

*Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

*Тема «Обґрунтування створення бізнесу на основі бізнес-планування  
проекту»*

*Спеціальність 051 «Економіка»*

*Освітня програма 6.051.00.06 «Економіка і бізнес»*

*Завідувач кафедри: \_\_\_\_\_/О.І. Карінцева/*

*Керівник роботи: \_\_\_\_\_/П.В. Гриценко /*

*Виконавець: \_\_\_\_\_/А.Л. Харченко /*

*Група: \_\_\_\_\_ Епн -71*

**Суми 2021**

## Анотація

Кваліфікаційна робота містить 47 сторінок основного тексту, 3 розділи, 10 таблиць, список використаної літератури із 46 джерел.

**Предметом дослідження** – є економічні відносини, що складаються в процесі створення та реалізації бізнес-плану ФОП «BulBul» - магазину сантехніки та кухонного обладнання.

**Об'єктом дослідження** є процедура написання та втілення у життя бізнес планування для магазину сантехніки «BulBul».

**Методи дослідження** – У процесі дослідження використовувалися методи конкретного й абстрактного мислення – для вивчення принципів, та особливостей формування вартості, математичні та графічні методи – для аналізу підходів до оцінки вартості та визначення індикаторів вартості в динаміці для досліджуваного підприємства; методи синтезу, аналізу, аналогій та узагальнення – для формування напрямів зростання вартості підприємства у перспективі.

**Структура роботи.** У *першому розділі* розглянуто характеристику, призначення та структуру бізнес-плану в загальному плані. А також методичні вимоги до його оформлення. У *другому розділі* досліджено стан розвитку підприємства на даному етапі діяльності в аспекті аналізу практики бізнес-планування на підприємстві ФОП «BulBul». Характеристика структури і оцінка організаційного забезпечення розроблення бізнес-плану підприємства. *Третій розділ* присвячено удосконаленню практики бізнес-плану і діяльності досліджуваного підприємства з урахуванням ризиків та можливостей зовнішнього середовища та ринку в цілому.

*Ключові слова:* бізнес-план, діяльність підприємства, призначення бізнес-плану, складання та формування бізнес-плану, втілення у життя та реалізація бізнес-плану, удосконалення бізнес-плану.

## ЗМІСТ

### ВСТУП

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутнісна характеристика та призначення бізнес-плану у діяльності підприємства

1.2. Структурні елементи бізнес-плану та їх змістовне наповнення

1.3. Методичні засади складання і оформлення бізнес-плану

Висновки до розділу 1

### РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ФОП «BULBUL»

2.1. Організаційно-економічна та функціональна характеристика діяльності досліджуваного підприємства як об'єкта бізнес-планування

2.2. Характеристика структури бізнес-плану та його змістовного наповнення на досліджуваному підприємстві

2.3. Оцінка організаційного забезпечення розроблення бізнес-плану на досліджуваному підприємстві

Висновки до розділу 2

### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ ДО ДИНАМІЧНИХ РИНКОВИХ ЗМІН

3.1. Оцінка зовнішнього середовища можливостей і загроз економічної діяльності підприємства як база для удосконалення бізнес-планування

3.2. Формування нової структури бізнес-плану орієнтованої на адаптацію до динамічних змін ринкового середовища

3.3. Удосконалення організаційного та інформаційного забезпечення бізнес-планування на підприємстві

Висновки до розділу 3

### ВИСНОВКИ

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

## ВСТУП

Для визначення напрямів діяльності певного підприємства у майбутньому треба враховувати основні тренди сучасного розвитку бізнесу, а саме: подальша глобалізація економічних відносин, перехід до альтернативних видів палива, інформатизація бізнес-процесів та інше [31, 32, 33, 34, 35, 36, 42, 43, 44, 45, 46]. Врахування цих особливостей визначає успішність майбутнього бізнесу.

Базовою метою для створення чи не кожного бізнесу є отримання прибутку. Успішність бізнесу визначається можливістю адміністрації організації влучно виділяти та ефективно направляти на досягнення поставлених цілей фінансові, технічні та робочі ресурси. Ця здібність, в свою чергу, залежить від суб'єктивних та об'єктивних факторів.

Для досягнення успіху в розвитку і становленні бізнесу управлінню комерційного підприємства, компанії або організації необхідно чітко організувати фінансово-господарську діяльність підконтрольної структури. Крім того, великого значення набуває фактична наявність і якість аналітики, що проводиться. Дослідження та аналіз інформації про динаміку сектору ринку, в якому провадить свою діяльність дана бізнес-структура, дозволяє оцінити поведінку конкурентів, отримати об'єктивні показники попиту на актуальні послуги або товари. Дані аналітики використовують при стратегічному та тактичному плануванні. Результатами таких досліджень є *бізнес-план* [37, 38, 39, 40, 41].

Ефективне бізнес-планування це необхідність при реалізації проектів і втілення у життя відповідних ідей. Бізнес-план як інструмент є досить популярним серед підприємців. Без даного документа не реалізується практично ні один орієнтований на отримання прибутку проект.

**Аналіз останніх досліджень та наукових видань.** Дане питання серед науковців вивчали у своїх роботах Л.Лаврів, С.М. Макаренко, Н.М. Олійник, В.В. Македон, Є.О. Діденко, К.О. Великих, О.Л. Герасимова, Г.О. Селезньова, В.В. Іванова, В. А. Лелюк, А.В. Лелюк, Н.П. Пан та ін.

**Метою роботи** є дослідити теоретико-методичне забезпечення складання,

оформлення та реалізації бізнес-плану суб'єкта господарювання та шляхи удосконалення його діяльності.

**Предметом дослідження** є економічні відносини, що складаються в процесі створення та реалізації бізнес-плану ФОП «BulBul» - магазину сантехніки та кухонного обладнання.

**Об'єктом дослідження** є процедура написання та втілення у життя бізнес-планування для магазину сантехніки «BulBul».

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використовувалися методи конкретного й абстрактного мислення – для вивчення принципів, та особливостей формування вартості, математичні та графічні методи – для аналізу підходів до оцінки вартості та визначення індикаторів вартості в динаміці для досліджуваного підприємства; методи синтезу, аналізу, аналогій та узагальнення – для формування напрямів зростання вартості підприємства у перспективі.

**Завданням** дипломної роботи є: проаналізувати сутність і зміст бізнес-планування; узагальнити принципи і сучасні підходи до створення і реалізації бізнес-плану; вивчити та дослідити педологічні засади створення бізнес-плану суб'єкта господарювання; визначити основні напрямки підвищення результативності бізнес-процесів діяльності підприємства; оцінити економічну ефективність запропонованих напрямків удосконалення системи управління діяльності досліджуваного підприємства.

**Практичне значення** полягає у тому, що даний матеріал курсової роботи можна буде використовувати при підготовці до практичних занять, лекцій, наукових конференцій, наукових, курсових робіт, рефератів, тощо.

Всі питання будуть розкриті за допомогою теоретичного матеріалу на прикладах періодичних, наукових видань, а також інтернет - ресурсів.

**Структура роботи.** Дипломна робота, зміст якої викладено на 46 сторінках, складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків та списку використаної літератури з 36 найменувань.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутнісна характеристика та призначення бізнес-плану у діяльності підприємства

Складання бізнес-плану є один із найголовніших етапів при започаткуванні, організації чи розширенні вже існуючого підприємства. Бізнес-план має на меті відтворити завдання та мету діяльності підприємства, як в короткостроковій, так і довгостроковій перспективі. Зазвичай бізнес-план також має список та опис послуг та продуктів, які підприємство виробляє та надає. Також вищезазначений план має інформації про матеріальну базу діяльності, ресурси та засоби, які підприємство залучає для провадження господарської діяльності.

С. Покропивний, С. Соболев, Г. Швиданенко у своєму навчальному посібнику зазначають, що **Бізнес-план** — це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним [1].

Схожої думки у своїй роботі тримається Г. Тарасюк, яка під бізнес-планом розглядає «документ, який містить систему пов'язаних у часі і просторі, узгоджених із метою і ресурсами заходів та дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницької ідеї» [2].

У більш вузькій, спеціалізованій доктринальній літературі бізнес-план визначається як усесторонній опис бізнесу і середовища, у якому він функціонує. Це, зокрема, засіб доведення нових ідей до осіб, спроможних профінансувати їх реалізацію; як комунікації з приводу продажу бізнес-ідеї тощо. Тому найбільш узагальнено сутність бізнес-плану можна розкрити через наступне визначення. Бізнес-план – це документ, у якому, з метою апробації певної бізнес-ідеї, всесторонньо описуються ринкові, виробничі, фінансові, маркетингові, організаційні й інші аспекти її реалізації та обґрунтовується

доцільність інвестування у новий підприємницький проект (або в розширення уже існуючого бізнесу) [3].

