

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Укладач: О. В. Гук

Електронне мережеве навчальне видання

Київ
КПІ ім. ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО
2024

УДК 334.716:005.511(083.92)(075.8)

Укладач: *Гук Ольга Володимирівна*, к.е.н., доц.

Рецензент: *Скоробогатова Н.Є.*, к.е.н., доц., доцент кафедри міжнародної економіки

Відповідальний редактор: *Мохонько Г.А.*, к.е.н., доц.

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
(протокол 4 від 01.02.2024 р.)
за поданням Вченої ради поданням Вченої ради ФММ
(протокол № 6 від 29.01.2024 р.)*

Бізнес-планування на промисловому підприємстві [Електронний ресурс]: конспект лекцій для здобувачів ступеня бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: О.В. Гук. – Електрон. текст. дані (1 файл). – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. – 52 с.

В конспекті лекцій розкрито зміст та предмет бізнес-планування, особливості його здійснення на промисловому підприємстві. Особливу увагу приділено підготовчій стадії розробки бізнес-планування на промисловому підприємстві, розглянуто основні розділи бізнес-плану: підготовча стадія бізнес-планування, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, маркетингове планування на промисловому підприємстві, організаційний та виробничий план, фінансовий план та оцінка ризиків. Конспект лекцій призначений для здобувачів ступеня бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент» і буде також корисним для менеджерів.

УДК 334.716:005.511(083.92)(075.8)

Реєстр. № 23/24-305 Обсяг 1,83 авт. арк.

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
проспект Берестейський, 37, м. Київ, 03056
<https://kpi.ua>

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 5354 від 25.05.2017 р.

© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Тема 1. Сутність бізнес-планування та його роль в розвитку підприємницької діяльності	5
Тема 2. Підготовча стадія розробки бізнес-планування на промисловому підприємстві.....	12
Тема 3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.....	18
Тема 4. Маркетингове планування на промисловому підприємстві	26
Тема 5. Виробничий план.....	34
Тема 6. Організаційний план	38
Тема 7. Фінансовий план та оцінка ризиків	43
Рекомендована література.....	50

ВСТУП

Сучасне підприємництво в умовах глобалізації та стрімкого технологічного розвитку вимагає від підприємців не лише таланту та інноваційних ідей, але й високого рівня стратегічного мислення та ефективного управління ресурсами.

Одним із ключових інструментів, що дозволяє забезпечити успіх на підприємницькому полі, є бізнес-планування. Дисципліна «Бізнес-планування на промисловому підприємстві» ставить перед студентами завдання освоїти основні аспекти бізнес-плану, що є ключовим документом для управління та розвитку підприємства.

В умовах динамічного ринку, що стрімко розвивається та змінюється, а конкуренція зростає, важливою стає роль бізнес-планування в передбаченні та адаптації до змін, а також забезпеченні стійкості та конкурентних переваг.

В конспекті лекцій описано підготовчу стадію бізнес-планування як етапу, що визначає стратегічний напрям розвитку підприємства та становить основу для подальших аналітичних та стратегічних розділів бізнес-плану.

Також проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, що включає аналіз ринку, конкурентоспроможності, а також внутрішніх ресурсів підприємства.

Автором проаналізовано виробничий та організаційний план як основу стабільності та ефективності виробництва. Конспект лекцій завершується розглядом фінансового плану та оцінки ризиків, що дозволяє контролювати фінансові потоки та раціонально розподіляти ресурси, а також допомагає уникнути непередбачуваних ситуацій та мінімізувати втрати.

Тема 1. Сутність бізнес-планування та його роль в розвитку підприємницької діяльності

1. Зміст та предмет бізнес-планування діяльності підприємства.
2. Відмінності між бізнес-планом та бізнес-плануванням.
3. Функції та цілі розробки бізнес-плану.
4. Різновиди бізнес-планів.

1. Зміст та предмет бізнес-планування діяльності підприємства

Процес планування є невід'ємним природнім елементом управління створенням, функціонуванням та розвитком кожного суб'єкта підприємництва, адже дозволяє не лише передбачити найбільш важливі економічні характеристики та параметри господарювання, але й узгодити місію та цілі, стратегію і тактику розвитку, ресурсний потенціал та можливості її реалізації.

Планування як функція менеджменту полягає в розв'язанні таких глобальних проблем:

- якими мають бути цілі організації;
- як має діяти організація, щоб їх досягти.

Планування дає змогу будь-якій організації передбачати майбутнє. Воно виявляється в програмі дій, що охоплюють усі операції підприємства (технічні, фінансові, комерційні). Планування має враховувати періоди, джерела та витрати. Процес планування передбачає складання перспективних і поточних планів в прогнозів, результатом чого є бізнес-план.

Стабільного успіху в бізнесі неможливо досягнути не здійснюючи бізнес-планування. Воно є важливою умовою функціонування підприємств, їх економічного росту та розвитку.

Загальновідомо, що планування є процесом формування цілей, визначення пріоритетів, засобів, методів та шляхів їх досягнення. Його роль полягає у зменшенні рівня невизначеності підприємницької діяльності та забезпечення життєздатності суб'єкта бізнесу. Розглянемо різні визначення бізнес-плану і систематизуємо їх.

Бізнес-план – це письмовий документ, в якому викладена сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним.

Бізнес-план підсумовує ділові можливості та перспективи, пояснює, які можливості можуть бути реалізовані існуючою командою менеджерів.

Бізнес-план дає можливість визначити життєздатність фірми за умов конкуренції, прогнозує процеси розвитку виробництва, конкретизує шляхи досягнення мети і подолання перешкод, є чинником, що стимулює інтереси потенційних інвесторів у їхніх пошуках вкладання коштів у розвиток виробництва.

Бізнес-план відіграє важливу роль як на стадіях організації, так і на стадіях функціонування підприємницької діяльності в умовах ринкових економічних відносин, оскільки у ньому обґрунтовується діяльність підприємства і прогнозування результатів цієї діяльності.

Бізнес-план – це документ, який містить обґрунтування головних заходів, які будуть здійснені для реалізації певного комерційного проекту чи створення нової фірми.

Бізнес-план – це документ, що охоплює всі основні аспекти виробничої, комерційної і інших видів діяльності.

Бізнес-план, як правило, укладається терміном на 3-5 років із розбивкою по роках. Систематично коригується в залежності від кон'юнктури ринку і таким чином адаптується до ринкових ситуацій. Бізнес-план починається з кінця, тобто з резюме.

Бізнес-план складається в останню чергу, коли сформовані всі розділи текстової частини і розраховані всі фінансові показники проекту. Містить стислий виклад суті та найважливіші показники проекту.

Важливо зауважити, що бізнес-план на відміну від інших планових документів суб'єкта підприємницької діяльності стосується:

- планування започаткування та реалізації окремого бізнес-проекту суб'єкта підприємницької діяльності;
- планування окремих напрямів, видів економічної діяльності чи створення окремого стратегічного підрозділу суб'єкта бізнесу;
- обґрунтування перспективних напрямів розвитку підприємницької діяльності.

Для підприємця важливо розуміти, коли розробляється бізнес-план, зокрема, є кілька варіантів:

- 1) перед створенням суб'єкта господарювання (для обґрунтування доцільності інвестицій та ефективності господарювання, а також розміру статутного капіталу);
- 2) для планування розвитку (у випадку діючого суб'єкта бізнесу);
- 3) для обґрунтування економічної доцільності започаткування нових видів діяльності чи створення нових стратегічних господарських підрозділів, бізнес-одиниць);
- 4) для створення стартапів.

Але, недостатнім є трактування процесу бізнес-планування лише як процесу послідовного написання необхідних розділів бізнес-плану як документу.

Завдяки бізнес-плану відбувається ефективний аналіз та опрацювання бізнес-ідеї. Підприємець починає краще розуміти структуру обраної сфери діяльності, ринку збуту.

2. Відмінності між бізнес-планом та бізнес-плануванням

Потрібно використовувати більш широке розуміння бізнес-планування, адже це – систематизований розрахунок показників підприємницької діяльності на оперативний (поточний) плановий період та обранням оптимальних відповідей до критеріїв оптимальності (максимізація доходу та прибутку, ефективність використання ресурсного потенціалу, мінімізація витрат).

Охарактеризуємо відмінності між бізнес-планом і бізнес-плануванням (табл. 1).

Таблиця 1 – Відмінності між бізнес-планом та бізнес-плануванням

№ з/п	Бізнес-план	Бізнес-планування
1	Конкретний документ, що містить опис бізнесу, стратегію, фінансові прогнози	Процес розробки стратегій, тактик, дій і планів для досягнення цілей.
2	Документ, який розробляється на короткострокову або середньострокову перспективу	Може включати більш довгострокові плани та перспективи
3	Часто містить докладні дані про фінансові прогнози, конкретні маркетингові стратегії	Може бути більш широким і охоплювати стратегічні аспекти без такої докладної деталізації
4	Частіше використовується для залучення фінансування, презентації підприємства перед інвесторами чи банками	Може використовуватися внутрішньо для керівництва та планування

Таким чином бізнес-план та бізнес-планування мають свої відмінні риси, але разом з тим і спільні риси, зокрема:

1) Орієнтація на мету: як бізнес-план так і бізнес-планування спрямовані на досягнення конкретних цілей та покращення результатів діяльності підприємства.

