МІНІСТЕРСТВО НАУКИ І ОСВІТИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

БІЗНЕС-ПЛАН:

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

до виконання розрахункової роботи
для студентів першого (бакалаврського) рівня
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

КИЇВ 2021

Бізнес-планування: навчальний посібник до виконання розрахункової роботи для студентів першого (бакалаврського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» першого. Уклад.: Ж. Жигалкевич. – Електронні текстові дані (1 файл: __ Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 36 с.

Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського (протокол № 6 від 25.02.2019 р.) за поданням Вченої ради факультету менеджменту та маркетингу (протокол № 6 від 25.01.2021 р.)

Електронне мережне навчальне видання

БІЗНЕС-ПЛАН:

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

до виконання розрахункової роботи
для студентів першого (бакалаврського) рівня
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

Укладач: *Жигалкевич Жанна Михайлівна, к.е.н., доц.*

Відповідальний редактор: *Дунська А. Р., д.е.н., доц.*

Рецензент: *Солнцев С. О., д.ф.-м.,н., проф.*

© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО СКЛАДАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ 5
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 34
ДОДАТКИ 36

ВСТУП

«Бізнес-план - короткий, точний, доступний і зрозумілий опис передбачуваного бізнесу. Є найважливішим інструментом при розгляді великої кількості різних ситуацій, сприяє вибору найбільш перспективних рішень і засобів для їх досягнення».

Борисов А.Б. «Великий економічний словник»

Склад, структура і обсяг бізнес-плану визначається специфікою діяльності, розміром підприємства і метою складання бізнес-плану. Тому чим більше підприємство, тим складніше і більш обґрунтованою буде розробка бізнес-плану.

Не існує жорстко регламентованої форми і структури бізнес-плану. Звичайно в ньому передбачаються розділи, в яких розкриваються основна ідея і цілі бізнесу, характеризується специфіка продуктів підприємства, дається оцінка ринку та встановлюється стратегія поведінки на певних ринкових сегментах, визначається організаційна та виробнича структура, формується фінансовий план, включаючи способи фінансування та пропозиції по інвестиціях, описуються перспективи зростання підприємства. Крім структури, бізнес-плани можуть суттєво відрізнятися своїм обсягом. Відсутність єдиного стандарту розробки бізнес-планів пояснюється різними видами бізнесу, і різними цілями їх створення. Проте можна виділити розділи, які зазвичай включені в бізнес-план:

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

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО СКЛАДАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

1. Титульний лист

Бізнес-план починається з оформлення титульного аркуша, що містить всі вихідні реквізити запропонованого проекту:

– назва проекту, що відображає ціль бізнес-плану;
– де, коли і ким підготовлений бізнес-план (дата складання чи зміни документа; ім'я, адреса та номер телефону компанії (або контактної особи; ім'я, адреса та номер телефону компанії (компаній) або особи, яка підготувала бізнес-план);
– призначення бізнес-плану та користувачі.

За умови конфіденційності проекту, на титульній сторінці можна позначити, що зміст даного бізнес-плану має конфіденційний характер і не підлягає розголошенню третім сторонам.

2. Резюме (короткий опис) проєкту

Резюме – це частина бізнес-плану, з якою знайомляться в першу чергу і є «візитною карткою» бізнесу. Цей розділ часто недооцінюється розробниками бізнес-плану, але він відіграє величезну роль, оскільки користувачі бізнес-плану звертають увагу на нього насамперед. По суті, це єдина частина бізнес-плану, яку інвестори будуть читати найбільш уважно. Саме за змістом резюме потенційні інвестори, партнери роблять висновок про доцільність бізнес плану і реалістичність пропонованого проекту.

У цьому розділі необхідно стисло описати бізнес, його історію та цілі проєкту, для реалізації яких складено бізнес-план та ефективність та термін реалізації бізнес-плану. Подавати інформацію можна за наступною структурую:

– ідеї, цілі, суть проєкту;
– особливості пропонованих пропозицій та їх конкурентні переваги порівняно з аналогічними пропозиціями конкурентів;
– програма досягнення поставлених цілей;
– кваліфікація персоналу і особливості провідних менеджерів;

– інформація про прогноз попиту, обсяг продажів, потреби у фінансуванні, фінансові результати, що очікуються за умови реалізації проекту. Ці дані можуть бути представлені у вигляді таблиці (табл. 1.)

Таблиця 1 – Прогноз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства

Показник	**0-й рік**	**1-й рік**	**...**	**останній рік**
Програма випуску, од.				
Обсяг товарної продукції, тис. грн.				
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.				
Чисельність працівників підприємства (осіб), у тому числі: – адміністративно-управлінський персонал – промислово-виробничий персонал				
Фонд заробітної плати всього персоналу, (тис. грн.) у тому числі: – адміністративно-управлінський персонал – промислово-виробничий персонал				
Собівартість од. виробу, тис. грн.				
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.				
Витрати на виробництво продукції, тис. грн.				
Валовий прибуток, тис. грн.				
Податок на прибуток, тис. грн.				
Чистий прибуток, тис. грн.				
Рентабельність продукції, %				
Термін окупності, років				
Ефективність (згідно методу оцінки)				

Потребу в інвестиціях можна також відобразити у вигляді таблиці (табл. 2).

Таблиця 2 – Потреба в інвестиціях

Статті витрат	**1 рік**					**…**					**Останній рік**
	Разом	**по кварталам**				**Разом**	**по кварталам**				**Разом**
		I	**II**	**III**	**IV**		**I**	**II**	**III**	**IV**	
1. Капітальні вкладення по проєкту											
2. Капітальні вкладення в об'єкти збуту											
3. Придбання оборотних коштів											
4. Додаткові інвестиції											
5. Разом обсяг інвестицій											

3. Опис підприємства і галузі промисловості

Даний розділ бізнес-плану необхідно структурувати наступним чином:

– опис галузі промисловості, представником якої є досліджуване підприємство;
– коротка характеристика підприємства (табл. 3);
– коротка історична довідка виникнення підприємства;
– організаційна структура підприємства;
– характеристика менеджерів.

Таблиця 3 – Загальна характеристика підприємства

Зміст необхідних відомостей	**Інформація щодо конкретного підприємства**
Повна та скорочена назва підприємства	
Поштова та юридична адреси підприємства	
Реєстр	

Обробляючи інформацію про історію та виникненні підприємства, формулюючи мету і місію підприємства, необхідно визначити ціннісні орієнтири підприємства.

Важливим фактором у прийнятті остаточного рішення потенційними інвесторами про привабливість, конкурентоспроможності пропонованого проекту є наявність на підприємстві гармонійного управлінського колективу, тому можна про це зазначити у бізнес-плані.

4. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу та проєкту

Будь-яке підприємство перебуває і функціонує в бізнес-середовищі, що впливає на діяльність цього підприємства. Розрізняють зовнішнє середовище і внутрішнє бізнес-середовище.