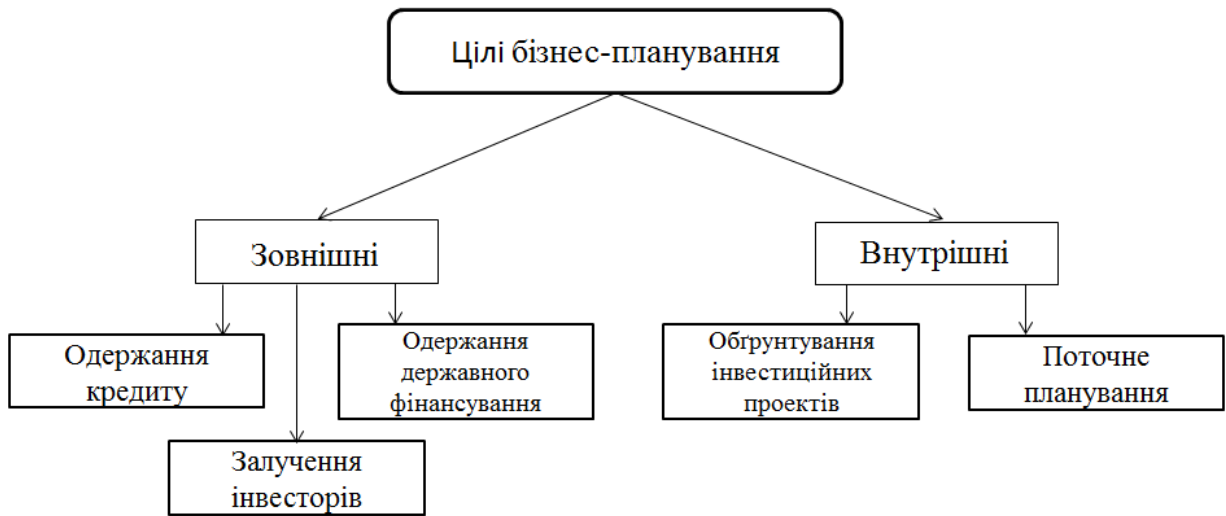


Рис. 1.1 – Цілі бізнес-планування

Як зазначено на схемі, цілі створення бізнес-плану можна умовно поділити на зовнішні та внутрішні.

В основу зовнішніх цілей покладено обґрунтування успіху справи для майбутніх кредиторів та партнерів. Зовнішні цілі включають обґрунтування необхідності залучення додаткових інвестицій. Опис можливостей компанії та переконання потенційних інвесторів в ефективності інвестиційного проекту та високий рівень управління компанією. З іншої сторони, кожен інвестор хоче оцінити прибутковість інвестиції в пропонований інвестиційний проект та оцінити відношення можливої рентабельності проекту до інвестиційного ризику, для якого вивчається та аналізується бізнес-план інвестиційного проекту.

Відповідно, внутрішня ціль – це характеристика управління підприємницькою діяльністю. Внутрішні цілі - це перевірка знань з управління, розуміння ринкового середовища та реальне становище компанії на ринку. А також досягнення порозуміння між інвестором та керівництвом стратегічні цілі, характеристики, конкурентне середовище, слабкі та сильні сторони компанії конкретний інвестиційний проект, його можлива

ефективність за певних умов [4].

З урахуванням вищезазначених цілей бізнес-плани розробляються у таких випадках [5]:

1. Для того, щоб отримати позику в банку. Це пов'язано з тим, що бізнес-план входить до комплексу документів який надається банку для перевірки можливого подальшого кредитування. Бізнес-план повинен відповідати вимогам та стандартам для реєстрації конкретної кредитної установи.

2. Підприємство має на меті отримати державне фінансування. Бізнес-план базується на обґрунтуванні ефективності державної допомоги в отриманні преференцій, пільг, субсидій та реєстрацій як вільних резидентів економічних зон тощо. Таким чином бізнес-план повинен відповідати вимогам настанов Розроблення бізнес-плану для підприємств, затвердженого наказом Міністерства економіки України від 6 вересня 2006 №290 [6].

3. Для залучення інвесторів, що є основною метою зовнішнього планування. В цьому випадку буде розроблено інвестиційний меморандум, який буде наданий зацікавленим інвесторам для прийняття рішень щодо фінансування. Потім дані бізнес-плану уточнюються та допрацьовуються. Коли задіяний іноземець Інвестор, бізнес-план базуватиметься на рекомендаціях ЮНІДО (Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку) [7].

4. Поточне планування. У існуючих компаніях для цього складаються бізнес-плани: відповідні стратегічні, тактичні або оперативні напрямки та завдання у зв'язку з подальшим розвитком. Виробничі або функціональні підрозділи, реструктуризація або розширення організації та ін. Стабільне та стійке функціонування корпоративного бізнес-плану може бути спрямоване на оновлення та удосконалення основного виробничого обладнання та розробки нових технологій. При значному падінні виробництва, що відбувається за умов економічної кризи бізнес-план повинен включати пошук нових ринків збуту, розширення продажів тощо.

5. Обґрунтування інвестиційних проектів, з якими слід розглянути можливість реалізації нових проектів. Проект бізнес-плану інвестиційного



проекту передбачає попереднє економічне обґрунтування його доцільності та подальше планування необхідних витрат на їх реалізацію та очікуваних кінцевих результатів.

## **1.2. Структурні елементи бізнес-плану та їх змістовне наповнення**

Зазвичай бізнес-план складається відповідно до типу підприємства та його діяльності та рівня складності завдань, які стосуються реалізації самого проекту. Для вже діючих суб'єктів господарювання актуальним є пошук шляхів розвитку, розширення діяльності та удосконалення надаваних послуг. В той же час, для нових підприємств, зокрема, наукового та дослідного напрямку діяльності більш характерними є складання бізнес-планів спрямованих на розробку нових ідей, продукції чи послуг. Особливого значення набуває дослідження маркетингового напрямку: пошук споживачів, їх фінансових можливостей та передбачення витрат на обслуговування у зв'язку з діяльністю підприємства.

Законодавчо чітко не визначено структурний зміст та перелік розділів бізнес-плану, як в українській так і у світовій законодавчій практиці. А отже, при розробленні бізнес-плану можуть застосовуватися різні підходи.

С. Макаренко, Н. Олійник у своєму навчальному посібнику визначає такий розширений список структурних елементів бізнес-плану [8]:

1. Титульний аркуш;
2. Зміст, перелік розділів;
3. Резюме;

Резюме – це гарно сформульована система даних про комерційні перспективи та мету підприємницького проекту. Інформація про виробниче, фінансове та організаційне забезпечення плану, та його реалізації. Це вважається загально визнаним стандартом ділових пропозицій потенційним партнерам та інвесторам (відповідно до Закону України: Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців) [9].

В цьому ж розділі висвітлюється така інформація: назва, адреса

підприємства, форма власності та її власники чи засновники; короткий опис суті проекту; перелік можливостей та стратегій; характеристика поточного стану ринку, ринкових можливостей; конкретизація цільового ринку та обсягів продажів; опис команди, її кваліфікації, знань та досвіду; та врешті-решт обґрунтовані прогнозовані фінансові результати [10].

4. Характеристика підприємства;

5. Характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством;

В даній частині бізнес-плану зазначається коротка інформація про підприємство (назва, юридичний статус, форма власності, дата реєстрації, адреса і т.д.); основні види та характер діяльності суб'єкта господарювання, перелік надаваних послуг; географія розташування та майбутнього розширення підприємства.

Розділ бізнес-плану з описом товару чи послуги, виробництво, для якого насправді був розроблений проект, вимагає особливої чіткості. Він повинен містити такі ключові показники: Особливості продукту та наданих послуг, загальний опис нових товарів та послуга; термін життєвого циклу товару; технологічна характеристика виробництва (надання послуг); координація та призначення товарів та послуги для продажу на зовнішніх [11].

В пункті щодо характеристики продукції та послуг важливо визначати їх асортимент та перелік, споживчі особливості продуктів та послуг, а також їх унікальність та конкурентоспроможність на ринку.

6. Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг);

7. Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги;

8. План маркетингової діяльності;

Відповідно до цього пункту плану, в ньому описується характеристика та сегментація ринку товарів та послуг, обчислюються розмір та склад товарів та послуг, а також описується реалізація збуту продукції, з огляду на конкуренцію на ринку.

Особливо важливо визначити перелік конкурентів на ринку; знайти організацію, яка б могла надавати консультації с питань маркетингу; наявність

агента підприємства, який здійснює реалізацію продукції та виступає як торговий представник за договором на основі угоди про право на продаж товарів у конкретному регіоні; та безпосередньо перелік клієнтів з якими буде працювати суб'єкт господарювання [12].

9. План виробничої діяльності підприємства;

10. Організаційний план;

В пунктах 9 та 10 слід визначити обсяги виробництва та реалізації послуг або продукції (бажано у кількісних показниках); характеристика та опис виробничих цехів, виробничих програм, технологічних ліній, обладнання та робочих місць. Включно з розрахунком площі виробничого простору та підрахунку устаткування. Для повного опису також можна визначити джерела постачання сировини; обчислити кількість робітників, які будуть потрібні для виконання роботи. Та підсумувати дану інформацію обчисленням витрат на виробництво та забезпечення його постійної роботи [12].