2) Аналіз: обидва процеси включають аналіз різних аспектів, таких як ринок, конкуренція, фінансові показники тощо, для з'ясування перспектив і потенційних ризиків.

3) Планування: як бізнес-план, так і бізнес-планування передбачають розробку детальних стратегій і планів дій для досягнення поставлених цілей.

4) Керованість: обидва процеси допомагають забезпечити систематичний підхід до керування підприємством, дозволяючи виявляти проблеми та можливості і приймати обґрунтовані рішення.

Вцілому, бізнес-план та бізнес-планування є взаємопов'язаними, але мають свої специфіки в контексті своїх завдань та обсягів.

3. Функції та цілі розробки бізнес-плану

Роль бізнес-плану для суб'єкта підприємницької діяльності полягає в тому, що цей документ виконує сукупність цілей, а також зовнішні та внутрішні функції, зокрема:

1. Зовнішня (документ призначений для інституцій фінансово-кредитного сектора, інвесторів, співзасновників, партнерів по бізнесу, потенційних працівників) стосується ознайомлення заінтересованих суб'єктів зовнішнього середовища із сутністю та основними аспектами підприємницького проекту.

2. Внутрішня (документ призначений для внутрішнього користування апаратом управління, іншими працівниками суб'єкта підприємницької діяльності) стосується обґрунтування цілісної системи управління реалізацією бізнес-проекту.

Охарактеризуємо основні цілі розробки бізнес-плану є:

1) промодельовати систему управління суб'єктом бізнесу (його окремим бізнес-проектom чи стратегічним господарським підрозділом). Згідно досліджень вітчизняних вчених успіх підприємницької діяльності визначається трьома факторами: правильним розумінням реальної ситуації в даний момент часу; чіткою постановкою цілей, яких хоче досягнути суб'єкт бізнесу; якісним плануванням процесів переходу з одного стану в інший;

2) передбачити виникнення різноманітних ризиків функціонування суб'єкта бізнесу;

3) пошук інвестора та залучення прямих інвестицій необхідних для створення суб'єкта підприємницької діяльності чи реалізації окремого проекту;

4) забезпечити процес «комунікації» між суб'єктом підприємницької діяльності та стейкхолдерами (постачальниками, контрагентами, клієнтами, персоналом);

5) розвинути управлінські навички керівництва та іншого управлінського персоналу суб'єкта підприємницької діяльності.

Не існує жорстко регламентованої форми і структури бізнес-плану. 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) проекту;
4. Опис підприємства і галузі промисловості (тобто тут йде мова про особливості галузі, підприємства та продукції)
5. Характеристика об'єкта бізнесу;
6. Аналіз ринку;
7. План маркетингу;

8. План виробництва;
9. Організаційний план (може бути організаційно-юридичний);
10. Фінансовий план та оцінка ризиків;
11. Додатки.

4. Різновиди бізнес-планів

Бізнес-плани бувають різних видів, охарактеризуємо його різновиди (табл.2).

Таблиця 2 – Різновиди бізнес-планів

№ з/п	Різнovid бізнес-плану	Пояснення
1	Простий	Короткий опис ідеї та проста фінанси модель
2	Детальний	Містить прогнози доходів та видатків, Cash Flow
3	Стартап-бізнес-план	Використовується для залучення інвесторів або кредитів на ранньому етапі розвитку
4	Внутрішній бізнес-план	може бути використаний підприємцем для внутрішнього використання
5	Стратегічний бізнес-план	орієнтований та середньо- та довгострокові цілі компанії
6	Операційний бізнес-план	використовується для опису щоденних операцій і процесів бізнесу

Кожен підприємець відповідно до поставлених цілей обирає один із зазначених видів бізнес-плану.

Запитання для самоперевірки

1. Який основний зміст бізнес-планування підприємства?
2. Охарактеризуйте відмінності, що існують між поняттями «бізнес-план» та «бізнес-планування».
3. Наведіть функції та цілі які визначаються при розробці бізнес-плану.
4. Які різновиди бізнес-планів існують і які особливості характеризують кожен із них?
5. Яким чином можна чітко сформулювати мету та завдання бізнес-плану?
6. Як визначити головні фактори, які впливають на успішність виконання бізнес-плану?
7. Опишіть етапи розробки бізнес-плану для підприємства.

Рекомендована та використана література: [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [10], [11], [16], [17].

Тема 2. Підготовча стадія розробки бізнес-планування на промисловому підприємстві

1. Процес стратегічного планування на підготовчій стадії.
2. Діагностика зовнішніх можливостей та загроз бізнес-плану.
3. Місія бізнес-проєкту та формування його цілей.
4. Стратегічні альтернативи та вибір альтернатив.

1. Процес стратегічного планування на підготовчій стадії

Підготовча стадія після початкової стадії є наступним етапом і отримані результати на цьому етапі планування можуть трансформуватися в окремі етапи бізнес-плану.

Підготовча стадія розробка бізнес-плану дуже схожа на стратегічне планування, адже включає: збір та опрацювання інформації, яка стосується проєкту та слабких сторін, можливостей та загроз, формування основних цілей та визначення шляхів їх досягнення.

Розглянемо етапи процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану:

- 1) оцінка загального стану суб'єкта підприємницької діяльності;
- 2) визначення місії підприємства;
- 3) аналіз зовнішнього середовища, тобто визначення ймовірних загроз та можливостей;
- 4) аналіз внутрішнього потенціалу підприємства який формується із його сильних і слабких сторін (наявних внутрішніх ресурсів: трудових, інтелектуальних, фінансових, технічних. А також доцільно провести аналіз позиції підприємства на ринку, наявних конкурентів та його конкурентної позиції серед них;
- 5) формування цілей і задач підприємницької діяльності який проводять базуючись на аналізі зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу і виходячи із цього формулюють конкретні стратегічні цілі, які підприємство хоче досягти протягом визначеного періоду;
- 6) вибір стратегічних напрямів – за допомогою SWOT-аналізу та інших стратегічних інструментів визначаються можливі напрями розвитку компанії, зокрема створення нової продуктової лінійки, вихід на нові ринки, диференціація видів діяльності;
- 7) аналіз стратегічних альтернатив – після вибору стратегічних напрямів розробляються конкретні альтернативи, які допоможуть досягти поставлених стратегічних цілей (наприклад, посилення маркетингової стратегії, онлайн-продаж, оптимізація бізнес-процесів);
- 8) обрання стратегії та тактики реалізації підприємницького проєкту передбачає вибір остаточної стратегії, розробку детального плану

дій, вибір необхідних ресурсів, формування майбутніх планів реалізації стратегічних альтернатив.

Тобто, в цілому процес стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану полягає в: оцінюванні зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, визначення місії, цілей та задач підприємницької діяльності, аналізу стратегічних альтернатив та вибору стратегії.

2. Діагностика зовнішніх можливостей та загроз бізнес-плану

В процесі формування підготовчої стадії розробки бізнес-плану можна сформулювати наступні етапи:

- 1) формалізація ідеї проведення підготовчої стадії;
- 2) визначення ключових цілей;
- 3) вибір виконавців проєкту та розподіл між ними обов'язків;
- 4) формування плану-графіку виконання робіт;
- 5) збирання всієї необхідної інформації щодо внутрішнього та зовнішнього ринку;
- 6) збір попередніх результатів стратегічного аналізу проєкту;
- 7) затвердження кінцевих результатів;
- 8) формулювання місії та основних цілей проєкту;
- 9) вибір стратегії і тактики реалізації підприємницького проєкту;
- 10) прийняття рішення про розробку бізнес-плану.

Зовнішній аналіз передбачає оцінку зовнішніх факторів, на які не може вплинути підприємство та виявлення сприятливих можливостей і загроз.

В цілому, фактори, які мають вплив на бізнес-план можна поділити на наступні групи:

- 1) макроекономічні які передбачають зміни економіки;
- 2) галузеві фактори;

- 3) зміни в соціально-демографічній ситуації;
- 4) зміни в техніко-технологічній базі;
- 5) зміни в державному регулюванні;
- 6) політичні;
- 7) природні;
- 8) науково-технічні;
- 9) елементи конкурентного середовища.

3. Місія бізнес-проєкту та формування його цілей

Місія – важливий і основний документ, в якому описується вид діяльності підприємства, характеризується цільовий ринок (чи його сегмент), викладаються ключові принципи управління та встановлюються перспективні цілі по відношенню до досягнення бажаних числових оцінок економічних, фінансових, соціальних та екологічних показників, а також проголошується система суспільних та загальнолюдських цінностей.