До з*овнішнього* середовища бізнесу відносять:

– сферу, в якій підприємство здійснює свою діяльність;
– сукупність факторів впливу на підприємство, на які воно не може безпосередньо впливати.

Описуючи фактори зовнішнього впливу на досліджуване підприємство можна виділити наступні:

– демографічні тенденції,
– економічні тенденції,
– екологічні тенденції,
– науково-технічні тенденції,
– політико-правові тенденції,
– соціально-культурні тенденції.

Внутрішнє бізнес-середовище підприємства дає розуміння щодо його потенціалу. До внутрішнього середовища віднесено:

– місія;
– ресурси;
– товарний асортимент;
– результати минулої діяльності за останні 3-5 років;
– відношення з іншими компаніями;
– ключові компетенції.

Орієнтовний план подачі інформації щодо факторів впливу на внутрішнє середовище на підприємство зазначений у табл. 4.

Таблиця 4 – Фактори внутрішнього середовища

Фактори внутрішнього середовища	**Складові елементи**
1	**2**
Організаційний	– комунікаційні процеси всередині організації; – організаційні структури; – норми, правила і процедури; – розподіл прав, обов’язків і відповідальності; – ієрархія підпорядкування тощо.
Кадровий	– взаємодія менеджерів з працівниками; – пошук, прийняття, навчання та просування кадрів; – оцінка результатів роботи та стимулювання; – корпоративна культура; – створення та підтримка взаємозв’язків між працівниками тощо.
Маркетинговий	– частка ринку та конкурентоспроможність підприємства; – продуктова стратегія, стратегія ціноутворення підприємства; – стратегія просування виробничих продуктів на ринку підприємства; – обслуговування споживачів до та після продажу виробничих продуктів; – вибір ринків збуту та систем розподілу і тощо.

Продовження табл. 4

1	2
Виробничий	– виготовлення виробничих продуктів; – постачання і ведення складського господарства; – обслуговування технологічного парку; – здійснення НДР тощо.
Фінансовий	– підтримка належного рівня ліквідності та забезпечення прибутковості; – створення інвестиційних можливостей тощо.
Стратегічний	– економічність; – конкурентоспроможність; – нововведення.

Після аналізу внутрішнього і зовнішнього бізнес-середовища необхідно виділити основні фактори впливу на проєкт, а також визначити можливості та загрози щодо його реалізації. Отримані дані необхідно звести в таблицю SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз проєкту – розповсюджений метод аналізу, що використовується в бізнесі, що дозволяє оцінити нову проєктну кампанію та реально зрозуміти, якого ефекту можна очікувати у разі проєктування та виробництва певного виду продукції.

Сутність SWOT-аналізу проєкту полягає у розподілі інформації на чотири зони (рис.1).

Внутрішнє середовище впливу

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
1. 2. 3. 4. ...	1. 2. 3. 4. …
Можливості	**Загрози**
1. 2. 3. 4. …	1. 2. 3. 4. …

Зовнішнє середовище впливу

Рисунок 1 – Зони SWOT-аналізу

У першу зону заносяться сильні сторони проєкту, починаючи з фінансової сторони та закінчуючи людськими ресурсами. Сильні сторони (*strengths*) SWOT-аналізу проєкту полягають у виявленні та конкретизації кожної переваги, які допомагають реально зрозуміти, що ідея (ціль) проєкту перспективна і забезпечить отримання вигід. Якщо список позитивних сторін дуже короткий або взагалі відсутній, то від такої ідеї варто відмовитись. Адже, SWOT-аналіз і був придуманий, щоб наочно розуміти всю перспективу нової ідеї (проекту).

У другу зону заносяться всі слабкі (*weaknesses*) сторони проєкту, діючи аналогічно до першої зони. Їх виявлення необхідно для того, щоб чітко зрозуміти, які сторони ідеї (цілі) проекту є більш уразливими та складними для вирішення. Тому дуже часто список слабких сторін проєкту починається з відсутності належного фінансування та вільних фінансових коштів. Проєкти, у яких немає слабких сторін викликають сумнів. Навіть у найперспективніших вони завжди є. Невиявлення слабких сторін призведе до незапланованих витрат, що негативно позначиться на ефективності проекту. Тому після заповнення слабких сторін необхідно зосередитись на захисті від них.

У третій зоні зазначаються всі *реальні* можливості (*opportunities*), які можна використати для реалізації проєкту. Тут вказуються всі найбільш ймовірні можливості, які можна використовувати для проєкту. Перелік можливостей має відповідати дійсності, необхідно уникати неіснуючих речей.

В четвертій зоні визначаються всі загрози (*threats*), які можуть вплинути на проект. Серед таких необхідно зазначати реальні небезпеки, по типу: втрата грошей, активізація конкурентів, – та можливі форс-мажорні впливи. Адже чим більше вкладається інвестицій у реалізацію проєкту, тим більший ризик їх втратити. Найчастіше цей пункт є необ'єктивним. В будь-якому випадку SWOT-аналіз проєкту загалом стосується суб’єктів його реалізації, які можуть об'єктивно розмірковувати про перспективність ідеї проекту та його можливості, але не можуть «тверезо» оцінити небезпеки. Завжди присутній інстинкт самозбереження по типу «ця загроза не торкнеться нашого бізнесу та проекту». Тому необхідно критично підійти до

визначення всіх небезпек та спробувати описати усі реально можливі небезпеки, які можуть завадити реалізувати проект.

Таким чином, розписавши всі структурні елементи SWOT-аналіз проєкту, можна наочно зрозуміти всі сторони проектування та реально оцінити перспективність його реалізації. Під час виконання наступних розділів бізнес-плану проєкту структурні елементи SWOT-аналізу можуть доповнюватися.

На наступному етапі необхідно побудувати матрицю SWOT-аналізу (табл. 5), так званий «перехресний SWOT-аналіз», що передбачає попарне порівняння характеристик з чотирьох зон, про які було зазначено вище. Матриця будується по двох векторах: стан зовнішнього середовища (горизонтальна вісь) і стан внутрішнього середовища (вертикальна вісь). Кожен вектор розбивається на два рівня стану: можливості та загрози, які виходять від стану зовнішнього середовища; сили і слабкості потенціалу щодо реалізації проєкту. Попарне порівняння у перехресному SWOT-аналізі проводиться в такому порядку:

1. Поле «сильні сторони та можливості» (SO). Тут зазначають сильні сторони проектної команди та проєкту, раціональне використання яких призведе до отримання лідуючих позиції відносно конкурентів;

2. Поле «сильні сторони та загрози» (ST). Тут результатом перехресного SWOT-аналізу стане визначення шляхів зниження ризиків по проєкту, що виникають через зовнішні чинники. Використовуються сильні сторони компанії та проектної команди для розробки стратегії конфронтації;

3. Поле «слабкі сторони та можливості» (WO). Цілі аналізу цього сектора: створення стратегії посилення, розробка способів підвищення конкурентоспроможності проєкту. За рахунок наявних можливостей відбувається перетворення слабких сторін проєкту на сильні.