В цих же розділах необхідно обрати найкращих спосіб виробництва товарів. Засоби виробництва можуть бути пов'язані різними способами (такі як розмір залученого капіталу та залучення конкретної величини робочої сили) [13].

У бізнес-плані виробничого процесу повинно враховуватися: Опис будівлі, обладнання, сировини та вимоги до робочої сили; технологічні процеси, а також можливості для бізнесу, використання виробничих потужностей та програми з контролю якості [14].

Головною метою розділу організаційного плану є надати інформацію про матеріальну базу діяльності підприємства, забезпеченість виробництва та реалізації продукції а також постійного розширення та удосконалення виробництва. В цьому розділі бізнес-плану розглядають такі теми як: організаційна структура та юридична форма підприємства.

11. План охорони навколишнього середовища;

12. Фінансовий план та програма інвестицій;

13. Аналіз потенційних ризиків;

14. Бюджетна та економічна ефективність інвестиційного бізнес-плану;
15. Соціально-економічні наслідки реалізації інвестиційного бізнес-плану;
16. Додатки.

Крім того, відповідно до стандартів UNIDO (United Nations Development Organization) Крім вищезазначених складових планування, до його змісту мають входити такі частини [7]:

- Меморандум про конфіденційність;

Це так зване пояснення і рекомендації зі складання інформації про конфіденційність бізнес-плану. Меморандум складається задля попередження осіб, яким став відомий зміст бізнес-плану конкретного підприємства. Така інформація є конфіденційною для інших осіб. У меморандумі має бути зазначено про відповідальність осіб, які беруть на себе відповідальність і гарантують нерозповсюдження інформації, що міститься в ньому [15].

- Загальна інформація про інвестиційний проект, а також дослідження його на відповідність завданням та пріоритетам, визначеним Програмою діяльності Кабінету Міністрів України [15].

### **1.3. Методичні засади складання і оформлення бізнес-плану**

У сучасному світі, де поряд із вже існуючими потужними виробництвами, успішними підприємствами, також постійно розвиваються технологія та засоби праці, з'являються нові стартапи та створюються все нові і нові суб'єкти господарювання, які перш за все мають на меті одержання прибутку – створення та розробка бізнес-плану є необхідним етапом для започаткування бізнесу. Бізнес-план також є актуальним при розширенні підприємства, його вдосконалення, розробці нових товарів та послуг.

Відповідно до проекту Європейської комісії «Тасіс», бізнес-план – це документ, у якому, з метою апробації певної бізнес-ідеї, всесторонньо описуються ринкові, виробничі, фінансові, маркетингові, організаційні й інші аспекти її реалізації та обґрунтовується доцільність інвестування у новий підприємницький проект (або в розширення уже існуючого бізнесу) [3].

Як зазначають Є.Діденко та Б. Нянчур у своєму дослідженні, головними завданнями алгоритму бізнес-планування є [16]:

1. Виявлення слабких місць стратегічного планування ще до початку його реалізації та своєчасне внесення необхідних коректив;
2. Оцінювання потенційних технічних, ресурсних та фінансових можливостей розвитку виробництва;
3. Оцінювання ефективності обраних шляхів розвитку, дохідності, заходів та окупності коштів;
4. Чітке планування дії функціональних підрозділів та забезпечення їх взаємозв'язку;
5. Забезпечення гнучкості, мобільності та швидкої реакції на необхідність перебудови виробництва під впливом зовнішніх чинників.

В. Македон визначає такі етапи створення бізнес-плану [17]:

- початкова стадія;

На початковій стадії відбувається пошук підприємницької ідеї, обирається сфери діяльності, вибір форми організації бізнесу та рішення про започаткування бізнесу.

- підготовча стадія;

Головною метою підготовчої стадії є: збирання загальноекономічної інформації, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінка можливостей та ризиків та виявлення сильних та слабких сторін суб'єкта господарювання.

- стадія розробки бізнес-плану;

На цій стадії формується місія підприємства, визначається мета та цілі бізнес-плану, формулюється та описується стратегія бізнес-плану та здійснюються всі необхідні розрахунки.

- стадія просування бізнес-плану на ринок інтелектуальної власності;

Відповідно до цього етапу ведеться проведення переговорів з партнерами та інвесторами щодо реалізації бізнес-плану, відбувається погодження умов та оформлення ділових відносин з партнерами, здійснюється аудит бізнес-плану.

На його результатах приймається рішення щодо можливості та джерел інвестування ідеї. На заключній стадії відбувається внесення коректив до бізнес-плану з урахуванням зауважень партнерів.

- та безпосередньо реалізація бізнес-плану.

Можна вважати це також періодом інвестування проекту (проміжок часу від вирішення питання про капіталовкладення до початкової стадії виробництва та реалізації проекту та його безпосереднього функціонування). В цей же час відбувається розробка плану реалізації продукції та послуг, здійснюються програми робіт в межах виконання бізнес-плану. Впродовж цього етапу важливо контролювати виконання та робити відповідні корективи до плану. А також постійно оцінювати та аналізувати відповідність поставлених та досягнутих цілей [17].

Актуальність написання бізнес-плану для підприємства полягає у тому, що він дозволяє удосконалити та модернізувати саме виробництво та його процес, вийти на нові ринки збуту продукції, розширити спектр надаваних послуг та продукції, розробити нові напрямки діяльності, віднайти джерела інвестування та кредитування, та довести інвестору обґрунтування бізнес-ідеї [18].

Слід наголосити на тому, що опис та підрахунок джерел витрат на доходи має приводити до висновку про те, коли ж підприємство зможе отримувати прибуток та в якому розмірі. Та чи зможе взагалі даний проект приносити прибутки як для засновників так і для інвесторів, наприклад [19].

Л. Лаврів у своїй науковій роботі визначає такі вимоги до процесу складання бізнес плану: 1) Бізнес-план зазвичай складається від третьої сторони. 2) Представлення документа повинно бути точним, систематичним, послідовним та компетентним. 3) Текст рукопису слід виділити в параграфах, що містять окремі коментарі, текстовий матеріал (за можливості інформацію краще передавати за допомогою таблиць та малюнків для кращого сприйняття). 4) Документ не повинен перевантажуватись непотрібною та другорядною інформацією. Цифрові дані, квитанції, фотографії, об'ємні таблиці тощо слід

розміщувати у вкладеннях. 5) Обсяг тексту повинен бути оптимальним: не більше 40-50 сторінок для великих проектів, 20-25 сторінок - в інших випадках [20].

## **Висновки до розділу 1**

Отже, бізнес-планом можна назвати дієвий інструмент, який покликаний активізувати та покращити діяльність підприємства. Бізнес-план допомагає дослідити та проаналізувати стан успішності суб'єкта господарювання під час втілення у життя проекту бізнесу та виявити його слабкі сторони для його вчасного корегування.

Бізнес-план це стратегічне визначення мети, що містить опис (резюме), алгоритм дій, аналіз ризиків і фінансових показників, збалансованих за капіталом, оборотам, строків здійснення та відповідальним особам, які відповідають за етапи реалізації бізнес-проекту, головною метою якого є отримання прибутку.

Бізнес-план проекту необхідний як інвесторам, що розглядає можливість вкладення своїх коштів в проект, так і безпосереднім виконавцям проекту на операційному рівні. Інвестори повинні побачити в бізнес-плані механізм отримання доходів, розуміння і довіра до якого є для них гарантіями повернення вкладених коштів, а менеджери будуть керуватися бізнес-планом при здійсненні проекту.

Таким чином, значення бізнес-планування для економічної діяльності підприємства в сучасних умовах важко переоцінити. Воно є основою стратегічного планування і необхідною базою для прийняття грамотних управлінських рішень.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ФОП «BULBUL»**

### **2.1. Організаційно-економічна та функціональна характеристика діяльності досліджуваного підприємства як об'єкта бізнес-планування**

Попит на сантехніку не залежить від пори року, що дозволяє мати стабільний оборот. Є невеликий сплеск активності в теплу пору року, але це не означає, що в інший час ви будете працювати в нуль.

Покриває потреби різного типу клієнтів починаючи від економа і закінчуючи люксом, головне правильно вибудувати пропорції асортиментних позицій.

Рентабельність подібних магазинів складає близько 20-30 відсотків.

Кожному з нас рано чи пізно доводиться стикатися з необхідністю ремонту. І особливо актуальним це питання стає після придбання нової квартири, або ж після початку капітального ремонту. Однак плануючи почати ремонт, деякі власники житла розуміють, наскільки складний процес їх очікує. Для того щоб ремонт завершився швидше, необхідно забезпечити безперебійну поставку матеріалів. А оскільки їхати у великі гіпермаркет не завжди є час і можливість, то невеликий магазин, розташований поблизу, або ж взагалі має сайт чи онлайн-сторінку для замовлення товарів, виявиться як не можна до речі.

