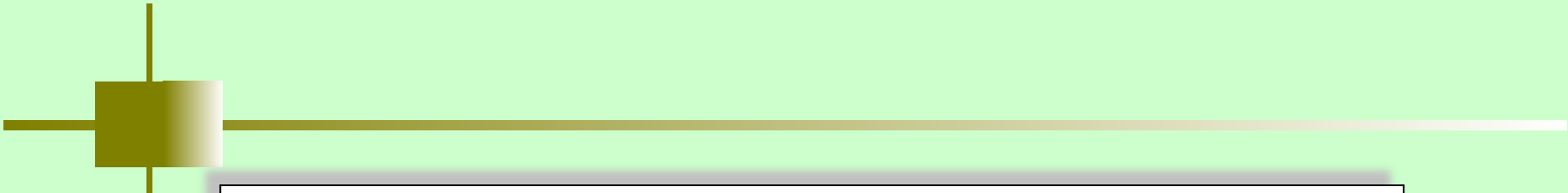


## *Тема 2.5.* Організаційний план як складова частина бізнес-плану.

1. Сутність та особливості складання організаційного плану
2. Структура організаційного плану.

## *Розробляючи організаційний план, підприємець має на меті:*

- переконати потенційних інвесторів і кредиторів у тому, що ним вибрано доцільну організаційно-правову форму бізнесу;
- показати, з ким він збирається організовувати своє діло, тобто охарактеризувати менеджерів, які відіграватимуть провідні ролі в процесах становлення та управління фірмою;
- довести, що він та його команда менеджерів та інший персонал фірми здатні практично реалізувати бізнес-план.



**Питання пов'язані з організаційно-управлінською структурою в бізнес-плані розкриваються в**

**організаційному плані**  
*при створенні нового підприємства або його підрозділу*

**розділі "Управління і організація"**  
*для діючих підприємств*

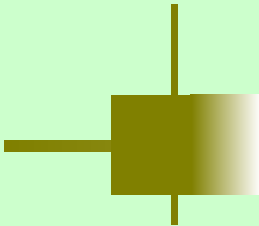
**В “Організаційному плані”** наводиться

інформація про:

- *організаційну структуру, в якій вказується хто і чим буде займатися, як будуть здійснюватися взаємодії, координація і контроль діяльності служб і підрозділів;*
- *загальну потребу в працівниках, необхідність спеціальної підготовки, умови праці, організацію оплати праці;*
- *форму власності, організаційну структуру, повноваження виконавчого органу, кількість засновників, учасників або пайовиків*

**В “Управлінні і організації”** наводиться інформація про:

- *структуру управління (вищий і виконавчий орган, розподілення прав, обов’язків і відповідальності);*
- *організаційну схему підприємства і штатний розклад з вказівкою на можливе збільшення (зменшення) чисельності працівників;*
- *кадрову політику і систему заохочування праці;*
- *керівників і провідних спеціалістів (вік, освіта, стаж роботи, кваліфікація);*
- *відповідність якісного складу працівників потребам виробництва у нових умовах, необхідність перепідготовки і підвищення кваліфікації спеціалістів*



**На основі  
організаційно-  
управлінської  
структури**

для фінансового плану розраховуються витрати на оплату праці і матеріальне стимулювання працівників

## Структура організаційного плану.

- *Організаційна форма бізнесу.*
- *Потреба фірми в персоналі.*
- *Власники фірми, команда менеджерів і зовнішні консультанти.*
- *Організаційна схема управління.*
- *Кадрова політика і стратегія.*

# *1. Організаційна форма бізнесу*

## **Господарський кодекс України:**

**Суб'єкти господарювання залежно від  
кількості працюючих та доходів за рік  
належать:**

мале підприємництво

середнє  
підприємництво

велике  
підприємництво

мікропідприєм-  
ництво



# Суб'єкти мікропідприємництва (фізичні і юридичні особи)



не більше **10**  
осіб



не більше **2**  
млн. євро

# Суб'єкти малого підприємництва (фізичні і юридичні особи)



не більше **50**  
осіб



не більше **10**  
млн. євро

# Суб'єкти великого підприємництва (юридичні особи)



більше **250**  
осіб



більше **50**  
млн. євро

# Суб'єкти середнього підприємництва (фізичні і юридичні особи)



**50-250** осіб



**10-50** млн. Євро

## *Головні критерії вибору організаційної форми підприємництва :*

- - складність і час, необхідний для реєстрації організаційної форми;
- - наявність необхідних грошових коштів для реєстрації;
- - необхідність формування статутного капіталу;
- - необхідність залучення додаткового капіталу;
- - вид економічної діяльності;
- - майбутня активність підприємця при зайнятті підприємницькою діяльністю;
- - складність прийняття управлінських рішень;
- - складність механізму передачі права власності іншим особам за необхідністю;
- - розмір передбачуваного бізнесу;
- - особисті якості підприємця;
- - наслідки при ліквідації підприємства;
- - наслідки в разі тяжкої хвороби або смерті підприємця.

# *Порівняльні ознаки організаційних форм підприємництва*



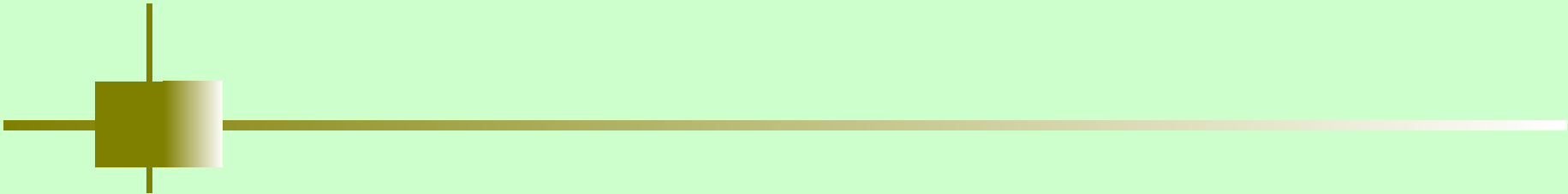
- Формальності при реєстрації
- Грошові витрати при реєстрації і початку діяльності
- Оподаткування і відрахування в фонди
- Можливості найму робочої сили
- Можливості для розширення бізнесу
- Необхідність спеціальних знань
- Наявність структури управління