4. Поле «слабкі сторони та загрози» (WT) – найгірше поєднання для підприємства. Зниження загроз можливо тільки розробкою стратегій розвитку потенціалу проєкту. Тут розробляється захисна стратегія для запобігання та нівелювання ризиків.

Підсумок проведення перехресного SWOT-аналізу полягає в формуванні плану заходів щодо запобігання можливих ризиків та нівелювання слабких сторін щодо реалізації проєкту.

Таблиця 5 – Матриця SWOT-аналізу

		Зовнішнє середовище підприємства	
		Можливості (O)	Загрози (T)
Внутрішнє середовище підприємства	Сила (S)	Поле SO	Поле ST
	Слабкість (W)	ПолеWO	Поле WT

Обираючи стратегію реалізації проєкту, необхідно враховувати, що можливості і загрози можуть переходити у свої протилежності. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використовує конкурент.

5. Характеристика об'єкта бізнесу

У цьому розділі бізнес-плану необхідно дати чітке визначення та опис тих видів продукції, які будуть запропоновані на ринок. Тут слід зазначити деякі аспекти технології, необхідної для виробництва продукції. При описі основних характеристик продукції, необхідно зробити акцент на перевагах, які продукція несе потенційним покупцям.

Будь-який товар, пропонований споживачу, потрібно розглядати з урахуванням таких характеристик :

– рівень якості;
– набір властивостей;
– специфічне оформлення;
– специфічна упаковка;
– марочна назва.

Щоб виділити свій товар серед аналогічних, підприємство може надати своїм покупцям ряд додаткових послуг і вигод. Таким чином, саме на цьому рівні визначаються необхідні гарантії, умови кредитування і доставки додому, післяпродажне обслуговування і багато чого іншого.

Така всебічна розробка товару проводиться з однією метою – забезпечення його стійкої конкурентоспроможності на ринку.

Сучасна теорія конкурентоспроможності виділяє 3 типи конкурентних переваг:

1. Більш низькі витрати, тобто здатність фірми розробляти , виробляти або реалізувати товар при менших витратах , ніж конкуренти.

2. Диференціація, тобто здатність фірми виділятися, виробляючи товар відрізняється або високим рівнем якості , або нестандартним набором властивостей, що реально цікавлять покупця.

3. Фокусування, тобто орієнтація зусиль фірми на певну групу споживачів або на обмежену частину асортименту продукції, або на специфічний географічний ринок.

Отже, опис товару (продукції, послуги) доцільно вести за наступною схемою:

1. Сутність товару;

2. Основні риси товару;

3. Аналіз товару, який завершується підготовкою даних, зведених у табл. 6.

Таблиця 6 – Аналіз властивостей товару (продукції, послуг)

Переваги продукту		**Слабкі сторони продукту**	
Унікальна перевага під час продажу	**Що її забезпечує**	**Недоліки**	**Методи їх подолання**
1.			

Унікальні переваги продукту виробництва – це єдине, унікальне виробництво, квінтесенція, приваблива сторона або велика обіцянка, яка забезпечує товару (продукції чи комплексу послуг) перспективу, і це те, чого не може запропонувати або рекламувати конкурент. Тому дуже важливо вміти викласти (при розробці даного розділу бізнес-плану) чітко і ясно унікальну перевагу, на основі якої можна будувати послідовну і ефективну маркетингову стратегію.

6. Дослідження та аналіз ринку

6.1. Оцінка ринку збуту

Метою даного розділу є переконати потенційних інвесторів і кредиторів у конкурентоспроможності пропонованого проекту.

Визначення ринкових можливостей є основою планування напрями розвитку проєкту із урахуванням стану ринкового середовища, потреб потенційних клієнтів та пропозицій проєктів-конкурентів. Вивчення ринку збуту продукції (послуг) включає маркетингові дослідження, сегментацію ринку та систематизацію отриманих ринкових оцінок. Отримані дані впливають на прогнозований обсяг виробництва, маркетингову стратегію підприємства і дозволяє визначити розміри необхідних інвестицій.

Етапність аналізу ринку збуту:

1) Сегментація ринку.

Метою сегментації є пошук на ринку найбільш однорідних груп покупців, кожна з яких може розглядатися як окремий ринковий сегмент.

Основні принципи сегментування споживчих ринків (табл. 7):

- сегментування за географічним принципом;
- сегментування за демографічним принципом;
- сегментування за психографічним принципом;
- сегментування за поведінковим принципом.

Таблиця 7 – Характеристики сегментів ринку

Географічні одиниці	**Демографічні ознаки**	**Психографічні ознаки**	**Поведінкові ознаки**
– держава; – регіон; – область; – місто;	– вік і етап життєвого циклу сім'ї; – стать; – рівень доходів; – сегментування за кількома демографічними параметрами	– суспільний клас; – спосіб життя; – тип особистості	– приводи для здійснення покупки; – шукані вигоди; – статус користувача; – інтенсивність споживання; – ступінь прихильності; – ступінь готовності покупця до сприйняття товару; – ставлення до товару.

2) Рішення про охоплення сегментів ринку, а саме (табл. 8):

- скільки сегментів слід охопити;
- як визначити найвигідніші сегменти.

Таблиця 8 – Вибір сегменту ринку

Стратегія маркетингу	**Зміст стратегії**	**Обґрунтування обраної стратегії**
Недиференційований маркетинг	Фірма звертається до всього ринку з однією пропозицією	Фірма випускає однорідні товари
Диференційований маркетинг	Фірма виступає на декількох сегментах ринку і розробляє для кожного з них окрему пропозицію	Широка номенклатура продукції, що випускається
Концентрований маркетинг	Фірма концентрує зусилля на великій частці одного або декількох субринків	Фірма має обмежені ресурси

3) Вибір найбільш привабливих сегментів з точки зору:

– високого рівня поточного збуту;
– високих темпів зростання;
– високої норми прибутку.

4) Оцінка потенційної ємності сегмента ринку, тобто загальної суми товарів, які споживачі певного регіону можуть купити за певний проміжок часу (місяць, рік).

5) Оцінка потенційної суми продажів, тобто тієї частки ринку, яку підприємство (фірма) сподівається захопити і відповідно тієї максимальної суми продажів, на яку воно може розраховувати при своїх можливостях.

6) Оцінка реального обсягу продажів (прогноз обсягу продажів), його динаміки, тобто скільки реально зможе продати підприємство в конкретних умовах діяльності. Загальний план збуту повинен бути складений на три наступних роки в натуральному та вартісному вираженні.

Бажано, щоб цей розділ супроводжувався діаграмами та графіками.

