

*Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет*

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

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

*Тема: Бізнес-планування діяльності підприємства сфери послуг*

*Спеціальність 051 «Економіка»,  
освітня програма 8.051.00.11 «Економіка та бізнес-інновації»*

*Завідувач \_\_\_\_\_/Карінцева О.І/*

*Керівник роботи \_\_\_\_\_/Мазін Ю.О../*

*Виконавець: \_\_\_\_\_/Голубович О.М.  
П.І.Б.*

*Група: \_\_\_\_\_ Е.мдн-010  
шифр*

**Суми 2021**

*Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет*

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

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри економіки,  
підприємництва  
та бізнес-адміністрування**

\_\_\_\_\_ **О.І. Карінцева**  
«\_\_» \_\_\_\_\_ **20\_\_ р.**

**ЗАВДАННЯ**

**до кваліфікаційної роботи магістра**

Студента(ки) групи \_\_\_\_\_ Емз01С \_\_\_\_\_, 2 курсу \_\_\_\_\_ ЦЗДВН \_\_\_\_\_  
(найменування інституту)

Спеціальності 051 «Економіка»

Освітня програма 8.051.00.11 «Економіка та бізнес-інновації»

\_\_\_\_\_ Голубович О.М \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема індивідуальної роботи: \_ Бізнес-планування діяльності підприємства  
сфери послуг

Затверджую наказом по СумДУ № \_\_\_\_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Термін здачі студентом закінченої роботи: «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Вихідні дані до роботи: \_\_ Статистична звітність підприємств,  
періодичні видання \_\_\_\_\_

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що  
підлягають розробленню) **БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРУКТУРНИЙ  
АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПЛАНІВ КОМПАНІЇ  
БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РОЗШИРЕННЯ МАЛОГО  
ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ**

**Перелік ілюстрацій**

До захисту представлено п'ять плакатів з пошукованої теми дослідження. \_\_\_\_\_

Дата видачі завдання: « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Керівник кваліфікаційної роботи магістра \_\_\_\_ доц Мазін Ю.О. \_\_\_\_\_  
(вч. звання, П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання: « \_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. \_\_\_\_\_  
підпис студента(ки)

**Примітки:**

1. Це завдання підшивається до пояснювальної записки кваліфікаційної роботи магістра.
2. Крім завдання, студент має отримати від керівника календарний графік роботи над кваліфікаційною роботою магістра на період проектування із зазначенням строків виконання окремих етапів.

## ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ.....	5
SUMMARY .....	7
ВСТУП.....	9
1 БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ .....	12
1.1 Поняття про бізнес-планування та бізнес-план .....	12
1.2 Види бізнес-планів .....	14
1.3 Функції і переваги бізнес-плану .....	18
2 СТРУКТУРНИЙ АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПЛАНІВ КОМПАНІЇ .....	23
2.1 Структура та елементи різних бізнес-планів .....	23
2.2 Прогнозування продажів.....	30
2.3 Аналіз грошових потоків .....	33
3 БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РОЗШИРЕННЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ .....	37
3.1 Характеристика підприємства та обґрунтування потреби у розширенні бізнесу.....	377
3.2 Розроблення бізнес-плану філії ательє.....	38
3.3 Розрахунок витрат, продажів та фінансове прогнозування за бізнес- проєктом .....	43
ВИСНОВКИ .....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	55

## АНОТАЦІЯ

Магістерська робота складається з 59 сторінок тексту, 3-х розділів, 5 таблиць, 1 рисунка, списку з 60 використаних джерел.

*Актуальність теми роботи* полягає у необхідності бізнес-планування діяльності нових та існуючих підприємств, зокрема у разі планування розширення бізнесу.

*Метою магістерського дослідження* є бізнес-планування розширення діяльності малого підприємства сфери послуг на прикладі відкриття філії ательє “Style”.

*Завдання роботи:* дослідити теоретичні засади бізнес-планування підприємств, поняття, види та функції бізнес-планів; проаналізувати структуру й елементи бізнес-планів компаній, дослідити механізми прогнозування продажів підприємств та показники аналізу грошових потоків; розробити бізнес-план розширення малого підприємства сфери послуг на прикладі створення філії ательє з індивідуального пошиття і ремонту одягу “Style” на підставі обґрунтування потреби у новому бізнесі, розрахунках витрат, продажів та фінансових прогнозів за бізнес-проектом.

*Об’єктом дослідження* є мале підприємство сфери послуг – ательє з індивідуального пошиття і ремонту одягу “Style”. *Предмет дослідження* – бізнес-планування розширення ательє “Style” шляхом відкриття філії. *Методи дослідження* – порівняння, статистичний аналіз, метод техніко-економічних розрахунків, структурно-логічний аналіз, метод планування, директ-костінг, аналіз грошових потоків.

*Наукова новизна досліджень:* економічно обґрунтований бізнес-план створення філії малого підприємства сфери послуг, який на відміну від інших ґрунтується на шаблонах Міжнародної організації з міграції і дозволяє визначити ефективність розширення діючого бізнесу за методикою директ-костінг.

*Практичне значення одержаних результатів роботи полягає у розробленні бізнес-плану філії ательє “Style”, впровадження якого дозволить розширити існуючий бізнес на прибутковій основі.*

У першому розділі розглянуто теоретичні засади бізнес-планування підприємств. Визначено поняття та сутність бізнес-планування і бізнес-планів підприємств; досліджено види, функції і переваги бізнес-планів.

Другий розділ присвячений аналізу структури й елементів бізнес-планів компаній. Досліджено механізми прогнозування продажів підприємств та показники аналізу грошових потоків.

У третьому розділі розроблено бізнес-план розширення малого підприємства сфери послуг на прикладі створення філії ательє з індивідуального пошиття і ремонту одягу “Style”. Подано загальну характеристику підприємства та обґрунтовано потребу у розширенні бізнесу. Складено бізнес-план філії ательє, здійснено техніко-економічне обґрунтування витрат, продажів та фінансових прогнозів за бізнес-проектом на основі методики директ-костінг.

*Ключові слова:* бізнес, бізнес-план, директ-костінг, підприємство, прибутковість, сфера послуг.

## SUMMARY

Master's thesis consists of 59 pages, 3 sections, 5 tables, 1 figure, and the list of 60 references.

*The relevance of the topic* is the need for business planning of new and existing enterprises, in particular in the case of planning business expansion.

*The aim of the research* is business planning to expand the activities of a small enterprise from the service sector on the example of opening a branch of the tailoring studio "Style".

*Objectives of the research* are: to study the theoretical bases of enterprises' business planning, concepts, types and functions of business plans; to analyze the structure and elements of companies' business plans, to investigate the mechanisms of enterprises' forecasting sales and indicators of cash flow analysis; to develop a business plan for the expansion of a small service business on the example of creating a branch of the studio for individual tailoring and clothing repair "Style" based on the justification of the need for new business, cost calculations, sales and financial forecasts for the business project.

*The object of the research* is a small enterprise in the service sector, namely, studio for individual tailoring and clothing repair "Style". *The subject of research* is business planning for the expansion of the tailoring studio "Style" by opening its branch. *Research methods* are comparative and statistical analysis, method of technical and economic calculations, structural and logical analysis, planning method, direct costing, cash flow analysis.

*The scientific novelty of research:* there have been substantiated economically sound business plan for opening a branch of small enterprise from of service sector, which, unlike others, is based on the templates of the International Organization for Migration and allows to determine the effectiveness of expanding existing businesses by direct costing method.

*The practical significance of the research* is developed business plan of the branch of the tailoring studio "Style"; the implementation of the business plan will expand the existing business on a profitable basis.

*The first section* discusses the theoretical bases of enterprises' business planning. The concept and the essence of enterprises' business planning and business plans are identified; the types, functions and advantages of business plans are investigated.

*The second section* covers the analysis of the structure and elements of companies' business plans. The mechanisms of forecasting the enterprises' sales and indicators of cash flow analysis are studied.

In *the third section* there is developed a business plan for expansion of the small enterprise from the service sector on an example of creating a branch of studio on individual tailoring and clothing repair "Style". The general characteristics of the enterprise are given and the need for business expansion is substantiated. The business plan of the tailoring studio branch was justified, the feasibility of costs spending, sales and financial forecasts for the business project based on the direct costing method were made.

*Keywords:* BUSINESS, BUSINESS PLAN, DIRECT COSTING, ENTERPRISE, PROFITABILITY, SERVICE SECTOR.



## ВСТУП

**Актуальність роботи.** Сучасні підприємства функціонують у висококонкурентному ринковому середовищі, якому притаманні певні трансформаційні процеси [62,67,68,70,71,72,74,75,76,77,78,79,80]. З часом конкуренція лише посилюється, тому виникнення нових компаній або ж розширення існуючого бізнесу потребує ретельного обґрунтування і планування. За статистикою, лише одиниці з невеликих компаній виживають після трьох-п'яти років свого існування на ринку. Особливо важко втриматися на плаву підприємствам у сфері послуг, яка динамічно розвивається, задовольняючи потреби споживачів все новими і новими способами, формуючи нові вимоги клієнтів до якості і змісту послуг. Через це детальне бізнес-планування діяльності сервісних компаній набуває значної актуальності, оскільки ефективний бізнес-план є запорукою виживання та успіху фірми на ринку. У зв'язку з цим, тема магістерської роботи, присвячена питанням бізнес-планування розширення діяльності підприємств сфери послуг, є безумовно актуальною.

**Метою магістерської роботи** є бізнес-планування розширення діяльності малого підприємства сфери послуг на прикладі відкриття філії ательє з індивідуального пошиття і ремонту одягу "Style".