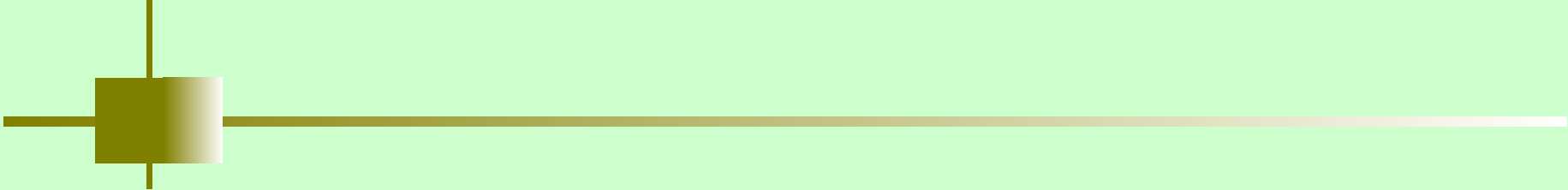
# Найбільш розповсюджені ОПФ:

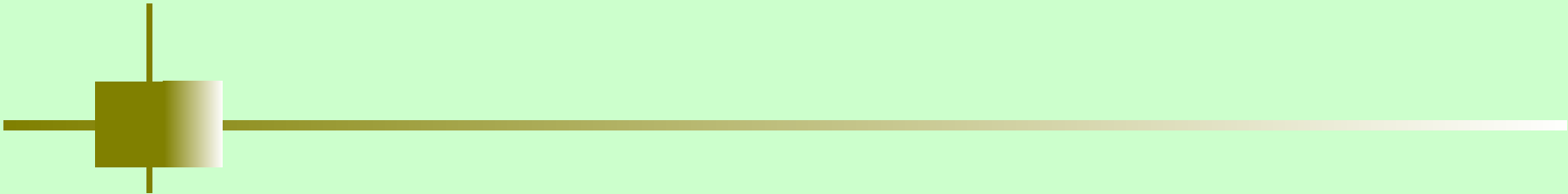
---

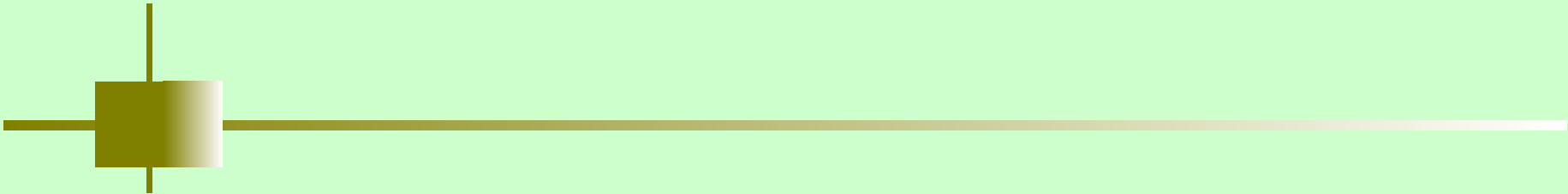
- фермерське господарство
- приватне підприємство
- державне підприємство
- казенне підприємство
- комунальне підприємство
- дочірнє підприємство
- іноземне підприємство
- підприємство споживчої кооперації

- 
- акціонерне товариство
    - публічне
    - приватне
  - товариство з обмеженою відповідальністю
  - товариство з додатковою відповідальністю
  - повне товариство
  - командитне товариство



- 
- кооператив  
виробничий  
обслуговуючий  
споживчий  
сільськогосподарський

- 
- асоціація
  - корпорація
  - консорціум
  - концерн
  - інші об'єднання юридичних осіб

- 
- філія (інший відокремлений підрозділ)
  - представництво
  - товарна біржа
  - кредитна спілка
  - споживче товариство
  - спілка споживчих товариств



## В організаційному плані необхідно:

- вказати на основні причини вибору відповідної юридичної форми організації бізнесу;
- наголосити на потенційних вигодах такого рішення;
- охарактеризувати можливі зміни юридичного статусу фірми в перспективі.

Виробництво питної води (Базовий) - Содержание

- Проект
- Компания
- Окружение
- Инвестиционный план
- Операционный план
- Финансирование
- Результаты
- Анализ проекта
- Актуализация

Валюта

Учетная ставка

2000 201\_ Инфляция

Налоги

Налоги

Список налогов:

| Название                 | Ставка, % |
|--------------------------|-----------|
| ▶ Податок на прибуток    | 18,00     |
| ПДВ                      | 20,00     |
| Єдиний соціальний внесок | 37,18     |

OK  
Отменить  
Справка  
Настройка...

Податок на прибуток - Описание

Налогооблагаемая база:

Выплачивать из статьи:

Годовая ставка

Периодичность выплат:

Изменения ставки:

| месяц проекта | Ставка, % |
|---------------|-----------|
| ▶             |           |

Відкриття піцерії "Сінделла" (базовий) - Содержание

Проект

Компания

Окружение

Инвестиционный план

Операционный план

Финансирование

Результаты

Анализ проекта

Актуализация

План сбыта

План производства

Материалы и комплектующие

План по персоналу

Общие издержки

Общие издержки

Управление | Производство | Маркетинг

| Название         | грн.   | \$ US |
|------------------|--------|-------|
| ▶ Единый податок | 244,00 |       |
| ЕСВ              | 423,00 |       |

OK

Отменить

Справка

Единый податок - Описание

Периодические выплаты

Ежемесячно

Разовая выплата

01.10.2014

Сложная схема выплат

Схема...

В течение

всего проекта

периода производства

периода с 3 по 36 мес.

Задержка платежей: 0 дн.

