критичний погляд. Введення нових товарних сегментів відкладається на невизначений термін, що може становити принаймні півроку або навіть рік.

Ще однією важливою проблемою, пов'язаною з війною, стало ускладнення постачання та логістики. Після повномасштабного вторгнення ланцюги постачання обірвались та логістика майже зовсім не працювала. Майже увесь асортимент кульок вітчизняних компанії аеродизайну імпортується з Європи та США. У перші пів року війни компанії викупували всі залишки в магазинах. Через значний ажіотаж на складові, відбувся значний стрибок цін на кульки. Швидко налагодити логістику не вдавалося, оскільки раніше майже весь товар для аеродизайну прямував через країну агресора. Коли імпорт з Росії зупинили, український бізнес перелаштувався та постачальники налагодили сполучення та доставку кульок напряму з країн виробників.

Всі ці перешкоди змушують вітчизняні підприємства докорінно змінювати бізнес-плани та стратегії, підлаштовуючись до нових умов. Звісно, для кожного конкретного підприємства, щоб розробити та впровадити план відновлення та

розвитку бізнесу необхідно враховувати особливості його галузі, конкретного виду діяльності та індивідуальні особливості. У нестабільних умовах, коли ситуація постійно змінюється й прогнозування стає складним, власник кожного бізнесу повинен спиратися на свій власний досвід та бути готовим до ризиків, навіть при виконанні розробленого плану.

2.2. Аналіз складових внутрішнього середовища компанії PARTY BAR

Компанія PARTY BAR спеціалізується на продажі гелієвих кульок та товарів для вечірок. Діяльність компанії спрямована на забезпечення клієнтів святковою продукцією для різних заходів: днів народжень, весіль, корпоративних свят, дитячих вечірок, гендер-паті, випускних, тематичних свят та інших урочистих подій.

Компанія веде господарську діяльність як фізична особа-підприємець (ФОП). Форма власності у вигляді ФОП є оптимальним варіантом для малого та середнього бізнесу, так як дозволяє мінімізувати податкове навантаження, швидко адаптуватися до ринкових змін і не потребує складної юридичної структури. Серед переваг статусу ФОП для PARTY BAR можна виділити спрощену систему реєстрації, гнучкість управління, спрощену систему оподаткування із можливістю обрати єдиний податок, можливість найму працівників та простоту закриття бізнесу.

Компанія зареєструвала торгову марку «PARTY BAR», що дозволяє їй володіти ексклюзивними правами на використання назви, логотипу, корпоративного стилю та рекламної айдентики. Це не лише надає можливість захисту від недобросовісних конкурентів, але й сприяє підвищенню впізнаваності бренду серед споживачів.

Діяльність компанії PARTY BAR базується на чітко визначеній організаційній структурі, яка дозволяє ефективно керувати всіма бізнес-процесами та забезпечувати стабільне функціонування підприємства. Оскільки це невеликий бізнес, оформлений як ФОП, структура управління досить проста та водночас гнучка. Основний акцент зроблено на ефективному розподілі обов'язків між ключовими напрямками діяльності – продажами, постачанням, оформленням замовлень та логістикою.

Магазин працює за функціонально-лінійною структурою управління, яка поєднує спеціалізацію підрозділів за видами діяльності та чітку систему підпорядкування. Кожен співробітник має конкретну роль та відповідальність, а загальне керівництво зосереджене в руках власника бізнесу.

У таблиці 2.2.1 можна ознайомитися з основними рівнями управління в компанії PARTY BAR.

Таблиця 2.2.1

Основні рівні в компанії PARTY BAR*

Рівень управління	Посада	Основні обов'язки
Вищий рівень	Власник (ФОП)	Ухвалює стратегічні рішення, розвиває бізнес, керує фінансами, контролює діяльність персоналу.
Середній рівень	Менеджери з продажів	Координують роботу торгової точки, керують персоналом, ведуть облік товарів, стежать за рівнем продажів.
Середній рівень	Маркетологи	Розробляють рекламні кампанії, керують просуванням бренду, аналізують ринок і впроваджують маркетингові стратегії.
Операційний рівень	Аеродизайнери-декоратори	Створюють композиції з кульок, оформлюють фотозони, персоналізують подарункові набори.
Операційний рівень	Кур'єри	Доставляють замовлення клієнтам, забезпечують швидкість та якість транспортування.

* Джерело: розроблено автором

Види та функції персоналу компанії PARTY BAR наведено на рис.2.2.1. Кількість персоналу за останні 4 роки зросла в 2 рази (Табл.А.1 Додаток А).

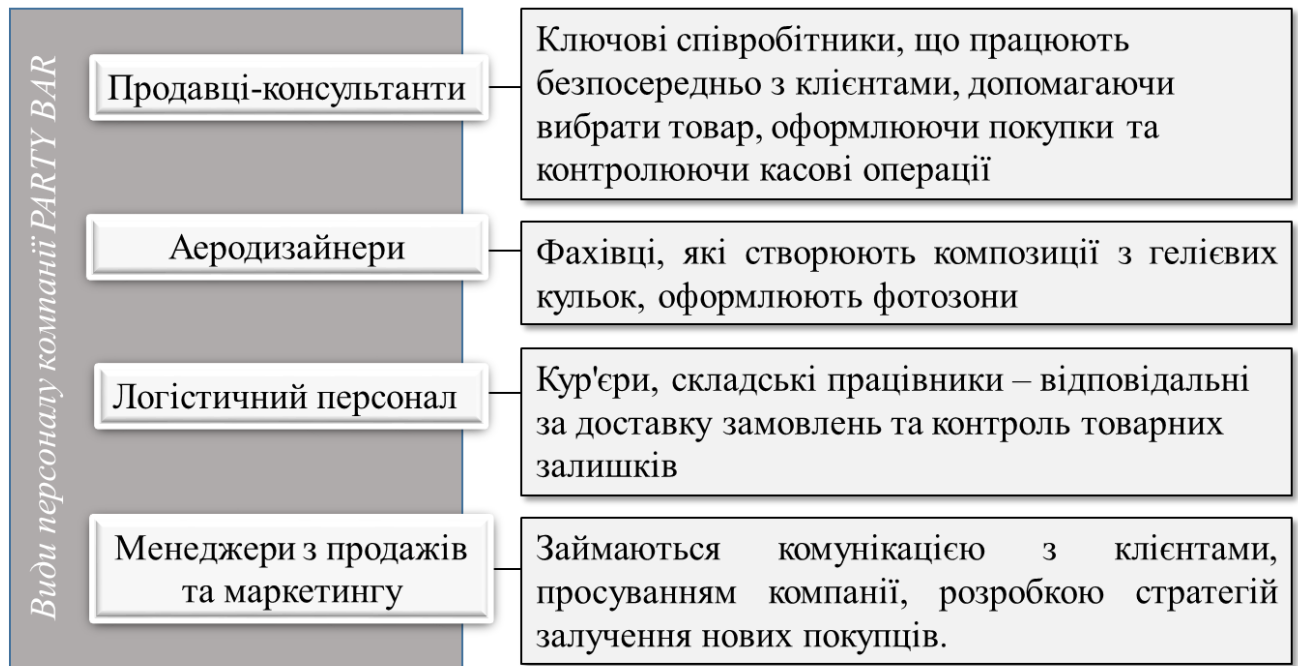


Рис.2.2.1 Види та функції персоналу компанії PARTY BAR*

* Джерело: розроблено автором

Мотивація працівників безпосередньо впливає на якість їхньої роботи та рівень обслуговування клієнтів, тому компанія впроваджує збалансовану систему матеріальних і нематеріальних стимулів.

Елементами фінансової мотивації є:

- Фіксована заробітна плата + бонуси за виконання плану продажів.
- Премії за високі показники продажів та відгуки клієнтів.
- Гнучка система надбавок (наприклад, додаткові виплати за роботу у святкові дні).

Нематеріальна мотивація складається з:

- Системи внутрішнього кар'єрного зростання – можливість отримати підвищення від продавця-консультанта до менеджера магазину.

- Корпоративних заходів та командоутворення – для підтримки позитивної атмосфери в колективі.
- Гнучкого графіку роботи для студентів та молодих спеціалістів.

Оцінка ефективності роботи співробітників проводиться щомісяця на основі таких показників, як рівень продажів, кількість повторних клієнтів, середній чек покупки, рівень задоволеності клієнтів (аналізується через відгуки).

Компанія PARTY BAR зацікавлена в постійному підвищенні рівня професійної підготовки своїх співробітників. Для цього регулярно проводяться такі заходи, як внутрішні тренінги, майстер-класи з аеродизайну, залучення зовнішніх експертів – спеціалістів у сфері маркетингу, дизайну та обслуговування клієнтів. Компанія регулярно аналізує ефективність роботи співробітників, виявляючи найбільш перспективних працівників, яких можуть підвищити та залучити до управлінських процесів. Кожен працівник має чітку траєкторію розвитку в компанії. Наприклад, продавці-консультанти можуть згодом стати старшими продавцями або менеджерами з продажів, а досвідчені аеродизайнери можуть отримати посаду керівника креативного відділу.

Оскільки святковий бізнес має сезонні піки попиту (наприклад, під час новорічних свят, 8 березня, дня закоханих, випускних у школах і дитсадках), важливою складовою роботи магазину є гнучке управління асортиментом та персоналом. Це дозволяє компанії ефективно працювати у різні періоди року, підтримуючи стабільний рівень доходу та забезпечуючи високу якість обслуговування клієнтів.

Для успішного виконання своєї діяльності компанія PARTY BAR дотримується чіткої системи організаційного забезпечення. Це включає управління ресурсами, процесами, персоналом та маркетинговими заходами. Розглянемо ці складові більше детально:

1. Логістика та управління постачанням.

Щоб підтримувати широкий асортимент товарів, магазин працює з перевіреними постачальниками святкової продукції. Основними партнерами є оптові компанії, виробники кульок та аксесуарів для вечірок. Постачання товарів відбувається регулярно, що дозволяє уникнути дефіциту популярної продукції.

Серед особливостей управління логістикою в магазині слід виділити:

- ведення складського обліку товарів для планування закупівель;
- підтримку популярного асортименту відповідно до сезонних трендів;
- контроль якості продукції перед надходженням у продаж;
- оптимізацію ланцюга поставок для зниження витрат на логістику.

2. Продажі та обслуговування клієнтів.

Ефективна робота магазину забезпечується професійною роботою продавців-консультантів, які допомагають клієнтам у виборі продукції. Особливу увагу приділяють персоналізованому підходу до клієнтів та якісному сервісу.

3. Доставка та виїзне оформлення свят.

Оскільки багато клієнтів замовляють великі композиції з кульок або декорування святкових локацій, магазин надає послуги доставки та виїзного оформлення. Кур'єри відповідають за збереження цілісності товарів, а аеродизайнери-декоратори працюють над створенням святкового дизайну.

4. Маркетинг та просування бренду.

Залучення нових клієнтів відбувається через активні рекламні кампанії та соціальні мережі. Основними маркетинговими інструментами є:

- Instagram, TikTok – регулярне оновлення асортименту, фото готових композицій, відгуки клієнтів;
- контекстна реклама – реклама у пошукових системах (Google Ads);
- співпраця з блогерами;
- система лояльності – програми знижок для постійних клієнтів, бонусні картки, акційні пропозиції.

5. Використання сучасних технологій в управлінні магазином.

Для оптимізації роботи компанія використовує CRM-системи для управління замовленнями, автоматизований облік продажів та аналіз попиту. Це дозволяє краще контролювати фінансові показники, швидше обробляти замовлення та підтримувати високу якість сервісу.

Фінансова ефективність у компанії є важливим показником, адже основна мета будь-якого бізнесу – це отримання прибутку. Аналізуючи фінансові результати у таблиці 2.2.2, можна побачити, що впровадження сучасних технологій для контролю продажів та витрат значно покращило ситуацію. Наприклад, завдяки автоматизованому обліку вдалося краще управляти закупівлями, зменшити залишки товарів на складі та підвищити загальну рентабельність. Крім того, оптимізація витрат на логістику дозволила скоротити витрати на транспорт, що безпосередньо вплинуло на підвищення прибутку.

Таблиця 2.2.2.