Для досягнення цієї мети в магістерській роботі було поставлено й вирішено такі **завдання**:

- дослідити теоретичні засади бізнес-планування підприємств, поняття, види та функції бізнес-планів;
- проаналізувати структуру й елементи бізнес-планів компаній;
- дослідити механізми прогнозування продажів підприємств та показники аналізу грошових потоків у бізнес-планах;
- дати загальну характеристику малого підприємства сфери послуг та обґрунтувати потребу у розширенні його бізнесу;

- розробити бізнес-план створення філії ательє з індивідуального пошиття і ремонту одягу “Style” з техніко-економічним обґрунтуванням витрат, продажів та фінансових прогнозів за бізнес-проектом на основі методики директ-костінг.

**Об’єктом дослідження** є мале підприємство сфери послуг – ательє з індивідуального пошиття і ремонту одягу “Style”.

**Предмет дослідження** – бізнес-планування розширення ательє “Style” шляхом відкриття філії.

**Методи дослідження** – порівняння, статистичний аналіз, метод техніко-економічних розрахунків, структурно-логічний аналіз, метод планування, директ-костінг, аналіз грошових потоків.

**Теоретичною і методологічною основою** даної роботи є наукові праці провідних вітчизняних і закордонних вчених з питань бізнес-планування.

**Інформаційною базою роботи** є нормативно-правові акти, спеціальна науково-технічна та економічна література, звітність підприємства, інтернет-ресурси, інші джерела.

**Наукова новизна досліджень:** економічно обґрунтований бізнес-план створення філії малого підприємства сфери послуг, який на відміну від інших ґрунтується на шаблонах Міжнародної організації з міграції і дозволяє визначити ефективність розширення діючого бізнесу за методикою директ-костінг.

**Практичне значення** одержаних результатів роботи полягає у розробленні бізнес-плану філії ательє “Style”, впровадження якого дозволить розширити існуючий бізнес на прибутковій основі.

Робота містить 59 сторінок і складається з трьох розділів, 1 рисунка, 5 таблиць, містить 60 літературних джерел.

У першому розділі розглянуто теоретичні засади бізнес-планування підприємств. Визначено поняття та сутність бізнес-планування і бізнес-планів підприємств; досліджено види, функції і переваги бізнес-планів.

Другий розділ присвячений аналізу структури й елементів бізнес-планів компаній. Досліджено механізми прогнозування продажів підприємств та показники аналізу грошових потоків.

У третьому розділі розроблено бізнес-план розширення малого підприємства сфери послуг на прикладі створення філії ательє з індивідуального пошиття і ремонту одягу “Style”. Подано загальну характеристику підприємства та обґрунтовано потребу у розширенні бізнесу.

# 1 БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ

## 1.1 Поняття про бізнес-планування та бізнес-план

Бізнес-планування є невід'ємною частиною життєдіяльності будь-якого підприємства і може набувати різних форм. Наприклад, щоразу, коли керівництво фірми збирається разом, щоб спланувати заходи з розвитку бізнесу, цей процес розроблення планів та прийняття рішень можна розглядати як форму бізнес-планування. Зазвичай, результат бізнес-планування закріплюється в офіційному бізнес-плані, який описує поточний стан підприємства, перспективи розширення ринку фірми, а також докладні кроки, які компанія буде вживати для покращення ефективності своєї діяльності в найближчий період [1; 2; 3; 4].

Безумовно, бізнес-план – це насамперед фінансовий та економічний документ, що описує розвиток певного бізнесу. Проте це не тільки гроші. Бізнес-план окреслює загальне планування, необхідне для початку та ведення успішного бізнесу. План повинен враховувати все: від визначення рівня конкуренції в галузі та прогнозування того, як новий бізнес впишеться в ринкову нішу, до оцінки морального духу співробітників і планування того, як утримати талановитих й ініціативних працівників [5; 6; 7].

Кожному новому підприємству потрібен бізнес-план, що описує, як підприємець буде розвивати свій новий бізнес. При цьому розвиток бізнесу повинен бути підкріплений дослідженнями, які демонструють, наскільки бізнес-ідея є життєздатною. Якщо ідея вимагає інвестицій, детальний бізнес-план дасть більше шансів отримати боргове або акціонерне фінансування від фінансових установ, бізнес-янголів або венчурних підприємств [1; 8].

Варто зауважити, що бізнес-план не є застиглим документом, що складається раз і назавжди. Він є динамічним, тобто постійно змінюється й оновлюється протягом усього життєвого циклу певного бізнесу. Зокрема,

після того, як компанія розпочала своє існування та офіційно зареєстрована, бізнес-планування має перейти до встановлення і досягнення цілей та завдань підприємства. Найефективніший спосіб планування на цій стадії – формування і виконання планів за послідовним графіком, який переглядає існуючі цілі та проекти протягом року, а можливо навіть кожного місяця. Окрім перегляду короткострокових цілей, також важливо створити чітке бачення перспектив бізнесу та прокласти шлях до довгострокового успіху.

Загалом, бізнес-план – це письмовий документ, який детально описує, як бізнес (як правило, стартап) визначає свої цілі та як він повинен їх досягати. Бізнес-план, по суті, є дорожньою картою для фірми з маркетингової, фінансової й операційної точок зору [5; 9].

Бізнес-плани можуть використовуватися власниками та керівництвом підприємств як для зовнішньої, так і для внутрішньої аудиторії компанії. Наприклад, бізнес-план доречний, коли вже існуюча на ринку фірма планує залучити додаткові інвестиції для свого розвитку у вигляді кредитних ресурсів. Наявність актуального бізнес-плану допомагає менеджерам підприємства краще розуміти стратегічні цілі і зосередитися на їх досягненні за рахунок вироблення й впровадження ефективних стратегій і тактик.

Працювати без бізнес-плану зазвичай означає поставити під загрозу майбутнє компанії [61,62,63,64,65,66,69,73]. Насправді, дуже мало фірм здатні проіснувати на ринку дуже довго без цього документа. Зокрема, перевагами створення та виконання гарного бізнес-плану є можливість продумувати ідеї, не вкладаючи в них занадто багато грошей і, зрештою, виявити можливі проблеми нового напрямку бізнесу, вчасно попереджаючи їх виникнення або усуваючи їх. Узагальнені завдання бізнес-планування подано на рис. 1.1. Як слідує з рисунку, бізнес-плани покликані виявляти слабкі місця розвитку бізнесу, оцінювати перспективи забезпечення підприємства необхідними ресурсами та прибутковість нових напрямів діяльності підприємства, забезпечувати впровадження розроблених планів в життя та оперативну гнучкість нових виробництв.

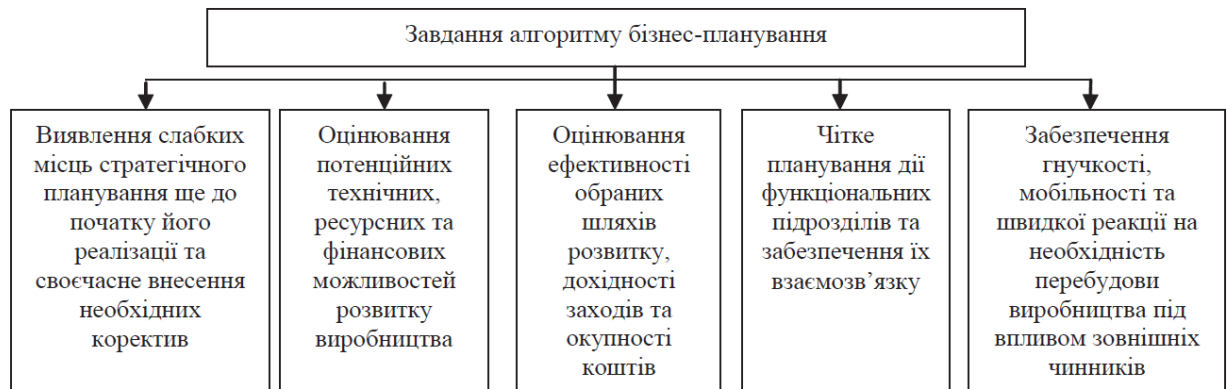


Рисунок 1.1 – Завдання планування розвитку бізнесу [10]

Успішний бізнес-план повинен окреслювати всі прогнозовані витрати і можливі підводні камені для рішень, що приймає компанія. Бізнес-плани, навіть серед конкурентів в одній галузі, зрідка бувають ідентичними. Але всі вони, як правило, мають одні й ті самі основні елементи, включаючи резюме бізнесу та детальний опис послуг і продуктів. У них також зазначається, як бізнес має намір досягти своїх цілей. Бізнес-план повинен також включати принаймні огляд галузі, частиною якої буде бізнес, визначаючи, як підприємство буде відрізнятися від своїх потенційних конкурентів [11].

## 1.2 Види бізнес-планів

Бізнес-плани допомагають компаніям визначити свої цілі і залишатися на правильному шляху до поставлених цілей розвитку. Вони можуть допомогти компаніям розпочати свою діяльність, а також розвиватися після того, як вони запрацюють. Бізнес-плани також слугують засобом залучення людей до співпраці та інвестування в бізнес.

Незважаючи на те, що не існує правильних або неправильних бізнес-планів, їх можна поділити на дві різні категорії: традиційні та стислі [1; 5; 12; 13]. *Традиційний бізнес-план* є найбільш поширеним. Це стандартний бізнес-план, з великою кількістю деталей у кожному розділі. Такі плани, як правило, набагато об'ємніші і вимагають більше трудовитрат для їх створення.

З іншого боку, *стислі бізнес-плани* використовують скорочену структуру з виділенням ключових елементів. Ці бізнес-плани не так часто зустрічаються в діловому світі, оскільки вони короткі (до однієї сторінки) і містять дуже мало деталей. Якщо компанія використовує такий план, вона повинна враховувати, що, скоріше за все, доведеться надавати більш детальну інформацію на запит інвесторів або кредиторів.