Роль місії у процесі бізнес-планування є важливою, оскільки її правильне та чітке усвідомлення дозволяє розробнику бізнес-плану, а в подальшому його керівництву та персоналу усвідомлювати цілі, які повинні бути реалізовані, допомогти обирати різних ситуаціях єдину позицію. У подальшому місія або її окремі елементи можуть бути закладені в основу формування принципів побудови інших розділів бізнес-плану.

При формулюванні місії, важливо відповісти на такі запитання:

- 1) Який основний вид діяльності у підприємства?
- 2) Яка цільова аудиторія?
- 3) Яку проблему підприємство вирішує?
- 4) Яким чином підприємство робить це краще за інших?

Приклад місій відомих компаній:

Twitter: Миттєво поєднувати людей всюди.

Google: Організувати та зробити доступною всю світову інформацію.

Tesla: Прискорити перехід до сталого використання енергії.

Apple: Створювати найкращі продукти, які змінюють світ.

Microsoft: Допомогати людям та організаціям по всьому світу досягати свого повного потенціалу.

Amazon: Бути найклієнтовідомішою компанією на Землі, де клієнт може знайти й отримати все, що йому потрібно.

Facebook: Дати людям можливість ділитися та зробити світ більш зв'язаним.

Coca-Cola: Освіжити світ, розповсюджуючи радість та щастя.

Nike: Дати натхнення та привести до здорового активного способу життя.

Airbnb: Забезпечити унікальність та незабутній досвід подорожей.

Uber: Створювати доступну та зручну транспортну систему для всіх.

Для кожного підприємства вдало сформована місія може стати важливим підґрунтям для формування бізнес-плану.

4. Стратегічні альтернативи та вибір альтернатив

Стратегічні альтернативи відображають можливі напрямки розвитку бізнесу, тобто шляхи, які може обрати підприємство для досягнення поставлених цілей та сформованої місії. Під час підготовчої стадії бізнес-плану важливо ретельно розглянути різні стратегічні альтернативи та обрати ту, яка найкраще відповідає вашим цілям, ресурсам та конкретному ринковому середовищу.

Вибір стратегічних альтернатив здійснюється за допомогою наступних методів:

1. Виявлення альтернатив здійснюється на основі аналізу ідеї бізнесу та знайти різні способи їх реалізації.

2. Детальний аналіз альтернатив, виявлення її переваг та недоліків, можливостей і загроз.

3. Виокремлення можливих ризиків для кожної альтернативи та проблем, які можуть виникнути.

4. Оцінка потенціалу підприємства та порівняння з потенційним ринковим попитом для кожної альтернативи окремо, визначення обсягів продаж та маржинального прибутку.

5. Визначення того, наскільки обрані альтернативи відповідають сформованій підприємством місії.

6. Порівняння всіх можливих альтернатив на основі наступних критеріїв: потенціал прибутку, наявні ресурси, ймовірні ризики, відповідність цілям.

7. Створення стратегії щодо реалізації обраних альтернатив. Вибір шляхів впровадження альтернатив на практиці, опис необхідних етапів для досягнення підприємством сформованої місії.

Для підприємця важливо обирати обґрунтовано стратегію та керуватися сформованим планом дій, які сприятимуть розвитку підприємства на ринку.

Запитання для самоперевірки

1. Як проходить процес стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-планування на промисловому підприємстві?
2. опиши особливості діагностики зовнішніх можливостей та загроз для бізнес-плану на підготовчій стадії.
3. Як визначається місія бізнес-проекту та як вона пов'язана з формуванням його цілей на підготовчій стадії розробки бізнес-планування?
4. Перелічи стратегічні альтернативи, які виникають на підготовчій стадії розробки бізнес-плану.

5. Як здійснюється вибір оптимальної альтернативи для бізнес-плану на промисловому підприємстві?

Рекомендована та використана література: [1], [6], [7], [10], [13], [14].

Тема 3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища

1. Зовнішнє середовище підприємства.
2. Особливості формування внутрішнього середовища при формуванні бізнес-плану.
3. Методи оцінки впливу макроекономічних факторів на діяльність підприємства.
4. Переваги PEST-аналізу.

1. Зовнішнє середовище підприємства

Формування зовнішнього середовища є важливим кроком при складанні бізнес-плану, оскільки воно дозволяє більш детально зрозуміти контекст, в якому діятиме підприємство. Зовнішнє середовище включає в себе різні фактори та аспекти, які можуть вплинути на бізнес, включаючи конкуренцію, ринок, законодавство та інше. Детально розглянемо особливості формування зовнішнього середовища при складанні бізнес-плану:

1) Ідентифікація факторів впливу, який включає ідентифікацію та опис різних факторів, які можуть вплинути на бізнес та включає: економічні, соціальні, технологічні, політичні, екологічні та правові аспекти.

2) Аналіз ринку і конкуренції, визначення розміру ринку, потенційних сегментів, стратегій конкурентів та частки ринку.

3) Оцінка тенденцій та технологічних змін: дослідження технологічних тенденцій, які можуть вплинути на бізнес та вибір тих технологій, які можна використовувати для покращення продуктів та надання послуг.

4) Аналіз політичних та правових факторів враховуючи політичну стабільність, регулювання галузі, податкову політику правові аспекти, які можуть вплинути на діяльність підприємства.

5) Оцінка соціокультурного середовища, яке полягає у визначенні споживчих звичок, цінностей та стилю життя цільової аудиторії.

6) Екологічний аналіз сприяє визначенню екологічних стандартів і вимог, які можуть вплинути на діяльність підприємства, а також врахування екологічної відповідальності.

7) Аналіз загроз та можливостей відбувається шляхом оцінки потенційних загроз та можливостей, які є у підприємства, зокрема: конкуренція, зміни у споживчих вподобаннях, технологічні ризики чи інші фактори.

8) Моніторинг і оновлення, що включає постійний моніторинг і внесення коректив, щоб вчасно реагувати на зовнішні зміни.

Формування зовнішнього середовища допомагає побачити нові можливості для підприємства, розробити стратегію, яка краще враховує потенційні ризики та можливості. Оцінка цих факторів допомагає підготувати бізнес до різних сценаріїв та зробити більш обґрунтовані рішення при розробці бізнес-плану.

2. Особливості формування зовнішнього внутрішнього середовища при формуванні бізнес-плану

Формування внутрішнього середовища під час складання бізнес-плану включає в себе оцінку внутрішніх факторів та ресурсів, які впливають на бізнес-процеси та стратегію компанії. Це допомагає

зрозуміти, які переваги та обмеження існують у власній компанії і як їх можна використовувати для досягнення поставлених цілей. Наведемо основні аспекти формування внутрішнього середовища у бізнес-плані:

1) оцінка організаційної структури, структури компанії, включаючи ланцюжок управління, функціональні підрозділи та лінії комунікації. Важливо розуміти як організаційна структура впливає на прийняття рішень та виконання завдань.

2) Людські ресурси, що передбачають оцінку кількості, якості та навичок працівників компанії, визначення необхідних ресурсів для досягнення цілей, виявлення проблем зі здобуттям або збереженням кваліфікованого персоналу.

3) Операційні процеси – розгляд функціональних процесів в компанії включаючи виробництво, постачання, маркетинг, продажі та обслуговування клієнтів. Важливо оцінювати ефективність та продуктивність цих процесів і знаходити можливості для оптимізації.

4) Маркетинг і продажі – аналіз стратегії маркетингу та продажів, включаючи цільовий ринок, цільову аудиторію, конкурентну перевагу та маркетингові канали.

5) Технології та інновації передбачають оцінку технологічного рівня компанії, наявності інновацій та можливості для впровадження нових технологій.

6) Специфічні ресурси та активи – огляд конкретних активів, таких як патенти, товарні знаки, нерухомість, обладнання, їхню вартість та значущість для бізнесу.

7) Стратегія і конкурентна перевага яка передбачає аналіз стратегічних планів компанії: цілей, стратегії розвитку та конкурентну перевагу на ринку.

8) Обмеження та ризики – визначення можливих обмежень та ризиків, з якими компанія може стикнутися при реалізації бізнес-плану і розробка стратегій для їх управління та мінімізації.

9) Культура організацій – оцінка корпоративної культури, цінностей та підходів до управління, оскільки вони можуть впливати на прийняття рішень та виконання плану.

Після аналізу цих внутрішніх факторів бізнес-план може бути скорегований, щоб відображати реальні можливості та обмеження компанії, а також розробити стратегії для розвитку.

3. Методи оцінки впливу макроекономічних факторів на діяльність підприємства

В сьогоденнішніх умовах зовнішнє середовище є надзвичайно мінливим, тому проблема впливу макроекономічних факторів на підприємство є дуже актуальною. Власник підприємства має право на будь-які рішення, однак знаходиться постійно під впливом макроекономічних факторів. Наведемо перелік макроекономічних факторів:

1) Економічна ситуація в країні, що визначається рівнем зайнятості населення, інфляції, ставкою кредитування бізнесу, рівнем економічного розвитку окремих регіонів країни.

2) Стан інвестиційного ринку – це привабливість держави та секторів економіки для інвесторів. Для того, щоб встигати за темпами світового технічного розвитку та задовольняти попит, який постійно змінюється, потрібно залучати інвестиції, залучення яких залежить від сприятливого інвестиційного клімату в країні.