Основна ідея відкриття магазину оснащення для кухонь та ванних кімнат полягає в тому, щоб відкрити невеликий магазин товарів в районі, який активно забудовується. Відкриття магазину планується на той момент, коли житло буде здано, і власники квартир приступлять до ремонту, починаючи з етапу чорнової обробки приміщення.

Для того, щоб втілити цю ідею, необхідно звести до мінімуму фінансові, а також тимчасові витрати на відкриття нового магазину. Наприклад, ремонт в приміщенні робиться з мінімальними вкладеннями в стилі промислового дизайну. Для цього не потрібні високоякісні оздоблювальні матеріали та



кваліфіковані фахівці. Головне - щоб було чисто і сухо. А в якості торгового обладнання вибираються збірно-розбірні металеві або дерев'яні стелажі, які легко перевозити і встановлювати.

До асортименту такого магазину будуть входити:

- Кухонні мийки гранітні;
- Змішувачі кухонні на проточну воду;
- Змішувачі кухонні 2в1, на проточну та фільтровану воду;
- Дозатори для миючого засобу;
- Сифони;
- Автосифони;
- Подрібнювачі відходів;
- Фільтри для води;
- Кухонні сушки для посуду;
- Фільтри для очищення води різних ступенів очистки;
- Умивальники;
- Змішувачі для ванних кімнат;
- Душові системи;
- Сифони;
- Донні клапани для води;
- Меблі для ванної кімнати.

Таблиця 2.1. – Фінансовий план магазину

Інвестиції, що будуть потрібні для відкриття магазину	
Реєстрація та отримання всіх дозволів	10 000 грн
Ремонт приміщення	15 000 грн
Вивіска	7 500 грн
Рекламна кампанія	100 000 грн

## Продовження таблиці 2.1.

Аренда приміщення	12 000 грн
Закупка оснащення	300 000 грн
Інші неочікувані витрати	5 000 грн
Всього	469 500 грн

Таблиця 2.2. – План щомісячних витрат

Щомісячні витрати	
Фонд оплати праці	60 000 грн
Аренда	12 000 грн
Амортизація	0 грн
Комунальні послуги	3 000 грн
Реклама	100 000 грн
Закупка товарів	800 000 грн
Податки на ФОП	21 000 грн
Непередбачувані витрати	5 000 грн
Всього	1 001 000 грн

Основний фактор ризику, на наш погляд, полягає в тому, що ринок нерухомості на даний момент демонструє спад, і через кризові ситуація, що склалися здебільшого через пандемію корона вірусу, все менше людей

Однак ті, хто вже придбав квартири, в будь-якому випадку продовжують вести ремонтні роботи. І в кризових умовах можливість заощадити на доставці товару, а також вибрати продукцію за цінами середньоринковими і нижче привертає клієнта. Це, в свою чергу, забезпечує магазину сантехніки стабільне існування в рамках обраної стратегії.

Головне - вчасно встигати зайняти обрану нішу. Так як дана стратегія є позаконкурентна, важливо постійно підтримувати активність та залученість покупців та клієнтів. Велику увагу приділяти рекламі та пошуку нових клієнтів та розширення ринку збуту товарів. Необхідно постійно розширювати свій

асортимент у відповідності із запитами клієнтів.

Таблиця 2.3. – План продаж

Показник	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Темпи росту продаж, %	2	3	3	4	4
Кількість клієнтів	1200	3900	4200	4800	5300
Виручка, тис. грн.	1750	2 200	2 700	3 500	4 100

## **2.2. Характеристика структури бізнес-плану та його змістовного наповнення на досліджуваному підприємстві**

Загалом, складанням бізнес-плану називають процес власної самооцінки суб'єкта господарювання. При проведенні оцінки бізнесу необхідно віднайти обґрунтовані відповіді на такі питання, що стосуються стану та діяльності підприємства: вид бізнесу, яким займається підприємство; цінність та унікальність товарів; місце, яке займає підприємство у даній галузі; характеристика ринку та споживачів продукції; частка ринку підприємства та шляхи його розповсюдження; рівень зацікавленості споживачів у товарах та послугах підприємства; імідж підприємства та відповідні заходи для його підвищення та забезпечення; сильні та слабкі сторони підприємства; стратегія розвитку бізнесу та діяльності та наступні 3-5 років; потрібні обсяги інвестицій для досягнення визначеної мети; базові джерела фінансування розвитку підприємства та план конкретних дій фірми для досягнення визначених цілей [8].

Ми аналізуємо техніко-економічні показники, що показують обсяг виробництва в поточних цінах, обсяг виробництва за порівнянними цінами,

собівартість продукції, чистий і валовий дохід, чистий дохід, середня кількість робітників, середньомісячна заробітна плата, середньорічне значення основних фондів.

У 2020 році компанія дотримувалася послідовної політики, спрямованої на розвиток взаємовигідної співпраці з регіонами по всій країні. Створено привабливий імідж регіону, продемонстровано потенціал загальної економіки та окремих економічних одиниць, що сприяли зростанню виробництва у 2020 році порівняно з попереднім роком.

Для загального огляду компанії та її виробничої діяльності розглянемо основні техніко-економічні показники, що характеризують діяльність ФОП «VulVul», представлені в таблиці. 2.4.

Таблиця 2.4. – Основні техніко-економічні показники діяльності  
ФОП за 2018 – 2020 рр.

Показник	Роки			Відхилення					
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне (+/-)			Відносне, %		
				2019/ 2018	2020/2 019	2020/ 2018	2020/ 2018	2020/ 2020	2020/ 2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Обсяг реалізованої продукції	135462	165192	205486	29730	40294	70024	21,95	24,39	51,69
Середньорічна вартість основних засобів	178972	222200	253128	43228	30928	74156	24,15	13,92	41,43
Фондовіддача	0,76	0,74	0,81	-0,02	0,07	0,05	-2,63	9,46	6,58
Фондомісткість	1,32	1,35	1,23	0,03	-0,12	-0,09	2,27	-8,89	-6,82
Середньооблікова чисельність працівників	2137	2495	2563	358	68	426	16,75	2,73	19,93
Продуктивність праці	63,39	66,21	80,17	2,82	13,96	16,78	4,45	21,08	26,47
Фондоозброєність	83,75	89,06	98,76	5,31	9,7	15,01	6,34	10,89	17,92
Чистий прибуток	-84226	567	3324	84793	2757	87550	-	486,2	-
Валовий прибуток	41002	59934	42026	18932	-17908	1024	46,17	-29,88	2,05

Продовження таблиці 2.4.

Собівартість реалізованої продукції	94460	105257	163460	10797	58203	6900 0	11,43	55,30	73,05
Рівень рентабельності продукції	0,434	0,569	0,257	0,135	-0,312	-0,177	31,11	-54,83	-40,78
Рівень рентабельності продажів	0,30	0,36	0,21	0,06	-0,15	-0,09	20,00	-41,67	-30,00
Рівень рентабельності необоротних активів	0	0,003	0,017	0,003	0,014	0,017	-	467	-
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	2,77	2,55	3,40	-0,22	0,84	0,62	-7,84	32,95	22,53
Тривалість одного обороту	129,90	140,95	106,02	11,05	-34,94	-23,88	8,51	-24,79	-18,39
Коефіцієнт загальної ліквідності	3,53	5,79	0,88	2,26	-4,91	-2,65	64,02	-84,80	75,07

Роблячи висновок з таблиці. 2.4, аналіз фінансово-господарської діяльності показує неоднозначність результатів діяльності компанії. Майно компанії за досліджуваний період зросло з 232 756 тис. грн. до 263 322 тис. грн., або на 13,1%. Дивлячись на показники ліквідності, вони покращились у 2020 році порівняно з 2018 роком, хоча досягли нормативних значень у 2018 році. Показники на 2020 рік значно погіршилися і більше не перебувають у регуляторній сфері.

Таким чином, станом на 2020 рік, ФОП має низький рівень

платоспроможності майже з усіх позицій у своєму аналізі. Після аналізу ми бачимо, що швидкий коефіцієнт ліквідності не перевищує нормативного значення, що також підтверджує низьку платоспроможність компанії, але компанія використовує свої ресурси відносно раціонально та ефективно.

У більшості випадків, чим вищий коефіцієнт фінансової самостійності та чим менший коефіцієнт фінансової залежності та коефіцієнт фінансового ризику, тим стабільнішим є фінансовий стан компанії. Якщо порівняти ці показники, можна зробити висновок, що фінансовий стан компанії нестабільний.

Порівняння показників платоспроможності свідчить про нестабільне фінансове становище компанії. Аналіз показників, що характеризують фінансові результати ФОП, свідчить про те, що в 2018-2020 роках компанія досягла позитивних показників, збільшила виробництво, збільшила виробництво прибуткової продукції та прискорила оборот активів. Обстежувана компанія вигідна. Усі показники прибутковості позитивні, незначна тенденція до їх покращення в 2020 році та погіршення в 2019 році.