Инфляция...

Налоги/Учет...

Сезонные изменения...

Відкриття піцерії " Сінделелла" ( базовий) - Содержание

- Проект
- Компания
- Окружение
- Инвестиционный план
- Операционный план
- Финансирование
- Результаты
- Анализ проекта
- Актуализация

Валюта

Учетная ставка

2000 201\_ Инфляция

### Налоги

Список налогов:

| Название | Ставка, % |
|----------|-----------|
| ▶ ЕСВ    | 36,76     |

OK  
Отменить  
Справка  
Настройка...

#### ЕСВ - Описание

Налогооблагаемая база: Зарплата

Выплачивать из статьи: Налоги с продаж

Периодичность выплат: Месяц

Изменения ставки:

| месяц проекта | Ставка, % |
|---------------|-----------|
|---------------|-----------|

Формула...  
 Годовая ставка

## *2. Потреба фірми в персоналі.*



Складові роботи, яка має бути виконана на фірмі:

- - функції;
- - види діяльності;
- - конкретні завдання.



# Структура колективу

## Структура колективу

### *Адміністративно-виробнича структура:*

Органи управління і виробничі підрозділи, права і обов'язки кожного працівника визначаються відповідними статутами, положеннями і посадовими обов'язками.

### *Соціальна структура:*

Склад працівників за кваліфікацією, статтю, віком, освітою, культурно-технічними ознаками.

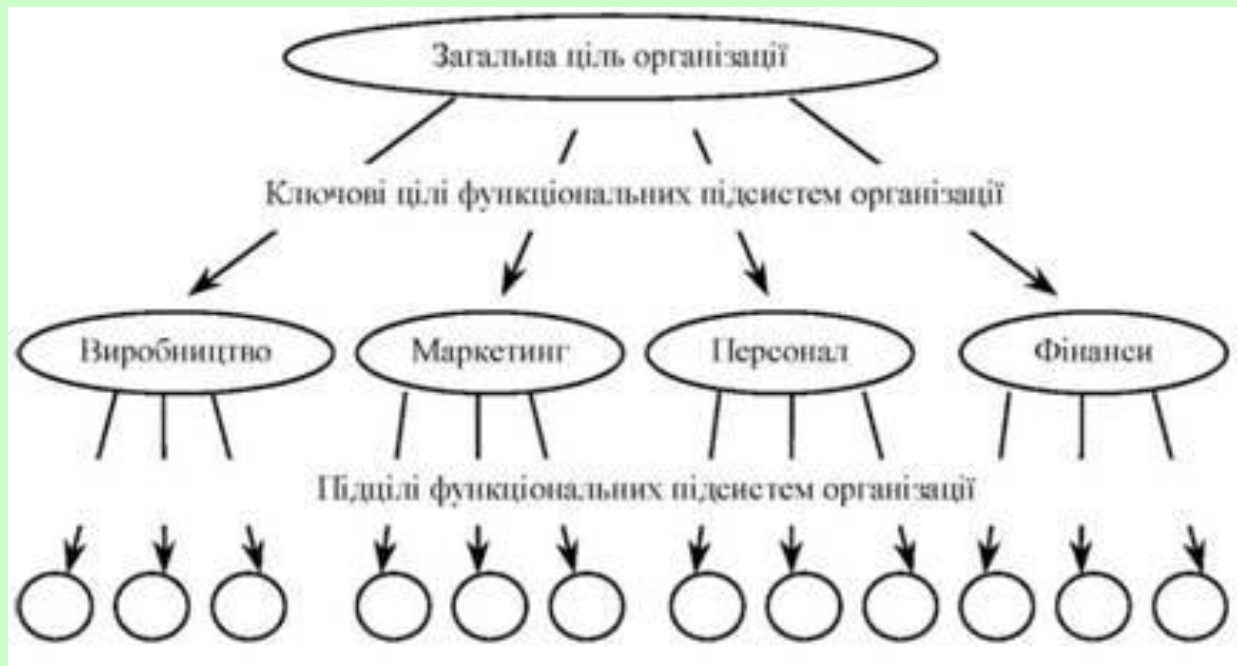
### *Соціально-психологічна структура:*

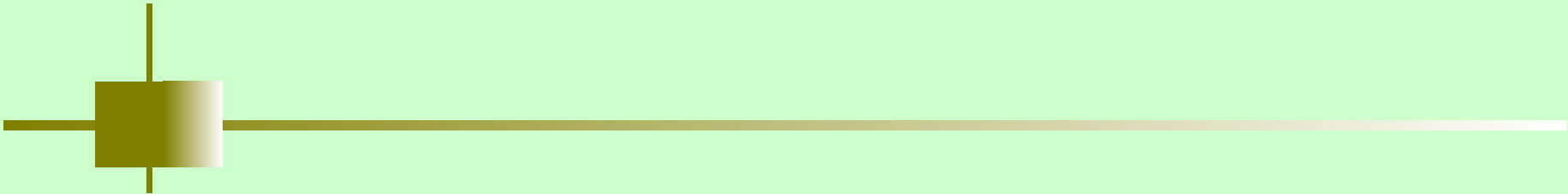
Внутрішня неформальна структура у вигляді особистісних взаєностосунків.

# Функції колективу:

- **Економічні** – сприяння підвищенню продуктивності праці, підвищенню якості продукції і послуг, виконанню завдань, планів досягненню певних цілей, раціональному використанню ресурсів, участі в управлінні виробництвом.
- **Соціальні** – сприяння покращенню умов і охорони праці, підвищенню життєвого рівня і соціально-культурних умов життя працівників, підвищенню кваліфікації працівників, розвитку їх творчої активності, участі в управлінні соціальним розвитком.

Визначення потреби у персоналі відбувається через застосування «дерева цілей» фірми: спочатку визначають загальні цілі, а потім усе більше їх конкретизують.





Склавши повний перелік видів діяльності і завдань, можна визначити, скільки робітників, якого фаху, якої кваліфікації потрібно, щоб їх виконати.