2. Аналіз конкурентів

Основним завданням даного підрозділу бізнес-плану є аналіз найбільших виробників аналогічної продукції (послуги) з метою вироблення тактики конкурентної боротьби. Інформацію по досліджуваному підприємству та основних

кокурентах необхідно занести в табл. 9 (в порядку спадання значущості) і розрахувати її кількісні параметри (табл. 10).

Таблиця 9 – Фактори конкурентоспроможності

Параметри порівняння	**Ринок А**				**Ринок Б**			
	База	**Конкуренти**			**База**	**Конкуренти**		
		1	**2**	**3**		**1**	**2**	**3**
Якість								
Кількість								
Унікальність								
Асортимент								
Сервіс								
Надійсність								
Реклама								
Імідж								

Таблиця 10 – Розрахунок конкурентоспроможності

Фактори конкуренто-спроможності	**Ваго-мість параме-тра**	**База**		**Конкуренти**					
				№1		**№2**		**№3**	
	A_i	P_i	A_iP_i	P_i	A_iP_i	P_i	A_iP_i	P_i	A_iP_i
1. Якість	0,20	0,9	0,18	0,9	0,18	0,7	0,14	0,4	0,08
2. Рівень ціни									
3.Місцезнаходження									
4. Асортимент									
$\sum A_iP_i$	$\sum = 1{,}0$		$\sum$		$\sum$		$\sum$		$\sum$

де A_i – *вагомість параметра;*

P_i – *ранжування значення параметра (до 1);*

A_iP_i – *показники конкурентоспроможності.*

Висновок про конкурентні переваги здійснюється за наступною шкалою:

– переваги над конкурентами вище лише на 30% – низька конкурентоспроможність;

– 30-50% – відносно стійке положення на ринку;

– 50-70% – успішна конкуренція на ринку;

– понад 70% – контроль над ринком даної продукції (послуги).

Можливі ринкові стратегії підприємства

Вибір стратегії підприємства повинен здійснюватися на основі аналізу ключових факторів, що характеризують стан підприємства, з урахуванням характеру та сутності реалізованих стратегій. На рис. 2 педставлена матриця Томпсона і Стрикланда – матриця вибору стратегії залежно від динаміки зростання ринку на продукцію і конкурентної позиції фірми

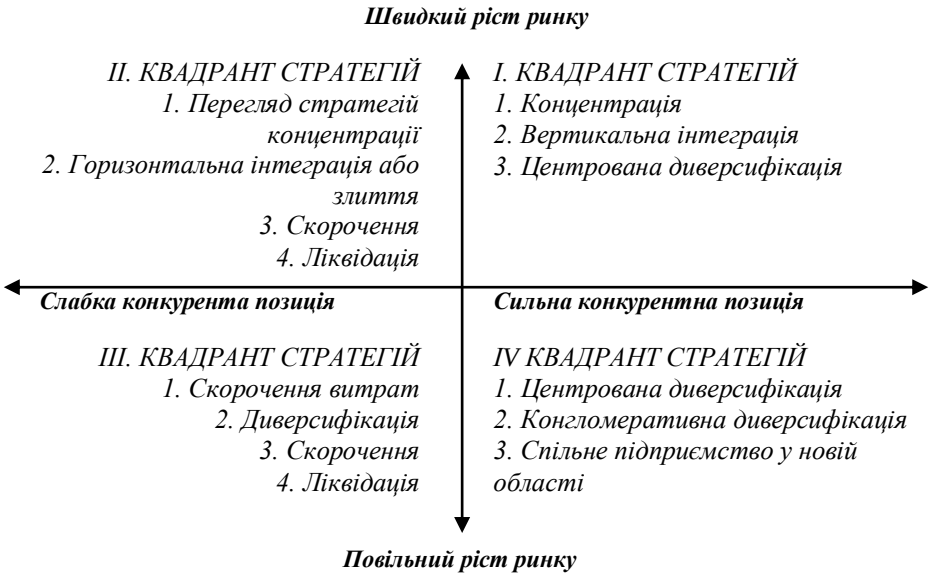

Рисунок 2 – Матриця Томпсона та Стрикланда

Ще одним простим і зручним інструментом для зіставлення різних стратегічних альтернатив є матриця Бостонської консультативої групи (матриця БКГ) (рис. 3).

		Відносна доля на ринку	
Темп росту об'єму попиту	*Високий*	«ЗІРКИ»	«ДИКІ КІШКИ»
	Низький	«ДІЙНІ КОРОВИ»	«СОБАКИ»
		Велика	*Маленька*

Рисунок 3 – Матриця БКГ

6. План маркетингових дій на ринку

План маркетингу детально розкриває політику в сфері торгівлі та обслуговування, цін, рекламної стратегії, що дозволяє досягти планованих обсягів продажів і зайняти відповідне місце на ринку.

Основними елементами плану маркетингу є:

– стратегія маркетингу;
– канали розподілу товару;
– цінова стратегія;
– розробка (вдосконалення) якості та дизайну продукції;
– реклама;
– методи стимулювання продажу;
– організація післяпродажного обслуговування;
– паблік рілейшнз.

Типи маркетингової стратегії на ринку:

Конверсійний маркетинг, пов'язаний з наявністю негативного попиту. Основним завданням при цьому є розробка такого маркетинговий плану, який би сприяв зародженню попиту на відповідні товари (послуги).

Стимулюючий маркетинг, пов'язаний з наявністю товарів, на які немає попиту через повну байдужість або незацікавленість покупців. Маркетинговий план повинен визначити причини байдужності та розробити шляхи її подолання.

Розвиваючий маркетинг, пов'язаний з формуванням попиту на нові товари. Використовується в ситуаціях, коли є потенційний попит. Основне завдання маркетингу – перетворити потенційний попит у реальний.

Підтримуючий маркетинг – використовується при відповідності рівня попиту рівню пропозиції. Необхідно проводити зважену політику цін, цілеспрямовано здійснювати рекламну роботу тощо.

Демаркетинг – застосовується при надмірному перевищенні попиту над пропозицією. Щоб у споживачів не створилося негативного уявлення про можливості фірми задовольнити запити покупців, проводиться підвищення цін,

згортання рекламної діяльності тощо. Одночасно вживаються заходи щодо збільшення випуску продукції, що користується надмірно високим попитом.

Протидіючий маркетинг – використовується для зниження попиту, який з точки зору суспільства розцінюється як ірраціональний (на спиртні напої, тютюнові вироби тощо).

Канали розподілу товару – сукупність підприємств та окремих осіб, які забезпечують просування товару від виробника до споживача.

На цьому етапі розробки плану маркетингу доцільно навести схему поширення товару, охарактеризувати збутову мережу (склади, магазини, її місцезнаходження і ємність.

Цінова стратегія підприємства

При розробці цінової політики підприємства необхідно визначити рівень цін на продукцію або послуги, і подальшу цінову стратегію підприємства на ринку по кожному виду продукції.

Основними методами визначення базової ціни є:

– прибутковий метод (25% доходу з од.продукції);
– витратний метод;
– ринковий метод.