Що стосується структури довгострокових активів, то вартість активної частини основних фондів ТОВ щороку зростала у 2018-2020 роках, що є позитивною тенденцією. Так, темпи приросту активної частини у 2018 році становили 12,7%, у 2020 році - 15,2% та у 2020 році - 13,7%. Зростання вартості активної частини, звичайно, є позитивною тенденцією. Якщо порівняти значення активної частини за весь аналізований період, темпи приросту становлять 30,5%, тобто сума з кінця 2018 року до кінця 2020 року зросла на 4680,50 тис. Грн.

Ця компанія прибуткова, тобто працює ефективно і використовує свої ресурси. Усі показники рентабельності позитивні, спостерігається незначна тенденція до поліпшення. Зростання валової рентабельності свідчить про підвищення ефективності виробничої діяльності, а також ефективності цінової політики в 2020 році. Чиста рентабельність продажу є задовільною, тобто компанія отримує дохід від продажів

Таким чином, результати аналізу показують ефективність фінансово-господарської діяльності ФОП «VulBul». Аналіз показників, що характеризують фінансовий стан ФОП «VulBul», свідчить про те, що в 2018-2020 роках компанія досягла позитивних показників, збільшила виробництво, забезпечила виробництво прибуткової продукції та прискорила оборот активів. Цей суб'єкт господарювання має високий рівень ліквідності, ефективно працює та використовує свої ресурси.

З економічної точки зору прибуток - це джерело розвитку виробництва, спричинене витратами додаткової робочої сили і, отже, перевищенням вартості над виробничими витратами. З соціальної точки зору прибуток розглядається як джерело зростання процвітання власника підприємства, тобто як оплата ризику та виконання функцій головного організатора виробництва. Таким чином, прибуток розглядається як перевищення сукупного доходу компанії над доходом, який покриває всі виробничі витрати [17].

Збиток - це перевищення витрат над доходом, на який ці витрати були понесені.

На збитки компанії впливають ті самі фактори, що визначають її прибутковість. Основними причинами, що призводять до втрат компанії, є:

- зменшення обсягу продажів;
- зниження ціни на реалізовану продукцію;
- високі виробничі витрати;
- вимушений застій;
- амортизація запасів;
- Валютні різниці та збитки від інших неопераційних операцій.

Планування прибутку та збитків, яке очікується після реалізації бізнес-проекту, наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. – План прибутків та збитків

(тис.грн)

Показник	Рік				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всього
1	2	3	4	5	6
Валовий обсяг продажу	23150	21300	20560	19430	84440
Податки з продажу	4167	3834	3700,8	3497,4	15199,2
Чистий обсяг продажу	14580	17890	1960	100	34530
Сировина, матеріали і комплектуючі	3480	2390	1280	1109	8259
Відрядна зарплата	14000	16500	16890	17900	65290
Сумарні прямі витрати	890	675	874	963	3402
Валовий прибуток	9560	12903	10678	13289	46430
Загальновиробничі витрати	329	527	670	436	1962
Адміністративні витрати	89	150	129	140	508
Витрати на збут	560	840	423	329	2152
Сумарні постійні витрати	340	340	390	390	1460
Інші доходи	1500	2500	3200	1200	8400
Інші витрати	320	290	239	201	1050
Збитки попередніх періодів	-150	-129	-140	-112	-531
Прибуток до виплати податку	9240	9670	9450	12450	40810
Сумарні витрати, віднесені на прибуток	280	230	170	142	822
Прибуток до оподаткування	30208,8	30479,4	33074,7	26285,1	31721,7
Податок на прибуток	5648,8	5699,4	6184,7	4915,1	5931,7
<b>Чистий прибуток</b>	<b>24560</b>	<b>24780</b>	<b>26890</b>	<b>2370</b>	<b>25790</b>

Так, валовий оборот компанії становив 84 440 грн., Податок з продажу 15 199,2 грн., Чистий оборот 34 530 грн.

Чистий прибуток у першому кварталі становив 24 560 грн., У наступному - 24 780 грн. Та на кінець року - 25 790 грн.

Збитки попередніх періодів були найбільшими у першому кварталі і становили 150 грн., Зменшились до 129 грн. У наступному кварталі та на кінець року склали 531 грн.

Обсяг реалізованої продукції - вартість готової продукції, що



поставляється за межі підприємства (виконані роботи, послуги), зазначена в документах, що видаються як основа для розрахунку з покупцями (замовниками) (включаючи продукцію (будівельні роботи, послуги) в рамках біржового контракту ), за винятком непрямих податків, ПДВ, акцизів тощо). Обсяг кабельних мереж продається в розмірі 30 на місяць і залежить від замовників, оскільки ми проводимо серійне виробництво.

Бюджет грошових потоків - це перелік усіх надходжень та витрат компанії за певний проміжок часу, тобто це планування всіх операцій з готівкою протягом року, кварталу чи місяця. Це завершальний етап процесу планування діяльності компанії та показу її фінансової спроможності до реалізації бізнес-планів. Бюджет стає одним з найважливіших інструментів планування в ринковій економіці, оскільки на практиці навіть вигідний бізнес часто змушений реорганізуватися або навіть здаватися через відсутність ліквідності.

Планування впровадження лінії з виробництва паливного брикету вимагає розробки плану руху грошових потоків у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – План руху готівки

Показник	Рік				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всього
1	2	3	4	5	6
Надходження від продажу	25780	34590	42908	32100	135378
Загальні видатки	9780	8700	14100	12340	44920
Рух коштів від операційної діяльності	3400	2100	1790	1680	8970
Видатки на придбання активів	5400	3200	1290	3390	13280
Інші надходження	13200	12900	10490	10900	49490

Отже, підприємство планує отримувати у першому кварталі 25789 грн надходжень від продажу, у другому кварталі прогнозується збільшення надходжень від продажу до суми 34590 грн, а у наступних кварталах надходження очікуються на рівні 42908 грн та 32100 грн. Загальні витрати підприємства від здійснення

діяльності плануються на рівні 9780 грн. у першому кварталі, 8700 грн. в другому, 14100 в третьому та 12340 – четвертому кварталі.

Таблиця 2.7. – Прогнозні фінансові коефіцієнти

Показник	Роки		
	2018	2019	2020
1			
Коефіцієнт власного фінансування	2,01	2,3	2,4
Коефіцієнт автономії	0,12	0,14	0,2
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,4	0,42	0,41
Коефіцієнт оборотності чистих активів	0,4	0,5	0,4
Коефіцієнт маневреності власних оборотних засобів	0,12	0,21	0,20
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,12	2,90	3,40
Оборотність дебіторської заборгованості	6,12	9,0	8,4
Оборотність запасів	4,23	3,9	4,2
Рентабельність активів	0,1	0,09	0,002
Рентабельність власного капіталу	2,01	2,09	1,80
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,38	0,42	0,44

Отже, прогнозні фінансові коефіцієнти після втілення бізнес проекту очікуються на такому рівні:

Коефіцієнт власного фінансування у 2018 році – 2,01, 2019 році – 2,30, 2020 році - 2,40. Коефіцієнт автономії у 2018 році планується на рівні 0,12 і в наступних роках очікується збільшення показника у 2019 до показника 0,14 а у 2020 році до рівня 0,2.

Рентабельність власного капіталу у 2020 році повинна становити 2,01, у 2019 році – 2,09, 2018 році - 1,80.

Коефіцієнт маневреності власних оборотних засобів планується різко зрости у 2019 році порівняно з 2018 роком і становити – 0,21. У 2020 році коефіцієнт маневреності власних оборотних засобів становитиме 0,20.

Значний вплив на діяльність підприємства має інформація про зміни обсягу виробництва сукупних витрат і прибутку. Визначення точки беззбитковості дозволить керівництву визначити критичні рівні випуску,

наприклад рівень, при якому прибуток буде максимальним, або рівень, при якому не буде ні прибутку, ні збитку.

Аналіз беззбитковості, що ґрунтується на залежності між доходами (виручкою) від реалізації продукції, витратами та прибутком за короткий період, тобто період, протягом якого вихід продукції підприємства обмежений рівнем наявних на конкретний час в її розпорядженні діючих виробничих потужностей. Отже, розрахуємо точку беззбитковості підприємства в натуральному виразі:

$$T_{Бн} = \frac{ПВ}{Ц - ЗВ}$$

(2.1)

де  $T_{Бн}$  – точка беззбитковості в натуральному виразі;

ПВ - загальні постійні витрати;

ЗВ - середні змінні витрати на одиницю товару;

Ц-ціна продажу одиниці товару.

$$T_{Бн} = \frac{236}{8,9 - 2,5} = 36,87 \text{ т}$$

(2.2)

Отже, щоб підприємство змогло вийти на нульовий прибуток, йому необхідно реалізовувати 36,87 тонн виробів.