Інша класифікація бізнес-планів [14] є більш широкою і включає 6 типів планів, які різняться стратегічними цілями, стадією розвитку бізнесу, на якій застосовуються, тощо. Серед таких планів варто виділити: бізнес-плани стартапів, внутрішні, стратегічні, техніко-економічні, операційні плани та плани зростання бізнесу.

#### *Бізнес-плани стартапів*

У такому документі нові компанії повинні детально описати кроки для заснування нового підприємства і старту бізнесу. Цей документ, як правило, містить розділи з описом компанії, продукту чи послуги, яку буде надавати фірма, оцінки ринку та складу керівництва підприємства. Потенційним інвесторам також знадобляться фінансові розрахунки, подані у табличному вигляді, що описують такі фінансові аспекти діяльності нового бізнесу, як прогнози доходів, прибутку та грошових потоків, тощо.

#### *Внутрішні бізнес-плани*

Внутрішні бізнес-плани орієнтовані на конкретну аудиторію всередині бізнесу, наприклад, на маркетинговий відділ компанії, якому необхідно оцінити запропонований проєкт з точки зору його можливого впровадження на підприємстві. У такому документі необхідно описати поточний стан компанії, включаючи її операційні витрати та прибутковість, а потім розрахувати, чи поверне підприємство вкладений у проєкт капітал та яким чином і в які строки. Внутрішні плани надають інформацію про маркетингову складову проєкту, витрати на наймання персоналу і видатки на технічне забезпечення проєкту. Вони також зазвичай включають аналіз ринку, який

ілюструє цільову аудиторію бізнесу, розмір ринку та оцінює можливий позитивний вплив ринку на дохід компанії.

#### *Стратегічні бізнес-плани*

Цей бізнес-план дає уявлення про довгострокові цілі компанії та про те, як вона їх досягатиме, базуючись на інтегральному плані для всієї фірми. Хоча структура стратегічного плану відрізняється у різних підприємств, більшість із них включає п'ять елементів: бачення бізнесу, формулювання місії, визначення критичних факторів успіху, стратегії досягнення цілей і графік реалізації. Стратегічний бізнес-план об'єднує всі рівні бізнесу в загальну картину, надихаючи співробітників працювати разом, щоб досягти успішної імплементації цілей компанії.

#### *Техніко-економічні бізнес-плани*

Техніко-економічний бізнес-план відповідає на два головні питання щодо запропонованого бізнес-заходу:

- 1) хто є потенційним споживачем конкретних продуктів або послуг компанії, які вона пропонує ринку;
- 2) чи може підприємство, надаючи такі послуги або реалізуючи такі продукти, принести прибуток.

Техніко-економічні бізнес-плани зазвичай включають розділи, що описують потребу в продукті чи послугі, цільову аудиторію та необхідний капітал. Однак вони можуть містити й інші розділи залежно від конкретної ситуації. Як правило, техніко-економічний план завершується рекомендаціями щодо подальшого розвитку досліджуваного напрямку бізнесу.

#### *Операційні бізнес-плани*

Операційні плани – це внутрішні плани, які складаються з елементів, пов'язаних з операційною діяльністю компанії. Операційний план визначає маркери та терміни виконання виробничих завдань на наступний рік. Крім того, ці плани окреслюють обов'язки і відповідальність співробітників підприємства.

#### *Бізнес-плани зростання бізнесу*



Плани зростання або плани розширення бізнесу є детальним описом пропонованого зростання компанії і створюються для внутрішніх або зовнішніх цілей. Якщо розширення підприємства вимагає інвестицій, план розвитку може включати повний опис компанії, її власників та посадових осіб. План також повинен містити детальну інформацію про підприємство, щоб задовольнити потенційних інвесторів. Якщо план зростання не потребує капіталу, автори можуть відмовитися від очевидних описів компанії, але обов'язково мають зазначити інформацію про продажі та прогнози витрат.

На додачу до розглянутих 6 бізнес-планів, автори [15] наводять ще два їх різновиди: «що якщо» план та план «на одну сторінку».

#### *«Що якщо» план*

Цей тип плану складається, коли компанія шукає нові джерела фінансування, розглядає придбання певних активів або зважується на інший, можливо, ризикований крок, і їй потрібно мати план для найгіршого сценарію на випадок, якщо справи підприємства підуть не так ідеально, як очікувалося спочатку. План «що якщо» менш формальний, ніж інші, і слугує швидше як альтернатива оригінальному бізнес-плану.

Наприклад, якщо бізнес потребує фінансування, у нього, ймовірно, буде дуже детальний план розвитку, який потенційні інвестори можуть переглянути. Але, скоріше за все, підприємство також матиме план і на випадок непередбачених ситуацій, який враховуватиме найменш ідеальну ситуацію з розвитком бізнесу, наприклад, втрату величезної частки ринку. Метою такого плану є розроблення стратегічних і тактичних заходів для оперативного реагування на виклики, що виникають на ринку, з метою уникнення криз. Бізнес-плани «що якщо» також допомагають керівництву враховувати потенційні наслідки прийняття вагомих бізнес-рішень, таких як розширення штату, підвищення цін на продукцію або злиття з іншою компанією.

#### *План «на одну сторінку»*

Такий план висвітлює найважливіші частини плану стартапу, узагальнюючи ключові моменти нового бізнесу, і використовується для інформування потенційних інвесторів та партнерів про основні деталі пропонованого розвитку компанії. Цей план описує продукт або послугу фірми, їх цільовий ринок і містить прогноз продажів. Бізнес-план також включає опис компанії, висвітлюючи її цінності та місію. Даний план також відомий як «бізнес-пітч» [15].

### **1.3 Функції і переваги бізнес-плану**

Створення бізнес-плану є важливим кроком для підприємця, оскільки потребує чимало часу і розумових зусиль для його складання або ж виділення певних коштів для того, щоб замовити його розроблення професіоналам. Насправді, ніхто не вимагає від нового чи існуючого підприємства написати його бізнес-план, тому багато підприємців його ігнорують. Проте є кілька переваг бізнес-плану, які слід враховувати, приймаючи рішення щодо відмови від бізнес-планів [1; 16].

Організований бізнес, який має детальні плани та чітко визначені стратегії, швидше за все, буде готовий до свого розвитку і зростання, ніж його колега без бізнес-плану. Щоб скласти успішний план і отримати конкурентні переваги, слід уникати деяких помилок [16; 17]. Як не припуститися їх, пояснено нижче.

1. Доцільно встановлювати розумні обмеження для довгострокових прогнозів (тобто більше одного року). Найкращою тактикою є визначення і досягнення короткострокових цілей та зміна бізнес-плану у міру розвитку компанії. Формування жорсткого довгострокового плану є безглуздом, оскільки поточні реалії бізнесу можуть суттєво відрізнятись від початкової концепції.

2. Уникнення зайвого оптимізму. Варто бути надзвичайно консервативним у прогнозуванні потреб у капіталі, термінах, продажах та

прибутках підприємства, оскільки невизначеність ринкового середовища може змарнувати будь-які бізнес-плани. За статистикою, лише невелика частина бізнес-планів правильно передбачають, скільки буде потрібно грошей і часу для розвитку бізнесу.

3. Варто передбачити і дотримуватися вказівок розроблених стратегій на випадок ділових труднощів.

4. Доцільно використовувати просту мову при написанні бізнес-плану. Останній має бути легким для читання та розуміння різними користувачами.

5. Не варто робити ставку лише на унікальність бізнесу або запатентованого винаходу. Як правило, успіх швидше приходить до тих, хто відкриває бізнес з міцною економічною базою і не обов'язково великими винаходами.

Щодо переваг бізнес-планування, варто зазначити чотири основні, що визначають важливість бізнес-плану для нового бізнесу [16].

1. Допомогає визначити напрямок діяльності компанії.

Час, присвячений формулюванню й обґрунтуванню положень бізнес-плану, проведенню попередніх досліджень, допоможе розширити розуміння власного бізнесу, а також напрямок його діяльності та особливості галузі. Цей документ дозволить чітко порівняти витрати бізнесу з попитом клієнтів, наявними фінансами і навіть конкуренцією. Розуміючи життєво важливу інформацію, власнику бізнесу стає легше розробити відповідні стратегії для досягнення успішних результатів, завдяки чому чіткість стає важливою функцією бізнес-плану.

2. Слугує для порівняльного аналізу з бізнесом конкурентів.

Для того, щоб чітко визначити успіх або невдачу певних бізнес-стратегій необхідно відстежувати їх прогрес. Це можна зробити завдяки бізнес-плану, що є ще однією його перевагою. Бізнес-план забезпечує широкий огляд деталей бізнесу і часто включає прогнози на один і п'ять років. Завдяки цьому можна легко визначити, чи досяг певний бізнес поставлених цілей або ж навіть перевищив їх. Достатньо просто порівняти поточні показники, надходження

та підсумки бізнесу з тими індикаторами, які подані в бізнес-плані. Крім того, порівняння поточних і попередніх маркетингових показників бізнес-плану може допомогти власнику бізнесу покращити або вдосконалити методи ведення бізнесу.

### 3. Допомогає залучити додаткові фінансові ресурси.

Кожен власник бізнесу повинен знати, що фінансування підприємства є одним з найважливіших аспектів його діяльності. Існують різні варіанти фінансування бізнесу, наприклад використання особистих заощаджень, позики, гранти тощо. Однак при зверненні за зовнішнім фінансуванням (кредитами, грантами, грошима інвесторів тощо) досить часто банківські установи та інвестори вимагають бізнес-план. Крім того, процедури отримання державних грантів і закупівель також вимагають подання бізнес-плану разом із заявкою.