Мінімально прийнятною ціною для продукції підприємства буде:

$$Ц = \frac{С}{1 - П} \quad (1)$$

де С – собівартість товару;

П – мінімально прийнятна для підприємства частка прибутку в ціні.

Після встановлення мінімальної ціни та ринкової ціни на товар, необхідно провести аналіз цін і товарів конкурентів.

Також ціни на товари необхідно коригувати у часі з урахуванням етапів життя товарів і рівня інфляції. Для цього використовується теорія життєвого циклу продукту (табл. 11).

Таблиця 11– Життєвий цикл товару (послуги)

Етапи	**виведення на ринок**	**Росту**	**Зрілості**	**Занепаду**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Характеристика				
Збут	Слабкий	Швидкозростаючий	Повільно спадаючий	Спадаючий
Прибуток	Дуже малий	Максимальний	Повільно спадаючий	Низький або нульовий
Споживачі	Люблять нове	Масовий ринок	Масовий ринок	Відстаючі
Кількість конкурентів	Невелика	Постійно зростаюча	Велика	Спадна
Відповідна реакція виробників				
Основні стратегічні зусилля	Розширення ринку	Проникнення всередину	Відстоювання своєї частки	Збільшення рентабельності
Витрати на маркетинг	Високі	Високі, але дещо нижчі	Скорочуються	Низькі
Розподіл товару	Нерівномірний	Інтенсивний	Інтенсивний	Селективний
Зусилля маркетингу	Створення освідомлення про товар	Створення уподобання до марки	Створення уподобання до марки	Селективний вплив
Товар	Основний варіант	Вдосконалений	Диференційований	Підвищення рентабельності
Ціна	Висока	Дещо нижче	Найнижча	Зростаюча

Реклама

У бізнес-плані необхідно запропонувати стратегію рекламної компанії:

– вказати тип застосовуваної реклами;

– вибрати засоби поширення реклами (рекламоносії).

Оцінка витрат на просування товарів і послуг

Робота зі складання бюджету маркетингу має наступну структуру:

1. Видаткова частина бюджету:

– розрахунок собівартості виробництва продукції;

– розрахунок витрат на рекламу і просування товарів;

– розрахунок витрат на організацію та функціонування системи збуту;

2. Дохідна частина бюджету: проектування надходжень від продажів.

7. Виробничий план

Головне завдання цього розділу плану – провести аналіз виробничо-технічного потенціалу підприємства з випуску продукції, на яку націлений бізнес-план, можливості провести її належного рівня якості, в потрібні терміни і необхідній кількості.

Під час складання виробничого плану необхідно вирішити завдання:

1. Де буде вироблятися продукція?
2. Які для цього будуть потрібні виробничі потужності? Чи вистачає існуючих потужностей? Яка їх завантаженність
3. Хто буде поставляти ресурси? Як довго відбувається партнерство з постачальниками?
4. Чи можливо лімітування обсягів виробництва з боку наявних виробничих потужностей або поставляються матеріально-технічних ресурсів?
5. Яка система контролю якості?
6. Які системи утилізації відходів, очищення викидів і витрати на охорону навколишнього середовища?

Формування даного розділу доцільно почати з розробки плану продажів продукції у вартісному та натуральному показниках (табл. 12).

Таблиця 12 – План продажів

Назва продукції	1 рік (помісячно)										2 рік	3 рік
	1	2	…							12		
Очікуваний об'єм продажів, шт. **У тому числі:**												
Продукт А												
Продукт В												
Ціна продажів, грн.												
Продукт А												
Продукт В												
Виручка від продажів, грн. **У тому числі:**												
Продукт А												
Продукт В												

Далі проводиться розрахунок потреби в обладнанні для виконання виробничої програми (табл. 13).

Таблиця 13 – Розрахунок потреби в обладнанні для виконання виробничої програми

Назва показників	**Назва продукції (умовно)**			**Всього**
	А	Б	В	
1	**3**	**3**	**4**	**5**
1. Програма виробництва в натуральному вираженні				
2. Верстатомісткість одиниці виробу за відповідними групами основного обладнання, станкочасах.				
3. Річний ефективний фонд часу роботи одиниці основного устаткування, станкочасах.				
4. Верстатомісткість виробничої програми за групами устаткування, станкочасах.				
5. Потреба в основному обладнанні для виконання виробничої програми, шт.				

Щоб визначити, чи зможе підприємство випускати продукцію в повному обсязі на розрахованому раніше обладнанні, необхідно розрахувати виробничу потужність, виходячи зі встановленого ефективного фонду часу роботи обладнання за формулою:

$$M = \frac{Ф_{еф.пл.} * n}{T_p},$$

де M – виробнича потужність обладнання верстатного типу, в одиницях, прийнятих у виробничій програмі.

$Ф_{еф.пл.}$ – плановий ефективний фонд часу роботи одного верстата, год.;

n – кількість одиниць обладнання в даній групі, шт..;

T_p – технічна розрахункова норма часу (трудомісткість) виготовлення виробів (виконання деталей-операції), верстато-годин.

$$Ф_{еф.} = Ф_{реж.}(1 - \frac{a}{100}),$$

де a – відсоток втрат робочого часу на проведення планового ремонту обладнання (від 2% до 12 %), %;

$Ф_{реж.}$ – режимний (номінальний) фонд часу, год;

$$Ф_{реж.} = S((Дк - Дв - Дп) * Пс) - t_{пр},$$

де S – кількість сили;

$Д_к$ – календарний фонд часу, дн;

$Д_в$ – кількість вихідних днів у році, дн;

$Д_п$ – кількість святкових днів у році, дн;

$Пс$ – тривалість зміни, год.;

$t_{пр}$ – кількість неробочих годин у передсвяткові дні за рік, год;

Виробничу потужність можна визначити і через продуктивність обладнання за формулою:

$$M = Ф_{эф.пл.} * n * B,$$

де B – норма виробітку на один верстат в годину., тобто продуктивність обладнання.

Виходячи з раніше проведених розрахунків, необхідно визначити витрати на виробництво і реалізацію продукції, а також встановити ціну на продукцію (табл. 14).

Таблиця 14 – Розрахунок собівартості і ціни продукції

Найменування статтей витрати і елементів ціни	**Період (рік, квартал, місяць)**					
	0		**1**	**2**	**…**	**N**
	Витрати у розрахунку на					
	одиницю прод., грн.	**на програму, грн.**				
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1. Матеріальні витрати, всього: у тому числі:						
1.1. Сировина і основні матеріали						
1.2. Допоміжні матеріали						
1.3. Покупні та комплектуючі вироби						
1.4. Паливо для технологічних цілей						
1.5. Енергія для технологічних цілей						
1.6. Транспортно - заготівельні витрати (ТЗР – у % от п. 1.1.).						
1.7. Зворотні відходи (віднімаються)						
2. Заробітна плата основних виробничих робітників, всього: у тому числі:						
2.1. Основна зарплата основних виробничих робітників						
2.2. Додаткова зарплата основних виробничих робітників (у % от п. 2.1.)						