### **2.3. Оцінка організаційного забезпечення розроблення бізнес-плану на досліджуваному підприємстві**

Компанія обирає методи планування та форми подальшої діяльності враховуючи ті цілі, виконання яких необхідно забезпечити [21]:

- Повнота планування, тобто все повинно враховуватися при розробці плану, а також ті фактори, які можуть впливати на рішення щодо певних

планових показники;

- Деталізація плану, а саме достатня ступінь конкретизації всього запланованих показників та передбачених заходів для досягнення поставлених цілей;

- Точність планування, яке забезпечує максимальне наближення запланованих завдань, що пов'язані з реальними можливостями компанії та чітко визначення порядку і умов реалізації запланованого;

- Стійкість і в той же час гнучкість планування, що дозволяє налаштувати план і вчасно пристосуватись до змін умов реалізації, а для цього вже потрібно: Забезпечення певними запасами ресурсів та втілення у життя додаткових заходів, розвиток альтернативних проєктованих планів та визначення механізму початку їх реалізації, а також наявність організаційної структури для адаптації планів або автоматизація цього процесу;

- Рентабельність планування, тобто планування витрат повинно бути відповідно до очікуваного результату з отриманим ефектом;

- Ефективність планування, яке вказує на ступінь його використання на практиці та вміння реалізовувати плани загалом.

Такі критерії прямо впливають на вибір методів та організацію планування, що може виявлятися в [22]:

1) розподілі функцій при плануванні діяльності компанії;

2) розробити більш складну структуру самого плану, який містить велику кількість показників, які відрізняються за своїм типом, строками виконання та реалізації. Для більш поглибленого опрацювання кожного із етапів бізнес-плану;

3) необхідність концентрувати зусилля всіх співробітників та керівництва на процес планування діяльності підприємства;

4) Планування стає особливою галуззю економічної діяльності і необхідною умовою функціонування компанії;

Існують також конкретні принципи планування, а саме:

1) принцип обґрунтованості цілей і завдань компанії. Чітко визначені

кінцеві, очікувані цілі, які є відправною точкою для планування. Існує п'ять основних цілей для суб'єктів господарювання [23]:

- господарсько-економічний, який забезпечує ефективність виробництва;
- виробничо-технологічний, який відображає функціональне призначення компанії;
- науково-технічний для забезпечення науково-технічного прогресу;
- соціальні, що забезпечують соціальне, побутове та культурне задоволення потреб працівників компанії;
- екологічні принципи, які визначають, що виробництво створене на засадах екологічно чистого виробництва без шкідливого впливу на навколишнє середовище;

2) принцип систематизації. Отже, планування - це цілісна система задля планування та охоплення всіх сфер діяльності компанії;

3) принцип розвитку науки та прогресу. Потребує розгляду перспектив науково-технічного прогресу та застосування науково обґрунтованих передових стандартів використання всіх видів ресурсів;

4) принцип безперервності. Означає паралельне об'єднання поточного та майбутнього планування;

5) принцип збалансованості плану. Вказує кількісну відповідність між взаємозалежними структурними розділами та показниками плану, між необхідними та наявними ресурсами;

6) принцип гнучкості. Це означає, що плани повинні бути гнучкими, тобто їх можна змінювати відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії та підприємства.

## **Висновки до розділу 2**

В другому розділі були проведені розрахунки виробничого плану підприємства, а саме дані відповіді на запитання про розподіл витрат на покупку обладнання, мебелі та розрахований необхідний розмір оборотних коштів, визначені розміри поточних платежів і амортизаційних розрахунків, а також прописана калькуляція собівартості послуг. Аналіз показників, що характеризують фінансовий стан ФОП «BulBul», свідчить про те, що в 2018-2020 роках компанія досягла позитивних показників, збільшила виробництво, забезпечила виробництво прибуткової продукції та прискорила оборот активів. Цей суб'єкт господарювання має високий рівень ліквідності, ефективно працює та використовує свої ресурси.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ ДО ДИНАМІЧНИХ РИНКОВИХ ЗМІН**

#### **3.1. Оцінка зовнішнього середовища можливостей і загроз економічної діяльності підприємства як база для удосконалення бізнес-планування**

Аналіз та дослідження зовнішнього середовища та основних чинників його впливу є процесом, за якого розробники бізнес-плану або стратегічного плану тримають під контролем зовнішні для підприємства чинники, які визначають можливості та загрози для суб'єкта господарювання. Оцінка зовнішнього середовища достатньо особливий та складний процес для створення стратегії організації. Така діяльність вимагає пильного спостереження за процесами, що відбуваються на ринку. Аналіз включає в себе оцінку і встановлення зв'язку між чинниками, сильними та слабкими сторонами підприємства, і також можливостями та загрозами зовнішнього середовища [24].

А. Томпсон та А. Стрикленд у своїй науковій роботі визначають такі переваги стратегічно орієнтованого підприємства [25]:

1) зменшення до мінімуму негативних наслідків, які можуть відбуватися з підприємством. А також попередження так званих чинників «невизначеності майбутнього»;

2) врахування внутрішніх та зовнішніх (об'єктивних) чинників, що можуть викликати зміни у діяльності та економічному стані підприємства, їх вивчення та дослідження;

3) отримання важливої інформації, яка необхідна для прийняття та розроблення відповідних стратегічних та тактичних рішень діяльності підприємства;

4) забезпечення функціонування короткострокової та довгострокової стратегії ефективності та прибутковості виробництва;

5) удосконалення менеджменту підприємства, створення та організація системи стратегічних планів та можливість порівнювати досягнуті результати з початкової метою, а також конкретизація планових завдань підприємства;

6) втілення системи стимулювання для покращення гнучкості та пристосованості суб'єкта господарювання та його структурних підрозділів до зовнішніх змін;

7) Забезпечення динамічних змін шляхом прискорення практичних заходів щодо реалізації стратегічних планів відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

8) створення виробничої потужності та системи зовнішніх зв'язків, які реагують на зміни та дозволяють досягти майбутніх цілей.

9) реалізація цих принципів дає можливість створити обґрунтовану послідовність заходів для реалізації концепції та формування стратегічної системи управління.

Таблиця 3.1. – SWOT – аналіз підприємства ФОП «BulBul».

Сильні сторони	Ранг	Слабкі сторони	Ранг
1	2	3	4
1. Власний бренд. 2. Ефективна реклама. 3. Постійне збільшення аудиторії та залучених клієнтів. 3. Висока кваліфікація товару. 4. Доступність необхідних комунікацій. 5. Наявність інтернет-сайту, сторінки магазину в Instagram та офлайн магазину в центрі міста. 6. Велика кількість реклами в мережі Інтернет, яка охоплює велику аудиторію. 7. Можливість доставки товару по всій території України.		1. Велика кількість конкурентів з широким асортиментом якісних товарів. 2. Стандартні методи просування на Північно-східних ринках України. (за територіальним розміщенням магазину)	



## Продовження таблиці 3.1.

Ринкові можливості	Ранг	Ринкові загрози	Ранг
1. Можливість розширення асортименту товару. 2. Використання нових технологій та передового обладнання. 3. Розширення ринків збуту, вихід на експорт товару. 4. Ускладнення вхідних бар'єрів товарів для конкурентів через введення на території України норм ДСТУ, які регулюють європейські вимоги до якості товарів, відповідно до норм СОР.		1. Насиченість ринку подібними товарами. 2. Постійне підвищення ціни на сировину для виробництва. 3. Кризові ситуації в країні. 4. Поява нових вітчизняних та закордонних виробників подібних товарів.	

Відповідно до матриці SWOT ми можемо прослідкувати, що ФОП «BulBul» має безліч напрямків розвитку та шляхів подолання загроз за допомогою сильних сторін підприємства: наявність власного бренду, ефективна робота відділу маркетингу та великий обсяг реклами допоможуть збільшити продажі на ринку, де є вже велика кількість виробників подібних товарів. Однак перешкоджати можливостям магазину можуть такі слабкі сторони компанії, як: охоплення ринку здебільшого північно-східних регіонів та досить велика конкуренція. Ці чинники важливо враховувати при формуванні бізнес-стратегії та мінімізації впливу слабких сторін.

На цьому етапі ФОП «BulBul» рекомендується використовувати передові технології для розширення та вдосконалення власного асортименту, тим самим зберігаючи лідерство на ринку сантехніки. Рекомендується вжити заходів для заспокоєння ситуації у сфері зростання цін через подорожчання сировини для виробництва мийок та умивальників, а саме застосування інтенсивної маркетингової політики для збільшення продажу товарів ФОП «BulBul».

### 3.2. Формування нової структури бізнес-плану орієнтованої на адаптацію до динамічних змін ринкового середовища.

Створюючи бізнес треба обов'язково звертати увагу та досліджувати стан навколишнього середовища, а також робити прогнози та оцінку його майбутнього стану. Суб'єкт господарювання, який є об'єктом дослідження дипломної роботи за мету створення бізнес-плану розглядає розширення ринку збуту товарів, пошук нових активних клієнтів та появу нових елементів в переліку товарів.

О. Герасимова зазначає, що майже 97% невдач, що були пов'язані з конкуренцією між підприємствами напряду взаємопов'язані з недостатньою увагою саме до змін рингу, або з неможливістю суб'єкта господарювання реагувати на життєво важливу інформацію. Така інформація здебільшого стосується: нових тенденцій смаків споживачів, поява новітніх технологій, інновацій, обладнання та/або сировини для виробництва [26].