На підставі цієї інформації складають кваліфікаційні характеристики, посадові інструкції і штатний розклад.



# Потреба фірми у персоналі

| Категорії працівників          | Якості, необхідні для виконання виду діяльності (кваліфікація, досвід тощо) | Необхідна чисельність персоналу | Вартість персоналу | Джерела покриття потреб у персоналі (внутрішні, зовнішні) |
|--------------------------------|---|---------------------------------|--------------------|---|
| Спеціалісти:<br>_____<br>_____ |   |                                 |                    |   |
| Службовці:<br>_____            |   |                                 |                    |   |
| Робітники:<br>_____            |   |                                 |                    |   |

Відкриття піцерії "Сінделелла" (базовий) - Содержание

- Проект
- Компания
- Окружение
- Инвестиционный план
- Операционный план**
- Финансирование
- Результаты
- Анализ проекта
- Актуализация

 План сбыта
  План производства
  Материалы и комплектующие

 **План по персоналу**
 Общие издержки

### План персонала

Управление | **Производство** | Маркетинг

| Должность       | Кол-во | Зарпл.(грн.) | Зарпл.(\$ US) |
|-----------------|--------|--------------|---------------|
| ▶ Кухар         | 1      | 2 500,00     |               |
| Помічник кухара | 1      | 1 800,00     |               |
| Офіціанти       | 5      | 1 218,00     |               |
| Бармен          | 1      | 1 800,00     |               |
| Посудомийник    | 1      | 1 218,00     |               |
| Публіцист       | 1      | 1 218,00     |               |

Кухар - Описание

Периодические выплаты  
 Ежемесячно

Разовая выплата  
 01.10.2014

Сложная схема выплат  
 Схема...

В течение  
 всего проекта  
 периода производства  
 периода с 1 по 1 мес.

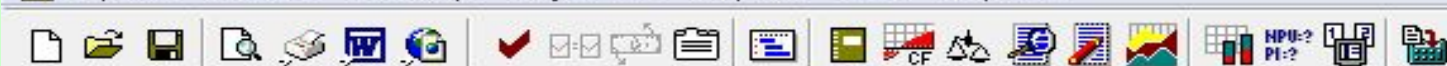
Задержка платежей: 0 дн.

Учет...
  Сезонные изменения...

OK  
 Отменить  
 Справка

# Штатний розклад працівників хлібокомбінату

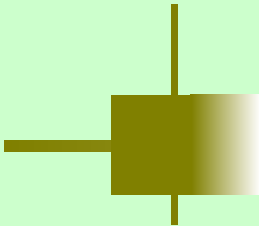
| Посада             | Кіл-сть | Зарплата (грн. ) | Платежі                       |
|--------------------|---------|------------------|-------------------------------|
| <b>Управління</b>  |         |                  |                               |
| директор           | 1       | 4000,00          | Щомісячно, весь проект        |
| гол. бухгалтер     | 1       | 3630,00          | Щомісячно, весь проект        |
| бухгалтер          | 1       | 3450,00          | Щомісячно, весь проект        |
| економіст          | 1       | 3530,00          | Щомісячно, весь проект        |
| гол. інженер       | 1       | 3500,00          | Щомісячно, весь проект        |
| технолог           | 1       | 3550,00          | Щомісячно, весь проект        |
| зав. виробництвом  | 1       | 3630,00          | Щомісячно, весь проект        |
| <b>Виробництво</b> |         |                  |                               |
| майстер            | 2       | 2600,00          | Щомісячно, весь період вир-ва |
| оператор           | 2       | 2450,00          | Щомісячно, весь період вир-ва |
| пекар              | 2       | 2540,00          | Щомісячно, весь період вир-ва |
| тістоміс           | 2       | 2450,00          | Щомісячно, весь період вир-ва |
| формовщик          | 2       | 2450,00          | Щомісячно, весь період вир-ва |
| укладчик           | 2       | 2450,00          | Щомісячно, весь період вир-ва |
| робітник           | 10      | 1332,00          | Щомісячно, весь період вир-ва |
| <b>Маркетинг</b>   |         |                  |                               |
| нач. збуту         | 1       | 3630,00          | Щомісячно, весь період вир-ва |



|   | 10.2014   | 11.2014   | 12.2014   | 1.2015     | 2.2015     | 3.2015     | 4.2015     | 5.2015     |
|---|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| ▶ Валовый объем продаж                    |           |           |           |            | 112 752,85 | 113 565,49 | 114 384,00 | 115 208,40 |
| Потери                                    |           |           |           |            |            |            |            |            |
| Налоги с продаж                           |           |           |           |            |            |            |            |            |
| Чистый объем продаж                       |           |           |           |            | 112 752,85 | 113 565,49 | 114 384,00 | 115 208,40 |
| Материалы и комплектующие                 |           |           |           |            | 76 315,32  | 76 865,35  | 77 419,34  | 77 977,33  |
| Сдельная зарплата                         |           |           |           |            |            |            |            |            |
| Суммарные прямые издержки                 |           |           |           |            | 76 315,32  | 76 865,35  | 77 419,34  | 77 977,33  |
| Валовая прибыль                           |           |           |           |            | 36 437,53  | 36 700,15  | 36 964,66  | 37 231,07  |
| Налог на имущество                        |           |           |           |            |            |            |            |            |
| Административные издержки                 |           |           | 676,65    | 681,53     | 686,44     | 691,39     | 696,37     | 701,39     |
| Производственные издержки                 |           |           |           |            | 5 564,98   | 5 180,10   | 5 217,44   | 5 255,04   |
| Маркетинговые издержки                    |           |           |           |            | 823,31     |            |            | 841,24     |
| Зарплата административного персонала      | 2 735,20  | 2 754,91  | 2 774,77  | 2 794,77   | 4 926,09   | 4 961,60   | 4 997,36   | 5 033,37   |
| Зарплата производственного персонала      |           |           |           |            | 20 585,44  | 20 733,81  | 20 883,24  | 21 033,75  |
| Зарплата маркетингового персонала         |           |           |           |            |            |            |            |            |
| Суммарные постоянные издержки             | 2 735,20  | 2 754,91  | 3 451,42  | 3 476,29   | 32 586,27  | 31 566,89  | 31 794,41  | 32 864,80  |
| Амортизация                               |           |           |           |            |            |            |            |            |
| Проценты по кредитам                      |           |           |           |            |            |            |            |            |
| Суммарные непроизводственные издержки     |           |           |           |            |            |            |            |            |
| Другие доходы                             |           |           |           |            |            |            |            |            |
| Другие издержки                           | 48,39     | 51,98     | 3 753,53  | 33 877,06  |            |            |            |            |
| Убытки предыдущих периодов                |           |           |           | 106,63     | 106,63     | 106,63     | 106,63     | 106,63     |
| Прибыль до выплаты налога                 | -2 783,59 | -2 806,90 | -7 204,94 | -37 353,35 | 3 851,26   | 5 133,25   | 5 170,25   | 4 366,27   |
| Суммарные издержки, отнесенные на прибыль |           |           |           |            |            |            |            |            |
| Прибыль от курсовой разницы               |           |           |           |            |            |            |            |            |
| Налогооблагаемая прибыль                  |           |           |           |            |            |            |            |            |
| Налог на прибыль                          |           |           |           |            |            |            |            |            |
| Чистая прибыль                            | -2 783,59 | -2 806,90 | -7 204,94 | -37 353,35 | 3 851,26   | 5 133,25   | 5 170,25   | 4 366,27   |