Динаміка фінансових показників після впровадження управлінських рішень*

Фінансовий показник	До впровадження змін	Після впровадження змін	Результат
Чистий прибуток	200 000 грн/місяць	240 000 грн/місяць	+20% зростання прибутку
Середній чек клієнта	700 грн	770 грн	+10% зростання середнього чеку
Витрати на логістику	30 000 грн/місяць	25 500 грн/місяць	-15% зниження витрат на доставку
Частка повторних покупок	25%	32%	+7% зростання лояльності клієнтів

* Джерело: розроблено автором

Крім внутрішньої організації роботи, значну роль у ефективності управління відіграє рівень обслуговування клієнтів. Покупці очікують на швидке виконання замовлення, професійне консультування та якісний сервіс. Компанія

змогла значно покращити цей аспект завдяки використанню чат-бота для автоматичної відповіді на запити клієнтів у соціальних мережах. Це скоротило середній час очікування відповіді на запитання покупців, а також допомогло менеджерам магазину швидше обробляти замовлення. В результаті рівень задоволеності клієнтів зріс, а кількість повторних покупок збільшилася.

Гнучкість управління є ще одним критично важливим елементом ефективної діяльності підприємства. Якщо компанія швидко адаптується до змін у попиті та може оперативно ухвалювати управлінські рішення, вона має конкурентну перевагу на ринку. Для PARTY BAR ця гнучкість була реалізована завдяки використанню аналітичних систем для прогнозування попиту. Наприклад, за допомогою штучного інтелекту компанія аналізує, які товари матимуть найбільший попит у певний період, і завчасно збільшує їхню наявність у продажу. Це дозволило зменшити дефіцит популярних товарів, що позитивно вплинуло на загальний рівень продажів.

Компанія PARTY BAR у своїй діяльності використовує різноманітні методи менеджменту, які допомагають організовувати робочі процеси, підвищувати ефективність управління, оптимізувати витрати та забезпечувати якісне обслуговування клієнтів. Оскільки це невеликий роздрібний бізнес, де важливо швидко адаптуватися до змін у попиті та сезонності, компанія поєднує економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні та інноваційні методи управління. Розглянемо їх детально.

До економічних методів управління належить аналіз доходів та витрат, прогноз майбутніх прибутків, оптимізація системи цін та контроль рентабельності кожної категорії товарів. Наприклад, у періоди високого попиту (Новий рік, День святого Валентина, випускні вечори) компанія планує збільшення обсягу закупівель гелієвих кульок та декоративних товарів, щоб мати достатній асортимент. Для залучення більшої кількості клієнтів у передсвяткові

періоди впроваджується система акцій та спеціальних пропозицій (наприклад, «При покупці 10 кульок – 1 кулька в подарунок»).

Крім цього, важливим економічним інструментом є контроль собівартості товарів. Власник співпрацює з кількома постачальниками та обирає найбільш вигідні варіанти закупівлі, що дозволяє знижувати витрати на логістику. Якщо певний тип товару користується меншим попитом, його закупівлю можуть тимчасово зменшити або перевести у категорію акційних товарів для прискорення продажу.

Для чіткої координації роботи персоналу та ефективного виконання завдань у магазині використовуються організаційно-розпорядчі методи. Основний акцент робиться на чіткому розподілі обов'язків: кожен працівник повинен знати свої завдання та відповідальність. Наприклад, продавці-консультанти займаються безпосереднім обслуговуванням клієнтів, флористи відповідають за створення композицій із кульок, а кур'єри забезпечують доставку замовлень.

Менеджер магазину складає графік роботи таким чином, щоб у пікові години (наприклад, ввечері перед святами або у вихідні дні) у магазині було достатньо персоналу для швидкого обслуговування клієнтів. Впроваджені стандарти обслуговування клієнтів передбачають, що продавець має витратити не більше 5 хвилин на консультацію, а оформлення замовлення не повинно займати більше 20 хвилин. Контроль за виконанням завдань здійснюється через перевірку результатів роботи персоналу. Наприклад, якщо декоратор не встигає виконати замовлення у встановлений термін, менеджер може проаналізувати причини затримки та запропонувати шляхи вирішення (оптимізація робочого процесу, навчання працівника, додатковий персонал у пікові дні).

Оскільки магазин працює безпосередньо з клієнтами, важливим аспектом управління є мотивація персоналу та створення позитивного клімату у колективі, які належать до соціально-психологічних методів управління. У PARTY BAR діє система бонусів для продавців. Вона передбачає винагороду за хороші

результати роботи. Наприклад, продавці, які продають найбільшу кількість товарів за місяць або отримують найбільшу кількість позитивних відгуків від клієнтів, можуть отримати грошові премії або додаткові вихідні дні.

Також у компанії використовуються нематеріальні методи мотивації, такі як похвала, публічне визнання досягнень та командні заходи (наприклад, спільні святкування або неформальні зустрічі). Це допомагає створювати дружню атмосферу та підвищує рівень залученості працівників.

Для підвищення рівня обслуговування персонал періодично проходить тренінги з комунікації та роботи з клієнтами. Наприклад, нові співробітники навчаються, як правильно презентувати продукцію, працювати із запереченнями та конфліктними ситуаціями.

У бізнесі важливо використовувати сучасні технологічні рішення для оптимізації роботи та підвищення конкурентоспроможності. У PARTY BAR впроваджено кілька цифрових інструментів для управління бізнесом, такі як CRM-система для ведення обліку клієнтів і замовлень, автоматизований облік товарів, що допомагає уникати нестачі популярних позицій та контролювати залишки продукції, маркетингові стратегії у соціальних мережах (Instagram, TikTok) - магазин активно просуває свої товари через візуальний контент та взаємодію з клієнтами. Наприклад, завдяки таргетованій рекламі в Instagram магазин зміг збільшити продажі на 20% у період перед 8 березня, коли попит на гелієві кульки та святкові аксесуари традиційно зростає.

У таблиці 2.2.3 наведено основні управлінські інновації, які PARTY BAR використовує для покращення роботи з клієнтами та оптимізації бізнес-процесів.

PARTY BAR активно використовує маркетингові інструменти для залучення клієнтів та утримання їхньої лояльності. Але ефективний маркетинг – це не просто реклама, а системний підхід, що включає дослідження ринку, стратегічне планування, контроль ефективності рекламних кампаній та оптимізацію витрат.

Таблиця 2.2.3

Основні управлінські інновації та їх вплив на розвиток компанії*

Впроваджена інновація	Опис	Результати
CRM-система	Автоматизація обробки замовлень, персоналізація пропозицій	+40% швидкість обробки замовлень, +25% лояльність клієнтів
AI-аналітика для маркетингу	Автоматизований аналіз попиту, персоналізація реклами	+35% ефективність реклами, +20% конверсія в замовлення
Оптимізація логістики	GPS-трекінг доставки, автоматизація маршрутів кур'єрів	-25% затримок у доставці, -10% витрат на логістику
Чат-бот для клієнтів	Автоматичне обслуговування клієнтів, відповідь на запитання	-30% навантаження на операторів, +20% швидкість обробки запитів

* Джерело: розроблено автором на основі [15]

У PARTY BAR маркетингова діяльність організована так, щоб максимально ефективно охоплювати цільову аудиторію – молодих батьків, молодь, організаторів свят, ресторани та кафе, які потребують оформлення приміщень. Для цього компанія використовує цифровий маркетинг, соціальні мережі, партнерства, акції та програми лояльності.

Одним із ключових елементів маркетингу є дослідження ринку, яке дозволяє зрозуміти, які товари є найбільш популярними, які рекламні канали працюють найкраще та які акції приваблюють клієнтів.

Основні етапи маркетингової діяльності, їх зміст, реалізація та результат наведено у табл. 2.2.4. Слід зазначити, за останні 3 роки витрати на маркетинг компанії зросли у 3 рази (Табл.Б.1, Додаток Б).

Щоб оцінити ефективність маркетингових кампаній, компанія активно використовує контрольні показники (KPI), які допомагають зрозуміти, які рекламні канали приносять більше прибутку. Наприклад, після запуску реклами

у Facebook та Instagram команда маркетологів порівняла результати та виявила, що Instagram Stories приносять на 20% більше замовлень, ніж реклама у Facebook, тому бюджет було скориговано.

Таблиця 2.2.4

Основні етапи маркетингової діяльності*

Етап	Зміст	Реалізація	Результат
<i>Дослідження ринку</i>	Аналіз конкурентів, трендів, поведінки клієнтів	Визначено, що 60% клієнтів купують кульки для дитячих свят	Розроблено спеціальні пакети товарів «Happy Kids»
<i>Стратегічне планування</i>	Визначення бюджету на рекламу, маркетингові цілі	70% бюджету виділено на рекламу у соціальних мережах	Підвищено впізнаваність бренду серед молодих батьків
<i>Просування та реклама</i>	Використання digital-маркетингу, таргетованої реклами	Запущено таргетовану рекламу в Instagram перед святами	+30% до продажів у передноворічний період
<i>Програми лояльності</i>	Бонуси, знижки, спеціальні пропозиції	5% знижки на наступну покупку для постійних клієнтів	40% клієнтів роблять повторне замовлення
<i>Контроль та аналіз</i>	Оцінка ефективності маркетингових кампаній	Аналіз ROI на рекламу у Facebook та Instagram	Оптимізовано бюджет: більше коштів спрямовано на Facebook-рекламу

* Джерело: розроблено автором

Особливості реалізації методів контролю маркетингової діяльності компанії можна побачити у таблиці 2.2.5.

Цінова політика – це один із ключових елементів маркетингової стратегії підприємства. Вона визначає рівень цін на товари чи послуги, методи їх формування, стратегії ціноутворення, систему знижок та механізми аналізу конкурентного середовища. Вона має безпосередній вплив на прибутковість

компанії, привабливість продукції для споживачів і конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця 2.2.5

Контроль маркетингової діяльності компанії*

Метод контролю	Об'єкт аналізу	Реалізація	Результат
ROI (окупність інвестицій у рекламу)	Витрати на рекламу порівняно з доходами	Аналіз кампаній у Google Ads, Instagram Ads	Оптимізовано бюджет, прибуток зріс на 25%
Аналіз поведінки клієнтів	Відвідуваність сайту, взаємодія в соціальних мережах	Використання Google Analytics, Facebook Pixel	70% трафіку йде із соціальних мереж, тому фокус на SMM
Оцінка ефективності акцій	Продажі до і після акцій	Запуск акції «3 кульки за ціною 2»	Продажі зросли на 40% під час акції
Контроль рівня повторних покупок	Відстеження клієнтів, які повернулися	Програми лояльності та спеціальні пропозиції	30% клієнтів повертаються для наступних замовлень

* Джерело: розроблено автором

Методи ціноутворення, які використовує компанія, включають витратний метод, конкурентне ціноутворення та цінову дискримінацію.

Витратний метод базується на розрахунку собівартості продукції з додаванням бажаної маржі прибутку. Наприклад, при виробництві брендovаних кульок для корпоративних клієнтів враховуються витрати на сировину, друк логотипів, упаковку та логістику, після чого додається стандартний рівень націнки.

Окрім базових методів ціноутворення, компанія реалізує різні цінові стратегії, зокрема стратегію проникнення на ринок, преміальне ціноутворення та сезонні зміни цін. Для нових товарів компанія часто застосовує стратегію проникнення на ринок, встановлюючи нижчу стартову ціну, щоб швидко

привернути увагу покупців і створити початковий попит. Наприклад, при запуску нових трендових прозорих кульок з фарбою компанія встановила акційну ціну на 20% нижче від стандартної, щоб стимулювати продажі, а після формування стабільного попиту ціни поступово піднялися до рівня середньої ринкової вартості.

Важливою складовою цінової політики компанії є система знижок, яка включає персоналізовані пропозиції, програми лояльності, сезонні акції та оптові знижки. Для постійних клієнтів компанія пропонує накопичувальні знижки: при кожному повторному замовленні надається 5% знижки на наступну покупку, що стимулює клієнтів повертатися. Для корпоративних клієнтів діє система оптових знижок: при замовленні великої кількості кульок (наприклад, більше 500 одиниць) компанія надає спеціальні умови співпраці.

PARTY BAR використовує гнучку систему планування, що дозволяє адаптуватися до змін попиту, сезонних коливань продажів і конкурентного середовища. Планування господарської діяльності компанії базується на принципах гнучкості, обґрунтованості, ефективного розподілу ресурсів та постійного контролю. Компанія використовує поєднання довгострокового стратегічного планування та короткострокового тактичного й оперативного управління.

Стратегічне планування включає визначення основних напрямів розвитку бізнесу, аналіз ринку та прогнозування динаміки продажів на 3-5 років. Наприклад, компанія планує розширити асортимент на 20% у найближчі 2 роки, зокрема шляхом введення екологічно чистих кульок і преміальних декоративних наборів.

Тактичне планування реалізується на рівні піврічних і річних бюджетів, що дозволяє оперативно коригувати бізнес-стратегію залежно від ринкових умов. Так, перед новорічними святами компанія закладає у бюджет збільшення витрат на маркетинг на 20%, оскільки цей період забезпечує до 30% річного прибутку.