Детально розроблений і добре обґрунтований бізнес-план має включати додаток, який містить копії підтверджуючих документів, що часто вимагаються кредитними установами у разі розгляду питання щодо надання кредитування (наприклад, виписки з банку). Таким чином, бізнес-план передбачає зручне та добре організоване розташування для цих допоміжних елементів.

### 4. Сприяє укладанню контрактів.

По-перше, під час розвитку ділових відносин та завершення переговорів щодо укладення контракту передбачувані партнери можуть попросити власника бізнесу показати та довести свої бізнес-ідеї і прогнози.

По-друге, бізнес-план забезпечує чітке відображення життєво важливих речей, таких як місія, цілі та завдання компанії: як коротко-, так і довгострокових. Крім того, план допомагає чітко донести до співробітників підприємства місію та цілі бізнесу, а також пояснити, як ці цілі будуть досягнуті.

По-третє, можна використовувати бізнес-план для отримання думок і порад від людей, які працюють у вашій сфері бізнесу і дадуть безцінні

підказки. Занадто часто підприємці розвивають свій бізнес інтуїтивно, без допомоги експертів, які могли б значно заощадити їх час і кошти. Ось чому бізнес-план важливий.

Отже, бізнес-плани схожі на дорожні карти: можна подорожувати без них, але це лише збільшить ймовірність заблукати по дорозі. Тому замість того, щоб поставити себе в ситуацію, коли доведеться зупинитися і запитати дорогу або навіть повернути назад і почати все спочатку, підприємці часто використовують бізнес-плани. Останні допомагають власникам бізнесу побачити ширшу картину, планувати наперед, приймати важливі рішення та підвищувати загальну ймовірність успіху підприємства [18].

Діяльність підприємства часто є нескінченним заняттям у прийнятті рішень та управлінні кризовими явищами. Сидіти і враховувати всі наслідки будь-якого рішення – це розкіш, яку підприємці не завжди можуть собі дозволити. Натомість побудова бізнес-плану дозволяє завчасно знайти відповідь на деякі з найважливіших бізнес-рішень. Створення надійного бізнес-плану є обов'язковим на старті бізнесу: потрібно продумати основні компоненти нового підприємства, перш ніж почати, визначити маркетингову стратегію та продукти, які буде продавати компанія. Таким чином можна знайти відповідь на багато складних питань, перш ніж вони виникнуть. Крім того, глибокі роздуми про основні стратегії розвитку фірми також допоможуть краще зрозуміти, як ці рішення вплинуть на ширшу стратегію.

За даними Адміністрації малого бізнесу [18], лише близько половини малих підприємств долають п'ятирічний термін свого існування. Хоча існує багато причин, чому малі підприємства зазнають невдачі, основні з найпоширеніших цілеспрямовано розглядаються саме в бізнес-планах.

Зокрема, згідно з даними CB Insights, деякі з найбільш поширених причин невдач бізнесу включають [18]:

- відсутність ринкової потреби у продукті/послужі компанії;
- брак капіталу, пов'язаний з проблемами із грошовими потоками або браком інвестицій;

- неадекватна команда менеджерів: важливо наймати професіоналів, які допоможуть успішно вести бізнес;
- жорстка конкуренція: важко отримувати стабільний прибуток, якщо існує багато конкурентів у певній ринковій ніші;
- ціни: деякі підприємці встановлюють ціни на свої продукти чи послуги занадто високими або занадто низькими, що може призвести у підсумку до банкрутства підприємства.

Підсумовуючи, варто зазначити, що розроблення бізнес-плану може допомогти уникнути розглянутих вище серйозних помилок. Будь-то прогнози грошових потоків чи аналіз відповідності ринку продукції, кожна частина бізнес-плану може допомогти виявити потенційно критичні помилки до того, як вони виникнуть.

## **2 СТРУКТУРНИЙ АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПЛАНІВ КОМПАНІЇ**

### **2.1 Структура та елементи різних бізнес-планів**

Успішний бізнес-план є провідником на кожному етапі створення та управління компанією. Це дорожня карта щодо структуризації, ведення та розвитку нового бізнесу, спосіб продумати його ключові елементи. Як зазначалося у розділі 1, бізнес-плани можуть допомогти отримати фінансування або залучити нових ділових партнерів. Інвестори хочуть бути впевненими, що вони отримають віддачу від своїх інвестицій. Тому бізнес-план є інструментом для переконання людей, що працювати з вами або інвестувати у вашу компанію – це розумний вибір [19].

Обсяг бізнес-плану значно варіюється від бізнесу до бізнесу. Проте вся інформація, як правило, має вміститися в один документ на 15-20 сторінок. Якщо є важливі елементи бізнес-плану, які займають багато місця – наприклад, заявки на патенти – на них слід посилатися в основному плані та включити як додатки [9].

Немає двох однакових бізнес-планів, але всіх їх об'єднують однакові елементи. Далі розглянемо основні частини традиційного та стислого бізнес-планів

#### **2.1.1 Структура традиційного бізнес-плану**

Перевагою традиційного формату бізнес-плану є його деталізація, комплексність та можливість подання для отримання фінансування з традиційних джерел. Слід зауважити, що структура традиційного бізнес-плану не є чимось сталим і може змінюватися залежно від потреб конкретної бізнес-ідеї. Створюючи бізнес-план, варто використовувати розділи, які найбільше підходять розкриття суті бізнесу та його потреб. Як правило, у традиційних бізнес-планах використовується певна комбінація дев'яти основних розділів [5; 19; 20].

### *Резюме*

Цей розділ описує конкретну компанію та наводить аргументи, чому вона буде успішною. Тут варто зазначити, у чому полягає місія підприємства, коротко описати пропонувані продукт або послугу, а також дати основну інформацію про керівників компанії, співробітників і місце її розташування. Доцільно також включити фінансову інформацію та плани довгострокового зростання, якщо планується залучення зовнішнього фінансування.

### *Опис компанії*

Цей розділ презентує детальну інформацію про компанію. Тут варто детально розказати про проблеми, які вирішує конкретний бізнес, перерахувати споживачів, організації чи підприємства, які фірма планує обслуговувати. Необхідно також пояснити конкурентні переваги, які зроблять бізнес успішним. Чи є у вашій команді експерти? Чи знайшли Ви ідеальне місце для свого магазину? Саме у даному розділі можна похвалитися сильними сторонами бізнес-проекту.

### *Аналіз ринку*

В даному розділі необхідно провести дослідження конкурентів, показати перспективи розвитку галузі та цільовий ринок підприємства. Варто проаналізувати слабкі і сильні сторони конкурентів, тенденції розвитку ринкового середовища. Що роблять успішні конкуренти? Чому це працює? Чи Ви можете зробити це краще? Відповіді на ці питання дозволять виявити реальні перспективи ведення нового бізнесу або ж його розширення в умовах поточного рівня конкуренції.

Аналіз ринку має довести, що фірма зможе добре керувати галуззю, а також її цільовим ринком. Розділ також має містити опис очікуваного споживчого попиту на бізнес-продукт, і відповідь на питання, наскільки легко чи складно може бути захопити частку ринку у чинних компаній.

### *Організація та управління*

Тут подається інформація про те, як буде організована компанія і хто нею керуватиме. Розділ має містити опис юридичної структури підприємства.



Зокрема, варто зазначити, чи буде зареєстрований бізнес як корпорація, повне чи товариство з обмеженою відповідальністю, як одноосібне володіння тощо.

У розділі доцільно навести організаційну схему підприємства, щоб чітко визначити, хто і за що відповідає у компанії. Варто також показати, як унікальний досвід кожної людини сприятиме успіху підприємства. Можна також додати резюме ключових членів команди.

#### *Продукти та послуги*

Тут компанія може окреслити продукти і послуги, які вона пропонуватиме ринку, з наведенням інформації про ціни, термін служби та стадії життєвого циклу продукту, переваги його для споживача. Інші фактори, які можуть бути включені в цей розділ, охоплюють виробничі і технологічні процеси, будь-які патенти, які може мати компанія, а також власні ноу-хау, тобто інтелектуальну власність компанії. Сюди також може бути включена будь-яка інформація про дослідження та розробки (R&D) [21; 22].

#### *Маркетинг і продажі*

Не існує єдиного способу сформувавши маркетингову стратегію бізнесу, оскільки вона повинна розвиватися і змінюватися відповідно до унікальних потреб підприємства і ринку. Мета цього розділу – описати, як компанія буде залучати й утримувати свою клієнтську базу та як вона буде спілкуватися зі споживачем. Це означає, що має бути визначений чіткий канал розподілу. У розділі також повинні бути викладені плани рекламних і маркетингових кампаній, визначено медіа, за допомогою яких вони будуть проводитися. Варто зауважити, що даний розділ має корелювати з фінансовими прогнозами, тому необхідно детально описати повні маркетингові та збутові стратегії [23; 24; 25].

Прогноз продажів є ключовим індикатором, який необхідно постійно відстежувати та оновлювати. Він є оцінкою обсягу продажів товарів і послуг, яких бізнес, імовірно, досягне протягом прогнозованого періоду, а також оцінкою приблизного прибутку від цих продажів. Прогноз повинен

враховувати тенденції у галузі, загальноєкономічні показники та прогнозовані потреби основних клієнтів.

### *Запит на фінансування*

У разі необхідності залучення зовнішнього фінансування для старту діяльності компанії, у цьому розділі окреслюються вимоги до такого фінансування. Мета розділу – чітко пояснити, скільки фінансування знадобиться бізнесу протягом наступних п'яти років і на що будуть використані ці грошові кошти. Для цього треба зазначити, чи планується залучення боргових ресурсів або ж коштів інвесторів, якими є умови фінансування та період часу, на який поширюється фінансовий запит. Необхідно вказати, чи потрібні кошти для придбання обладнання, матеріалів, виплати зарплати чи покриття конкретних рахунків, доки дохід бізнесу не зросте до прийняттого рівня. Завжди слід включати опис майбутніх стратегічних фінансових планів, наприклад, з погашення боргів або продажу бізнесу [26; 27].