Таблиця 3.2. – Ключові фінансові показники діяльності підприємства  
ФОП «VulBul» в динаміці за 2019-2020 рр.

Фінансовий показник	2019	2020	2020 у % до 2019
1. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,51	0,54	103,73
2. Коефіцієнт структури капіталу (фінансування)	13,67	13,7	99,1
3. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,1247	0,1246	99,82
4. Чистий оборотний капітал	466,0	523,6	100,5
5. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,207	0,206	99,6
6. Коефіцієнт оборотності активів	4,77	4,74	99,39

## Продовження таблиці 3.2.

7. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	37,25	37,03	99,41
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	81,7	81,24	99,41
9. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,2761	0,2746	99,4
10. Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,0040	0,0031	77,31
11. Коефіцієнт рентабельності продукції	0,0131	0,0143	177,3

Підсумовую дані діяльності магазину за 2019-2020 рр. можна зробити висновок, що підприємство розвивається не такими швидкими темпами, якими б могло. Важливо щоб економічна діяльність магазину орієнтувалася не тільки на перемогу над конкурентами, а й можливість співпрацювати з іншими підприємствами задля розширення ринку збуту товарів. Також варто оцінювати актуальну інформацію про стан попиту та пропозиції на ринку побідних товарів, про обсяги і структуру виробництва товарів та інформацію безпосередньо про сам товар (кількісні та якісні характеристики, певні його властивості, тощо). Вкрай необхідно також провести аналіз інформації про чисельність, склад населення та його купівельної спроможності.

На основі дослідження вищезазначеної інформації можна переходити до таких етапів планування:

- Визначення та обґрунтування переліку асортименту товарів;
- Пошук партнерів, з якими в майбутньому можуть бути встановлені господарські зв'язки;
- Пошук постачальників товарів. До цього ж етапу відносяться логістичні завдання з розміщенням складів, обсягів постановок, визначення цін і т.д.

- Розвиток та налагодження реклами товару;
- Пошук посередників та налагодження системи розповсюдження товару.

Таблиця 3.3. – Фактори збільшення обсягів продажу товарів ФОП «VulVul»

Методи стимулювання	Запланований темп збільшення обсягу продаж в залежності від методу стимулювання
Робота с дистриб'юторами за системою знижок та бонусів	+4%
Спільна с посередниками участь у виставках та ярмарках	+3,5%
Збільшення обсягів за рахунок цінових методів стимулювання в залежності від кількості	+3%
Вихід на нові ринки збуту (робота з посередниками)	+2%
Збільшення обсягів за рахунок роботи відділу маркетингу (цілеспрямований пошук посередників, посилена робота з клієнтами, залучення новітніх технологій)	+2%

При розробці стратегії збуту потрібно спочатку враховувати такі умови, як: в якій фазі життєвого циклу знаходиться досліджуване підприємство; структура та стан ніші, в якій знаходиться бізнес; Характер і сила п'яти конкурентних сил (постачальники основних ресурсів та сировини, покупці, конкуренція між продавцями всередині галузі, сировинні замітники, потенційні продавці цього товару), потужність конкурентів. Вибір стратегії продажів відбувається в кілька етапів. По-перше, показано конкурентні переваги компанії. Для того, щоб оцінити успішний вихід компанії на ринок, порівнюються дані аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища і, виходячи з цього, характеристики цієї компанії порівнюються з характеристиками конкурентів, а також з очікуваннями споживачів та партнерів. Компанія визначає сильні та слабкі сторони, що допомагає їй

визначити сфери, в яких вона може бути успішною [27].

Оцінка можливостей та ризиків потенційних ринків з метою виявлення факторів, необхідних для ринкового успіху. Порівняння потенційно успішних областей та важливих факторів успіху дає компанії уявлення про власну конкурентну перевагу і робить можливим розробки дієвої та успішної стратегії.

### **3.3. Удосконалення організаційного та інформаційного забезпечення бізнес-планування на підприємстві**

На основі проведеного написання та дослідження бізнес-плану актуальним є удосконалити планування його реалізацію, а також використовувати новітні технології управління. Наразі суб'єкти господарювання конкурують не лише у сфері виробництва, а й за ефективністю менеджменту.

Прогноз показників ефективності бізнес-планів повинен бути базою для прийняття рішень вищим керівництвом компанії і мати на меті оцінку та планування втілення у життя окремих проектів. Він повинен містити:

- Аналіз ретроспективної звітності для виявлення тенденцій у зміні фінансових результатів;
- оцінити поточний фінансовий стан для визначення управлінських дій для оцінки доцільності здійснення бізнес-планів;
- Прогнози з урахуванням різних варіантів - Сценарії досягнення найближчих та майбутніх корпоративних цілей на основі реалізації бізнес-стратегії.

До того ж вкрай необхідно запровадити окремий інститут фінансового планування для процесів реалізації бізнес-плану, яка розраховується з використанням базової системи фінансових потоків на основі результатів реалізації бізнес-планів на підприємстві. Такий процес повинен мати такий вигляд [6]:

- 1) норми матеріальних витрат (базові витрати, інші допоміжні витрати)

для кожного виду продукції, що виготовляється відповідно до бізнес-плану;

2) виробництво підприємства планується згідно з прийнятим бізнес-планом (відповідно до замовлень, продажів попередніх місяців) від одного місяця до п'яти років з можливими змінами за необхідності;

3) завчасно розраховуються адміністративні витрати на оплату праці; змінні та постійні витрати на електроенергію, газ, вугілля;

4) обчислюються транспортні витрати на придбання сировини, товарів і матеріалів;

5) визначаються витрати на обслуговування та ремонт, а також витрати на інструмент;

6) розраховуються витрати на оплату праці основного виробництва та допоміжної робочої сили на виготовлення відповідної продукції;

7) витрати на охорону праці та техніку безпеки, які будуть стягуватися та витрати на оренду, якщо такі є;

8) визначаються амортизаційні відрахування;

9) обчислюються та обґрунтовуються інші витрати;

10) визначається ціна реалізації продукції.

Є. Гайдарь у своїй науковій роботі описує та пропонує теорію покращення реалізації системи бізнес-плану і виділяє такі основні його елементи як: блок побудови системи бізнес-планування та блок функціонування системи бізнес-планування. Але той же час, недоліком такої концепції є те, що в ній не визначено роль на місці кадрового забезпечення у процесі бізнес-планування. Також не зазначено те, що бізнес-план передбачає пошук та дослідження нових ідей для бізнесу і відбір та формалізація важливої інформації [28].

Основною складовою є кадровий склад, що неможливо без структурного проектування функції бізнес-планування з визначенням постачальників послуг як початкового етапу та розробки бізнес-плану та його реалізації у виробництві з визначенням зв'язків між виконавцями та способи їх взаємодії.

Управління персоналом здійснюється відповідно до методів управління.

Компетентність працівників визначає якість інформаційного забезпечення та оптимальний відбір бізнес-ідеї при організації її реалізації. І, відповідно, саме кадрове забезпечення дозволяє готувати кваліфікований персонал для ефективно реалізації процесу бізнес-планування.

Важливим аспектом системи бізнес-планування є також інженерія та технологія управління, які забезпечують функціонування системи зі всім потрібним програмним забезпеченням та організаційним обладнанням [29].

Для сталого розвитку фірми необхідно забезпечити: кероване розширення ринку товарів, збільшення обсягів продажу та прискорення товарообігу, зниження питомих витрат на своє функціонування, раціоналізацію бізнес-процесів для підвищення їх якості та рентабельності та ін. Щоб забезпечити перехід до процесної орієнтації управління діяльністю фірми, що дозволяє якісно і швидко задовольняти потреби її клієнтів, потрібно [30]:

- регламентувати процеси, що виконуються в організації, і усунути проблеми, що виникають на стиках між підрозділами, співробітниками, керівництвом і виконавцями. Зокрема, необхідно привести у відповідність з бізнес-процесами організаційну структуру управління, забезпечивши пріоритетність орієнтації управління на ефективну взаємодію з клієнтами

- створити прозору та ефективну систему управління функціонуванням і розвитком фірми, що забезпечує досягнення її стратегічних цілей;

- підвищити керованість бізнес-процесів відповідно до вищенаведеної методології і привести їх у відповідність до вимог міжнародного стандарту по системі менеджменту якості ISO 9001: 2001, що підготує фірму до сертифікації;

- створити механізм постійного поліпшення бізнес-процесів і передумови для впровадження нових інформаційних систем, прискорюють процеси, що зменшують їх трудомісткість і підвищують їх результативність;

- забезпечити актуалізацію стану створених за допомогою інструментальної системи **ARIS** (методологія і базується на ній сімейство програмних продуктів, розроблених компанією Software AG (Німеччина) для структурованого опису, аналізу та вдосконалення бізнес-процесів

підприємства, підготовки до впровадження складних інформаційних систем і контролінгу бізнес-процесів.) моделей, які є інформаційно-нормативною базою для подальшого вдосконалення бізнес-системи фірми;

- створити системи стратегічного та операційного управління з використанням технології **BSC** (Збалансована система показників - це система стратегічного управління компанією на основі вимірювання та оцінки її ефективності по набору оптимально підібраних показників, що відображають всі аспекти діяльності організації, як фінансові, так і нефінансові), реалізованої програмним забезпеченням системи **ARIS**. Набори збалансованих показників повинні охопити поточну діяльність і процеси розвитку фірми. Для інформаційного забезпечення цієї системи і ефективної комп'ютерної підтримки процесів закупівель і продажу товарів, контролю їх оплати клієнтами, управлінського і фінансового обліку, аналізу прибутковості клієнтів на даному етапі пропонується використовувати програмні засоби «1С: Підприємство»

### **Висновок до розділу 3**

Провівши дослідження щодо удосконалення практики бізнес-планування у діяльності магазину сантехніки та кухонного обладнання, можна зробити висновок, що у зв'язку з тим, що одним із пріоритетів розвитку бізнес-процесів інфраструктури є застосування нових інформаційних технологій, в роботі запропонована повна схема інформаційного забезпечення бізнес-процесів матеріально-технічного постачання компанії і розроблена процедурна модель даного бізнес-процесів.