Продовження табл. 14

1	2	3	4	5	6	7
3. Нарахування на зарплату (у % від п. 2.)						
4. Інші змінні витрати						
5. Разом змінні витрати (Σ п.1 + п.2 + п.3 + п.4)						
6. Загальновиробничі витрати (ОПР – у % від п.2.1.)						
7. Загальногосподарські витрати (ОХР – у % від п. 2.1.)						
8. Інші виробничі витрати						
9. Разом виробнича собівартість						
10. Комерційні витрати (у % от п. 9).						
11. Разом постійні витрати * (Σ п.6 + п.7 + п.8 + п.10)						
12. Разом повна собівартість (п.5 + п.11)						
13. Прибуток (при плановому рівні накопичення): – для мінімального рівня ціни – 9%. – для максимального рівня ціни – 25%						
14. Оптова ціна: – при 9% – при 25%						
15. ПДВ (18%): – при 9% – при 25%						
16. Відпускна ціна підприємства: – при 9% – при 25%						

* Постійні витрати включають витрати на:
- оренду приміщення;
- зарплату адміністративно-управлінського персоналу з нарахуваннями;
- амортизацію;
- комунальні витрати;
- маркетингові дослідження;
- рекламу;
- погашення банківського кредиту;
- страхування;
- адміністративні та інші витрати.

Особливою частиною розділу «Виробничий план» є календарний план. Ця частина бізнес-плану визначає наступні кроки і етапи дій:

1. Встановлює час очікуваного фінансування;

2. Визначає щоденник по днях всіх маркетингових дій;

3. Являє виробничу програму і графік поставок.

Календарний план доцільно формувати в наступній табл. 15.

Таблиця 15 – Календарний план

№	Назва етапу	Тривалість, дні	Дата початку	Вартість етапу, грн.	Використання грошових засобів, грн.
1	Підготовка робочого проекту				
2	Підготовка проєктно-кошторисної документації на будівельно-монтажні роботи				
3	Підготовка території та ремонт будівель і споруд				
4	Будівельно-монтажні роботи				
5	Придбання обладнання (всього), у т.числі:				
5.1	Основне обладнання:				
5.2	Допоміжне обладнання:				
6	Монтаж обладнання				
7	Налагодження та виготовлення дослідної партії				
8	Сертифікація продукції				
9	Початок виробництва				

8. Організаційний план

В даному розділі необхідно:

– описати організаційну структуру підприємства;
– вивчити потенціал організаційну структуру підприємства стосовно майбутнього проекту;
– розробити структуру управління проектом;
– надати характеристику учасникам проекту.

Бажано відобразити потребу в працівниках, якщо така є, їх обов'язки форми та розміри оплати праці тощо (табл. 16-17).

Таблиця 16 – Учасники проєкту

Посада	Виконувана робота	Форма залучення	Рівень кваліфікації	Режим роботи	Заробітня плата

Таблиця 17 – Розрахунок витрат по оплаті роботи учасників проєкту

№	Посада	Ставка (погодинна або місячна)	Кількість	Тривалість участі	Оплата всього
Разом:					

9. Фінансовий план

Фінансовий план – це частина бізнес-плану, в якій оцінюються та плануються фінансові вимоги до реалізації бізнес-плану. Фінансовий план перетворює різнопланові напрями діяльності компанії в об'єктивні числові показники, які дозволяють отримати уявлення про роботу компанії, її проблеми та перспективи, а потім спланувати майбутні дії.

Фінансовий аналіз важливий не тільки для розробника бізнес-плану, а й для інвесторів, кредиторів і тих, хто буде втілювати його в життя. Незалежно від спеціалізації або розміру компанії, фінансовий план дозволяє виявити її слабкі сторони і запобігти можливі фінансові проблеми. Рекомендується подати інформацію, зазначену в табл. 18

Таблиця 18 – План доходів і витрат

Показники	1 рік (помісячно)										2 рік	3 рік
	1	2	…							12		
1. Виручка від реалізації, грн.												
2. ПДВ, грн.												
3. Собівартість, грн.												
4. Прибуток від реалізації, грн.												
5. Податок на прибуток, грн.												
6. Чистий прибуток, грн.												

Аналіз беззбитковості проекту передбачає:

– визначення рівня беззбитковості, критичного обсягу виробництва (порога рентабельності) (табл. 19);
– побудови графіку беззбитковості (рис. 14);
– визначення запасу фінансової міцності (табл. 19).

Таблиця 19 – Розрахунок беззбитковості і запасу фінансової міцності

№з/п	Назва показника	Одиниця виміру	Значення
1.	Рівень беззбитковості	тис.грн.	
3.	Запас фінансової міцності	тис.грн.	
3.	Рентабельність продажів	%	
4.	Період окупності проекту	роки	
5.	Рентабельність (окупність) інвестицій	%	

Критичний обсяг виробництва або рівень беззбитковості (точка беззбитковості) відображає величину виручки від реалізації продукції проекту, при якій повністю покриваються всі витрати на виробництво продукції, не отримуючи при цьому прибутку. Його розрахунок проводиться в натуральному і вартісному виразах за формулами:

– критичний обсяг виробництва в натуральному вираженні ($Qкр$):

$$Qкр = \frac{FC}{P - AVC},$$

де FC – постійні витрати на виробництво продукції, тис. грн.;

P – ціна одиниці продукції, тис. грн.;

AVC – змінні витрати на виробництво одиниці продукції, тис. грн.;

– критичний обсяг виробництва у вартісному вираженні ($Q'кр$):

$$Q'кр = \frac{FC}{1 - a},$$

де a – частка змінних витрат у ціні продукції.

$$a = \frac{AVC}{P}.$$

На рис. 4. наведене графічне відображення рівня беззбитковості.

Щоб оцінити, наскільки фактична виручка від продажу перевищує виручку, що забезпечує беззбитковість, необхідно розрахувати запас фінансової міцності – відсоткове відхилення фактичної виручки від порогової, що визначається за формулою:

$$St = \frac{TR - TR'}{TR} * 100,$$

де *St* – запас фінансової міцності, %;

TR – фактична виручка, тис.грн.;

TR'– порогова виручка, тис грн.;

$$TR' = \frac{FC}{K},$$

де *K* – коефіцієнт покриття;

$$K = \frac{TR - VC}{TR},$$

VC– змінні витрати на виробництво продукції, тис. грн.