3) Законодавча та податкова база – затвердження урядом різноманітних пільг або мит, які спрямовані на розвиток або стримування підприємництва.

4) Політична ситуація в державі – державний устрій, політика розвитку країни, як зовнішня, так і внутрішня. Від устрою політичної системи залежить її вплив на ділову активність підприємництва.

5) Технологічний прогрес. З одного боку, цей фактор є внутрішнім, адже підприємство само вирішує, чи оновлювати йому свою технологію та виробництво. Але якщо держава розвинена, відкрита та сприяє розвитку технологій, то підприємство має оновлюватись, щоб бути конкурентоспроможним.

б) Соціально-демографічна ситуація, що впливає на формування стилю життя, попиту та має великий вплив майже на всі організації. Основними соціокультурними факторами, які впливають більш за все на організації, є природний рух населення, міграція, освітні стандарти, звички покупця тощо.

У світовій практиці найпоширенішими є такі чотири методи оцінювання впливу макроекономічних факторів на діяльність підприємства, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод 5X5 та метод «Перелік з 4-х питань».

1) Сутність методу «Перелік з 4-х питань» полягає в тому, що до кожного вибраного макроекономічного фактору, який, на думку керівника підприємства, буде мати найбільш вплив, ставляться 4 питання:

- негативно або позитивно цей фактор впливає на підприємство;
- чи можливе посилення дії цього фактору, чи можна відслідкувати тенденцію його впливу;
- на скільки сильно впливає вибраний фактор на підприємство;
- коли дія цього фактору послабиться.

2) Метод «5x5» базується на п'яти питаннях про п'ять факторів макроекономічного середовища:

- опис п'яти факторів макросередовища, інформацією про які володіє підприємство;
- опис п'яти найнебезпечніших макроекономічних факторів для вибраного підприємства;
- характеристика п'яти факторів які відомі із конкурентних планів;
- вибір п'яти найважливіших факторів для досягнення поставлених

цілей;

– вибір п'яти зовнішніх просторів, які, змінюючись, можуть бути позитивними.

3) Метод SWOT-аналізу. Під час зміни макроекономічного середовища перед підприємством відкриваються нові перспективи або загрози. Тому керівництво підприємства має передбачити усі можливості та загрози перед керованим об'єктом за наявних слабких та сильних сторін.

4) Сутність **PEST-аналізу** полягає у виявленні та оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної та майбутньої діяльності підприємства.

PEST-аналіз здійснюється за такими етапами:

– вибираються макроекономічні фактори, що мають великий вплив на підприємство;

– присвоюється кожному фактору вага від 1 (найважливіший фактор, серйозні наслідки) до 0 (незначний фактор);

– оцінюється ступінь впливу кожного фактору на стратегію підприємства за п'ятибальною шкалою (чим вище оцінка, тим більший вплив);

– розраховуються зважені оцінки шляхом множення ваги фактору на оцінку його впливу, складається зважена оцінка для підприємства.

Розглянемо окремо SWOT-аналіз, який допомагає систематизувати інформацію та отримувати повне уявлення про бізнес, чітко висвітлює пріоритети та лягає в основу для прийняття рішень і подальшого вибору стратегій.

Внутрішній аналіз передбачає опис сильних та слабких сторін.

Сильні сторони передбачають оцінку бренду компанії та наявні ресурси, зокрема: яку цінність пропонує підприємство споживачу, чи його бренд сильніший за конкурентів, в чому його переваги, чому клієнти обирають цю компанію, що підприємство робить краще за інших.

Внутрішній аналіз передбачає також розгляд слабких сторін і розгляд проблемних питань: на що скаржаться клієнти, з чим потрібно боротися, що обмежує компанію в зростанні?

В процесі SWOT-аналізу здійснюється також аналіз можливостей та загроз.

В контексті можливостей підприємству доцільно проаналізувати наступні питання: що можна покращити, на які нові ринки вийти, як утримувати наявних клієнтів, які технології використовувати?

Основні питання для аналізу загроз: чи зменшується цільова аудиторія, що роблять конкуренти, а підприємство ні, чи з'явилися на ринку нові конкуренти, які зміни відбулися у галузі якої шкоди можуть завдати зміни в економіці та законодавстві?

SWOT-аналіз допомагає при бізнес-плануванні зрозуміти, які можливості і загрози існують на ринку, і які переваги та слабкості внутрішнього середовища можуть бути використані або покращені для досягнення бізнес-цілей.

4. Переваги PEST-аналізу

PEST – це абревіатура чотирьох англійських слів: P (Political/legal) – політико-правові, E (Economic) – економічні, S (Sociocultural) – соціокультурні, T (Technological forces) – технологічні фактори.

PEST-аналіз здійснюється для відстеження змін макросередовища за чотирма напрямками та виявлення тенденцій, які не можуть бути під контролем підприємства, але які впливають на прийняття стратегічних рішень.

Зупинимося на перевагах PEST-аналізу:

1) Широкий огляд факторів зовнішнього середовища, включаючи політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти.

2) Раннє виявлення ризиків і можливостей підприємства, що дозволяє виявляти можливі ризики та можливості і адаптуватися бізнесу до зовнішніх змін.

3) Стратегічне планування дозволяє планувати стратегічні кроки та приймати обґрунтовані рішення.

4) Зручність використання – через доступність та можливість використовуватись широким колом фахівців і менеджерів.

5) Оцінка змін – завдяки постійному моніторингу змін у факторах PEST-аналізу можна забезпечити актуальність та релевантність стратегічного бізнесу.

Запитання для самоперевірки

1. Як виявляється вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства, і які аспекти цього середовища можуть виявитися ключовими?
2. Як визначається зовнішнє середовище підприємства та які його основні складові?
3. Як формується зовнішнє та внутрішнє середовище і як ці аспекти враховуються під час розробки бізнес-плану?
4. Що включає в себе макроекономічне та мікроекономічне оточення зовнішнього середовища підприємства?
5. Які методи можна використовувати для оцінки впливу макроекономічних факторів на функціонування підприємства в процесі розробки бізнес-плану?
6. В чому полягає сутність SWOT-аналізу?
7. Які переваги приносить використання PEST-аналізу в аналізі зовнішнього середовища підприємства в рамках бізнес-планування?

Рекомендована та використана література: [1], [8], [11], [12], [18].

Тема 4. Маркетингове планування на промисловому підприємстві

1. Завдання маркетингового плану.
2. Аналіз ринку.
3. Стратегія виходу продукту на ринок.
4. PERFORMANCE MARKETING.
5. Визначення метрик успіху.

1. Завдання маркетингового плану

Завдання маркетингового плану визначають конкретні цілі і кроки які підприємство повинно виконати для досягнення своїх маркетингових цілей.

Тому процес формулювання цілей маркетингової діяльності можна поділити на два етапи:

1) спочатку визначають орієнтири (основне спрямування) маркетингової діяльності підприємства;

2) потім, враховуючи особливості цільового ринку, специфіку продукції підприємства, умови конкуренції, орієнтири розподіляють на кілька цілей, визначаючи їх кількісно.

Новостворені підприємства часто знаходяться на стадії виживання, забезпечення стабільної діяльності і впровадження маркетингової діяльності. Одними з шляхів виходу з кризи може бути виокремлення вузького сегмента ринку, пошуку нових споживачів та їх утримання. Після визначення цілей й завдання маркетингової діяльності розробляється стратегія їх досягнення, побудова стратегії виходу продукту на ринок, оптимізація маркетингової стратегії.

Розглянемо детальний огляд завдань, які зазвичай включаються в маркетинговий план:

1) розробка продукту або послуги: одним із завдань може бути створення нових продуктів або послуг чи модифікації існуючих, щоб вони відповідали потребам цільової аудиторії;

2) визначення цільової аудиторії: завдання полягає в тому, щоб чітко визначити, кому призначений продукт чи послуга, створити профіль ідеального клієнта;

3) розробка стратегії ціноутворення: визначення ціни продукту або послуги, яка відповідає ринковим умовам;

4) створення маркетингової комунікації: розробка маркетингових матеріалів, рекламних компаній, PR-заходів, які спрямовані на просування продукту;

5) вибір каналів розповсюдження: визначення, якими каналами продукт чи послуга буде доступними для клієнтів;

6) визначення метрик успіху: встановлення ключових показників ефективності для вимірювання досягнення маркетингових цілей;

7) планування ресурсів: визначення необхідних фінансових, людських і матеріальних ресурсів для виконання завдань маркетингового плану;

8) визначення термінів і відповідальності: уточнення строків виконання завдань і визначення відповідальних осіб чи відділів;

9) моніторинг та контроль: встановлення системи контролю і моніторингу для відстежування реалізації завдань та внесення коректив.

Завдання маркетингового плану допомагають ретельно розглянути всі аспекти маркетингової діяльності і забезпечити систематичне виконання стратегії, сприяючи досягненню маркетингових цілей і забезпеченню успіху підприємства на ринку.