Оперативне планування здійснюється на основі щомісячного та щотижневого аналізу попиту, логістики та продажів. Наприклад, у грудні 2024 року компанія відстежила збільшення попиту на кульки з фарбою і оперативно збільшила закупівлю цієї продукції у постачальників.

Планування та контроль діяльності компанії здійснюється на основі регламентуючих документів, які визначають фінансову політику, виробничі процеси та стандарти роботи. Серед ключових документів:

1. Фінансовий план – містить прогноз доходів і витрат, визначає інвестиційну політику та напрямки розвитку. Наприклад, у 2024 році компанія запланувала інвестувати 400 000 грн у розширення складу та автоматизацію процесів закупівлі.
2. Бюджет витрат – регламентує витрати на закупівлі, рекламу, зарплату персоналу. У 2024 році 20% бюджету було спрямовано на маркетинг, 40% – на закупівлю продукції, 20% – на операційні витрати.
3. Річний звіт з продажів – включає аналіз прибутковості, динаміку зростання продажів та оцінку ефективності рекламних кампаній. За підсумками 2024 року, річний дохід компанії склав 8,5 млн грн, що на 15% більше, ніж у 2023 році.

Фінансова стабільність компанії PARTY BAR визначається ефективним управлінням доходами, прибутком, витратами, оборотними коштами та інвестиціями. Протягом 2024 року компанія демонструвала стабільне зростання фінансових показників, що свідчить про правильну бізнес-стратегію, вдале управління ресурсами та ефективну маркетингову діяльність.

У 2024 році компанія збільшила дохід, покращила рентабельність, скоротила період обороту коштів та підвищила фінансову ліквідність. Розглянемо ключові фінансові показники детальніше.

У табл.2.2.6 можна ознайомитися з фінансовими показниками компанії за 2024 році.

Таблиця 2.2.6

Аналіз фінансових показників компанії за 2024 рік*

Показник	Значення (2024 р.)	Пояснення
Річний дохід	6,6 млн грн	Загальний обсяг доходу компанії за рік, що свідчить про стабільний ріст продажів.
Чистий прибуток	1,4 млн грн	Сума, що залишилася після вирахування всіх витрат, податків та інших фінансових зобов'язань.
Рентабельність продажів	21,2%	Частка прибутку у загальному доході, що свідчить про ефективність бізнес-моделі.
Показник самофінансування	80%	Частка власних коштів у фінансуванні підприємства, що визначає незалежність від зовнішніх запозичень.
Період обороту обігових коштів	45 днів	Часовий період, необхідний для повного обороту обігових коштів.
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,9	Показує здатність компанії покривати свої короткострокові зобов'язання.
Рентабельність активів	19%	Відображає рівень прибутковості компанії щодо її активів.

* Джерело: розроблено автором на основі Табл.В.1 Додаток В

Прогноз фінансово-господарських показників компанії PARTY BAR на 2025 рік свідчить про поступальне зростання та зміцнення позицій на ринку. Очікується, що річний дохід підприємства досягне 7,2 млн грн, що на 10% перевищує результат 2024 року. Таке зростання обумовлюється активним розширенням клієнтської бази, удосконаленням маркетингових стратегій і запуском нових товарних категорій, що сприятимуть збільшенню обсягів продажу. Загальні прогнозовані фінансові показники діяльності компанії на 2025 рік та їх інтерпретації наведені у табл.2.2.7.

Таблиця 2.2.7

Прогнозовані фінансові показники на 2025 рік *

Показник	Прогноз на 2025 рік	Пояснення
Прогнозований річний дохід	7,2 млн грн	Очікуване збільшення доходу завдяки розширенню асортименту та маркетингових інвестицій.
Прогнозований чистий прибуток	2 млн грн	Зростання прибутку завдяки збільшенню продажів та оптимізації витрат.
Прогнозована рентабельність продажів	25%	Підвищення прибутковості через збільшення частки преміальних продуктів у продажах.
Прогнозований показник самофінансування	85%	Зменшення потреби у зовнішньому фінансуванні, що зміцнює фінансову незалежність компанії.
Прогнозований період обороту коштів	43 дні	Скорочення часу обороту товарних запасів завдяки покращенню логістики.
Прогнозований коефіцієнт ліквідності	2,0	Збільшення грошових потоків та покращений контроль за витратами.
Прогнозована рентабельність активів	20%	Підвищення ефективності використання активів компанії.

* Джерело: розроблено автором

У цілому, сукупність зазначених прогнозованих показників формує оптимістичну картину подальшого розвитку компанії PARTY BAR. Очікується зростання прибутковості, покращення ефективності операційної діяльності, зміцнення фінансової стійкості та підвищення рентабельності. Усе це створює передумови для вдалого масштабування бізнесу в наступному періоді.

2.3. Розробка бізнес-плану діяльності компанії PARTY BAR

Протягом 2024 року, завдяки правильній бізнес-стратегії, оптимальному використанню ресурсів та ефективній маркетинговій діяльності, компанія PARTY BAR демонструвала стабільне зростання фінансових показників, що зумовило прийняття власниками рішення про масштабування бізнесу.

Для реалізації цієї мети було розроблено бізнес-план відкриття двох додаткових студій в Києві із штатом 4 особи, необхідним стартовим капіталом 900 000 грн. на основі самофінансування та розрахунковим терміном окупності у 9 місяців.

Головною метою бізнес-плану визначена якісна та професійна робота, яка приносить клієнтам задоволення та позитивні емоції. Головний принцип роботи студії - індивідуальний підхід до будь-якого клієнта та до будь-якого замовлення.

У бізнес-плані детально проаналізовано асортимент, який реалізовуватимуть дві нові студії, а саме:

1. Латексні кулі, що виготовлені з латексу, налічують понад 200 кольорів і поділяються на такі типи:

- пастель;
- кристал;
- металік;
- хром;
- неон;
- агат;
- браш.

За видами вони також поділяються на:

- круглі або овальні кулі;
- кулі з нанесенням (з написами та малюнками);

- кулі у вигляді сердець;
- ШДМ (шарові довгі моделювальні) - витягнуті кулі для моделювання, з яких роблять тварин, імітацію букетів квітів, різні фігури тощо.

2. Фольговані кулі, що виготовляють із фольги, завдяки чому вони міцні, довговічні, відмінно тримають гелій, літають від 2 тижнів до 2 місяців та можуть бути будь-якої форми. Студія пропонуватиме наступні види фольгованих кульок:

- Фольговані цифри та літери. Стандартний розмір таких фольгованих куль становить 70-100 см. Цифри та літери можуть бути виконані в будь-якій кольоровій гамі: золоті, срібні, чорні, червоні, а також із нанесенням малюнка (зазвичай для дитячих свят).
- Фольговані фігури. Залежно від уяви виробника це можуть бути фігури тварин, літаків, кораблів, персонажів мультфільмів тощо.
- Ходячі фольговані кулі - це кулі-фігури виготовлені зазвичай у вигляді тварин, казкових персонажів або героїв мультфільмів у зріст понад 150 см. Знизу фольгової фігури поміщаються спеціальні грузики, а сама куля наповнюється гелієм, що надає фігурі вертикального положення і не дає полетіти під стелю. При вітрі або на протязі такі фігури починають рухатися - за що і отримали свою назву - ходяча кулька.

3. Святкова атрибутика та подарунки:

- Декоративні елементи (гірлянди, свічки, хлопавки).
- Святковий посуд (якісні одноразові тарілки, стакани, серветки).
- Тематичні аксесуари для фотозон (маски, корони, окуляри).
- Піньяти, що використовуються для дитячих свят.
- Оригінальні сувеніри та подарункові набори.
- Упаковка подарунків (подарункові коробки, пакети).
- Настільні ігри.
- Декоративна косметика.

Наступним елементом аналізованого бізнес-плану компанії PARTY BAR є аналіз галузі. Цей розділ переважно містить опис сфери застосування аеродизайну та конкурентних переваг самої галузі порівняно із іншими галузями, що виконують подібні функції та діють на засадах івент-менеджменту.

Серед переваг аеродизайну, що зумовлюють значний попит на його продукцію, визначено:

- гнучкість - можливість швидкого перетворення простору під задані цілі;
- універсальність - можливість втілення найрізноманітніших концепцій і тем подій;
- доступність – використання доступних матеріалів із мінімальними витратами;
- комбінаторність – можливість поєднання з іншими елементами декору;
- швидкість монтажу та демонтажу конструкцій.
- позитивну емоційність%;
- різноманітність асортименту.

У маркетинговому плані компанії відзначена необхідність побудови чіткої маркетингової стратегії, побудованої на розумінні ринку, цільової аудиторії, сучасних каналів комунікації та власних можливостей. Основним методом аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища обрано SWOT-аналіз, який можна побачити на рис. 2.3.1.

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> -Яскрава, візуально приваблива продукція -Широкий асортимент товарів -Індивідуальний підхід до кожного клієнта 	<ul style="list-style-type: none"> -Відсутність сайту -Залежність від сезонності
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> -Запуск власних курсів, майстер-класів -Співпраця з івент-організаціями 	<ul style="list-style-type: none"> -Конкуренція з іншими декораторами -Зміни в економічній ситуації -Коливання попиту в позасвяткові періоди

Рис. 2.3.1 SWOT-аналіз бренду PARTY BAR*

* Джерело: розроблено автором

Маркетингова стратегія будь-якої компанії починається з визначення ринків збуту та цільових аудиторій. Це дає змогу зрозуміти, хто є основним покупцем продукції, які його потреби, і які маркетингові інструменти найбільш ефективно працюють для залучення цієї аудиторії. У 2.3.1 можна побачити сегменти цільової аудиторії компанії PARTY BAR.

Таблиця 2.3.1

Сегменти цільової аудиторії компанії*

Сегмент; профіль споживача	Опис	Основні потреби	Маркетингові стратегії
Мами (25-40 років) Інна, 32 роки, мати 2 дітей	Купують кульки та декор для дитячих свят	Яскраві фотозони, якісний декор, швидка доставка	Таргетована реклама в Instagram, акції «набір кульок зі знижкою», контент у соцмережах про дитячі свята
Молодь (18-28 років) Олег, 25 років, ІТ спеціаліст	Замовляють декор для вечірок, днів народжень, стежать за трендами	Стильний декор, тематичні набори, індивідуальні композиції	Акції, блогерські огляди, конкурси у TikTok
Організатори івентів Анна, 30 років, помічниця організатора івентів	Купують товари для оформлення заходів	Вишуканий декор, ексклюзивні фотозони, якісний сервіс	Партнерство з івент-агентствами, спеціальні пропозиції на великі замовлення
Корпоративні клієнти Ігор, 45 років, власник ресторану	Замовляють оформлення приміщень	Брендовані кульки, комплексне оформлення, професійний сервіс	Прямі продажі, персоналізовані комерційні пропозиції, сезонні знижки

* Джерело: розроблено автором

Маркетингова комунікація PARTY BAR спрямована на створення яскравого та впізнаваного образу компанії, залучення нових клієнтів і утримання постійної аудиторії. Основними напрямками маркетингових комунікацій є цифровий маркетинг, реклама, PR, соціальні мережі та партнерські програми.

Основний акцент зроблено на просування через соціальні мережі, оскільки Instagram та TikTok є головними платформами для взаємодії з цільовою аудиторією компанії. Тут можна використовувати відеоконтент, інтерактивні конкурси, вірусні ролики та колаборації з блогерами.

Для комплексного просування товару запропоновано такі інструменти:

- Таргетована реклама в Instagram та TikTok – дозволяє залучати нових клієнтів і стимулювати продажі.
- Контент-маркетинг (відеоогляди, поради, лайфхаки) – підвищує взаємодію з аудиторією.
- Розіграші та конкурси в соцмережах – збільшують охоплення та залученість.
- Email-маркетинг та SMS-розсилки – підтримують зв'язок із постійними клієнтами.
- SEO та Google Ads – забезпечують видимість компанії у пошукових системах.
- Колаборації з ресторанами та івент-агентствами – розширюють можливості продажів серед корпоративних клієнтів.

У табл.2.3.2 наведено орієнтований маркетинговий бюджет на місяць

Таблиця 2.3.2

Орієнтовний маркетинговий бюджет на місяць*

Стаття витрат	Сума (грн)	Коментар
Таргетована реклама (Instagram, Facebook)	12 000 грн	На рекламу акцій, постів, stories
SMM ведення	20 000 грн	Створення контенту
Співпраця з блогерами	10 000 грн	Впізнаваність бренду
Друк флаєрів та візиток	3 000 грн	Роздача у партнерських закладах
Подарунки до замовлень	5 000 грн	Брендовані цукерки
Разом	50 000 грн	

* Джерело: розроблено автором

Фінансовий план, як вже зазначалося, передбачає використання власних коштів у розмірі 900 000 грн. Наявний стартовий капітал планується витратити на купівлю обладнання та матеріалів, рекламну кампанію та оплату за оренду приміщення (див. табл.2.3.3).