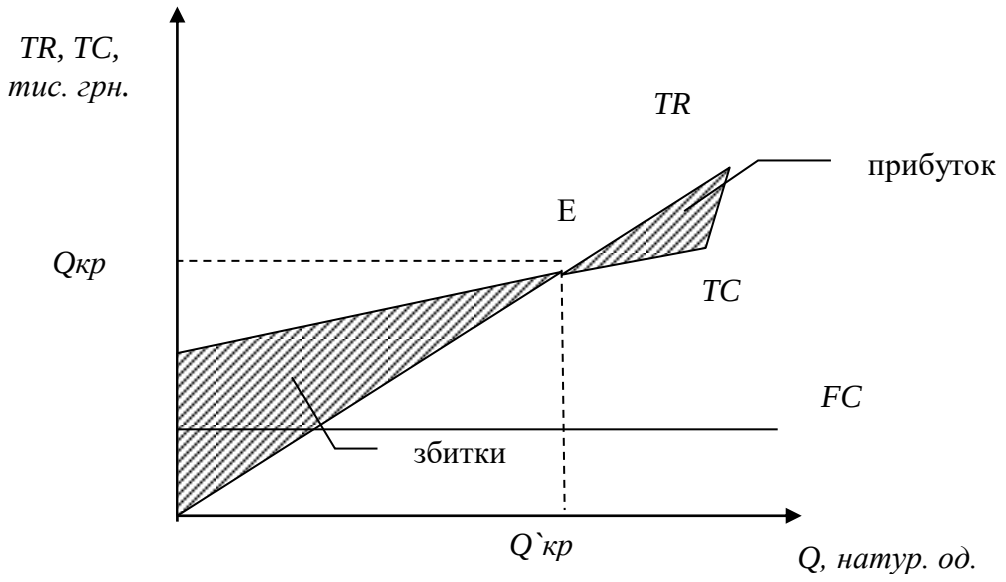

Рисунок 4 – Графічне визначення точки беззбитковості

Умовні позначення: *TR – виручка від реалізації продукції (послуги), тис. грн.;*
TC – сукупні витрати, тис.грн.;
Qкр – обсяг виробництва в натуральному вираженні;
Q`кр – обсяг виробництва у вартісному вираженні.

Рентабельність продажів (або маржа прибутку) показує, скільки прибутку приносить кожна гривня з обсягу реалізації. Маржу прибутку, як правило, визначають окремо за кожним видом діяльності або за кожною групою реалізованої продукції за формулою:

$$Rs = \frac{П}{B} 100\%,$$

де *П* – прибуток;

В – виручка від реалізації продукції.

Період окупності проекту відображає час, який потрібен для того, щоб сума надходжень від реалізації проекту відшкодувала суму витрат на його впровадження. Період окупності звичайно вимірюється в роках або місяцях та може бути розрахований за формулою:

$$PBP = \frac{II}{ACI}$$

де *PBP* – період окупності інвестицій, роки;

II– сума інвестиційних витрат, тис. грн.;

ACI– щорічні надходження (річний чистий прибуток), тис. грн.

Фінансування проєкту

На підставі раніше розрахованої загальної потреби в коштах для реалізації проекту визначаються джерела фінансування.

Залежно від каналів надходження коштів їх джерелами можуть бути:

– власні;
– зовнішні;
– додаткове залучення коштів власників – вкладників або акціонерів;
– пайове або позикове фінансування – кредити в комерційних банках, централізовані державні кредити, іпотечні позики, боргові зобов'язання;
– лізингове фінансування.

Кожна з можливих схем фінансування бізнес-проєкту повинна бути прорахована і оцінена по наслідків її використання на досліджуваному підприємстві (табл. 20).

Таблиця 20 – Розрахунок потреби в інвестиціях і стратегія фінансування

Найменування показників	**Величина показника по періодах**			
	1 рік	**2 рік**	**3 рік**	**…**
1. Потреба в інвестиціях, грн., всього: у тому числі: - … - …				
2. Джерела фінансування, грн., всього: у тому числі: – власні кошти – зовнішні				

Повернення позикових коштів відбувається за схемою, поданою в табл. 21.

Таблиця 21 – Схема погашення банківського кредиту

Місяць/Рік	**Заборгованість**	**Погашення кредиту**	**Сума відсотків**	**Сума до сплати**
1				
2				
3				
4				
5				
6				
Вього				

Ефективність проєкту.

Критерій ефективності – це найбільш сприятливе співвідношення між прибутковістю і ризикованістю проєкту. Прибутковість – це не просто приріст капіталу, а такий темп його збільшення, який повністю компенсує інфляційний зменшення купівельної спроможності грошей протягом інвестиційного циклу і покриває ризики інвестора, пов'язані з можливістю недоодержання прибутку.

Основні показники ефективності бізнес-плану:

– чиста теперішня вартість проєкту (Net Present Value –NPV);

– внутрішня норма дохідності (Internal Rate of Return –IRR);

– дисконтований термін окупності (Discounted Payback Period – DBP)/

Чиста теперішня вартість (NPV) являє собою різницю між дисконтованими грошовими потоками за весь життєвий цикл інноваційного проекту та інвестиціями в проект:

$$NPV = \sum_{t=0}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0,$$

де NPV – чистий теперішній дохід; I_0 – одноразова інвестиція в інноваційний проект; CF_t – чистий грошовий потік періоду t; r – ставка дисконтування.

Критеріями оцінювання проєкту є: $NPV > 0$ – інноваційний проєкт доцільно прийняти; $NPV < 0$ – інноваційний проєкт є збитковим, приймати його недоцільно; $NPV = 0$ – проєкт ані збитковий, ані прибутковий. У такому випадку позитивним ефектом від реалізації проекту можуть бути позаекономічні ефекти: соціологічні, екологічні тощо.

Внутрішня норма прибутковості (IRR) є нормою дисконту, при якій чистий дисконтований потік *NPV* проєкту стає рівним нулю:

$$NPV = \sum_{t=0}^{n} \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - I_0 = 0,$$

де NPV – чистий теперішній дохід; I_0 – одноразова інвестиція в інноваційний проект; CF_t – чистий грошовий потік періоду t; IRR – внутрішня норма прибутковості.

Дисконтований період окупності інвестицій (DPB) – розрахунковий період за досягнення якого *NPV* приймає стійке позитивне значення:

$$I_0 = \sum_{t=1}^{DPB} \frac{CF_T}{(1+r)^t},$$

де I – початкові інвестиції; CF_t – чистий грошовий потік періоду t; DPB – період окупності; r – ставка дисконтування.

10. Оцінка ризиків

На останньому етапі розробки бізнес-плану необхідно здійснити експертну оцінку ризиків проєкту. Визначити загальний рівень ризикованості проєкту як суму отриманих бальних оцінок з урахуванням важливості факторів всіх груп ризиків. Зробити висновок щодо загального рівня ризикованості проекту відповідно до шкали, наведеної в табл. 22.

Таблиця 22 – Зведена оцінка рівня ризикованості проєкту

Загальний рівень ризикованості проєкту	*Сума отриманих балів*
Безризиковий проект	0-125
Проєкт з низьким ризиком	125-375
Проєкт з середнім ризиком	375-750
Проєкт з високим ризиком	750-938
Проєкт з повним ризиком	938-1250

Далі необхідно визначити середньозважену оцінку рівня ризикованості проекту по кожній групі ризиків:

$$W = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} B_i \cdot W_i,$$

деW – середньозважена оцінка групи ризиків,

B_i – показник важливості фактору i,

W_i – експертна бальна оцінка ризику по фактору i,

n – загальна кількість факторів в групі ризиків, що розглядається.