2. Аналіз ринку

В процесі маркетинг планування треба визначати що таке ринок, у

чому полягає його аналіз та заради чого потрібно його здійснювати.

Ринок – це певні економічні відносини між тим, хто пропонує свої послуги або продукти та тим, хто їх споживає.

Учасники ринку – це не тільки кінцеві покупці й продавці продукту, а й інші учасники. Наприклад, партнери, посередники, держави та міжнародні регулятори, які впливають на механізм функціонування ринку.

Розрізняють 4 етапи аналізу ринку:

1) оцінювання ринку – передбачає оцінювання: розміру ринку, його динаміки, структури ринку в різних розрізах, будь-яких інших суттєвих драйверів, які визначають специфіку ринку. Привабливість ринку залежить від рівня інфляції та економічних криз. Якщо ринок перебуває у стагнації, тоді і розвиток продукту буде мало ймовірним.

2) Дослідження конкурентів – потрібно задавати собі запитання:

- Хто є основними гравцями на ринку;
- Яку частку ринку вони займають і як змінювалась конкуренція в останні роки;
- Які ноу-хау або конкурентні переваги використовують окремі гравці ринку, щоб отримати прибуток.

3) Аналіз даних та висновків на основі цих даних. Цей етап передбачає аналіз операційно-фінансової частини:

- Яким буде ціноутворення твого продукту з урахуванням практик ринку та унікальної пропозиції твого продукту?
- Скільки ресурсів (фінансових і людських) потрібно залучити на першому етапі, щоб зробити перші висновки?
- А скільки на другому — до досягнення точки беззбитковості?
- Наскільки результативний план прибутків та витрат прийнятний для продукту, інвестор та інші стейкхолдери.

4) Визначення можливих ризиків – залежно від продукту, варто фокусуватись на різних типах ризиків. Стандартні з них — фінансові,

регуляторні та технічні. Ризики варто оцінювати за вірогідністю їхнього настання та ймовірними збитками.

Для здійснення маркетингового планування підприємцю необхідно визначити на якій стадії життєвого циклу знаходиться продукт:

1) дослідження проблеми, тобто дослідження потреб споживачів виходячи із можливостей компанії.

2) Пошук розв'язання проблеми – знаходження можливостей вирішення виявленої проблеми, що позитивно вплине на бажання споживача отримати бажаний продукт

3) Дослідження ринку й конкурентний аналіз – дослідження того, чи потрібен даний продукт споживачу та чи є конкуренти продукту і потенціал для розвитку.

4) Перевірка ідеї – створення прототипу або мінімальної життєздатної версії продукту (MVP), який можна протестувати серед потенційної аудиторії.

5) Вибір способу монетизації та бізнес моделі. Цей етап стосується визначення способу, завдяки якому продукт буде заробляти та вибір необхідної бізнес-моделі.

6) Визначення цілей і стратегії. Тут важливо сформулювати конкретний план, який містить відповіді на запитання які вимірювані цілі ставляться для продукту і яку продуктову та маркетингову стратегію підприємство вибере для їхнього досягнення.

7) Розробка продукту. Варто врахувати особливості технічної реалізації продукту, час та кошти на реалізацію, які спеціалісти потрібні, та який підхід до планування роботи найкращий.

8) Збір фідбеків і покращення продукту, тобто відгуків користувачів та відстеження показників успішності продукту, що в свою чергу дозволить оцінити, наскільки продукт вдалий, та як його можна покращити.

9) Продуктова зрілість – стабільний розвиток продукту і постійне

його покращення на основі відгуків користувачів.

10) Занепад та зникнення. Якщо продукт більше не відповідає запитам аудиторії, то він переходить в стадію занепаду. Це саме стосується і підприємства, якщо воно не зможе змінити чи оновити власний продукт це призведе до зникнення самої компанії.

3. Стратегія виходу продукту на ринок

Побудова стратегії виходу продукту на ринок може базуватися на **Go-to-Market Strategy** – стратегія виходу продукту на ринок. Це покроковий план для запуску нового продукту або план виходу вже наявного продукту на новий ринок.

GTM-стратегія має надавати відповіді на такі запитання щодо продукту:

1. Що це за продукт та яка його ключова цінність для споживачів?
2. Яким є ідеальний споживач та яку його проблему розв'язує продукт?
3. На який ринок планує підприємство запуснути продукт? Чи є у нього потенціал? Хто є конкурентами?
4. Як можна охопити цільову аудиторію та звернути її увагу на потребу в продукті?

Правильно складена GTM-стратегія дає можливість:

- скоротити час виходу продукту на новий ринок;
- виокремити власні переваги над продуктами конкурентів;
- обізнаність аудиторії про продукт;
- зменшити ймовірність: додаткових витрат через невдалий запуск;
- реагувати на зміни та бажання користувачів;
- визначити шлях розвитку продукту на новому ринку;
- залучити потенційних користувачів і перетворення їх на постійних;

- зайняти стійке місце на новому ринку та зміцнити позиціонування бренду;
- знизити витрати і оптимізувати прибуток;
- гарантування відповідності продукту до нормативних вимог ринку.

Різниця між маркетинговою та GTM-стратегією полягає в тому, що GTM-стратегія спрямована на вихід нових продуктів або послуг на ринок. Тоді як маркетингова — містить загальний маркетинговий план компанії, який може охоплювати кілька продуктів або послуг.

4. PERFORMANCE MARKETING

Performance marketing (з англійської «результативний маркетинг») — це напрям маркетингу, спрямований на ефективне залучення нових користувачів за найменшою ціною. До різновидів performance-маркетингу належать ASO (App Store Optimization), SEO (Search Engine Optimization), Affiliate Marketing та Media Buying.

Бізнес-цілі, з якими можуть допомогти інструменти performance-маркетингу:

1. Performance-маркетинг може допомогти у підвищенні впізнаваності.
2. Збільшення трафіку вебсайту за певний період часу.
3. Підвищення продажів або цільових дій завдяки ремаркетингу або ретаргетингу. Це спосіб полягає в тому, що споживач повертається до продукту підприємства або раніше вже мав досвід взаємодії з даним продуктом.
4. Підвищення залученості користувачів.
5. Лідогенерація, тобто збір бази потенційних користувачів та даних про них.
6. Продажі – це може бути оформлення користувачами платної

підписки, перегляд реклами, комісія з платежів т.д.

5. Визначення метрик успіху

Зважаючи на важливість Performance marketing та аналітики в маркетинговому плануванні, також важливо відзначити значення метрик для успішного впровадження і вдосконаленні стратегії. Наведемо основні позитивні характеристики метрик:

1) Вимірювання результатів – дозволяють виміряти ефективність маркетингових ініціатив та оцінити, наскільки близько досягаються цілі та надають конкретну інформацію про те, наскільки успішно виконуються завдання.

2) Визначення пріоритетів – допомагають визначити, на яких аспектах маркетингу слід сконцентрувати зусилля. Наприклад, якщо конверсія нижча, ніж бажано, це може вказувати на необхідність покращити якість контенту або оптимізувати рекламні кампанії.

3) Аналіз витрат – метрики дозволяють контролювати витрати та визначити, чи ефективно витрачаються ресурси. Вони допомагають визначити, які ініціативи приносять найкращий ROI.

4) Постійне вдосконалення – метрики надають засоби для постійного вдосконалення маркетингової стратегії. Аналіз даних допомагає ідентифікувати проблемні місця і приймати належні заходи для їх вирішення.

5) Пошук нових можливостей – метрики можуть вказувати на нові можливості і напрямки розвитку. Вони допомагають ідентифікувати підходи, які можуть бути більш успішними в майбутньому.

6) Звітність і комунікація – метрики надають об'єктивні дані, які можна використовувати для звітності перед керівництвом та командою. Вони сприяють зрозумілій комунікації результатів маркетингових дій.

Загалом, метрики є ключовим інструментом у маркетинговому

плануванні, який допомагає бізнесам не тільки визначити результати своїх зусиль, але і раціонально розподіляти ресурси та постійно удосконалювати свою стратегію для досягнення успіху на ринку.

Маркетингове планування є критичним етапом в успішному управлінні бізнесом і включає різні аспекти, включаючи Перформанс-маркетинг.

Для маркетингового планування доцільно застосовувати метрики – конкретні вимірювальні показники, які дають інформацію про певну характеристику проекту, а також допомагають виміряти ефективність маркетингових ініціатив та оцінити, наскільки близько підприємство досягає поставлених цілей. Тобто ефективне маркетингове планування включає в себе ретельну аналітику, встановлення чітких цілей, Перформанс-маркетинг для вимірювання результатів та постійну адаптацію для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Запитання для самоперевірки

1. Які цілі ставить перед собою маркетинговий план промислового підприємства?
2. Як можна охарактеризувати процес аналізу ринку у маркетинговому плануванні для промислового підприємства?
3. Що включає в себе стратегія введення продукту на ринок, яка розробляється в рамках маркетингового плану?
4. Чому для маркетингового планування важливо знати на якій стадії життєвого циклу знаходиться продукт?
5. Яким чином використовується концепція Performance marketing у стратегії маркетингового плану для промислового підприємства?
6. Як альтернативні методи визначення та оцінки успіху використовуються в маркетинговому плануванні промислових підприємств?