### *Фінансові прогнози*

Для зміцнення впевненості інвесторів і кредиторів у доцільності вкладення своїх коштів у компанію запит на фінансування варто доповнити фінансовими прогнозами. Метою даного розділу є переконати читача, що бізнес стабільний і буде мати фінансовий успіх.

Фінансові звіти, баланси та інша фінансова інформація за останні три-п'ять років можуть бути включені у розділ у випадку вже створених підприємств. Натомість нові підприємства включатимуть сюди цілі й оцінки свого фінансового зростання на перші кілька років діяльності та потенційних інвесторів. Якщо у компанії є інше забезпечення, яке можна використати як заставу, обов'язково слід його вказати.

Крім звітів, варто продемонструвати перспективні фінансові плани на найближчі п'ять років, які включають прогнозовані звіти про доходи, баланси, звіти про рух грошових коштів та бюджети капітальних витрат. У перший рік існування підприємства слід бути ще точнішими і використовувати квартальні

або навіть місячні прогнози. Слід також чітко пояснити ці прогнози та узгодити їх із запитом на фінансування. Даний розділ – чудове місце для використання графіків і діаграм, щоб розповісти фінансову історію бізнесу [28; 29].

#### *Додаток*

Додаток не є обов'язковим елементом бізнес-плану, але, як правило, він застосовується для надання підтверджуючих документів або інших матеріалів, які були спеціально запитані. До таких документів належать кредитні історії, резюме, фотографії продуктів, рекомендаційні листи, ліцензії, дозволи, патенти, юридичні документи та інші контракти.

### **2.1.2 Структура стислого бізнес-плану стартапу**

Застосування стислих бізнес-планів стартапів є виправданим тоді, коли розробник хоче коротко пояснити суть бізнесу, не вимагаючи від потенційного інвестора або кредитора багато часу на читання плану. Іншою причиною може бути відносна простота бізнесу, регулярні зміни та вдосконалення бізнес-плану [19; 30].

Формат стислого плану нового бізнесу – це діаграми, які використовують лише кілька елементів традиційного бізнес-плану для опису ціннісної пропозиції, інфраструктури, клієнтів та фінансів майбутньої компанії. Вони корисні для візуалізації ключових фактів про підприємство.

Існують різні способи розробки шаблону бізнес-плану стартапу, які можна знайти в Інтернеті. Розглянемо дев'ять компонентів такого модельного бізнес-плану:

#### *Ключові партнерства*

Розділ містить опис інших компаній чи служб, з якими передбачається співпраця у рамках ведення бізнесу. Сюди належать зв'язки з постачальниками, виробниками, субпідрядниками і подібними стратегічними партнерами.

#### *Ключові види діяльності*

Розділ має описати конкурентні переваги стартапу та механізм їх отримання. Варто виділити такі технології, як прямий продаж споживачам або застосування спільного використання продуктів.

#### *Ключові ресурси*

Тут варто зазначити будь-які ресурси, що використовуватимуться для створення цінності для клієнта нового підприємства. Найважливіші активи можуть включати персонал, капітал або інтелектуальну власність. Крім того, варто залучати ресурси, які можуть бути доступними для жінок, ветеранів, молоді тощо.

#### *Ціннісна пропозиція*

Розділ має містити чітку та переконливу заяву про унікальну цінність, яку приносить стартап ринку.

#### *Відносини з клієнтами*

Тут варто зазначити, як клієнти будуть взаємодіяти з бізнесом, чи буде це автоматизована чи персональна взаємодія, особиста чи онлайн. Важливо продумати концепцію відносин з клієнтами від початку до кінця.

#### *Сегменти клієнтів*

Зрозуміло, що кожний стартап призначений для певної ніші ринку, тому у цьому розділі необхідно чітко зазначити цільовий ринок компанії та зрозуміти, кому буде служити бізнес.

#### *Канали*

Розділ включає опис найважливіших способів спілкування компанії з клієнтами. Більшість фірм використовують поєднання різних каналів і з часом оптимізують їх.

#### *Структура витрат*

Тут необхідно визначити стратегію витрат компанії: чи буде вона зосереджена на зниженні витрат чи максимізації вартості? Також слід перерахувати найбільш значні витрати, з якими фірма зіткнеться при реалізації стратегії.

#### *Потоки доходів*

Розділ пояснює, як компанія насправді буде заробляти гроші. Наприклад, це можуть бути прямі продажі, членські внески та продаж рекламного простору. Якщо таких способів декілька, варто перерахувати їх усі.

Слід зауважити, що аналіз потоків доходів (грошових потоків) є важливим компонентом бізнес-планування як традиційного, так і плану стартапу. Уникнення тривалого дефіциту грошових коштів є життєво важливим для бізнесу, і багато банкрутств підприємств спричинені саме проблемами розбалансованості грошових потоків.

За розрахунками, бізнес може бути надзвичайно прибутковим, але якщо він передбачає лише вкладення протягом тривалого періоду і отримання доходів лише після завершення роботи в цілому, компанія може зіткнутися з проблемами дефіциту грошових коштів, які потрібно сплачувати за оренду устаткування і приміщень, оплату сировини і матеріалів, виплату заробітної плати, сплату податків тощо. Тому розроблення регулярних прогнозів і графіків грошових потоків є важливою частиною бізнес-планування. Якщо керувати належним чином, дефіцит грошових потоків можна покрити за рахунок додаткового фінансування або інвестицій в акціонерний капітал [31; 32; 33; 34; 35; 36; 37; 38].

Крім розглянутих типових розділів бізнес-планів, окремі компанії передбачають додаткові розділи, в яких здійснюють *планування на випадок непередбачених обставин*. Воно також відоме як планування безперервності бізнесу або планування на випадок катастрофи. Це тип бізнес-планування, який розглядає кризи та найгірші сценарії діяльності компанії [18]. Бізнес-план на випадок надзвичайних ситуацій допомагає підприємствам впоратися з раптовими надзвичайними ситуаціями, несподіваними подіями та новою інформацією, яка може завадити бізнесу.

Цілі плану на випадок надзвичайних ситуацій полягають у тому, щоб [9]:

- забезпечити безпеку власника, співробітників і клієнтів підприємства у разі пожежі, повені, пограбування, викрадення даних, хвороби чи іншого лиха;

- переконатися, що бізнес зможе відновити роботу після надзвичайної ситуації якомога швидше.

Ще одним специфічним розділом бізнес-планів є *планування бізнес-наступництва*. Це особливо актуально у разі започаткування або зміни сімейного бізнесу, тобто коли компанія є сімейним підприємством або у власника є конкретні плани щодо того, хто очолить підприємство у разі його виходу на пенсію або хвороби. На цей випадок розробляється план передачі контролю над бізнесом. Питання управління, власності та податків можуть викликати багато розбрату в сім'ях, якщо немає плану наступництва, який чітко окреслює процес передачі влади.

Отже, як традиційний, так і стислий бізнес-план стартапу містять достатньо велику кількість розділів, які докладно, або у дуже стислій формі дають уявлення про загальні риси, маркетингові і фінансові перспективи нової компанії або такої, що планує розширення. Далі розглянемо більш детально окремі ключові розділи традиційного бізнес-плану, що визначають його успіх у разі реалізації.

## **2.2 Прогнозування продажів**

Прогнозування продажів – це процес оцінки того, якими будуть продажі бізнесу в майбутньому. Період прогнозу продажів може бути місячним, кварталним, піврічним або річним [39; 40; 41; 42].

Прогнозування продажів є невід'ємною частиною управління бізнесом. Без чіткого уявлення про те, якими будуть майбутні продажі компанії, неможливо керувати її запасами, грошовими потоками чи планувати зростання. Метою прогнозування продажів є надання інформації, яку можна використовувати для прийняття обґрунтованих бізнес-рішень.

Наприклад, якщо прогноз вказує на 30% зростання продажів продуктів або послуг, доцільно почати пошук більших приміщень і найняти додатковий персонал для задоволення попиту на продукцію підприємства. І навпаки,

прогноз дефіциту продажів дозволить пом'якшити негативний ефект спаду у бізнесі шляхом вживання завчасних заходів зі скорочення витрат або переорієнтації маркетингових зусиль компанії на інший сегмент ринку.

Прогноз продажів – це оцінка кількості товарів і послуг, які реально можна продати за прогнозований період, собівартості товарів і послуг, а також передбачуваного прибутку [39]. Зазвичай етапи створення прогнозу продажів включають такі:

- складання переліку товарів і послуг, що продаються;
- оцінка очікуваної кількості продажів кожного з них (в штуках, одиницях тощо);
- множення ціни одиниці товару на передбачувану кількість товарів або послуг, які будуть продані;
- визначення вартості кожного товару чи послуги;
- множення вартості кожного товару чи послуги на передбачувану кількість продажів;
- віднімання загальних витрат із загального обсягу продажів.

Якщо компанія продає величезну кількість різноманітних товарів, то, можливо, знадобиться звести продажі і витрати одиниці товару за категоріями.

Існує багато факторів, які потенційно можуть вплинути на продажі і мають стати основою для їх прогнозу, зокрема такі [39].

1. Економіка в цілому та конкретна галузь, в якій працює компанія. Тут варто проаналізувати стадію економічного циклу та перспективи економічного зростання в галузі. Крім того, необхідно визначити, зростає чи скорочується ринок товарів і послуг компанії, чи посилюється конкуренція, чи є ймовірність залучення або втрати основних клієнтів. При цьому прогноз продажів повинен включати оцінку відсотка зростання або скорочення ринку.

2. Зміни в нормативно-правових актах. Іноді законодавчі нововведення можуть суттєво вплинути на перспективи продажів компанії, при цьому такий вплив може бути як позитивним, так і негативним.