### *3. Власники фірми, команда менеджерів і зовнішні консультанти.*

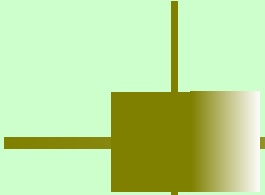


- підприємці – засновники бізнесу;
- активні інвестори (ті, хто вкладає свої кошти у фірму, що створюється);
- провідні менеджери фірми (керівники служби маркетингу, фінансів, технічний директор);
- зовнішні консультанти, експерти (спеціалісти, які залучаються для допомоги у вирішенні особливо складних проблем).

# Матриця управлінських здібностей

| Основні функції управління фірмою | Забезпечуються персоналом фірми | Необхідна зовнішня допомога | Спосіб отримання зовнішньої допомоги |                                   |
|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
|                                   |                                 |                             | Підвищення кваліфікації персоналу    | Залучення зовнішніх консультантів |
| Бухгалтерський облік              |                                 |                             |                                      |                                   |
| Оподаткування                     |                                 |                             |                                      |                                   |
| Планування                        |                                 |                             |                                      |                                   |
| Управління фінансами              |                                 |                             |                                      |                                   |
| Управління персоналом             |                                 |                             |                                      |                                   |
| Збут                              |                                 |                             |                                      |                                   |
| Ціноутворення                     |                                 |                             |                                      |                                   |
| Юридичні питання                  |                                 |                             |                                      |                                   |
| Страховання                       |                                 |                             |                                      |                                   |

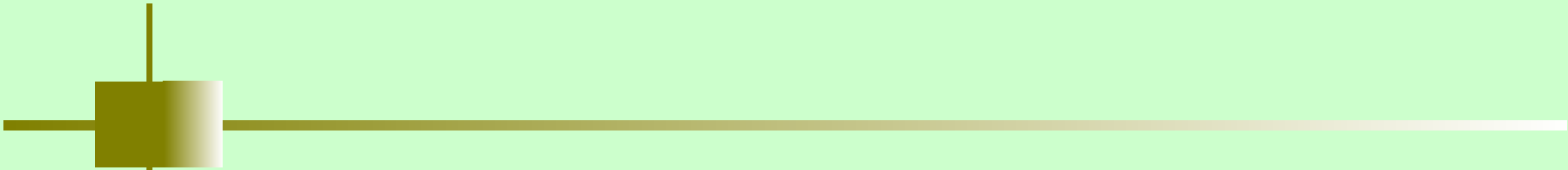
# Відомості про кожного з керівних працівників фірми



- 1) загальні відомості про рівень кваліфікації та професійні досягнення кожного з основних керівників;
- 2) на кожного з ключових керівників необхідно підготувати коротку біографічну довідку і зазначити його посадові обов'язки (кваліфікація, досвід і виробничі досягнення кандидата під час його попередньої діяльності).

Грунтовніші характеристики основних керівників, перелік посадових обов'язків, позитивні характеристики з попередніх місць роботи, перелік конкретних досягнень і нагород працівників, як правило, подаються в додатках.

Проте, коли ці нагороди й досягнення дуже значні й можуть справити велике враження на потенційних інвесторів, такі відомості треба включити безпосередньо в бізнес-план.

- 
- Директор хлібокомбінату більше 20 років працює на даному підприємстві, останні два роки – на посаді директора. Він має вищу спеціальну освіту – закінчив Одеський технологічний інститут. Неодноразово підвищував свій професійний рівень, навчаючись на курсах підвищення кваліфікації.
  - Головний бухгалтер Іванівського хлібокомбінату має стаж облікової роботи на підприємстві 10 років, з яких останні 3 пропрацювала головним бухгалтером. Закінчила Одеський кооперативний технікум за спеціальністю «Бухгалтерський облік».
  - Провідні спеціалісти підприємства мають великий досвід в галузі хлібопечення: зав. виробництвом пропрацював 18 років на комбінаті, у тому числі останній рік на даній посаді, закінчивши Чернігівський кооперативний технікум. Ще більш досвідченим є технолог комбінату, закінчивши Одеський кооперативний технікум за спеціальністю, двадцять років обіймає цю посаду.