Рекомендована та використана література: [1], [8], [12], [15], [17].

Тема 5. Виробничий план

1. Виробничі аспекти діяльності підприємства.
2. Розміщення виробництва.
3. План витрат.
4. План завантаження виробництва.

1. Виробничі аспекти діяльності підприємства

План виробництва – це один з декількох розділів бізнес – плану, який описує виробничий процес. Готують його підприємці, які бажають в майбутньому виробляти той чи інший продукт або надавати послуги. Залежно від обраного напрямку бізнесу в плані виробництва коротко описується технологічний процес виготовлення продукції.

В процесі формування плану виробництва необхідно завчасно підготувати план збуту продукції, яка випускається.

План виробництва повинен мати відомості про:

- 1) місцезнаходження підприємства, транспортні можливості, відстані до провідних постачальників і основних споживачів;
- 2) необхідне устаткування із зазначенням його виробничих та експлуатаційних параметрів, а також вартості;
- 3) необхідні виробничі потужності і необхідні приміщення, що слід співвідносити з діючими нормами охорони праці та техніки безпеки;
- 4) робочі кадри, маючи на увазі вимоги до кваліфікації, кількості за категоріями персоналу;
- 5) рішення щодо того, купувати на стороні або виробляти (окремі елементи продукції).

Важливо при цьому вказувати і дотримуватися таких пунктів:

- де саме виготовляється товар (послуга);
- які потужності будуть потрібні зараз і в майбутньому;

- у кого і за яких обставин буде купуватися сировина, комплектуючі та матеріали (тобто на яких умовах (попередня оплата, по факту поставки, розрахунки на умовах відтермінування платежу);
- чи можливі обмеження обсягу впуску продукції, з якої причини?
- чи буде потрібна кооперація виробництва, з ким саме;
- яке технічне оснащення потрібно, якщо потрібне, то де буде купуватися;
- проаналізувати всі можливі варіанти реалізації товару для отримання максимального прибутку і завантаження виробництва.

2. Розміщення виробництва

Місце розташування підприємства має досить серйозне значення. Наприклад, енергоємні підприємства мають знаходитися близько від джерела енергії, переробні підприємства мають мати доступ до джерела сировини, а для підприємств сфери послуг та торгівлі важлива близькість до цільового сегмента споживачів.

Крім того, тут потрібно врахувати людський фактор, якщо організація виробництва знаходиться у передмісті, то потрібно подумати про переміщення ключових працівників або вцілому персоналу, адже їх запізнення на роботу не сприятиме виробничого процесу, крім того далекі відстані до місця роботи і назад вимагатимуть компенсації у формі доплат до зарплати.

Тобто, в цій частині бізнес-плану необхідно проаналізувати позитивні і негативні сторони розміщення підприємства та його виробничих потужностей враховуючи доступність і кваліфікацію персоналу, можливості навчання персоналу, місцеві стандарти рівня життя, близькість до споживачів і постачальників, транспортні можливості, доступність і розвиненість джерел енергетичних ресурсів, промислової та соціальної інфраструктури.

3. План витрат

Перед тим як розпочати власну справу кожен майбутній підприємець обов'язково повинний відповісти для себе на два важливих питання, які стосуються витрат майбутнього бізнесу:

- 1) Які витрати (інвестиції) необхідно зробити для того, щоб розпочати власний бізнес?
- 2) Які поточні витрати потрібні для бізнесу?

Саме такий поділ витрат існує в бізнес-плануванні: передпочаткові або інвестиційні витрати – витрати, які необхідно здійснити для того, щоб бізнес почав функціонувати. Поточні – витрати, які виникають в процесі функціонування бізнесу і супроводжують процес виробництва товарів чи надання послуг.

Щоб точно оцінити інвестиційні витрати майбутнього бізнесу слід бути достатньо обізнаним зі специфікою; законодавчою базою, яка регулює сферу підприємницької діяльності в якій діє бізнес.

Важливо порахувати початковий запас сировини, матеріалів, запасних частин тощо, приміщення для бізнесу, ремонт, інтер'єр, встановити засоби зв'язку, придбати необхідне обладнання. Крім того, реєстрація підприємницької діяльності, ліцензування вимагають певних витрат.

Немало коштів потребує отримання дозволів та погоджень з різними державними установами (санепідемстанція, енергонагляд, пожежна служба, та інші) в залежності від особливостей бізнесу.

Потрібно також визначити всі потреби, пов'язані з транспортом, зв'язком, перевезеннями та маркетингом, відкриттям рахунку в банку, встановленням охоронної сигналізації.

Крім того, надзвичайно важливо, особливо для малого бізнесу, протягом передпочаткового періоду дотримуватись мінімального рівня витрат.

4. План завантаження виробництва

Важливою сферою керівництва будь-якої промислової системи є складання плану завантаження виробництва. На хорошому, якісному рівні він виконується нечасто, тому що:

- аналітики компанії займаються іншими питаннями;
- передбачуване завантаження не цікаве для аналізу;
- користувачі не виконують точного моніторингу;
- прогнози проводяться з використанням непродуктивних інструментів, методик;
- аналітики і керівники змінюються, а це підвищує роль людського фактора при прийнятті вибору.

Головною метою планування завантаження бізнесу є досягнення оптимізованого рівня узгодження попиту на вироби і промислові потужності.

При цьому в аналіз враховуються такі параметри, як:

- доступність і продуктивність технічного обладнання;
- присутність промислових і складських приміщень;
- наявність працівників;
- існування сировинних матеріалів.

Завдяки цьому планування завантаження промислового виробництва дозволяє аналізувати різні сценарії розподілу замовлень.

Крім цього він дає можливість розробити виробничий план, куди враховується не тільки кількість виконуваних замовлень, але і прогнозований обсяг продажів.

Запитання для самоперевірки

1. Як виробничі аспекти взаємодіють з виробничим планом підприємства?

2. Як визначається оптимальне розташування виробництва в контексті планування виробництва?
3. Яким чином складається план витрат в рамках стратегії виробничого плану?
4. Як формується та визначається навантаження виробництва в рамках виробничого плану?

Рекомендована та використана література: [1], [2], [8], [10], [12], [13], [14], [16], [19].

Тема 6. Організаційний план

1. Основні завдання організаційного плану.
2. Принципи раціональної організації.
3. Складові організаційного плану.
4. Завершення організаційного плану.

1. Основні завдання організаційного плану

Організаційний план починається з того, що виробляє підприємство і які ресурси для цього необхідні. У рамках будь-якої діяльності з виробництва або надання послуг значну роль відіграє те, як окремі складові (елементи або компоненти) процесу або операційного циклу розподілені: у часі; у просторі; за своєю продуктивною силою.

Це, звичайно, не говорить про те, що в рамках бізнес-плану слід виконувати і представляти докладні розрахунки, пов'язані з оптимізацією операцій. Хоча, в деяких випадках, такого роду аналіз може бути критичним і його результати можуть мати серйозний вплив на фінансові результати проектного бізнесу.

Так чи інакше, призначення бізнес-плану полягає у:

- визначенні реалізованості підприємницької ідеї, тобто можливості створити підприємство і забезпечити його успішну діяльність в довгостроковій перспективі, основою якої багато в чому є правильна організація процесів та операцій;

- обґрунтуванні пропозицій щодо початкового фінансування, в яких, за можливістю, повинні бути враховані всі основні принципи економічної діяльності, що дозволяє підвищити відчуття інвестором реалістичності пропозицій.

2. Принципи раціональної організації

Тому в процесі проектування бізнесу необхідно брати до уваги основні принципи раціональної організації:

1) пропорційності, коли продуктивність (або виробнича потужність) обладнання або підрозділів (наприклад, діляниць, пунктів обслуговування і т. д.) є зіставною, тобто протягом всього технологічного ланцюжка відсутні зайві або невиправдані запаси потужності. Слід мати на увазі, що виробнича потужність підприємства буде визначатися пропускнуою здатністю підрозділу (обладнання) з найнижчою потужністю;

2) прямоточності, коли транспортні потоки всередині підприємства, так і зовнішні, організовані без зворотних повторюваних рухів. Це формує найкоротший шлях проходження виробу (або клієнта у разі надання послуг) за всіма передбаченими стадіями і операціями;

3) ритмічності забезпечення протягом рівних проміжків часу випуску однієї кількості продукції з повторенням виробничого процесу через певні інтервали на всіх його стадіях і операціях;

4) паралельності забезпечення максимально можливого одночасного виконання часткових виробничих процесів. У цілому, це суттєво позначається на тривалості операційного циклу.

Мова йде не про проведення докладних і ретельних розрахунків, а

про те, щоб в загальних уявленнях, наприклад, у головному плані підприємства були за можливістю дотримані.