3. Продукти чи послуги підприємства. Варто проаналізувати, чи запускає компанія якісь нові продукти або послуги, які можуть збільшити продажі. Крім того, важливо з'ясувати, чи зменшуються продажі існуючих продуктів/послуг через кращі продукти/послуги або нижчі ціни внаслідок посилення конкуренції на ринку. І насамкінець необхідно визначитися з тим, чи буде підприємство підвищувати ціни через збільшення матеріальних, трудових чи інших витрат і як це може вплинути на продажі.

4. Маркетингові зусилля. Потрібно проаналізувати, скільки фірма витрачає на рекламу та чи планує проводити нові маркетингові кампанії. Можливо, щоб збільшити продажі, варто запровадити новий веб-сайт компанії в Інтернеті, посилити електронний маркетинг або ж розширити соціальні мережі. Слід також визначитися з витратами торговий персонал: чи є потреба в додатковому персоналі, чи продавці звільняються внаслідок певних причин.

Прогнозувати продажі для вже створеного бізнесу легше, ніж робити це для нового бізнесу, оскільки працюючий бізнес уже має базовий прогноз продажів минулих періодів. Так, дохід від продажів компанії за той самий місяць попереднього року, у поєднанні зі знанням загальних економічних та галузевих тенденцій, добре підходять для прогнозування продажів компанії в майбутньому місяці поточного року. Якщо у компанії є постійні клієнти, можна уточнити у них, чи збережеться рівень їх покупок у майбутньому. Якщо ж немає бажання або можливості турбувати клієнтів, можна зробити висновок про майбутню маркетингову діяльність на основі аналізу стану клієнтської галузі.

Прогнозування продажів для нового бізнесу є більш проблематичним, оскільки відсутні дані щодо минулих продажів. Процес підготовки прогнозу продажів для нового підприємства включає дослідження його цільового ринку, торгової зони та конкуренції, а також врахування результатів попередньо проведених маркетингових досліджень для передбачення майбутніх продажів.



Гарною практикою є створення кількох прогнозів продажів, використовуючи різні сценарії, що особливо актуально для нових підприємств. Після створення початкового прогнозу з використанням найкращих оцінок варто створити інший прогноз, заснований на оптимістичних цифрах, і ще один – на основі песимістичних даних. При цьому варто оновлювати свій прогноз фактичними значеннями з плином часу.

Прогнозування продажів, виконане помісячно, дасть набагато більш реалістичне прогнозування ефективності бізнесу, ніж один «зразковий» прогноз продажів на рік. Слід оновлювати прогнози на ще більш детальній основі, якщо це необхідно. Наприклад, можна робити це щотижня, якщо є проблеми з досягненням місячної цілі продажів.

Звичайно, розроблення прогнозів продажів вручну є достатньо трудомістким процесом. Для економії трудовитрат та побудови більш точних і детальних прогнозів варто застосовувати спеціальні пакети програмного забезпечення для бухгалтерського обліку, такі як QuickBooks, що можуть формувати прогнози продажів, включаючи індивідуальні прогнози, за групами клієнтів, на основі наявних даних про продажі та ін.

### **2.3 Аналіз грошових потоків**

Аналіз та управління грошовими потоками підприємства можна визначити як процес моніторингу, аналізу й оптимізації чистої суми грошових надходжень компанії за мінусом її грошових витрат [43; 44; 45; 46; 47; 48]. Чистий грошовий потік є важливим показником фінансового здоров'я будь-якого бізнесу.

Згідно з [49], 82 % підприємств зазнають краху через погане управління грошовими потоками. Статистика банкрутств показує, що близько 96 % малих підприємств, які мають від 1 до 99 співробітників і виходять на новий для себе ринок, банкрутують протягом одного року, 85 % доживають до трьох років і 70 % припиняють своє існування протягом п'яти років. Мікропідприємства,

що налічують 1-4 працівників, мають дещо нижчий рівень банкрутств, ніж інші малі підприємства. Так, після п'яти років у бізнесі 70,4 % мікропідприємств вижили порівняно з 66,9 % інших малих підприємств. При цьому головною причиною розпаду бізнесу є перевищення витрат компаній над їх доходами, тобто проблеми з грошовими потоками.

Для малих підприємств найважливішим аспектом управління грошовими потоками є уникнення тривалого дефіциту готівки, спричиненої надмірно великим розривом між надходженням і відтоком грошових коштів. Компанія не зможе залишатися в бізнесі, якщо вона неспроможна оплачувати рахунки протягом тривалого періоду часу.

Наприклад, будівництво і торгівля нерухомістю завжди була дуже циклічною галуззю, і девелопери часто схильні до проблем із грошовими потоками. Будівництво нерухомості вимагає значних початкових капіталовкладень, а також постійних відтоків грошових коштів для різних операцій. Якщо деякі або всі об'єкти не можуть бути продані до початку будівництва, забудовники часто стикаються з проблемами грошових потоків до того, як будівництво почне розпродаватися, особливо якщо ринок нерухомості «просідає» під час будівництва. Так, багато забудовників були змушені оголосити про своє банкрутство через негативний грошовий потік протягом тривалого періоду часу [43].

Будь-який бізнес, який швидко розширюється, також може зіткнутися з проблемами грошових потоків. Зростання компаній, як правило, пов'язане з більшими витратами на робочу силу внаслідок найму нових працівників, вищою орендною платою за додаткові приміщення, вищими витратами на рекламу та більшими капіталовкладеннями в нові приміщення, обладнання тощо. Необхідність підтримувати підвищений рівень запасів також може «з'їсти» зайві гроші [50; 51; 52].

Надання кредиту іншим підприємствам є ще одним поширеним способом для компаній зіткнутися з проблемами грошових потоків. Рахунки-фактури зазвичай виставляються на 30- або 60-денний термін, і часто клієнти

затримують оплату, що може призвести до погіршення грошових потоків. Приклад фірми з проблемами управління грошовими потоками та від'ємним залишком готівки за рік наведений у табл. 2.1. Як слідує з таблиці, маючи позитивний грошовий потік від виробничих операцій у сумі 4,1 млн грн, підприємство несе річні збитки у розмірі 2 млн грн через перевищення інвестиційних і фінансових потоків над грошовим потоком від виробничих операцій.

Таблиця 2.1 - Приклад грошових потоків підприємства на 31 грудня 2020 року (складено автором)

Показник	Тис. грн.
<i>Грошовий потік від виробничих операцій</i>	
Рахунки-фактури клієнтів	11900
Інше	1500
Зарплата співробітників	-5000
Виплати постачальникам	-3500
Інші виплати	-800
<b>Чистий грошовий потік від операцій</b>	<b>4100</b>
<i>Грошовий потік від інвестицій</i>	
Придбання обладнання та програмного забезпечення	-2600
<b>Чистий грошовий потік від інвестицій</b>	<b>-2600</b>
<i>Грошовий потік від фінансування</i>	
Виплати за кредитами	-1200
Дивіденди акціонерів	-2300
<b>Чистий грошовий потік від фінансування</b>	<b>-3500</b>
<b>Чиста зміна залишку готівки</b>	<b>-2000</b>

Власник бізнесу повинен регулярно проводити аналіз грошових потоків і використовувати їх прогнозування, щоб компанія могла вчасно вжити заходів, необхідних для подолання проблем з грошовими потоками. Багато програм бухгалтерського обліку мають вбудовані функції звітності, які полегшують аналіз грошових потоків [53]. Це перший крок в успішному управлінні ними. Другим кроком є розробка і використання стратегій, які підтримуватимуть адекватний грошовий потік підприємства. Однією з найкорисніших стратегій

для малого бізнесу є скорочення періоду конвертації грошових потоків, щоб компанія могла швидше приносити гроші.

При розширенні фірми може знадобитися одна або кілька грошових ін'єкцій, що можуть мати форму бізнес-позики від фінансової установи (боргове фінансування) або фінансування власного капіталу від інвесторів.

Боргове фінансування є звичайним для активів, таких як обладнання, будівлі, земля або техніка, коли активи, які необхідно придбати, використовуються як забезпечення або застава позики. Основна перевага боргового фінансування перед фінансуванням за рахунок пайового капіталу полягає в тому, що власнику бізнесу не потрібно відмовлятися від часткової власності на бізнес і, таким чином, можна зберегти повний контроль над компанією. Тому для покриття короткострокового дефіциту грошових потоків багато власників малого бізнесу використовують кредитні картки або кредитні лінії [43].

Акціонерне фінансування передбачає залучення грошей від бізнес-янголів або венчурного капіталу. Воно є набагато менш ризикованим, оскільки вкладені гроші не потрібно повертати, навіть якщо бізнес не досягає успіху. Однак в обмін на фінансування інвестор стає частковим власником фірми і, таким чином, отримує частку прибутку та має право голосу в управлінні бізнесом.

Як б форма фінансування не була б потрібна, важливо мати оновлений бізнес-план, який можна представити фінансовим установам чи інвесторам. Цей документ повинен демонструвати потребу і ефект від фінансування для майбутнього бізнесу [54; 55; 56; 57; 58].

Далі розглянемо основні розділи бізнес-плану розширення діяльності існуючого малого підприємства сфери послуг, яке надає послуги з індивідуального пошиття і ремонту одягу.

## **3 БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РОЗШИРЕННЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ**

### **3.1 Характеристика підприємства та обґрунтування потреби у розширенні бізнесу**

Ательє з індивідуального пошиття одягу «Style» створене у 2015 році фізичною особою-підприємцем Вороніною Тетяною Анатоліївною у м. Охтирка. Ательє орендує приміщення площею 25 кв. м на вулиці, що примикає до автовокзалу та міського ринку. Місцезнаходження ательє є достатньо вигідним і зручним, оскільки потік людей у цьому районі міста є великим, особливо у вихідні дні, що дозволяє залучити багато клієнтів, які є як мешканцями м. Охтирка, так і приїжджими.