## 4. Організаційна схема управління.

### Опрацювання організаційної схеми управління фірмою охоплює чотири етапи:

- **сформувати перелік основних функцій** (виробництво, маркетинг, фінанси, облік, управління персоналом тощо). За необхідності ці функції можна деталізувати (розбивати на підфункції);
- **скласти перелік організаційних одиниць фірми** (цехів, відділів, служб);
- **розробити матриця типу «функції – організаційні одиниці фірми»**. Практично це означає побудову таблиці, де по вертикалі записано функції, а по горизонталі – організаційні одиниці фірми. Якщо певний організаційний підрозділ фірми виконує таку функцію, роблять позначку в таблиці. У результаті кожному з визначених на першому етапі функцій буде спроектовано на відповідний структурний підрозділ, який і відповідатиме за її реалізацію;
- **накреслити схему організаційної структури управління фірмою**, на якій показати всі організаційні одиниці фірми, їхню ієрархію і зв'язки. До креслення, як правило, додають короткий текст, який пояснює особливості організаційної побудови фірми і розкриває окремі її деталі.

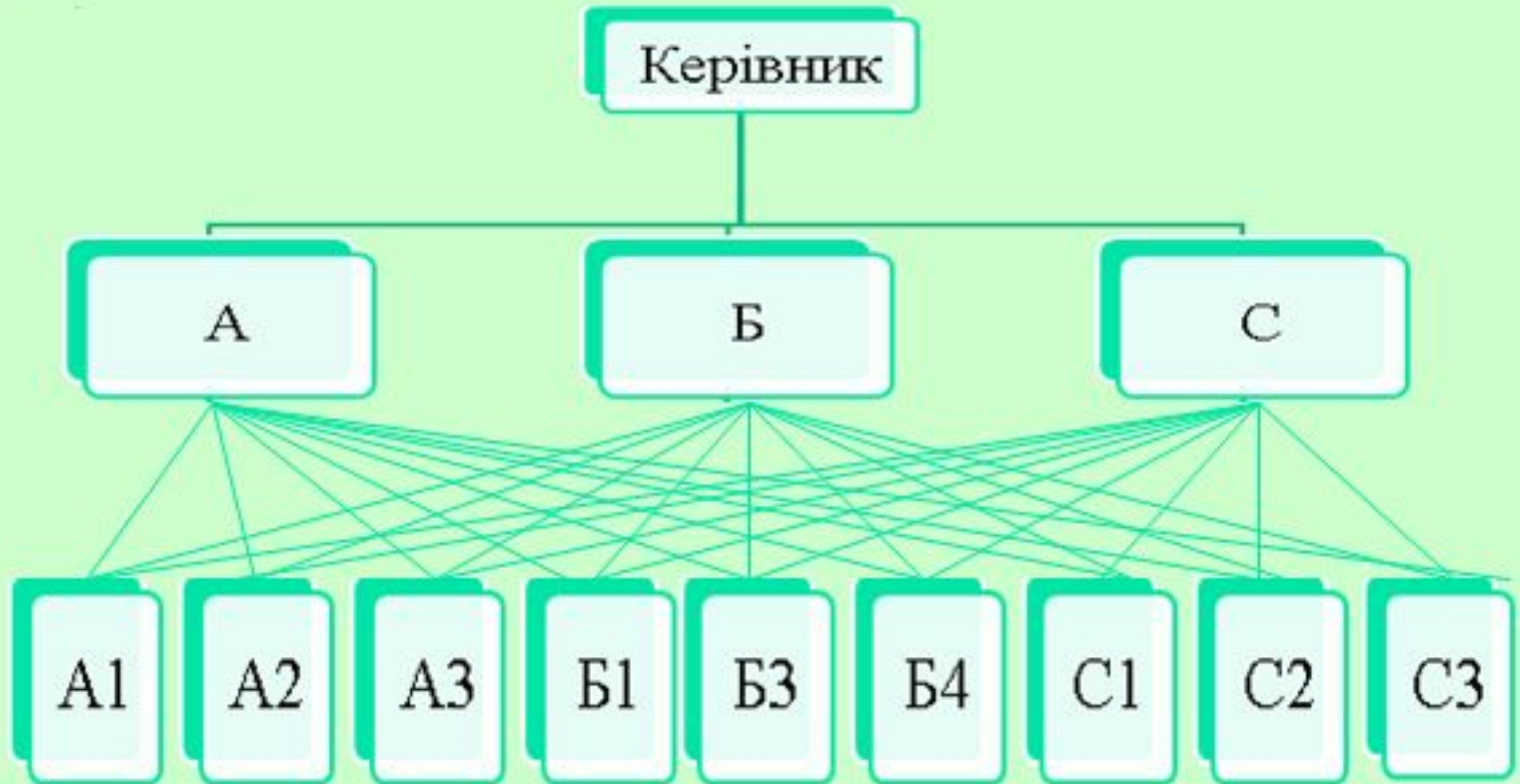
# Лінійна організаційна структура управління



# Переваги і недоліки лінійної структури управління

| Переваги  | Недоліки   |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Єдність і чіткість розпорядництва</li><li>2. Узгодженість дій виконавця</li><li>3. Простота управління</li><li>4. Оперативність в прийнятті рішень</li><li>5. Чітко виражена відповідальність</li><li>6. Особиста відповідальність керівника</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Високі вимоги до керівника</li><li>2. Відсутність ланок із планування і підготовки рішень</li><li>3. Менш тісні зв'язки між інстанціями</li><li>4. Концентрація влади у керівника</li></ol> |