3. Складові організаційного плану

Організаційний план у бізнес-плані визначає структуру та функціональність компанії, описуючи ключові аспекти її управління, команди, операцій та інших організаційних аспектів. Основні елементи організаційного плану:

- 1) Структура компанії:
 - визначення правової форми (ТОВ, ПП, Акціонерне товариство);
 - опис організаційної структури компанії, включаючи підрозділи та відділи.
- 2) Управління та лідерство:
 - опис ролей та обов'язків керівництва;
 - інформація про досвід та кваліфікацію керівництва;
 - визначення ієрархії та системи управління.
- 3) Команда:
 - перелік ключових членів команди з їхніми ролями та обов'язками;
 - інформація про освіту, досвід роботи та навички членів команди.
- 4) Зовнішні партнери та постачальники:
 - перелік основних партнерів і постачальників;
 - опис взаємовідносин із зовнішніми стейкхолдерами.
- 5) Локація та інфраструктура:
 - визначення місця розташування офісів, заводів або інших об'єктів;
 - опис основних виробничих або адміністративних приміщень.
- 6) ІТ інфраструктура:
 - опис систем та технологій, які використовуються для управління бізнесом;
 - зазначення інформаційних систем та програмного забезпечення.

7) Організаційні процеси:

- опис процесів, відповідальних за виробництво, обслуговування клієнтів, управління проектами;
- ідентифікація можливостей для оптимізації процесів.

8) Політика та процедури:

- визначення стандартів, правил і процедур, що діють в компанії;
- зазначення політик, безпеки, якості та інших ключових аспектів.

Отже, організаційний план допомагає визначити, як буде функціонувати компанія на організаційному рівні та створює основу для ефективного управління бізнесом.

4. Завершення організаційного плану

Завершення організаційного плану в бізнес-плані є важливим етапом, де підприємство може просумувати основні пункти та зробити важливі висновки.

Саме в цьому блоці можна підкреслити сильні сторони компанії та підкреслити готовність до ефективного управління. Ось кілька кроків, які можна врахувати:

1) загальний висновок – це короткий висновок щодо організаційного плану, підкресливши його стратегічну важливість для успіху компанії;

2) ключові переваги – важливо підкреслити ключові переваги організації, наприклад, досвід команди, сучасне обрання, використання інновацій, ефективність бізнес-процесів;

3) стратегічні напрямки - ті, які компанія планує вживати для досягнення своїх цілей та подолання ймовірних негативних наслідків;

4) заплановані ініціативи – вибір тих ініціатив або проєктів, які планується реалізувати для підвищення ефективності чи розширення бізнесу;

5) зобов'язання до якості – підприємство повинно прагнути до високої якості продукції, послуг та здійснювати постійний контроль якості;

б) ризики та стратегії мінімізації – необхідно зазначити основні ризики і запропонувати стратегії по їх мінімізації;

7) завершення організаційного плану – вказати заключні слова щодо успішної діяльності компанії;

8) посилання на інші розділи – необхідно зазначити як організаційний план взаємодіє з іншими частинами бізнес-плану, такими як маркетинговий, виробничий, фінансовий план.

Завершення організаційного плану має створити закінчений та цілісний вигляд вашого бізнес-плану, залишаючи зацікавлених сторін переконаними в успішності та готовності вашої компанії до викликів та можливостей.

В результаті, детально розроблений організаційний план, включаючи обрану організаційну структуру, визначає не лише стратегічні напрями, а й конкретні кроки для їх втілення, створюючи оптимальні умови для успішної діяльності підприємства. Також він стає важливим інструментом для досягнення поставлених цілей та стабільності підприємства в контексті конкретного проекту, розкриваючи його потенціал та створюючи умови для його розвитку.

Запитання для самоперевірки

1. Які завдання організаційного плану розглядаються в контексті підприємства?

2. Як враховуються принципи раціональної організації під час розробки організаційного плану?

3. Що включає в себе структура та складові організаційного плану?

4. Яким чином завершується процес розробки організаційного плану, і які критерії визначають його завершення?

5. В чому особливості завершення організаційного плану?

Рекомендована та використана література: [1], [2], [8], [10], [12], [14], [16].

Тема 7. Фінансовий план та оцінка ризиків

1. Основні завдання фінансового плану.
2. Види фінансових планів.
3. Порядок складання фінансового плану.
4. План прибутків та збитків.
5. План фінансових виплат та надходжень.
6. Оцінка ризиків.

1. Основні завдання фінансового плану

Блок фінансового плану та оцінки ризиків є невід'ємною частиною бізнес-плану і визначає фінансові аспекти підприємства, а також потенційні ризики, які можуть вплинути на його успішність.

Фінансовий план – спрощено це співвідношення доходів і витрат об'єкта планування. Він допомагає визначати, який обсяг фінансування знадобиться для максимального ефективного розвитку, а в деяких випадках і для виживання в умовах жорсткої конкуренції і мінливих умов ринку. Крім того, фінансовий план визначає де взяти кошти, відсутні для нормальної роботи. Наведемо завдання фінансового планування:

1) визначити обсяг коштів, необхідних для виробництва чи інвестиційної діяльності. Тобто, йде мова про необхідну реальну оцінку поточного стану справ на підприємстві: закупівлю сировини і матеріалів, виплату заробітної плати, орендні платежі;

2) визначити, куди вкладати фінансові кошти для максимальної ефективності;

3) визначити джерела зростання прибутку за рахунок оптимізації нематеріальних ресурсів та пошуку інвестицій.

Для виконання цих завдань потрібно, насамперед, визначити цілі підприємства та наскільки вони відповідають поточній фінансовій ситуації в компанії і сформулювати порядок дій для досягнення цілей.

2. Види фінансових планів

Фінансові плани можна поділити на наступні види:

- 1) довгострокові;
- 2) середньострокові;
- 3) короткострокові.

Класичні фінансові плани підприємства бувають довгострокові (до 10 років), середньострокові (до 5 років) і короткострокові (до одного року). Сьогодні в умовах загальної світової кризи в багатьох сферах підприємницької діяльності, можна вважати план на 3 роки середньостроковим, на 5 років – довгостроковим, а плани на 10 років – майже неможливими.

Короткострокові фінансові плани дають змогу ефективно вести поточну операційну діяльність. Тобто підтримувати підприємство в стабільно робочому стані, забезпечувати працездатність надходженнями від реалізації товарів чи послуг.

Середньостроковий фінансовий план дає змогу націлюватися на реалізацію більш глобальних цілей. Довгостроковий фінансовий план – це завжди про стратегію, освоєння нових ринків, оновлення виробництва, зростання капіталу, перехід на новий рівень бізнесу.

Щоб розуміти дії, які знадобляться за умов різних сценаріїв подій, найкраще для кожного з трьох варіантів підприємця необхідно скласти оптимістичний, песимістичний і максимально реалістичний варіанти фінансового плану.

Під час складання фінансового плану важливо врахувати обмеження, яких неможливо уникнути, зокрема: обсяги і терміни поставок ключових клієнтів, обмеження, пов'язані з охороною навколишнього середовища, мінімально необхідну кількість співробітників на виробництві, вимоги до якості товарів, поточні можливості виробництва та інше.

3. Порядок складання фінансового плану

Приватне підприємство може не дотримуватися обов'язкової форми фінансового плану, як наприклад, державне підприємство. Підприємець самостійно вирішує наскільки детальним має бути такий документ і як його потрібно заповнювати.

Однак, є певні розділи фінансового плану, які має робити власник підприємства:

- план очікуваних витрат, план доходів і чистого прибутку за конкретний період;
- балансовий план, який дозволяє зрозуміти перспективи компанії до кінця планового періоду, зокрема: чи підприємство створить нову лінійку продукції, збільшить прибуток, покращить виробничі процеси;
- систему управлінського контролю;
- прогноз руху грошових коштів, надходжень і виплат (рахунки компанії, надходження коштів).

Власнику потрібно враховувати не лише прибуток від діяльності підприємства але і різницю між кредиторською та дебіторською заборгованостями, амортизацією основних засобів (обладнання, устаткування), кредити підприємства.

Для пояснення фінансового плану доцільно додати наступні розділи:

- джерела коштів на оновлення виробничого обладнання, куди вкладати вільні кошти;
- оцінка обсягу і можливостей ринку;

- формування реальних цілей з фінансовим підґрунтям (на місяць, квартал чи рік);
- оцінка реальний стан справ;
- формування кошторису витрат;
- формування списку джерел прибутку, пошук нових джерел фінансування;
- структура джерел і види дивідендів
- динаміка витрат і доходів за різних умов і фінансовий прогноз щодо майбутнього залучення капіталу.

Для формування фінансового плану знадобиться тривалий час, щоб зібрати необхідну інформацію по всьому підприємству, при цьому потрібно враховувати сезонність, умови ринку, інфляцію, умови зміни ціни, джерела залучення споживача.

4. План прибутків та збитків

Мета та особливості розробки фінансового плану визначають його зміст, послідовність і рівень деталізації, опрацювання. Фінансовий план містить такі основні розділи:

- план доходів і видатків (план прибутків і збитків);
- план грошових надходжень і виплат (план руху готівки);
- плановий баланс;
- визначення точки беззбитковості.