Таблиця 2.3.3

Прогнозні витрати на відкриття нової студії*

Стаття витрат	Вартість
Закупівля матеріалів для роботи	350 000 грн.
Закупівля обладнання для роботи	150 000 грн.
Закупівля торгового обладнання	220 000 грн.
Рекламна компанія	50 000 грн.
Оренда приміщення (перший та останній місяць)	80 000 грн.
Інші витрати	50 000 грн.
РАЗОМ	900 000 грн.

* Джерело: розроблено автором

У 2024 році компанія збільшила дохід, покращила рентабельність, скоротила період обороту коштів та підвищила фінансову ліквідність. Розглянемо ключові фінансові показники, які наведені у бізнес-плані, детальніше (Табл.Г.1, Додаток Г).

Річний дохід компанії у 2024 році – 6,6 млн грн, що на 15% більше, ніж у 2023 році (5,6 млн грн). У свою чергу, чистий прибуток компанії у 2024 році – 1,6 млн грн, що на 20% більше, ніж у 2023 році (1,3 млн грн). Серед головних причин зростання прибутку виділено:

- оптимізацію операційних витрат, зокрема зниження витрат на логістику;
- впровадження ефективних програм лояльності, що збільшило повторні покупки та збільшило середній чек покупця з 550 грн до 670 грн.;
- розширення асортименту (введення преміальних кульок, друкованих кульок із індивідуальним друком);

- постійну співпрацю з блогерами у Tik Tok, що дозволило залучити нових клієнтів.

Показник самофінансування у 2024 році склав 80%, що означає низьку залежність компанії від зовнішніх запозичень, тож більшість операцій фінансується за рахунок власних доходів. Компанія має високу фінансову стійкість та мінімальний рівень боргового навантаження.

У 2024 році період обороту обігових коштів скоротився до 45 днів, порівняно з 49 днями у 2023 році. Це свідчить про покращення логістичних процесів, ефективніше управління товарними залишками та зменшення часу між закупівлею та реалізацією продукції. Така тенденція знижує рівень заморожених коштів у запасах і мінімізує фінансові ризики. Зокрема, позитивному результату сприяло впровадження автоматизованої системи обліку товарів, що дозволила точніше планувати обсяги закупівель та уникати надлишків.

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2024 році склав 1,9, що демонструє незначне, але позитивне зростання порівняно з 1,8 у 2023 році. Це підтверджує здатність компанії своєчасно покривати короткострокові зобов'язання і забезпечує високий рівень платоспроможності та фінансової стабільності.

Рентабельність активів зросла до 19% у 2024 році, що на 1% вище, ніж у попередньому періоді. Це свідчить про більш ефективне використання наявних ресурсів компанії та зростання прибутковості в розрахунку на кожну вкладену гривню.

Прогноз фінансово-господарських показників компанії PARTY BAR на 2025 рік свідчить про поступальне зростання та зміцнення позицій на ринку. Очікується, що річний дохід на 10% перевищує результат 2024 року. Таке зростання обумовлюється активним розширенням клієнтської бази, удосконаленням маркетингових стратегій і запуском нових товарних категорій, що сприятимуть збільшенню обсягів продажу. Зростатиме і чистий прибуток, який, за прогнозами, складе 2 млн грн, що означає приріст на 12% порівняно з

попереднім роком. Основними чинниками такого покращення є оптимізація логістичних витрат, зменшення товарних втрат, а також впровадження цифрових інструментів управління продажами і складськими процесами, які дозволяють більш раціонально використовувати ресурси.

У цьому контексті позитивно зміниться і рентабельність продажів, яка, згідно з очікуваннями, сягне 25%. Це зростання (на 0,5%) є наслідком впровадження товарів з вищою маржинальністю, а також стратегічного оновлення асортименту, що краще відповідає запитам споживачів і дозволяє утримувати високий рівень прибутковості.

Стабільність бізнесу підтверджується показником самофінансування на рівні 85%, що вказує на здатність компанії самостійно покривати більшість витрат без необхідності залучення зовнішнього капіталу. Це забезпечує гнучкість і стійкість у фінансовому плануванні, особливо в умовах нестабільного економічного середовища.

Водночас очікується скорочення періоду обороту обігових коштів до 43 днів, що свідчить про підвищення швидкості реалізації продукції та покращення оборотності запасів. Скорочення цього показника є наслідком автоматизації обліку товару, підвищення точності закупівель та більш ефективного управління залишками.

Крім того, коефіцієнт поточної ліквідності досягне 2,0, що демонструє високий рівень фінансової стабільності та здатність компанії виконувати короткострокові зобов'язання. Рентабельність активів, що прогнозовано складе 20%, вказує на ефективне використання матеріальних та нематеріальних ресурсів компанії для створення прибутку. Це свідчить не лише про прибутковість, а й про грамотну стратегію розподілу активів.

Також у бізнес-плані наведено рекомендації для покращення прогнозованих показників, а саме:

1. Оптимізувати витрати на логістику, а саме підписання нових угод з логістичними компаніями для зниження транспортних витрат.
2. Розширити продуктивний асортимент:
 - додати нову групу товарів, наприклад, квіти;
 - розширити асортимент дитячої продукції (дитячі набори для творчості, м'які іграшки ручної роботи).
3. Підвищити ефективність маркетингових кампаній.

Отже, проаналізувавши розроблений компанією PARTY BAR бізнес-план, можна сформулювати його недоліки та переваги.

Серед переваг можна виділити:

- чітке розуміння та опис організації нових магазинів;
- розуміння асортименту товару;
- детальне визначення напрямів просування продукції;
- ґрунтовне дослідження цільової аудиторії.

Недоліки:

1. Мета, зазначена у бізнес-плані, відповідає сутності поняття «місія» компанії, проте не меті розробки бізнес-плану чи самого бізнесу, який за своєю організаційною формою є ФОП, а отже передбачає отримання прибутку. Метою власне написання бізнес-плану має бути організаційно-економічне обґрунтування визначених цілей.
2. Оскільки бізнес-план стосується масштабування, а не відкриття нового бізнесу, у компанії повинні бути в наявності статистичні дані щодо співвідношення реалізації різних груп зазначеного у бізнес-плані асортименту. Проте цій інформації у бізнес-плані увага не приділена. Причиною цього може бути як брак необхідних даних через відсутність належної уваги до їх збору, так і свідоме спрощення подання матеріалу. Відображення цієї інформації дало б змогу більш ретельно проаналізувати та спланувати закупівлі матеріалів.

3. У документі відсутня інформація про рівень конкуренції та технологічні особливості виробничого процесу. Також не визначена стратегічна група конкурентів, їх цінова політика, конкурентні переваги.
4. Крім того не висвітлені такі важливі для даного ринку фактори як сезонність, географічні особливості, рентабельність та ризики.
5. Фінансовий план обґрунтовує переваги наявного бізнесу і автоматично переносить його успіх на нові магазини. Виробничий план для масштабування бізнесу відсутній.

Загалом можна зробити висновок, що розроблений бізнес план є неформальним допоміжним документом, що відповідає масштабу малого бізнесу. По змісту він більше підходить до створення нового бізнесу, ніж до масштабування наявного, оскільки наведені дані більше стосуються оцінки перспективності, асортименту самої продукції, її просування та споживачів. Ця інформація є у відкритих джерелах. Увага, що приділена ретельному прорахунку масштабування, недостатня. Швидше за все, це зумовлено наявним позитивним досвідом ведення бізнесу, формуванням уявлення про його «автоматичне» масштабування за принципом «буде так само» та неусвідомленням значення та переваг бізнес-планування у процесі діяльності компанії.

Висновки II розділу

У II розділі роботи проаналізовано процес бізнес-планування в організаціях на ринку аеродизайну в Україні. Для цього досліджено особливості функціонування підприємств під час воєнного стану та його вплив на івент-менеджмент загалом та сферу аеродизайну зокрема.

Вперше охарактеризовано індустрію аеродизайну як вид бізнесу, сформульовано основні фактори, що визначають її привабливість для малого бізнесу. Проаналізовано діяльність ринку за останні три роки та виявлено труднощі, з якими зіштовхнулися компанії через повномасштабне вторгнення, а

також шляхи їх подолання. Серед проблем зазначено руйнування ланцюгів постання комплектуючих та матеріалів, підвищення ціни на гелій, зниження структури споживання, перерви у електропостачанні та погіршення психологічного стану працівників.

На прикладі компанії PARTY BAR проаналізовано організаційну структуру, використання методів менеджменту та маркетингу та особливості функціонування типової компанії ринку аеродизайну, що працює на засадах івент-менеджменту. Дана компанія, не зважаючи на воєнний стан, демонструвала позитивну динаміку фінансово-господарських показників, що створило передумови для прийняття управлінського рішення щодо масштабування її діяльності.

Для реалізації цієї мети компанією було розроблено бізнес-план, який було детально досліджено в даній роботі, що дозволило виявити його позитивні сторони та недоліки, серед яких нечітке формулювання цілей, відсутність інформації щодо рівня конкуренції та технологічних особливостей виробничого процесу, ігнорування факторів сезонності та географічних особливостей, відсутність чіткого фінансового та виробничого плану тощо. Це свідчить про недооцінку значення та переваг бізнес-планування у процесі діяльності компанії та вимагає розробки практичних рекомендацій для вдосконалення системи планування з метою забезпечення стабільного керованого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ PARTY BAR НА ОСНОВІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

3.1. Рекомендації з удосконалення процесу бізнес-планування компанії PARTY BAR

Бізнес-план є головним документом, який відображає стратегію розвитку компанії, визначає основні напрями діяльності, маркетингові підходи, фінансову модель та прогнозовані результати. У випадку з компанією PARTY BAR наявність чіткого бізнес-плану є головною умовою стабільного функціонування і масштабування бізнесу в умовах сучасного українського ринку. Бізнес-план дозволить компанії системно проаналізувати всі аспекти розширення, уникнути імпульсивних рішень, зменшити ризики, пов'язані з ростом компанії, оскільки у процесі масштабування відбувається не лише збільшення виробничих потужностей або розширення ринку, а й ускладнення внутрішньої структури підприємства.

У структурі бізнес-плану, незалежно від розміру компанії, для масштабування обов'язково мають бути:

- аналітична оцінка поточного стану бізнесу;
- чітке формулювання цілей масштабування;
- маркетинговий аналіз із визначенням нових сегментів або географічних ринків;
- фінансові прогнози (звіт про прибутки та збитки, баланс, прогноз грошових потоків);
- оцінка ризиків і сценарне планування;
- операційний план зі змінами в логістиці, персоналі, управлінні;
- інвестиційна частина із розрахунками потреб у капіталі.

Інформація, подана у підрозділі 2.2. свідчить про ґрунтовне ставлення власників компанії PARTY BAR до організації свого бізнесу, а отже компанія повинна мати значний обсяг даних як щодо самого товару та виробничого процесу, так і щодо особливостей його реалізації. Ці дані мають стати основою бізнес-плану, який в першу чергу має спиратися на фінансовий та виробничий плани, оскільки у перевагах бізнесу власники вже мали змогу переконатися, якщо було прийняте рішення про його масштабування за рахунок власних коштів.

Проаналізувавши структуру та зміст бізнес-плану компанії PARTY BAR, було виявлено низку аспектів, які потребують доопрацювання, адаптації до ринкових умов і модернізації відповідно до сучасних тенденцій у сфері івент-послуг та аеродизайну. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить удосконалити бізнес-план компанії PARTY BAR не лише як внутрішній інструмент планування, а й як дієвий документ для залучення інвестицій, прийняття стратегічних рішень і забезпечення сталого розвитку компанії.

Оскільки компанія PARTY BAR не є новим бізнесом, основна увага при масштабуванні її діяльності має бути зосереджена на маркетинговій стратегії.

Маркетингова стратегія будь-якої компанії починається з визначення ринків збуту та цільових аудиторій. Це дає змогу зрозуміти, хто є основним покупцем продукції, які його потреби, як він приймає рішення про покупку і які маркетингові інструменти найбільш ефективно працюють для залучення цієї аудиторії. Основні складові концепції маркетингу компанії PARTY BAR, їх зміст та приклад можна побачити у табл. 3.1.1.