# Функціональна організаційна структура управління

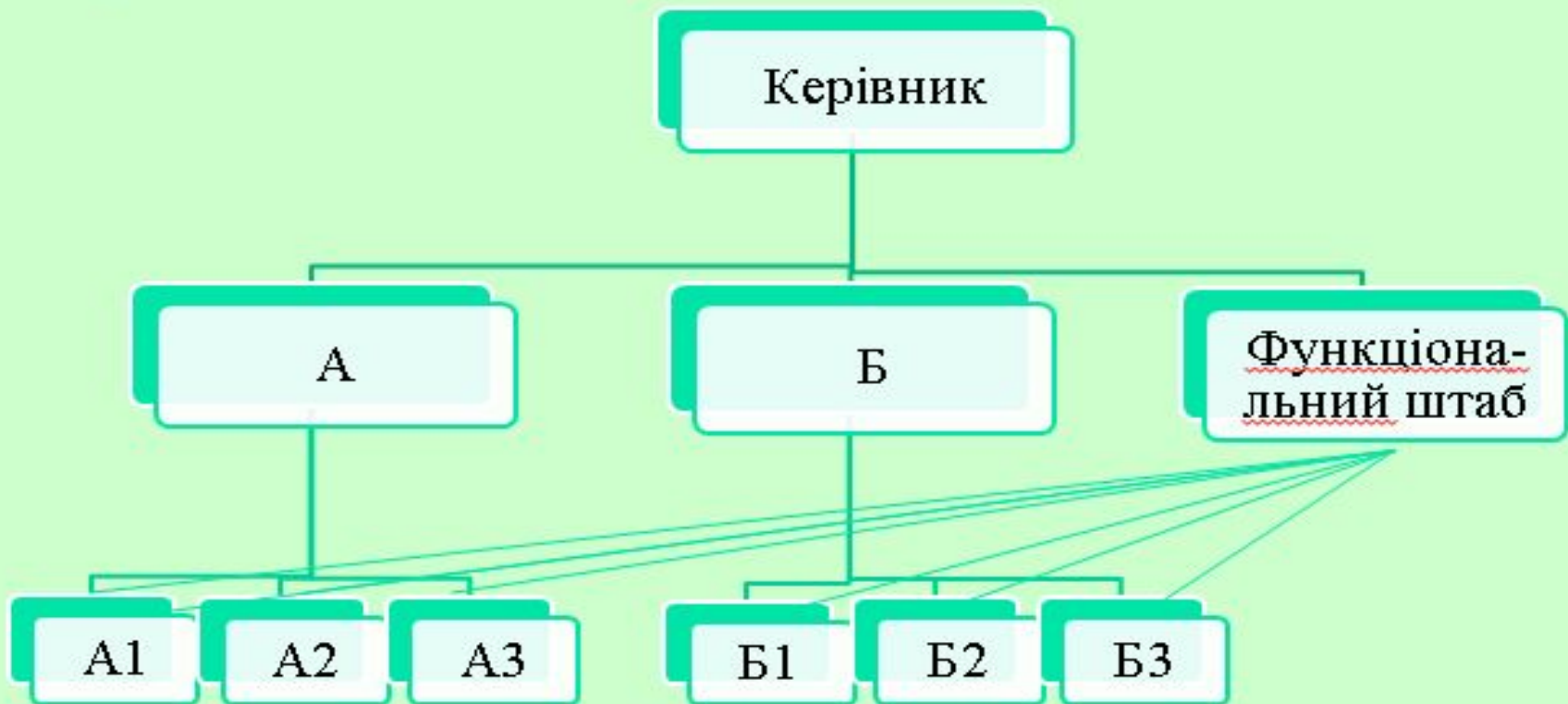




# Переваги і недоліки функціональної структури управління

| Переваги   | Недоліки   |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Висока компетентність фахівців, які відповідають за здійснення конкретних функцій</li><li>2. Звільнення лінійних менеджерів від вирішення деяких спеціальних питань</li><li>3. Стандартизація, формалізація і програмування явищ і процесів</li><li>4. Виключення дублювання і паралелізму у виконанні управлінських функцій</li><li>5. Зменшення потреби у фахівцях широкого профілю</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Надмірна зацікавленість в реалізації цілей і завдань «своїх» підрозділів</li><li>2. Труднощі у підтримці постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами</li><li>3. Поява тенденцій до надмірної централізації</li><li>4. Тривала процедура прийняття рішення</li><li>5. Відносно застигла організаційна форма, що повільно реагує на зміни</li></ol> |

# Лінійно-функціональна організаційна структура управління



# Переваги і недоліки лінійно-функціональної структури управління

| Переваги   | Недоліки  |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Глибша підготовка рішень і планів, пов'язаних зі спеціалізацією працівників</li><li>2. Звільнення головного лінійного менеджера від глибокого аналізу проблем</li><li>3. Можливість залучення консультантів і експертів</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Відсутність тісних взаємозв'язків між виробничими відділеннями</li><li>2. Недостатньо чітка відповідальність, оскільки ті, хто готують рішення, як правило, не беруть участі в його реалізації</li><li>3. Надмірно розвинута система взаємодії за вертикаллю, а саме підпорядкування за ієрархією управління, тобто тенденція до надмірної централізації</li></ol> |