Переваги виділення бізнес-процесів інфраструктури підприємства орієнтованого на продаж сантехнічного обладнання: скорочення витрат; висока кваліфікація фахівців підрядника; передача основних засобів; підвищення ефективності використання основних засобів; економія на масштабі; зниження ризиків.



## ВИСНОВКИ

Отже, бізнес-планом можна назвати дієвий інструмент, який покликаний активізувати та покращити діяльність підприємства. Бізнес-план допомагає дослідити та проаналізувати стан успішності суб'єкта господарювання під час втілення у життя проекту бізнесу та виявити його слабкі сторони для його вчасного корегування.

Бізнес-план це стратегічне визначення мети, що містить опис (резюме), алгоритм дій, аналіз ризиків і фінансових показників, збалансованих за капіталом, оборотам, строків здійснення та відповідальним особам, які відповідають за етапи реалізації бізнес-проекту, головною метою якого є отримання прибутку.

Бізнес-план проекту необхідний як інвесторам, що розглядає можливість вкладення своїх коштів в проект, так і безпосереднім виконавцям проекту на операційному рівні. Інвестори повинні побачити в бізнес-плані механізм отримання доходів, розуміння і довіра до якого є для них гарантіями повернення вкладених коштів, а менеджери будуть керуватися бізнес-планом при здійсненні проекту.

Таким чином, значення бізнес-планування для економічної діяльності підприємства в сучасних умовах важко переоцінити. Воно є основою стратегічного планування і необхідною базою для прийняття грамотних управлінських рішень.

В другому розділі були проведені розрахунки виробничого плану підприємства, а саме дані відповіді на запитання про розподіл витрат на покупку обладнання, мебелі та розрахований необхідний розмір оборотних коштів, визначені розміри поточних платежів і амортизаційних розрахунків, а також прописана калькуляція собівартості послуг. Аналіз показників, що характеризують фінансовий стан ФОП «BulBul», свідчить про те, що в 2018-2020 роках компанія досягла позитивних показників, збільшила виробництво, забезпечила виробництво прибуткової продукції та прискорила оборот активів. Цей суб'єкт господарювання має високий рівень ліквідності, ефективно працює

та використовує свої ресурси.

Провівши дослідження щодо удосконалення практики бізнес-планування у діяльності магазину сантехніки та кухонного обладнання, можна зробити висновок, що у зв'язку з тим, що одним із пріоритетів розвитку бізнес-процесів інфраструктури є застосування нових інформаційних технологій, в роботі запропонована повна схема інформаційного забезпечення бізнес-процесів матеріально-технічного постачання компанії і розроблена процедурна модель даного бізнес-процесів.

Переваги виділення бізнес-процесів інфраструктури підприємства орієнтованого на продаж сантехнічного обладнання: скорочення витрат; висока кваліфікація фахівців підрядника; передача основних засобів; підвищення ефективності використання основних засобів; економія на масштабі; зниження ризиків.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О., Шапринська Л. М. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч.- метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2001. 160 с
2. Тарасюк Г.М. Бізнес-план : розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посібник. Київ. : Каравела, 2006. 280 с
3. Как разработать бизнес-план. Проект Тасис по распространению технической информации. Издание Европейской комиссии, 1996. URL: <https://studfile.net/preview/1098422/>
4. Череп А.В., О.А. Лисенко. Необхідність бізнес-планування. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* № 9. 2009. С. 119-122.
5. Попован В.М., Ляпунова С.И. Бизнес-планирование: Учебн. Под ред. В. М. Попован, С. И. Ляпунова. М.: Финансы и статистика, 2001. 360 с.
6. Наказ Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення бізнес-плану підприємств від 06.09.2006 року № 290. *Вісник Верховної Ради України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0290665-06#Text>
7. Стандарти UNIDO для бизнес-плана. URL: [http://www.ek-ua.com/business-plan/UNIDO\\_standards.pdf](http://www.ek-ua.com/business-plan/UNIDO_standards.pdf)
8. Макаренко С.М. Олійник Н.М. Бізнес-планування. Навчальний посібник. Херсон. 2017. 224 с. URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_729\\_66428052.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_729_66428052.pdf)
9. Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців: Закон України № 755-IV від 15 трав. 2003 р. *Відом. Верхов. Ради України.* 2003. № 31/32. Ст. 263
10. Кісельов А. Основи бізнесу: Підручник для екон. спец. Вузів. Аркадій Кісельов, Відп. ред. Ю.М. Мальчин. К.: Вища школа, 2005. 190 с.
11. Вороніна Л.І. Малий бізнес та підприємництво. К., 2001.-350 с
12. Стонер Джеймс А.Ф., Долан Едвін Г. Вступ у бізнес: Пер. з англ. Заг. Ред. І вступ. ст. Й.С. Завадського. К.: Вид-во Європ. ун-ту фін., інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2000.

13. Чичун В.А. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. Соціум. Наука. Культура. 2010. № 21(18). С. 58-63
14. Марич М. Г. Особливості бізнес-планування діяльності банківської установи на сучасному етапі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: Економічні науки. 2016. Вип. 17(2). С. 135- 138.
15. Загальні правила складання бізнес-плану. URL: <http://gl.kr-admin.gov.ua/doc/econom/zagpravEK031018.pdf>
16. Діденко Є.О., Нянчур Б.С. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. *Економіка та держава*. 2016. № 12. С. 78-81.
17. Македон В. В. М 15 Бізнес-планування: Навч. пос. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 236 с.
18. Варналій З.С. Мале підприємство основи теорії і практики. К: Знання, 2001. 277 с
19. Гетало В. П. Бізнес-планування : навч. посіб. К. : Професіонал, 2008. 240 с.
20. Лаврів Л.А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи. *Маркетинг і ринкові відносини*. 2013. № 10, с. 104-111
21. Арапова О. М. Використання бізнес-плану для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1. С. 71-75
22. Аптекарь С. С. Проблеми і перспективи сучасних методик бізнес-аналізу в оцінці кредитоспроможності позичальників. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 261-266.
23. Артюх І. С. Роль бізнес-планування у розвитку підприємництва. *Управління розвитком*. 2013. № 14. С. 117-118
24. Берницька Д.І. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища методом Pest. Step аналізу. *Економічний аналіз: зб. наук. праць ТНЕУ; редкол.: С.І.Шкарабан (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2012. Вип.11. Частина 2. С. 41-46.*
25. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент [Текст]:

Искусство разработки и реализации стратегии. Учебник для вузов. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010. 576 с.

26. Герасимова О.Л., Подоляну М.В., Чачкова А.В. Адаптація підприємств до змін у зовнішньому середовищі як засіб забезпечення його економічної безпеки. *Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку*. 2017. № 6. С. 141-146.

27. Пилипчук В.П., Данніков О.В. Маркетингові аспекти управління продажем. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197223125.pdf>

28. Гайдарь Е. Концепция совершенствования системы бизнес-планирования на предприятии. URL: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Mure/2007\\_10/12.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Mure/2007_10/12.pdf)

29. Селезньова Г.О., Сиров В.В. Система бізнес-планування на підприємстві та її елементи. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. Економіка та управління підприємствами*. 2016. № 4. С. 228-232.

30. Совершенствование бизнес-систем. Методы, инструментарий, опыт: учебн. пособие. Пер.с укр. Харьк. нац. акад. гор. хоз-ва. Х: ХНАГХ, 2011. 438 с.

31. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>

32. Сотник І.М. (2016) Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>

33. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>

34. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. *Problems and Perspectives in Management*,18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>

35. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – RudaŚląska :Drukarnia i Studio GraficzneOmnidiumю 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1
36. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // Journal of Environmental Management and Tourism. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>
37. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>
38. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>
39. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – К.: Універсальна книга, 2018. – 572с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
40. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>
41. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>
42. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство,

регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>

43. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

44. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>

45. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. *Economic Annals-XXI*, 179(9-10), 22-30. doi: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>

46. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian]. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>