Аналіз цін конкурентів є обов'язковим етапом у формуванні цінової політики компанії. Перед встановленням цін на нову продукцію або відкриттям магазину у новому місці, маркетинговий відділ має дослідити цінові пропозиції конкурентів у роздрібних магазинах, на онлайн-платформах (Rozetka, Prom.ua) та соціальних мережах. На основі цих даних має бути визначено, які товари мають можливість бути реалізованими за вищою ціною за рахунок додаткової цінності

(ексклюзивний дизайн, персоналізація, якісніші матеріали), а які мають продаватися за конкурентною ціною.

Таблиця 3.1.1

Основні складові концепції маркетингу компанії PARTY BAR *

Елемент концепції	Зміст	Приклад «PARTY BAR»
Клієнтоорієнтованість	Увага до потреб клієнтів, персоналізований підхід	Знижка 10% на наступне замовлення для постійних клієнтів
Цифровий маркетинг	Використання соцмереж, таргетованої реклами, контент-маркетингу	Просування через Instagram, TikTok, Google Ads
Програми лояльності	Знижки, акції, бонусні програми	Бонуси для клієнтів, які замовляють декілька разів
Автоматизація процесів	CRM-системи, аналітика, чат-боти	Автоматизована обробка замовлень через Telegram
Гнучке ціноутворення	Акції, знижки на свята, спеціальні пропозиції	Передсвяткові знижки на кульки та декор

* Джерело: розроблено автором

Успішний маркетинг у святковій індустрії передбачає не тільки рекламу, а й грамотне позиціонування бренду. Це стає особливо важливим, коли компанія прагне розширити свою діяльність. На сьогодні економіка товарів і послуг відійшла на другий план, поступившись місцем економіці вражень, при якій здійснюється не просто продаж товарів і послуг з метою задовольнити потреби клієнта, а просування товарів або послуг на ринку за допомогою емоцій, які виникають у зв'язку із взаємодією із цим товаром або послугою. Економіка вражень використовує психологічні прийоми, завдяки яким споживач випробовує враження й при покупці, і при використанні певного товару або послуги. Люди не можуть жити без емоцій і готові платити за свої враження.

Завдяки даній людській особливості, економіка враження користується популярністю та повинна використовуватися керівниками підприємств для підвищення конкурентоспроможності [39].

Наприклад, мережа магазинів святкових товарів "Fancy Shop" у Вінниці зробила ставку на емоційний контент: їхні рекламні кампанії – це реальні історії клієнтів, відео з моментами радості, щасливі обличчя дітей, сюрпризи на весіллях. Такі кампанії викликають довіру і бажання стати частиною цього досвіду.

Інший підхід – створення ефекту терміновості та унікальності. Наприклад, "Лише 10 унікальних наборів на цей тиждень!". Така стратегія дозволяє підвищити попит і створити ефект дефіциту, що стимулює швидше прийняття рішення про покупку.

Якщо говорити про головні фактори успіху у маркетинговій стратегії на ринку аеродизайну, то тут важливо враховувати такі аспекти, які мають бути неодмінно висвітлені у бізнес-плані:

- розуміння сезонності – правильне планування рекламних кампаній за 1-2 місяці до піку продажів;
- чітке визначення цільової аудиторії – знання, хто саме купує вашу продукцію, допоможе вибрати ефективний канал комунікації;
- інноваційність продукту – унікальність, яка дозволяє виділитися на фоні конкурентів;
- грамотне використання цифрового маркетингу – TikTok, Instagram, Facebook, Google Ads – усе це ключові інструменти, без яких не можна будувати сучасний бізнес у святковій індустрії;
- емоційний контент – продаж не товару, а враження, яке з ним пов'язане;
- партнерські стратегії – співпраця з кафе, івент-агенціями, фотографами дозволяє залучати нових клієнтів;

- програми лояльності – система знижок, кешбек, бонуси за повторні замовлення.

Маркетингова стратегія компанії PARTY BAR вже демонструє ефективність у залученні клієнтів через цифрові та офлайн-канали, однак для подальшого зростання необхідно впроваджувати нові методи та адаптувати існуючі стратегії відповідно до змін ринку та споживчої поведінки. Конкуренція на ринку святкових товарів стає все більш жорсткою, тому залучення та утримання клієнтів є ключовими завданнями компанії, для чого необхідно розширювати канали комунікації, підвищувати якість взаємодії з аудиторією, запроваджувати персоналізовані пропозиції та інноваційні маркетингові підходи.

Удосконалення маркетингової стратегії, яка має забезпечити масштабування бізнесу компанії PARTY BAR, може відбуватися за кількома ключовими напрямками: розширення цифрового маркетингу, персоналізація комунікацій, покращення клієнтського досвіду, впровадження нових форматів контенту та розширення офлайн-активностей (табл. 3.1.2).

Таблиця 3.1.2

Напрямки вдосконалення маркетингової стратегії*

Напрямок	Опис	Очікуваний ефект
Автоматизація маркетингу	Чат-боти, SEO, CRM-системи	Зменшення часу обробки запитів, збільшення конверсії
Персоналізація	Бонусні програми, індивідуальні знижки	Підвищення рівня повторних покупок
Покращення клієнтського досвіду	Експрес-доставка, 3D-конструктор	Легкість оформлення замовлення, задоволеність клієнтів
Нові формати контенту	YouTube-канал, VR-дизайн, інтерактиви	Підвищення довіри та залученості клієнтів
Розширення офлайн-активностей	Партнерство, майстер-класи	Довготривала співпраця та стабільні замовлення

* Джерело: розроблено автором

Розглянемо кожен із цих напрямків більш детально.

1. Розширення цифрового маркетингу та автоматизація процесів. Оскільки основна частина клієнтів магазину знаходиться в соціальних мережах, тому логічним кроком буде поглиблення онлайн-маркетингових заходів та впровадження нових технологій, а саме:

- 1.1. Запуск чат-ботів для автоматизації продажів. Автоматизовані чат-боти в Instagram, Facebook та на сайті допоможуть оперативно відповідати на запити клієнтів, надсилати інформацію про наявність товарів, оформлення замовлень та акційні пропозиції. Це зменшить навантаження на менеджерів та покращить швидкість обробки заявок.
- 1.2. SEO-просування та контент-маркетинг. Посилення SEO-оптимізації сайту дозволить компанії з'являтися у вищих позиціях Google за запитами, пов'язаними з покупкою кульок та святкового декору. Доповнення сайту блогом з корисними статтями (наприклад, «Як оформити дитяче свято?» або «5 ідей для романтичної вечери») допоможе залучати органічний трафік та збільшувати кількість клієнтів.
- 1.3. Розширення використання TikTok Ads та колаборації з блогерами. TikTok уже демонструє ефективність у залученні молодіжної аудиторії, але ще більше результатів можна досягти за допомогою інтеграції з популярними блогерами та запуску челленджів.

2. Персоналізація маркетингових комунікацій та програм лояльності:

- 2.1. Запровадження персоналізованих пропозицій для клієнтів. Використання CRM-систем для збору даних про клієнтів дозволить створювати індивідуальні пропозиції. Наприклад, якщо клієнт купував кульки для дня народження, йому можна запропонувати знижку або бонус на наступний рік.
- 2.2. Програми лояльності та накопичувальні бонуси. Впровадження програми лояльності дозволить залучати постійних клієнтів. Наприклад, система

бонусів, коли за кожну покупку клієнт отримує бали, які може витратити на знижку або подарунок.

- 2.3. Персоналізовані email-розсилки та SMS-маркетинг. Створення цільових розсилок із нагадуваннями про майбутні свята може значно збільшити продажі. Наприклад, клієнтам можна надсилати ексклюзивні пропозиції перед Новим роком, Днем народження або іншими подіями.
3. Покращення клієнтського досвіду та взаємодії з брендом:
 - 3.1. Введення сервісу швидкої доставки та самовивозу. Багато клієнтів хочуть отримати замовлення в день покупки, тому варто розглянути можливість експрес-доставки по місту. Також створення пунктів швидкого самовивозу у зручних локаціях може підвищити конверсію замовлень.
 - 3.2. Створення інтерактивного 3D-конструктора. Впровадження на сайті візуального конструктора дозволить клієнтам самостійно обирати оформлення свят та одразу бачити результат.
 - 3.3. Розвиток реферальної програми. Клієнти, які рекомендують PARTY BAR своїм друзям – гарантовано отримують знижку 5% на наступне замовлення.
4. Впровадження нових форматів контенту:
 - 4.1. Створення YouTube-каналу з порадами по святковому оформленню. Короткі відеоуроки про те, як правильно комбінувати кульки, які кольори обирати, як створювати фотозони можуть стати корисним контентом для клієнтів.
 - 4.2. VR-технології для демонстрації оформлення. Якщо клієнти зможуть переглядати готові композиції у віртуальному 3D-форматі, це значно полегшить вибір і підвищить рівень довіри до компанії.
 - 4.3. Активний інтерактив у соцмережах. Запуск конкурсів, інтерактивних голосувань, тестів у сторіз Instagram та TikTok підвищить взаємодію з клієнтами.

5. Розширення офлайн-активностей:

- 5.1. Співпраця з дитячими центрами та кафе. Робота з ресторанами та кав'ярнями для створення брендovаних фотозон або пропозицій для дитячих свят.
- 5.2. Організація майстер-класів. Проведення воркшопів, де клієнти можуть навчитися створювати святкові композиції власноруч.
- 5.3. Партнерство з івент-агенціями. Спільне проведення заходів дозволить залучити нових клієнтів, які регулярно організovують святкові події.

Впровадження нових маркетингових стратегій дозволить компанії не тільки При відкритті нових магазинів слід також звернути увагу на товарну політику та розробку нових товарів компанії PARTY BAR. Завдяки такому підходу компанія не лише підтримує стабільні продажі, але й розширить клієнтську базу, пропонуючи інноваційні рішення у сфері святкових товарів.

Процес розробки та виведення на ринок нових продуктів має включати кілька етапів: аналіз ринку, генерацію ідей, тестування нових продуктів, маркетингове просування та комерціалізацію (див. табл.3.1.3). Наприклад, при прийнятті рішення про реалізацію нових трендових куль, спочатку необхідно провести опитування серед клієнтів для визначення зацікавленості. Після цього мають бути виготовлені тестові партії та запуснені рекламні кампанії у соціальних мережах. Якщо попит на продукт задовільнить очікування, можна приймати рішення про масове виробництво та активне просування через партнерські івент-агентства.

Контроль успішності нових товарів має здійснюватися через моніторинг продажів, відгуки клієнтів та оцінку рентабельності. Якщо певний продукт не користується попитом, компанія або має адаптувати його (змінюючи дизайн чи ціну), або вивести з асортименту.

Таблиця 3.1.3

Процес розробки та виведення нового товару на ринок*

Етап	Зміст етапу	Приклад реалізації
Аналіз ринку	Дослідження ринку, аналіз трендів, конкурентів та уподобань клієнтів	Аналіз попиту на прозорі кульки з фарбою, визначення цільової аудиторії через соцмережі та опитування клієнтів
Генерація нових ідей	Розробка концепцій нових товарів, проведення мозкового штурму, обговорення з партнерами	Ідея створення кульок із підсвіткою для вечірок після дослідження тренду серед молоді
Тестування концепції	Випуск тестової партії, перевірка реакції ринку, аналіз попиту	Виробництво пробної партії кульок, тестові продажі серед постійних клієнтів
Виробництво пробної партії	Запуск обмеженого тиражу продукції, перевірка виробничих потужностей та логістики	500 одиниць нових кульок випущено для продажу в магазині та через онлайн-платформи
Маркетингове просування	Запуск рекламної кампанії, акції, партнерські колаборації, таргетована реклама	Реклама кульок у TikTok, колаборація з блогерами, спеціальна знижка для перших покупців
Масовий запуск товару	Масове виробництво, розширення каналів продажу, адаптація ціни та позиціонування	Запуск кульок у продаж через сайт, роздрібні точки, пропозиції для корпоративних клієнтів
Контроль успішності	Аналіз продажів, оцінка ефективності маркетингових кампаній, можливі коригування	Моніторинг попиту, аналіз відгуків, випуск нових кольорів для збільшення асортименту

* Джерело: розроблено автором на основі [6]

Враховуючи воєнний стан, частиною будь-якого бізнес-плану український підприємства має стати обґрунтування безпекових заходів та розробка сценаріїв реагування на ризики. Краще завчасно продумати всі можливі сценарії щодо можливих логістичних проблем, доставки, забезпечення електроенергією,

накопичення топових позицій, а краще заздалегідь підготувати декілька варіантів виходу з форс-мажорних ситуацій. Саме це зможе забезпечити додатковий час для прийняття рішення в екстрених ситуаціях.