Поряд з основними показниками цих підрозділів, мають бути наведені припущення, на підставі яких ці показники розраховано. Чітко і стисло викласти ці припущення і передбачення необхідно в текстовій частині фінансового плану. Без цього всі наведені розрахунки фінансового плану не матимуть належного практичного значення.

Відповідно обґрунтований фінансовий план може бути використаний не тільки для залучення інвестицій, а і для оцінки результатів діяльності

фірми після фактичного започаткування бізнесу. Крім того фінансовий план часто є основою для опрацювання детального робочого бюджету підприємства. Таким чином, фінансовий план має стати основним документом, який буде визначати звідки, коли та як залучатиметься та витратиметься необхідний капітал. Цей план визначає суми очікуваних витрат і доходів підприємства за обраний період, і необхідний для уточнення можливостей виживання і активного ведення діяльності. Мета – визначення суми чистого прибутку, якою підприємство зможе розпоряджатися протягом певного періоду. У таблиці 3 вказано фрагмент прикладу такого плану з урахуванням розподілу виробництва продукції за місяць.

Таблиця 3 – Фінансовий план

№ з/п	Показники	Місяці 2022 року (тис. грн.)			
		Квітень	Травень	Червень	Разом, квартал
1	Виторг без ПДВ і акцизів від реалізації товарів	2 500	2 867	2900	8 267
2	Змінні витрати	1 630	1 978	1998	5 606
3	Маржинальний прибуток	870	889	902	2 661
4	Умовно-постійні витрати	345	345	345	1 035
5	Прибуток до оподаткування	525	544	557	1 626
6	Податок на прибуток	94,5	97,92	100,26	292,68
7	Чистий прибуток	430,5	446,08	456,74	1 333, 32

5. План фінансових виплат та надходжень

У плані руху фінансів необхідно враховувати не тільки кошти на рахунках і готівку, але також і цінні папери, наприклад: еквіваленти грошових надходжень. У розрахунках враховуються передбачувані результати фінансової і виробничої діяльності – обслуговування і отримання кредитів, купівля основних засобів, різниця між дебіторською і кредиторською заборгованостями, амортизація і чистий прибуток.

З урахуванням даних таблиці 3, за умови амортизаційних

відрахувань в 865 тис. грн., таблиця прогнозу фінансових виплат і надходжень може виглядати так (табл. 4).

Таблиця 4 – Фінансовий план підприємства (приклад)

№ з/п	Показники	тис. грн.
1.	Чистий прибуток	1 333,32
2.	Амортизація	865
Плюс (мінус) зміни в поточних активах		
3.	Зростання дебіторської заборгованості	-250
4.	Зростання товарно-матеріальних цінностей	-350
Плюс (мінус) зміни в поточних зобов'язаннях		
5.	Зростання кредиторської заборгованості	+ 280
6.	Зростання заборгованості по податках	+ 560
7.	Чистий грошовий потік за рахунок виробничої діяльності	+ 2 438,32
Інвестиційна діяльність		
8.	Придбання основних засобів	-760
Фінансова діяльність		
9.	Отримання кредиту	+ 1870
10.	Погашення позики	- 470
11.	Збільшення (зменшення) коштів	3 078,32
12.	Готівка на початок кварталу	1 627,32
13.	Готівка на кінець кварталу	3 808,32

Такий прогноз чутливий до зміни кон'юнктури ринку, витрат, цін і обсягу виробництва самого підприємства, а отже знадобиться коригувати дані за найменших змін. В системі бізнес-планування підприємству доцільно крім фінансового аналізу здійснювати політику управління фінансовою безпекою.

6. Оцінка ризиків

Оцінка ризиків може включати в себе наступні етапи:

1) Ідентифікація ризиків – визначення всіх потенційних ризиків, які можуть вплинути на бізнес та категоризація ризиків за їхньою ймовірністю та впливом.

2) Оцінка впливу ризиків передбачає аналіз впливу ризиків на фінансовий стан підприємства та визначення можливостей зменшення впливу або ймовірності ризиків.

3) Розробка стратегій управління ризиками – визначення стратегій для управління та зменшення ризиків та розробка плану дій у випадку реалізації ризиків.

4) Моніторинг ризиків – встановлення системи моніторингу ризиків та постійне оновлення стратегій управління ризиками відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

5) Страхування та резервування – розгляд можливостей страхування для зменшення впливу певних ризиків та створення резервів для покриття непередбачених витрат.

Цей блок бізнес-плану є ключовим для підприємства, оскільки надає детальний огляд фінансового стану, визначає стратегії управління ризиками, що допомагає забезпечити стійкість та успішність бізнесу в різних сценаріях.

Запитання для самоперевірки

1. Які основні завдання фінансового плану?
2. Наведіть які різновиди фінансових планів існують і в чому полягають їхні відмінності?
3. Що включає в себе план прибутків та збитків, який розробляється в рамках фінансового плану?
4. Які аспекти розглядає план фінансових виплат та надходжень, який входить в фінансове планування?
5. Які основні складові містить фінансовий план підприємства?
6. Як проводиться оцінка ризиків у фінансовому плані та як це впливає на стратегію фінансового управління підприємства?

Рекомендована та використана література: [1], [8], [9], [10], [11], [12], [13], [14], [15].

Рекомендована література

1. Бізнес-планування в підприємстві: навчально-методичний посібник для студентів ОР “бакалавр” спеціальності 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність". / Васильченко С.М. – Івано-Франківськ : ВДВ ЦІТ Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника, 2020. – 57 с.
2. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
3. Бізнес-планування та створення стартапів: методичні вказівки до виконання курсових робіт/ Уклад. О.М. Дюгованець. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2021. 84 с.
4. Бізнес-планування : навч. посіб. / В.Ф. Гамалій, В.А. Вишневська, О.С. Хачатурян. – Кропивницький : ПП «Ексклюзив-Систем», 2017. – 186с.
5. Бізнес-планування для підготовки бакалаврів з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент». Опорний конспект лекцій. Тернопіль – ТНЕУ. 2016. 62 с.
6. Бізнес-план [Електронний ресурс] : 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» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. Ж. М. Жигалкевич. – Електронні текстові дані (1 файл: 1,4 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 38 с.
7. Варналій З.С., Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Білик Р.Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2019. 263 с.
8. Верланов Ю. Ю. Бізнес-планування: теорія та практика : [навчальний

- посібник] / Ю. Ю. Верланов, О. Ю. Верланов. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2014. – 244 с.
9. Вдовенко Н. М., Овчаренко Є. І., Гук О. В., Бабій Л. І. Механізм ефективного управління фінансовою безпекою в системі бізнес-планування інноваційно орієнтованих підприємств в умовах діджиталізації та економічних викликів. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць*. Вип. 7–8 (266–267). К, 2023. С. 52-58 <https://doi.org/10.5281/zenodo.8420772>
10. Глущенко, Л. Д., О. Й. Лесько, М. В. Бальзан. "Теоретичні аспекти та сучасні тенденції бізнес-планування на підприємстві." 2022. – С. 32-37. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/35237/104563.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
11. Горбаченко С.А., Карпов В.А. Аналіз підприємницьких проєктів. – Одеса: ОНЕУ, 2013. – 241 с.
12. Должанський І.З, Загорна Т.О. Бізнес-план. Технологія розробки. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 384 с.
13. Зарицька, Оксана Леонідівна. Бізнес-план : підручник / Зарицька О.Л., Симак А.В., Войцеховська В.В., Поліщук І.М., Мирощенко Н.Ю.; Міністерство освіти і науки України, Національний університет "Львівська політехніка". – Львів : Видавництво "Новий Світ-2000", 2021. – 303 с.
14. Ільчук, Павло Григорович, автор. Бізнес-планування та управління проєктами : навчальний посібник / Ільчук П.Г., Фещур Р.В., Якимів А.І., Когут І.В. [та 3 інших] ; Міністерство освіти і науки України, Національний університет "Львівська політехніка", ТзОВ "АЙКЮ ХОЛДИНГ". – Львів : Видавництво "Новий Світ-2000", 2020. – 215 с.
15. Європейські стандарти бізнес-планування : навч. посібник / О. В. Димченко, О. О. Рудаченко, В. М. Прасол, О. Д. Панова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О.

- М. Бекетова, 2021. – 143 с.
16. Маматова Л.Ш. Роль бізнес-планування в управлінні підприємством. *Підприємництво і торгівля. № 30, 2021.* URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/941/892>
 17. 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.
 18. Петков О.І. Методи оцінки впливу макроекономічних факторів на діяльність підприємств. *Інфраструктура ринку.* Випуск 15. 2018. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/15_2018_ukr/21.pdf
 19. Шендерівська Л. П., Гук О. В., Мохонько Г. А. (2022). Трансформація бізнес-моделей видавництв в умовах війни та пандемії. *Економічний простір*, (179), С. 79-85. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/179-12>