Наразі в ательє працює 2 особи: власниця, яка виконує функції директора, бухгалтера та закрійника, та один найманий працівник, який виконує функції кравця. Обидві особи взаємодіють з клієнтами. Клієнтська база є достатньо великою, що забезпечує отримання прибутків від функціонування ательє. Зважаючи на стабільний дохід, що забезпечує підприємство, власниця замислюється над розширенням бізнесу. Як вимушений переселенець, Вороніна Т. А. має можливість отримати грантову підтримку на розвиток свого бізнесу від програми фінансування мікропідприємств Міжнародної Організації з Міграції (МОМ) [59]. Для цього необхідно розробити і подати на розгляд організації-грантодавця бізнес-план зі створення філії ательє відповідно до шаблонної заявки.

Нову філію компанії власниця планує відкрити у спальному районі м. Охтирка біля зупинки громадського транспорту, де розташований торговий центр. У торговому центрі планується орендувати невелике приміщення, щоб розмістити необхідне устаткування для надання послуг та роботи одного постійного працівника. Режим роботи філії передбачається організувати за прикладом основного ательє, тобто з 6-денним робочим тижнем з одним

вихідним днем у понеділок, години роботи з 9.00 до 18.00. Такий режим роботи орієнтований на клієнтів, щоб дати їм змогу завітати до філії ательє, крім робочих днів, у вихідний день у зручний для себе час.

На замовлення власниці нижче нами розроблений бізнес-план зі створення нової філії ательє відповідно до шаблонів МОМ та з використанням методики директ-костінг.

### **3.2 Розроблення бізнес-плану філії ательє**

#### *1 Опис компанії*

Ательє належить до підприємств сфери обслуговування. Компанія буде працювати за індивідуальними замовленнями на пошиття і ремонт одягу. До послуг, що надаються ательє, входить пошиття та ремонт одягу клієнта, ремонт виробів із шкіри і хутра, а також пошиття штор, тюлі та постільної білизни. Головними клієнтами ательє буде середній клас населення м. Охтирка. Інші ательє міста пропонують послуги тільки з ремонту одягу, тоді як індивідуальним пошиттям ніхто не займається. Власниця бізнесу планує зайняти цю нішу на ринку. Форма власності нового бізнесу – фізична особа-підприємець.

#### *2 Дослідження та аналіз ринку*

Як зазначено вище, основними клієнтами нового ательє будуть представники середнього класу, які проживають або відвідують спальний район міста. В основі їхнього рішення скористатися послугами ательє буде висока якість виконаних робіт, швидке обслуговування, а також зручне місце розташування ательє.

Цей бізнес залежить від сезонних коливань. Пік продажів припадає на початок кожного сезону року. Найбільше падіння попиту на послуги спостерігається у січні, лютому, липні і серпні. Очікується, що при відкритті філії ательє кількість клієнтів буде 13–15 осіб, а через один рік 16–20 осіб на

день. Протягом першого року очікується приріст клієнтів у розмірі до 70%, завдяки високій якості, унікальності послуг і рекламі підприємства. Отже, очікуваний потік клієнтів становитиме 200 – 290 чоловік на місяць протягом перших двох місяців після відкриття філії ательє. Через рік клієнтура зросте до 330-350 осіб на місяць, що забезпечить обсяг місячної виручки у розмірі від 49200,5 грн.

У м. Охтирка працює 5 ательє з ремонту одягу. Філія ательє «Style» буде надавати послуги з індивідуального пошиття одягу, які не мають конкурентів на місцевому ринку, оскільки послуги з індивідуального пошиття ніхто не надає. Конкурентними перевагами є унікальність послуг, що пропонуються, висока їх якість і швидкість виконання робіт, зручне розташування ательє для клієнтів, гнучкий графік роботи. Ціни у конкурентів ательє на аналогічні послуги з ремонту одягу можуть бути нижчими, але перевагою філії ательє є висока якість та унікальність послуг, що надаються. Це дозволить подолати існуючу незначну конкуренцію.

### *3 Маркетинг*

Маркетингова стратегія компанії полягає у використанні зовнішньої реклами, роздачі візиток і флаєрів, персональному контакті з клієнтом з проханням рекомендувати ательє своїм друзям та знайомим (залучення «сарафанного радіо»). Поряд з цим, планується розширити клієнтську базу до 300–400 постійних клієнтів. Початкові інвестиції у маркетингові заходи витратимуться на друк і роздачу флаєрів, візиток на вулицях у спальному районі місцезнаходження ательє та центральній частині міста центральній часи міста, а також роздачу візиток для рекомендації ательє своїм знайомим.

Політика утворення цін на послуги ательє полягає у такому. Ціна на ремонт одягу буде встановлена на рівні, що відповідає середній по місту вартості послуг, виходячи з цін конкурентів. Ціни на послуги з індивідуального пошиття будуть визначатися як середні по регіону.

### *4 Операційний план*

Ательє буде відкрито у спальному районі міста, що забезпечить достатній

потік клієнтів. Гарна транспортна розв'язка сприятиме зручності місцерозташування ательє для клієнта. Однак є ризик, що, оскільки ательє знаходиться далеко від вокзалу та автовокзалу, частина клієнтів з приїжджих може бути втрачена.

Є попередня домовленість про оренду приміщення у торговому центрі. Як тільки буде закуплене і отримане необхідне обладнання, можна розпочинати роботу ательє. Ніяких перебудов площі не знадобиться. Обладнання вартістю 90215 грн потрібне для якісного пошиття та ремонту одягу. Воно буде поставлено протягом двох тижнів з дня його оплати. Послуги з індивідуального пошиття є унікальними, тому використовується індивідуальний підхід до кожного клієнта залежно від його потреб. Якість послуг контролюється власницею на кожному етапі робіт, як і якість роботи обладнання. Дефекти усуваються одразу, також застосовується профілактичний підхід.

Працівник ательє буде набраний з місцевого населення з урахуванням досвіду роботи та освіти, особистих якостей (акуратність в роботі, відповідальність).

#### *5 Команда (людські ресурси)*

Власниця нового бізнесу має 17-річний досвід роботи у сфері пошиття одягу та профільну вищу освіту. Її практичних навичок достатньо, щоб надавати послуги на високому якісному рівні. Підбір постійного працівника ательє буде здійснений з урахуванням досвіду роботи та освіти. У разі необхідності виконання складних робіт використовуються додаткові ресурси, такі як книги та інтернет-сайти з пошиття одягу для самонавчання.

Для виконання робіт з пошиття одягу та ведення господарської діяльності потрібний закрійник і кравець, бухгалтер. Управлінські функції, ведення бухгалтерії, а також виконання закрійних робіт буде здійснювати власниця бізнесу. Постійний працівник філії ательє буде виконувати обов'язки кравця. Заробітна плата кравця становить 7000 грн. Власниця бізнесу не буде отримувати офіційної зарплати, враховуючи її прибутки від функціонування



бізнесу.

#### *6 Фінансовий план*

Потреба у грантових коштах для реалізації бізнес-проєкту становить **94390 грн.** Вони будуть витрачені на придбання обладнання та меблів.

Власні кошти у розмірі **8085 грн.** планується витратити на придбання меблів, вивіски, господарського інвентаря, офісної техніки.

Всього інвестиційних витрат на обладнання, зовнішню рекламу, господарський інвентар, меблі, офісну техніку тощо – **108375 грн.**

Чистий дохід на місяць в середньому становить **13811 грн.**

Аналіз беззбитковості:

Постійні витрати – 16663,36 грн.

Змінні витрати – 30,22 грн./од. послуги.

Валовий дохід на місяць:

$254 \text{ одиниці} * 150 \text{ грн} = 38100 \text{ грн.}$

Валові витрати на місяць:

$16663,36 \text{ грн} + (30,22 \text{ грн.} * 254 \text{ од.}) = 24339,24 \text{ грн.}$

Чистий прибуток:

$38100 \text{ грн.} - 24339,24 \text{ грн} = 11964,12 \text{ грн.}$

Точка беззбитковості:

$16663,36 \text{ грн.} / (150 \text{ грн.} - 30,22 \text{ грн.}) = 139 \text{ одиниць послуг.}$

Бізнес є прибутковим, оскільки забезпечує прибуток з першого місяця свого функціонування.

#### *7 Очікувана сума гранту*

Запрошувана сума гранту, грн: **94390** грн. (табл. 3.1).

Відкриття філії ательє у разі отримання гранту планується у травні 2022 року. По-перше, початок року (січень-лютий), як зазначалося раніше, не є вдалим для відкриття філії ательє, оскільки припадає на «мертвий» сезон, що негативно позначиться на розвитку і прибутковості нового бізнесу. По-друге, проходження процедур конкурсного відбору за грантами МОМ займає певний час. По-третє, у разі отримання гранту потрібний буде також кілька тижнів на

закупівлю устаткування для ательє, укладання договору оренди та подальше облаштування приміщення, проведення рекламної кампанії з друком і роздачею флаєрів та візиток тощо.