Ігнорування процесу стратегічного планування у формі бізнес-плану на етапі масштабування може призвести до неефективного використання ресурсів, зниження прибутковості або навіть до втрати позицій на ринку. При цьому якісно підготовлений бізнес-план створює передумови для перетворення інтуїтивного бачення майбутнього на керований процес, за рахунок формалізації ідеї, перевірки її життєздатності та послідовного втілення її у практичну діяльність. Його наявність істотно підвищує шанси на успіх, особливо для малого бізнесу, що діє на засадах івент-менеджменту в умовах конкурентного середовища.

3.2. Напрями підвищення ефективності діяльності компанії PARTY BAR

Проведений аналіз існуючого бізнес-плану компанії дозволив виявити низку аспектів, які можуть бути вдосконалені з метою підвищення ефективності управлінських рішень, поліпшення комунікації з клієнтами, зростання прибутковості та зміцнення позиції на ринку. Основні рекомендації наведено нижче.

1. Оновлення маркетингової стратегії з урахуванням сучасних трендів.

Сучасний маркетинг - це не просто реклама, а також комунікація, стиль, брендинг і найголовніше - емоції, які отримує клієнт. У сфері аеродизайну візуальна складова є ключовою, тому PARTY BAR має орієнтуватися на платформи з візуальним контентом - насамперед Instagram та Tik Tok.

Оновлення маркетингової стратегії компанії PARTY BAR варто починати з впровадження системного підходу до ведення соціальних мереж. Одним із ключових інструментів є створення чіткого контент-плану на місяць, що дозволить підтримувати регулярну активність на сторінці. Оптимальним є графік публікацій 4–5 разів на тиждень. Дуже важливо, щоб контент на сторінці не був однотипним - це можуть бути фото готових композицій, відео з процесом монтажу, розважальні відео (Reels), відгуки клієнтів, а також інтерактивні пости – розіграші або конкурси. Особливу увагу слід приділити брендуванню - стилю візуального оформлення (кольори, логотип, фірмовий стиль), який має бути впізнаваним у кожному пості. Цілісна візуальна концепція створює довіру та формує професійний імідж компанії.

Особливу увагу варто приділити форматам відеоконтенту, а саме Reels та Tik Tok. Це напрями з високим потенціалом охоплення, оскільки платформи активно просувають короткі відео із залученням трендових мелодій, фільтрів або хештегів. Саме ці інструменти дають змогу вивести бренд на нову аудиторію без додаткових витрат.

Не менш важливим є використання stories - тимчасових публікацій, які створюють ефект "живої присутності". Через них компанія може ділитися закуліссям роботи, спілкуватися з підписниками через опитування чи прямі ефіри, відповідати на питання. Це сприяє формуванню зв'язку між брендом і клієнтом.

Жодна маркетингова стратегія компанії не проходить без співпраці з мікроінфлюенсерами - блогерами-новачками з невеликою, але активною аудиторією (до 10 000 підписників). Такі співпраці зазвичай є найбільш ефективними, адже їхня аудиторія довіряє рекомендаціям. До того ж, витрати на партнерство з мікроінфлюенсерами значно нижчі, ніж у випадку з великими блогерами, що дозволить зберегти рекламний бюджет і отримати реальний ефект у вигляді нових підписників та нових замовлень.

2. Співпраця з корпоративними клієнтами.

Одним із перспективних напрямів розвитку PARTY BAR, який обов'язково потрібно впровадити - це робота з корпоративними клієнтами (ресторанами, івент-агенціями, фотостудіями). Для реалізації цього напрямку варто створити каталог - презентацію з прикладами робіт, цінами, контактами. Також необхідно розробити комерційні пропозиції - окремі пакети послуг для бізнесів із фіксованими цінами, бонусами за довготривалу співпрацю, можливістю регулярного оформлення залів/вітрин/фотозон.

3. Розширення асортименту товарів.

Щоб не залежати лише від оформлення "під ключ", компанія має розвивати суміжні напрями. Це дозволить збільшити середній чек і залучити нових клієнтів. Наприклад:

- DIY-набори - комплекти для самостійного оформлення свят вдома, які включають кулі, стрічки, клейові точки та інструкцію. Такий формат буде популярний серед мам, які хочуть здивувати дитину, але мають обмежений бюджет.
- Розширення асортименту дитячої продукції, адже дитячі товари займають найбільшу частку продажів – наприклад, дитячі набори для творчості, м'які іграшки ручної роботи)
- Створення додаткового напрямку продажів у студії – букетів з живих квітів. Квітковий бізнес – також можна вважати конкурентами, тому можна ще більше захопити ринок.

4. Цифровізація обслуговування клієнтів та розробка програми лояльності.

Зручність і швидкість комунікації — один із головних факторів при виборі. Якщо клієнт може за кілька кліків дізнатися вартість, побачити приклади робіт і залишити заявку - він із більшою ймовірністю оформить замовлення.

Створення сайту дозволить оформити замовлення онлайн не виходячи із дому за декілька хвилин. Автоматизовані чат-боти (у Telegram або на сайті) допоможуть оперативно відповідати на запити клієнтів, надсилати інформацію про наявність товарів, оформлення замовлень та акційні пропозиції. Це зменшить навантаження на менеджерів та покращить швидкість обробки заявок. Використання CRM-систем для збору даних про клієнтів дозволить створювати індивідуальні пропозиції. Наприклад, якщо клієнт купував кульки до Дня Народження, йому можна запропонувати знижку на наступний рік.

5. *Кадрові зміни.*

У системі управління персоналом можна запропонувати:

5.1. Впровадження системи кар'єрного росту.

Щоб заохотити співробітників залишатися у компанії має бути розроблена чітка система кар'єрного зростання. Продавці-консультанти мають поступово отримати підвищення до старших продавців, а згодом – до менеджерів магазину.

Кар'єрна траєкторія може мати наступний вигляд (див. рис. 3.2.1)

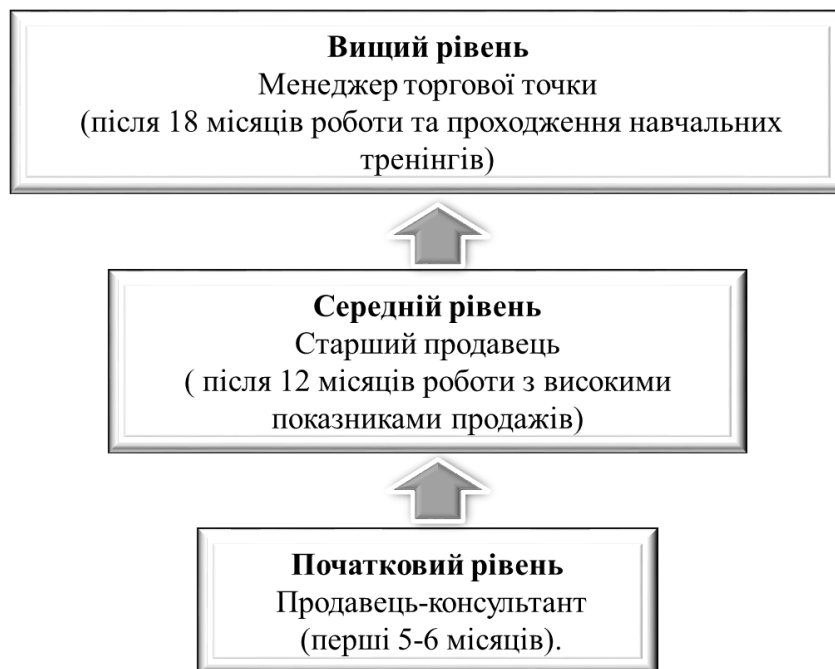


Рис.3.2.1 Кар'єрна траєкторія*

*Розроблено автором

5.2. Запровадження нової мотиваційної системи.

Запропоновано ввести наступні фінансові та нематеріальні стимули:

- збільшення базової ставки на 15% для всіх працівників після проходження випробувального терміну;
- щомісячні бонуси за виконання плану продажів (додатково +10% до зарплати);
- грошові винагороди за перевиконання плану продажів та високі показники клієнтської задоволеності;
- конкурс “Кращий працівник місяця”, переможці отримуватимуть додатковий вихідний або сертифікати в магазини-партнери;
- командні виїзди – раз у квартал проведення корпоративних заходів, тимблдінгів та екскурсій.
- додаткове навчання – фінансування для найкращих співробітників зовнішніх курсів з продажів та сервісного обслуговування.

5.3. Інтенсивне навчання персоналу.

Запропоновано розробити чітку програму навчання з метою полегшення процесу адаптації нових співробітників. Для цього компанія може розробити обов'язкові тренінги для нових працівників, які включатимуть:

- основи роботи з клієнтами та техніки продажів;
- навчання аеродизайну для продавців-консультантів, щоб вони могли пропонувати додаткові послуги;
- тренінги з конфліктології для ефективнішої співпраці з проблемних клієнтами.

Окремо слід зазначити, що для масштабування бізнесу PARTY BAR в майбутньому доцільним є застосування франчайзингової стратегії, що дозволить розширювати мережу під брендом компанії без значних капіталовкладень. Завдяки цій моделі партнери отримують право використовувати назву «PARTY BAR», стандарт обслуговування, бізнес-модель

та маркетингові напрацювання. Впровадження франчайзингової концепції забезпечує в першу чергу масштабування бренду без значних витрат на відкриття нових точок, збільшення прибутковості через отримання роялті від партнерів, посилення позицій компанії у сфері святкової індустрії. При цьому компанія здійснює контроль за виконанням ліцензійних умов, що гарантує відповідність франчайзингових точок високим стандартам бренду PARTY BAR.

Висновки III розділу

На основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища компанії PARTY BAR та розробленого нею бізнес-плану масштабування своєї діяльності, у III розділі надано практичні пропозиції з удосконалення процесу її бізнес-планування. Обґрунтовано необхідність розробки детального бізнес-плану із урахуванням запропонованих рекомендацій, який має стати основним інструментом внутрішнього планування та дієвим документом для залучення інвестицій та прийняття стратегічних рішень.

У роботі вперше проаналізовано основні напрями, що визначають ефективність функціонування підприємств малого бізнесу, що працюють на засадах інвент-менеджменту під час військового стану, та мають бути враховані в процесі бізнес-планування.

Визначено місце маркетингової стратегії у процесі бізнес-планування, її фактори успіху, основні складові елементи та напрями вдосконалення. Окрема увага приділена процесу розробки та виведення на ринок нових продуктів, який передбачає масштабування бізнесу.

Запропоновано врахування у бізнес-плані компанії чинників, зумовлених воєнним станом, а саме безпекових заходів, сценаріїв реагування на ризики, забезпечення додатковими джерелами електроенергії.

Виявлено низку аспектів, які можуть бути вдосконалені з метою підвищення ефективності управлінських рішень, поліпшення комунікації з

клієнтами, зростання прибутковості та зміцнення позиції на ринку. Запропоновано рекомендації, що стосуються оновлення маркетингової стратегії з урахуванням сучасних трендів, співпраці з корпоративними клієнтами, розширення асортименту товарів, цифровізації обслуговування клієнтів та розробки програми лояльності, а також кадрових змін. Також обґрунтовано доцільність застосування франчайзингової стратегії для масштабування бізнесу.

Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить розширити базу клієнтів компанії PARTY BAR, підвищити рівень залученості та лояльності, а також збільшити впізнаваність, підвищити конверсію продажів та створити позитивний бренд-імідж за рахунок комбінації цифрових, персоналізованих та офлайн-методів. Крім цього, робота має практичну цінність для будь-яких малих підприємств, що працюють на засадах івент-менеджменту, оскільки запропоновані рекомендації можуть бути легко адаптовані до суміжних сфер.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах ринкової нестабільності, постійних технологічних змін та зростаючої конкуренції процес бізнес-планування як ключовий елемент стратегічного управління набуває особливої важливості. Актуальність теми визначається як потребою у практичному інструменті адаптації бізнесу до змін зовнішнього середовища, так і недостатнім науковим висвітленням питань бізнес-планування підприємств, що працюють на засадах івент-менеджменту. Це особливо стосується малого бізнесу, для якого бізнес-план часто виступає єдиною основою прийняття управлінських рішень, що дозволяє знизити ризики та забезпечити конкурентоспроможність.

У кваліфікаційній роботі магістра теоретично та практично обґрунтовано процес бізнес-планування та визначено на його основі напрями оптимізації діяльності організацій у сфері аеродизайну на засадах івент-менеджменту.