# Дивізіональна структура управління



# Переваги і недоліки дивізіональної структури управління

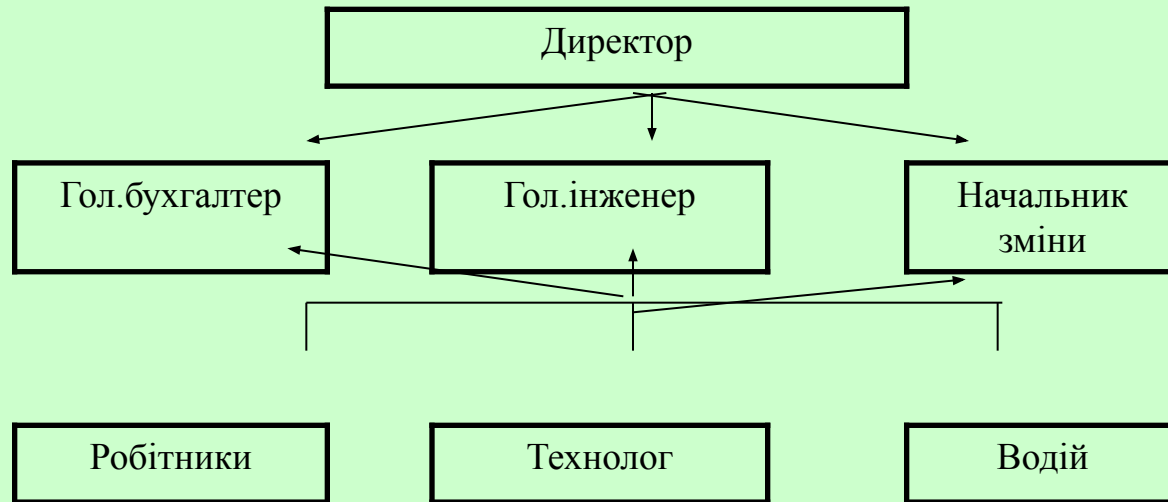
## Переваги

1. Відносно велика самостійність керівників дивізіонів
2. Організація директивних зв'язків за лінійним принципом
3. Відносне потужне використання інструмента координації з технічною підтримкою
4. Швидка реакція на зміни на ринку
5. Звільнення вищих керівників фірми від оперативних і рутинних рішень
6. Зниження конфліктних ситуацій унаслідок гомогенних цілей в дивізіоні

## Недоліки

1. Відносно великі витрати на координацію, зважаючи на децентралізацію аж до окремого фінансування з бюджету і системи розрахункових цін
2. При децентралізації втрачаються переваги кооперації, що часто потребує централізації виконання окремих функцій (НДДКР, постачання і т.д.)
3. Висока потреба у керівних кадрах

# Організаційна структура управління Іванівського хлібокомбінату



Іванівський хлібокомбінат буде працювати в 3 зміни без вихідних. Запропонована структура підприємства безцехова зі спрощеним варіантом лінійно-функціональної структури управління. Така структура управління завдяки ієрархічності забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє підвищенню ефективності роботи функціональних підрозділів, сприяє швидкому маневру ресурсами.

## *5. Кадрова політика фірми*



**Мають бути висвітлені питання:**

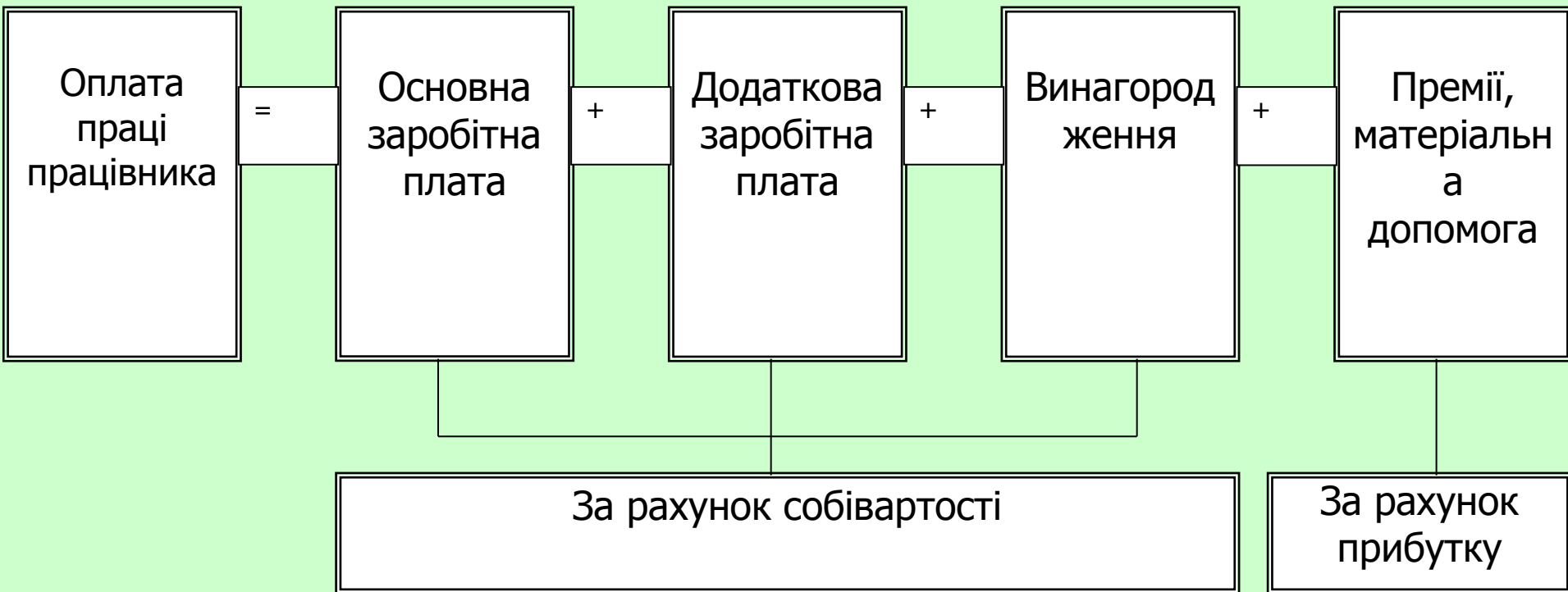
- конкретні строки комплектування штатів фірми;
- стандарти і процедури добору персоналу;
- структура заробітної плати, пакет пільг, премій, участь в прибутках фірми тощо.

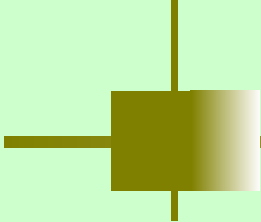
# Посадові інструкції можуть включати такі питання

- формальні вимоги до роботи (час початку і закінчення робочого дня, перерва на обід, можливість роботи по вихідних днях тощо);
- змістовні вимоги до роботи (кількість, якість, графік виконання тощо);
- особливості внутрішнього розпорядку і система штрафів (якщо така існує) за його невиконання.



# Матеріальна мотивація працівників





Для здійснення проекту планується незначно розширити управлінську команду за рахунок введення посади бухгалтера, а також додатково найняти робочих і допоміжний персонал, довівши загальну кількість працівників у виробництві до 22 осіб. Загальна сума фонду заробітної платні за місяць по хлібокомбінату складе 13820 грн., зокрема на управлінський апарат і службу маркетингу 3040 грн.