За результатами співвідношення важливості конкретного ризикового фактору для проєкту та експертної оцінки рівня ризику по ньому скласти матрицю ризиків, за формою, наведеною в табл. 23.

Таблиця 23 – Матриця оцінки ризиків проекту

		Оцінка ризику за фактором				
		[0,1]	[2, 4]	5	[6,8]	[9,10]
Важливість ризикового фактора	0,80					
	0,40					
	0,20					
	0,10					
	0,05					

Умовні позначення: *– високий ризик;* *– помірний ризик;* *– низький ризик*

Скласти карту ризиків, що потрапили до зони високого ризику, за формою, наведеною в табл. 24. Розподілити в ній ризики з урахуванням їх пріоритетів – від найбільш до найменш загрозливого. Визначити, до яких груп ризиків потрапила найбільша кількість виділених ризикових факторів. Фактори, що потрапили до зони низького ризику, можна виключити з подальшого розгляду.

Таблиця 24 – Карта ризиків проекту

Пріоритет ризикового фактора	Код та назва ризикового фактора	Група ризику	Важливість фактора, (0-1)	Оцінка ризику в балах, (0-10)	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	5	6	7=5·6
1.					
3.					
…					

Для визначених груп ризиків запропонувати заходи їх запобігання.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамс Р. Бизнес-план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса. 2014. 415 с.
2. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план: практич. посіб. Пер. з 4-го англ.вид. Київ : Знання, 2005. 434 с.
3. Бескровна Л.О. Бізнес-планування підприємства: навч. посіб. Одеса : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2012. 124 с.
4. Варналій З.С., Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Білик Р.Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
5. Васильців Т.Г., Качмарик Я.Д., Блонська В.І., Лупак Р.Л. Бізнес-планування : навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 173 с.
6. Вассерман Н. Дилеми засновника бізнесу. Як попередити помилки й уникнути їх під час створення стартапу / пер.з англ. А.Клімової. Харків, 2017. 480с.
7. Диб А. Маркетинговый план на одной странице. Москва: Библос, 2016. 280 с.
8. Должанський І.З, Загорна Т.О. Бізнес-план. Технологія розробки. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 384 с.
9. Загуцький У.Р., Цимбалюк В.М., Шевченко С.Г. Планування і діагностика діяльності підприємств: навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2013. 320 с.
10. Котлер Ф. Основи маркетинга. Краткий курс. Москва: Вильямс, 2019. 496 с.
11. Кравченко М.О., Бояринова К.О., Копішинська К.О. Управління ризиками : навчальний наочний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432 с.
12. Макаренко Н.М., Олійник Н.М. Бізнес-планування. Навчально-методичний посібник. Херсон : ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.
13. Остервальдер О., Піньє І., Бернарда Г., Алан С. Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти/ пер. з англ. Р. Корнута. Київ: Наш формат, 2018. 324с.

14. Петров К.Н. Как разработать бизнес-план. Практическое пособие с примерами и шаблонами. Москва: Вильямс, 2014. 320 с.

15. Планування і контроль на підприємстві : навч. посіб. / О. Ф. Михайленко, Н. М. Євдокимова, Ю. М. Лозовик та ін.; за заг. ред. О. Ф. Михайленко. К. : КНЕУ, 2014. 459 с.

16. Тіль П. Від нуля до одиниці Київ: Наш формат, 2015. 232 с.

Інформаційні ресурси

1. Аналітична онлайн-система YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/
2. Forbes Ukraine. URL: https://forbes.ua/
3. Державна служба статистики. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/
4. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL: https://smida.gov.ua/
5. Платформа дистанційного навчання «Сікорський». URL: https://www.sikorsky-distance.org/

ДОДАТКИ

Додаток А

Перелік орієнтовних тем розрахункової роботи [1]

1. Розробка бізнес-плану удосконалення системи управління ресурсним забезпеченням промислового підприємства

2. Розробка бізнес-плану ресурсного забезпечення розвитку конкурентних переваг промислового підприємства

3. Розробка бізнес-плану ресурсного забезпечення діяльності сучасного підприємства

4. Розробка бізнес-плану розвитку системи управління ресурсами промислового підприємства в умовах обмежень

5. Розробка бізнес-плану впровадження системи ресурсного менеджменту на промисловому підприємстві

6. Розробка бізнес-плану планування розширення виробничих потужностей промислового підприємства в конкурентних умовах

7. Розробка бізнес-плану забезпечення сталого розвитку підприємства на основі управління ресурсозбереженням

8. Розробка бізнес-плану розвитку підсистеми ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах нестабільності виробничої діяльності

9. Розробка бізнес-плану організації залучення інвестиційних ресурсів на промислове підприємство

10. Бізнес-планування оновлення технічної бази підприємства на основі лізингу

11. Розробка бізнес-плану удосконалення системи управління продуктивністю праці промислово-виробничого персоналу підприємства

1[1] складено на основі http://management.fmm.kpi.ua/metodychny-vkazivky-do-dyplomnyh-robit/

12. Розробка бізнес-плану удосконалення системи управління інженерно-технічним персоналом підприємства

13. Розробка бізнес-плану удосконалення системи підвищення кваліфікації промислового-виробничого персоналу підприємства

14. Розробка бізнес-плану підвищення ефективності планування виробництва продукції на підприємстві

15. Розробка бізнес-плану організації служби якості на промисловому підприємстві

16. Розробка бізнес-плану цифровізації як інструмент трансформації адміністративної підсистеми підприємства

17. Розробка бізнес-плану удосконалення системи управління змінами на промисловому підприємстві

18. Розробка бізнес-плану ребрендінгу компанії як технологія адаптації до змін ринкового середовища

19. Розробка бізнес-плану реорганізації підприємства в забезпеченні ефективності його розвитку

20. Розробка бізнес-плану впровадження системи ризик-менеджменту на промисловому підприємстві

21. Розробка бізнес-плану трансформації системи управління виробничою діяльністю підприємства на засадах процесного підходу

22. Розробка бізнес-плану реінжинірингу бізнес-процесів промислового підприємства

23. Розробка бізнес-плану моделювання бізнес-процесів підприємства як інструмент ефективної реалізації його потенціалу

24. Розробка бізнес-плану планування витрат в забезпеченні фінансової стійкості підприємства

25. Розробка бізнес-плану формування системи інформаційної безпеки підприємства в умовах військово-політичної нестабільності

26. Розробка бізнес-плану забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі технологічного оновлення виробництва

27. Розробка бізнес-плану підвищення прибутковості підприємства на основі оптимізації асортиментної структури продукції