В результаті проведеного дослідження визначено сутність, роль та функції бізнес-планування в процесі діяльності організації. Бізнес-планування розглянуто як процес системного, обґрунтованого визначення цілей підприємницької діяльності, шляхів їх досягнення, необхідних ресурсів і прогнозування результатів діяльності в умовах конкуренції та ризику. Серед функцій бізнес-планування визначено стратегічне планування, планування фінансів, планування операцій, прийняття рішень та комунікації з зацікавленими сторонами. Також виділено зовнішню та внутрішню функції зазначеного процесу.

Вивчено структурні елементи бізнес-плану та розкрито основні методи та інструменти їх розробки. Розглянуто такі критерії бізнес-плану як повнота, корисність, реальність та достовірність, прозорість, гнучкість, контролювання, зрозумілість, компактність та структурованість. Зміст і структура бізнес-плану залежать від аудиторії, для якої він призначений, яка в свою чергу визначається метою його розробки - залученням зовнішнього капіталу, комунікацією з

партнерами по бізнесу, ідентифікацією перешкод та проблем, удосконаленням стратегії чи тактики ведення бізнесу. Виділено основні розділи, які має містити типовий бізнес-план, проаналізовано особливості їх написання та методи, які при цьому використовуються. Порівняно вимоги до структури та змісту бізнес-плану за міжнародними стандартами UNIDO, KPMG, ЄБРР, TACIS та визначено відмінності у їх формулювання та використанні.

Визначено особливості функціонування ринку аеродизайну, що працює на засадах івент-менеджменту, в Україні та досліджено вплив на нього воєнного стану. Серед тенденцій вітчизняного івент-менеджменту виділено посилення значення безпекових заходів, переорієнтацію на соціальні та волонтерські проекти, зростання ролі гібридних та онлайн форматів, популяризацію соціально-важливих подій, збереження та зміцнення національного інформаційного та культурного середовища України, активізацію участі івент-агенцій у волонтерських і благодійних акціях, усвідомлення необхідності адаптації, через наявний стан стагнації та лише часткове відновлення галузі.

Сфера івент-менеджменту, зокрема аеродизайну, демонструє сталу динаміку розвитку завдяки своїй гнучкості, творчому підходу, а також здатності задовольняти соціальні й естетичні потреби. Попри низькі бар'єри входу на ринок, компанії в цій сфері потребують ретельного планування діяльності через сезонність, імпортозалежність і потребу в креативних ресурсах. У роботі вперше охарактеризовано індустрію аеродизайну як вид бізнесу, сформульовано основні фактори, що визначають її привабливість для малого бізнесу. Проаналізовано діяльність ринку за останні три роки та виявлено труднощі, з якими зіштовхнулися компанії через повномасштабне вторгнення, а також шляхи їх подолання. Серед проблем зазначено руйнування ланцюгів постачання комплектуючих та матеріалів, підвищення ціни на гелій, зниження структури споживання, перерви у електропостачанні та погіршення психологічного стану працівників.

На прикладі компанії PARTY BAR як типового представника ринку аеродизайну, що працює на засадах івент-менеджменту проаналізовано елементи її внутрішнього середовища, використання методів менеджменту та маркетингу та особливості її діяльності. Дана компанія, не зважаючи на воєнний стан, завдяки продуманій маркетинговій діяльності та своєчасному реагуванню на ризиковані ситуації, демонструвала позитивну динаміку фінансово-господарських показників, що створило передумови для прийняття управлінського рішення щодо масштабування її діяльності.

Для реалізації цієї мети компанією було розроблено бізнес-план, процес розробки якого було детально досліджено в даній роботі, що дозволило виявити його позитивні сторони та недоліки. Головною перевагою проаналізованого документу є проведення ретельного маркетингового аналізу ринку та визначення методів просування продукції компанії. До недоліків можна віднести нечітке формулювання цілей, відсутність інформації щодо рівня конкуренції та технологічних особливостей виробничого процесу, ігнорування факторів сезонності та географічних особливостей, відсутність чіткого фінансового та виробничого плану тощо. Це свідчить про недооцінку значення та переваг бізнес-планування у процесі діяльності компанії та вимагає розробки практичних рекомендацій для вдосконалення системи планування з метою забезпечення стабільного керованого розвитку підприємства.

Розроблено практичні рекомендації з удосконалення процесу бізнес-планування компанії PARTY BAR. У бізнес-план рекомендовано включити заходи, спричинені викликами воєнного стану: безпекові сценарії, енергетичну автономність та антикризові механізми. Виявлено низку аспектів, пов'язаних з маркетинговою стратегією та виведенням на ринок нових продуктів, які можуть бути вдосконалені з метою підвищення ефективності управлінських рішень, поліпшення комунікації з клієнтами, зростання прибутковості та зміцнення позиції на ринку.

Визначено напрями підвищення ефективності діяльності компанії PARTY BAR на основі впровадження її бізнес-плану, а саме оновлення маркетингової стратегії з урахуванням сучасних трендів, співпраця з корпоративними клієнтами, розширення асортименту товарів, впровадження цифрових інструментів комунікації та розробки програми лояльності, а також реалізація кадрових змін. Також обґрунтовано доцільність застосування франчайзингової стратегії для подальшого масштабування бізнесу.

Результати роботи мають прикладне значення для компанії PARTY BAR та можуть бути використані іншими малими підприємствами, що працюють у сфері івент-менеджменту або суміжних галузях, за рахунок адаптації запропонованих стратегічних підходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акіліна О.В., Пасічник В.Г. Основи підприємництва (навчально-методичний комплекс): Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2006. – 176 с.
2. Баринов В.А. Бизнес-планирование: Учеб. пособие. — М.: ФОРУМ; ИНФРА-М, 2003. – 419 с.
3. Барроу Колін, Барроу Пол, Браун Роберт. Бізнес-план. – К.: Знання, 2002. – 286с.
4. Бгашев М.В. Бізнес-планування. URL: http://elibrary.sgu.ru/uch_lit/2105.pdf
5. Бізнес на повітряних кульках. - URL: <https://homebiznes.in.ua/biznes-na-povitryanyh-kulkah-yak-zaroblyaty-daruyuchy-nastrij/>
6. Бізнес-плани компанії. - URL: https://www.prostobiz.ua/biznes/biznes_start/stati/biznes_plany_kompanii_firmy
7. Бойчик І. М., Харів П. С., Хопчин М. І., Піча Ю. В. Економіка підприємства - К.: "Каравела"; Львів: "Новий світ - 2000", 2001. - 298 с.
8. Варналій З. С., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Білик Р. Р., Бізнес-планування підприємницької діяльності. - URL: http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/2020_Biznes-planuvannja_pidprijemnickoji_dijalnosti.pdf
9. Воронкова Т.Є. Бізнес-планування. К: Київський ін-т інвестиційного менеджменту, 2001. – 176 с.
10. Вплив війни на показники діяльності креативних індустрій у 2021-2022 роках –URL.:https://uccr.org.ua/news/vplyv-viyny-na-pokaznyku-diialnosti-kreatyvnykh-industriy-u-2021-2022-rokakh/?utm_source=chatgpt.com
11. Данилюк М. О., Дзьоба О. Г., Петренко В. П. Як розробити бізнес-план інвестиційного проекту. Практичний посібник для підприємців. – Івано-Франківськ: Факел. – 2003. - URL: https://web.kpi.kharkov.ua/emmb/wp-content/uploads/sites/185/2020/04/5_204_Sillabus_Biznes-planuvannya-ta-proektuvannya_Prohorenko_ua.pdf

12. Дергачова Г.М. Івент-менеджмент: Київ, КПП ім. І. Сікорського, 2022_– URL.: <https://ela.kpi.ua/bitstreams/0718fb6e-2a67-4231-8105-840fdd101e72/download>
13. Діденко Є.О., Нянчур Б.С. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. - URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2016/19.pdf
14. Дмитренко В.В. Бізнес-план – один з методів стратегічного планування. - URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-plan-odin-iz-metodov-strategicheskogo-planirovaniya/viewer>
15. Должанський І.З., Загорна Т.О. Бізнес-план: технологія розробки: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2006. – 384 с.
16. Дослідження розвитку послуг аеродизайну в Україні / Жежуха В. Й., Мисик В. М. Івент-менеджмент в Україні: проблеми, тенденції, перспективи та напрямки реінжинірингу. Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій. 2022. С. 31–45. URL: https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph_paradigmatic_03_2022_01_2
17. Дослідження розвитку послуг аеродизайну в Україні / О.А. Клепікова, Ю.С. Сільвестрова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 2 (18). – С. 155-161. – URL.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n2.html>
18. Європейські стандарти бізнес-планування. - URL: https://mmgh.kname.edu.ua/images/presentations/Bis_plan_Samoylenko.pdf
19. Євтушенко В.А., Ковальова В.І., Ігнатов М.Р. Роль бізнес-планування д діяльності підприємства та міжнародні стандарти щодо його складання // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць. – 2022. - №11-12 (300-301). - С.89-96.
20. Зарубинский В.М. Бизнес-планирование развития предприятия (фаза планирования) //Финансовый менеджмент, 2005. - №1. – С.41-57.

21. Звіт про непрямі фінансові втрати економіки внаслідок військової агресії Росії проти України станом на 1 липня 2024 року – URL.: https://30.09.24_Losses_Report-ua.pdf
22. Зінь Е.А., Турченко М.О. Планування діяльності підприємства: Підручник. – К.: ВД “Професіонал”, 2004. – 320 с.
23. Іванов С. Вплив збройного конфлікту (війни, бойових дій) на вартість підприємства : монографія. Дніпропетровськ : Маков., 2015. 179 с
24. Кузьменко, Т., Самагала, В. (2024). Війна в Україні в контексті діяльності українських івент-агенцій (2022–2023 рр.). Питання культурології, (43), 156–169. - URL: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.43.2024.303043>
25. Ларіна Н. Ларін С. Іваницький Н. Івент-менеджмент як дієвий інструмент забезпечення стратегії комунікацій в публічному управлінні // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління, - №20(2), - С.34-40 – URL.:<https://gov.bulletin.knu.ua/article/view/3469>
26. Летуновська Н.Є., Далечін О.Ю. Практичні аспекти бізнес-планування в системі реалізації інвестиційного проекту. - URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2017_3_226_235.pdf
27. Методики бізнес-планування. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodiki-biznes-planirovaniya/viewer>
28. Мочерний С. Основи підприємницької діяльності: Посібник/ Степан Мочерний, Олександр Устенко, Сергій Чеботар. - К.: Академія, 2006., 280с.
29. Нехай В.А. Івент-менеджмент в умовах війни. Мистецтво та освіта: новації і перспективи : матер. III Всеукр. наук.-практ. конф. (з міжнародною участю) (8 грудня 2022 р., м. Чернігів) / упор. Дорошенко Т. В., Солдатенко О. І., Силко Є. М., Чернігів : НУЧК імені Т. Г. Шевченка- 2022., -С. 136-138.

30. Ніколюк О. В., Дьяченко Ю. В., Савченко Т. В. Особливості розвитку івент-менеджменту в Україні. Інвестиції: практика та досвід. - 2021.- № 6. - С. 98–103.
31. Особливості розвитку івент-менеджменту в Україні. - URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2021/18.pdf
32. Покропивний С.Ф., Соболев С.М., Швиданенко Г.О., Дерев'янка О.Г. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посіб. — 2-ге вид., допов. — К.: КНЕУ, 2002. — 379 с.
33. Скільки українців вважають, що під час війни треба суттєво обмежувати себе в розвагах і покупках. Дані опитування – URL.: https://news.obozrevatel.com/ukr/society/skilki-ukraintsiv-vvazhayut-scho-pid-chas-vijni-treba-suttevo-obmezhuвати-sebe-v-rozvagah-i-pokupkah-dani-opituvannya.htm?utm_source=chatgpt.com
34. Тарасюк Г.М., Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз: Навч. посібник. – Ж.: ЖДТУ, 2006. – 420с.
35. Теоретичні та практичні питання застосування івент-менеджменту в контексті управління відновленням територій / Бей Г.В, Гуренко Д.В // Економіка та суспільство. – 2033. – №57 - URL.: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3181/3104/>
36. Технології складання бізнес-плану: закордонний та вітчизняний досвід.- URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9953/1/OIP2017_P367-376.pdf
37. Толокольнікова, К. Війна і фестивалі. Які події відбудуться попри воєнний стан. Суспільне Культура (2022, 23 червня). – URL.: <https://suspilne.media/culture/251998-vijna-i-festivali-aki-podii-vidbudutsa-popri-voennij-stand/>
38. Час для роботи: як відновлювався та адаптувався український бізнес за рік війни .- URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/chas-dlya-roboti-yak->

- vidnovlyuvavsya-ta-adaptuvavsya-ukrajinskiy-biznes-za-rik-viyini-12154170.html#id-139759642
39. Шаш Н.Н. Бізнес-план підприємства. - URL: <https://studfile.net/preview/5455762/>
 40. Як війна змінила арбітражну івент-індустрію – URL.:https://uaff.media/blog/yak-viyuna-zminyla-arbitrazhnu-ivent-industriiu/?utm_source=chatgpt.com
 41. Як самостійно скласти дієвий бізнес-план: етапи планування, структура та обсяг. - URL: <https://business.dii.gov.ua/history-of-success/yak-samostiino-sklasty-diievyyi-biznes-plan-etapy-planuvannia-struktura-ta-obsiyah>
 42. Як український бізнес готується до відновлення після війни. - URL: <https://mind.ua/openmind/20255407-yak-ukrayinskij-biznes-gotuetsya-do-vidnovlennya-pislya-vijni>
 43. Berry, T. (2014). *Hurdle: The Book on Business Planning*. Eugene, OR: Palo Alto Software. – p. 12.
 44. Business Plan Template — EBRD Advice for Small Businesses– URL.: <https://www.ebrd.com/work-with-us/advice-for-small-businesses>
 45. Business Planning Guide (KPMG) – URL.: <https://home.kpmg/xx/en/home/services/advisory.html>
 46. Diehl J., Tassoul M. Creativity Techniques. website: URL: <http://www.jcdiehl.nl/d4s-sbs/MD.pdf>
 47. Drucker P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. – New York: Harper & Row, 1974. – P. 123.
 48. EU External Relations — TACIS overview – URL.: <https://europa.eu/capacity4dev/tacis>
 49. UNIDO Manual on the Preparation of Industrial Feasibility Studies – URL.: <https://www.unido.org/resources/publications>

50. https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3960112-suma-zbitkiv-infrastrukturi-ukraini-nablizilasa-do-170-milardiv-kse.html?utm_source=chatgpt.com
51. https://minprom.ua/news/285370.html?utm_source=chatgpt.com
52. https://epravda.com.ua/news/2024/02/20/710173/?utm_source=chatgpt.com
53. <http://gelios.kyiv.ua>
54. https://sharte.net/catalog/aksesuari_ta_obladnannya_dlya_kulok/geliy_ta_obladnannya/geliy_40_1.html
55. <https://uk.helium.land/product-page/гелий-40л>
56. <https://www.unian.ua/economics/finance/viyna-znishchila-35-ekonomiki-ukrajini-oon-12122658.html>
57. <https://suspilne.media/261448-zberegiti-dovoenni-obsagi-biznesu-zmogli-22-pidpriemstv-ekspertka/>

ДОДАТКИ**Додаток А**

Таблиця А.1

Кількість персоналу за категоріями у 2021–2024 рр.

Категорія персоналу	2021	2022	2023	2024
Продавці-консультанти	1	1	2	2
Аеродизайнери	3	3	3	4
Кур'єри	1	1	2	2
Маркетологи	0	1	1	2

Додаток Б

Таблиця Б.1

Динаміка витрат на маркетинг та їх ефективність у 2021–2024 рр.

Рік	Витрати на маркетинг (тис. грн)	Приріст клієнтів (%)	Частка повторних покупок (%)
2021	60	8	34
2022	80	12	39
2023	130	16	45
2024	180	19	53

Додаток В

Таблиця В.1

Фінансові результати діяльності компанії «PARTY BAR» за 2021–2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Дохід від реалізації	4 500 000	5 300 000	5 800 000	6 600 000
Собівартість продукції	2 250 000	2 650 000	2 900 000	3 300 000
Валовий прибуток	2 100 000	2 500 000	2 700 000	3 200 000
Адміністративні витрати	60 000	65 000	90 000	120 000
Маркетингові витрати	60 000	80 000	130 000	180 000
Операційний прибуток	1 400 000	1 500 000	1 600 000	1 800 000
Чистий прибуток	1 100 000	1 200 000	1 250 000	1 400 000
Рентабельність продажів (%)	22.9	22.6	21.5	21.2

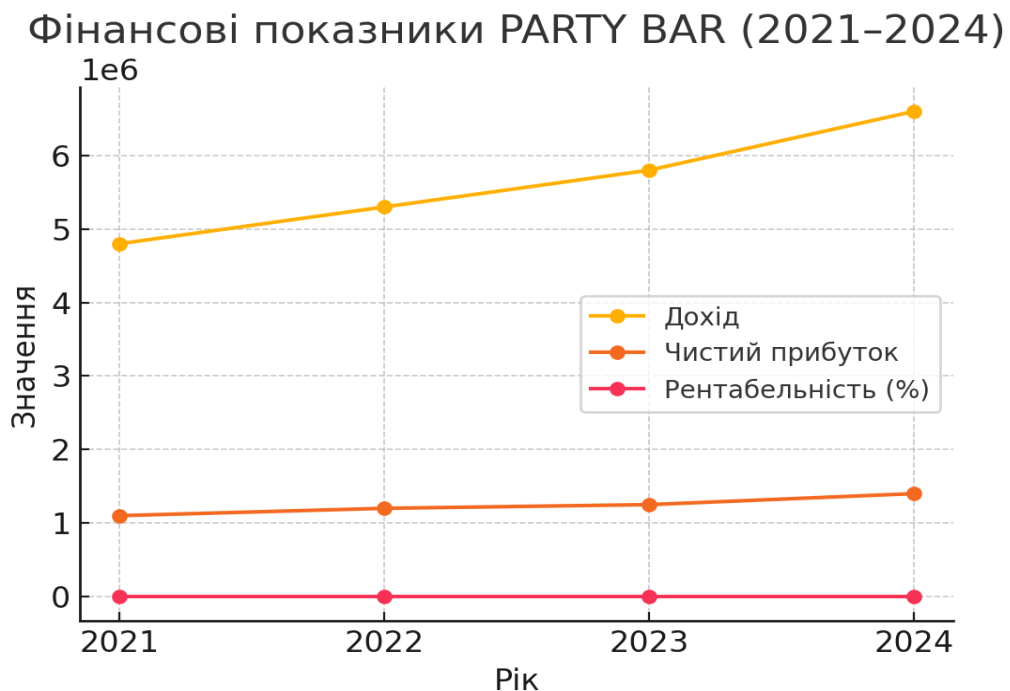


Рис.А.1 Фінансові показники PARTY BAR

Додаток Г

Таблиця Г.1

Основні фінансово-економічні показники ефективності діяльності компанії

Показник	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	1.8	2.1	2.4	2.7
Рентабельність власного капіталу (%)	28.3	31.2	33.5	36.0
Показник самофінансування (%)	85.0	88.0	90.0	92.0
Період обороту обігових коштів (дні)	37.0	34.0	30.0	28.0

АНОТАЦІЯ

Макєєва Валерія Дмитрівна, Бізнес-планування діяльності організації на засадах івент-менеджменту. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

Метою роботи є теоретичне та практичне обґрунтування процесу бізнес-планування та визначення на його основі напрямів оптимізації діяльності організацій у сфері аеродизайну на засадах івент-менеджменту.

Роботу присвячено питанням удосконалення бізнес-плану малих компаній в умовах воєнного стану з метою підвищення ефективності управлінських рішень, поліпшення комунікації з клієнтами, зростання прибутковості та зміцнення позиції на ринку. У роботі досліджено сутність, роль та функції бізнес-планування в діяльності організації. Бізнес-планування розглянуто як процес системного, обґрунтованого визначення цілей підприємницької діяльності, шляхів їх досягнення, необхідних ресурсів і прогнозування результатів діяльності в умовах конкуренції та ризику. У ході дослідження вивчено структурні елементи бізнес-плану та розкрито основні методи та інструменти їх розробки. Розглянуто такі критерії бізнес-плану як повнота, корисність, реальність та достовірність, прозорість, гнучкість, контролювання, зрозумілість, компактність та структурованість. Порівняно вимоги до структури та змісту бізнес-плану за міжнародними стандартами.

Визначено особливості функціонування ринку аеродизайну в Україні та досліджено вплив на нього воєнного стану. Обґрунтовано необхідність ретельного планування діяльності компаній зазначеного ринку через сезонність, імпортозалежність і потребу в креативних ресурсах. У роботі вперше охарактеризовано індустрію аеродизайну як вид бізнесу, сформульовано основні фактори, що визначають її привабливість для малого бізнесу. Проаналізовано

діяльність ринку за останні три роки та виявлено труднощі, з якими зіштовхнулися компанії через повномасштабне вторгнення, а також шляхи їх подолання. Серед проблем зазначено руйнування ланцюгів постачання комплектуючих та матеріалів, підвищення ціни на гелій, зниження структури споживання, перерви у електропостачанні та погіршення психологічного стану працівників.

Проаналізовано внутрішню структуру та бізнес-середовище функціонування компанії PARTY BAR як однієї з організацій досліджуваної сфери. Досліджено процес розробки бізнес-плану діяльності компанії PARTY BAR на засадах івент-менеджменту, визначено його переваги та недоліки, які потребують подальшого доопрацювання компанією. Розроблено рекомендації з удосконалення процесу бізнес-планування компанії PARTY BAR. У бізнес-план рекомендовано включити заходи, спричинені викликами воєнного стану: безпекові сценарії, енергетичну автономність та антикризові механізми. Виявлено низку аспектів, пов'язаних з маркетинговою стратегією та виведенням на ринок нових продуктів, які можуть бути вдосконалені з метою підвищення ефективності управлінських рішень, поліпшення комунікації з клієнтами, зростання прибутковості та зміцнення позиції на ринку. Визначено напрями підвищення ефективності діяльності компанії PARTY BAR на основі впровадження її бізнес-плану а саме оновлення маркетингової стратегії з урахуванням сучасних трендів, співпраця з корпоративними клієнтами, розширення асортименту товарів, впровадження цифрових інструментів комунікації та розробки програми лояльності, а також реалізація кадрових змін. Також обґрунтовано доцільність застосування франчайзингової стратегії для подальшого масштабування бізнесу.

Ключові слова: бізнес-планування, івент-менеджмент, аеродизайн, маркетингова стратегія, бізнес-план, воєнний стан.

SUMMARY

Makieieva Valeriia, Business planning of the organization's activities on the basis of event management - Manuscript.

Master's qualification work, by specialty 073 “Management”, educational and professional program “Management of Organizations and Administration”. Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The purpose of thesis is to theoretically and practically substantiate the business planning process and determine, on its basis, the directions of optimization of the activities of organizations in the field of aerodesign on the basis of event management.

The work is devoted to the issues of improving the business plan of small companies under martial law in order to increase the efficiency of management decisions, improve communication with customers, increase profitability and strengthen their market position. The article examines the essence, role and functions of business planning in the activities of an organization. Business planning is considered as a process of systematic, reasonable determination of business goals, ways to achieve them, necessary resources and forecasting of performance in conditions of competition and risk. The study examines the structural elements of a business plan and reveals the main methods and tools for their development. The following business plan criteria are considered: completeness, usefulness, reality and reliability, transparency, flexibility, control, clarity, compactness and structuredness. The requirements for the structure and content of a business plan according to international standards are compared.

The peculiarities of the functioning of the aerodesign market in Ukraine are determined and the impact of martial law on it is investigated. The need for careful planning of the activities of companies in this market due to seasonality, import dependence and the need for creative resources is substantiated. The paper first characterizes the aerodesign industry as a type of business and formulates the main factors that determine its attractiveness for small businesses. The market activity over

the past three years is analyzed and the difficulties faced by companies due to the full-scale invasion are identified, as well as ways to overcome them. The problems include the destruction of the supply chain of components and materials, an increase in the price of helium, a decrease in the structure of consumption, interruptions in power supply, and a deterioration in the psychological state of employees.

The internal structure and business environment of PARTY BAR as one of the organizations in the studied sphere are analyzed. The process of developing a business plan for PARTY BAR on the basis of event management is studied, its advantages and disadvantages that require further refinement by the company are identified. Recommendations for improving the business planning process of PARTY BAR have been developed. The business plan is recommended to include measures caused by the challenges of martial law: security scenarios, energy autonomy and anti-crisis mechanisms. A number of aspects related to the marketing strategy and the launch of new products have been identified that can be improved to increase the efficiency of management decisions, improve communication with customers, increase profitability and strengthen the market position. The author identifies the directions for improving the efficiency of PARTY BAR's activities based on the implementation of its business plan, namely, updating the marketing strategy in line with current trends, cooperation with corporate clients, expanding the range of products, introducing digital communication tools and developing a loyalty program, as well as implementing personnel changes. The author also substantiates the feasibility of applying a franchise strategy for further business scaling.

Keywords: business planning, event management, aerodesign, marketing strategy, business plan, martial law.