Таблиця 3.1 – Пропоновані напрямки використання гранту (розроблено автором)

№	Обладнання (назва, модель, детальна специфікація)	Мета	Вартість, грн.
1.	Промислова швейна машина з сервомотором Minerva M9800DD-1	Для обробки легких та середніх тканин	10960
2.	Промислова швейна машина з сервомотором Siruba L730-H1	Для обробки важких тканин	10992
3.	Промисловий чотирьох нитковий оверлок з прямим приводом з сервомотором Typical GN794D	Машина призначена для обметування виробів з легких, середніх тканин і трикотажу	15083
4.	Промислова розпошивальна машина Minerva M571JD	Призначена для виконання стачувальних і декоративних рядків	21240
5.	Парогенератор SILTER SPR/MN2035	Для прасування виробів	5975
6.	Прасувальний стіл Wer Mac C501	Стіл для прасування	16671
7.	Стіл розкрою 1100мм*1800мм, 2 полки, металокаркас	Призначений для розкрою виробів	4175
8.	Побутова швейна машина Minerva MC80	Призначена для виконання рядків типу зигзаг і петлі	9294

Основним ризиком щодо реалізації проєкту є загроза отримання меншої кількості клієнтів філії, аніж це заплановано, для забезпечення прибутковості або ж щонайменше беззбитковості функціонування нового підприємства. Фактичні обсяги клієнтури, менші за планові показники, негативно впливатимуть на виручку компанії та її можливості покриття своїх постійних та змінних витрат. Для протидії зниженню клієнтотоку та залучення якомога більшої кількості відвідувачів ательє якраз і передбачається періодичне проведення рекламних акцій з роздачею візиток компанії декілька разів на рік.

### **3.3 Розрахунок витрат, продажів та фінансове прогнозування за бізнес-проектом**

Для того, щоб інвестор, грантодавець або кредитор міг впевнитися у доцільності вкладення коштів у розширення ательє, необхідно провести фінансові й економічні розрахунки, які б підтвердили фінансову та економічну сталість нового бізнесу, його потенціал щодо забезпечення генерування прибутку, достатнього для забезпечення повернення вкладених коштів та подальшого розвитку підприємства.

З цією метою нами виконано розрахунки за основними розділами бізнес-плану, які охоплюють калькулювання видатків на рекламу і просування філії ательє серед потенційних клієнтів, розрахунок необхідних інвестицій у розрізі основних позицій та обчислення грошових потоків майбутнього підприємства (валового прибутку (маржі), постійних витрат, виручки, чистого прибутку). Усі розрахунки виконувалися на перший рік існування підприємства помісячно, тобто з травня 2022 року по квітень 2023 року. Цей період обрано для того, щоб проаналізувати сталість фінансової моделі філії ательє. Обчислення зроблені за шаблонами MOM в MS Excel.

#### **3.3.1 Витрати на рекламу і просування**

У табл. 3.2 подано розрахунок витрат на рекламу і просування філії ательє. Як слідує з таблиці, реклама нового ательє не передбачає залучення інтернет-ресурсів, тобто реклами на інтернет-сайтах або ж створення власного сайту, а також організації власних рекламних подій (наприклад, свята з приводу відкриття філії ательє), участі у «чужих» подіях з висвітленням інформації про переваги ательє, спонсорство або благодійність. Це пов'язано з бюджетними обмеженнями відкриття нового бізнесу. Натомість, в якості реклами будуть використані виготовлена на замовлення зовнішня вивіска з назвою ательє, а також надруковані на замовлення візитки і флаєри з інформацією про відкриття та контакти філії підприємства.

Таблиця 3.2 – Розрахунок витрат на рекламу і просування філії ательє «Style» (розраховано автором)

СТАТТІ ВИДАТКІВ НА РЕКЛАМУ ТА ПРОСУВАННЯ	Місяць 1	Місяць 2	Місяць 3	Місяць 4	Місяць 5	Місяць 6	Місяць 7	Місяць 8	Місяць 9	Місяць 10	Місяць 11	Місяць 12	Рік
	май.22	июнь.22	июль.22	авг.22	сент.22	окт.22	нояб.22	дек.22	янів.23	февр.23	март.23	апр.23	
ПРОСУВАННЯ В КЛАСИЧНИХ ЗМІ	3200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>3200</b>
Зовнішня реклама (бігборди, сітілайти тощо), грн.	3200												<b>3200</b>
ПОЛІГРАФІЯ	1300	0	0	0	0	700	0	0	0	0	0	700	<b>2700</b>
Візитні картки, грн.	700					700						700	<b>2100</b>
Листівки, грн.	600												<b>600</b>
Банери, грн.													<b>0</b>
<b>ВСЬОГО</b>	<b>4500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>700</b>	<b>5900</b>

Витрати на просування передбачається розподілити таким чином:

- друк візиток на суму 700 грн у травні 2022 року при відкритті філії ательє, у жовтні 2022 року та у квітні 2023 року для поповнення запасів візитних карток з подальшою роздачою потенційним клієнтам;

- друк листівок (флаєрів) на суму 600 грн у травні 2022 року при відкритті філії ательє з подальшою їх роздачею для залучення нових клієнтів;

- виготовлення зовнішньої вивіски з назвою ательє на суму 3200 грн у травні 2022 року при відкритті філії ательє.

Для стимулювання притоку клієнтів при друкуванні флаєрів передбачається зазначити на них 5% знижку на послуги ательє для перших відвідувачів. Сумарні річні витрати на просування та рекламу послуг філії ательє становлять 5900 грн, з них 76% буде витрачено у травні 2022 року, решта – по 12% – у жовтні 2022 року та квітні 2023 року.

### **3.3.2 Інвестиційні витрати**

Інвестиційні витрати за бізнес-проектом містять видатки на придбання меблів для ательє, офісної техніки, обладнання та облаштування приміщення. Оскільки приміщення для ательє буде взяте в оренду, то ці витрати будуть включатися до змінних витрат. Транспортних видатків кошторисом не передбачено, як і розхідних матеріалів для старту бізнесу. Щодо меблів, які планується придбати в ательє, то вони включають 3 стільця, дзеркало, примірочну, шафу для одягу та стіл для розкрою. Умовою надання гранту МОМ є співфінансування нового бізнесу, тому власниця ательє має зробити свій фінансовий внесок як частку від загальних інвестицій. Такою часткою є придбання меблів (стілців, дзеркала, примірочної, шафи для одягу), офісної техніки (калькулятора), штори і килимка для примірочної. Сума власного внеску становить 8085 грн або 7,5% від загальної суми інвестицій з урахуванням витрат на просування і рекламу. Узагальнені дані щодо інвестиційних витрат подані у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Інвестиційні витрати за проектом створення філії ательє «Style» (розраховано автором)

СТАТТЯ ІНВЕСТИЦІЙ	Одиниця виміру	Кількість	Вартість одиниці, грн.	Вартість всього, грн.	Власний внесок, грн.	Запит від МОМ, грн.	Уже наявне / необхідно придбати
<b>МЕБЛІ</b>				<b>11495</b>	<b>7320</b>	<b>4175</b>	
Стільці	шт.	3	420	1260	1260	0	необхідно придбати
Дзеркало	шт.	1	960	960	960	0	уже наявне
Примірочна	шт.	1	2500	2500	2500	0	необхідно придбати
Шафа для одягу	шт.	1	2600	2600	2600	0	необхідно придбати
Стіл для розкрою	шт.	1	4175	4175	0	4175	необхідно придбати
<b>ОФІСНА ТЕХНІКА</b>				<b>75</b>	<b>75</b>	<b>0</b>	
Калькулятор	шт	1	75	75	75	0	необхідно придбати
<b>ОБЛАДНАННЯ, ІНСТРУМЕНТИ</b>				<b>90215</b>	<b>0</b>	<b>90215</b>	
Прасувальний стіл Wer Mac C501	шт.	1	16671	16671	0	16671	необхідно придбати
Парогенератор SILTER SPR/MN2035	шт.	1	5975	5975	0	5975	необхідно придбати
Швейна машина Minerva M9800DD-1	шт	1	10960	10960	0	10960	необхідно придбати
Розпошивальна машина Minerva M571JD	шт.	1	21240	21240	0	21240	необхідно придбати
Побутова швейна машина Minerva MC180	шт.	1	9294	9294	0	9294	необхідно придбати
Швейна машина Siruba L730-H1	шт.	1	10992	10992	0	10992	необхідно придбати
Промисловий оверлок Typical GN794D	шт.	1	15083	15083	0	15083	необхідно придбати
<b>ІНШЕ</b>				<b>690</b>	<b>690</b>	<b>0</b>	
штора для примірочної	шт.	1	450	450	450	0	необхідно придбати
килимочок для примірочної	шт.	1	240	240	240	0	необхідно придбати
<b>Всього</b>				<b>102475</b>	<b>8085</b>	<b>94390</b>	

### 3.3.3 Грошові потоки

Розрахунки грошових потоків охоплюватимуть визначення щомісячної прогнозованої кількості клієнтів, обчислення щомісячної та річної виручки, змінних, постійних, маржинальних витрат, валового і чистого прибутку/збитку.

У табл. 3.4 подано прогнозні дані щодо обсягу клієнтопотoku щомісячно і за перший рік роботи підприємства, а також усереднена ціна наданих ательє послуг. Оскільки компанія надаватиме достатньо широкий спектр послуг з ремонту й індивідуального пошиття одягу, передбачити точну вартість кожного виду роботи досить складно, тому нами прийнято умовно вартість одного замовлення на рівні 150 грн/одиноцю послуги. Обсяг клієнтопотoku визначено з урахуванням сезонних коливань попиту на послуги ательє.

Змінні витрати на одиницю продукції включають витрати на матеріали (нитки, дублерин) та витрати на електроенергію, що витрачається на роботу електроустаткування. Оскільки передбачається пошиття одягу з матеріалу замовника, до змінних витрат не включено витрати на тканину. Комісійні (агентські) працівнику не виплачуються, все враховується безпосередньо у заробітній платі.

Маржа продукту розрахована помісячно як різниця виручки та загальних змінних витрат, тобто з урахуванням обсягів наданих послуг.

Постійні витрати містять:

- видатки на оренду приміщення у розмірі 2 тис. грн/місяць за перші 6 місяців та 3,5 тис. грн/місяць після завершення пільгового періоду.
- комунальні послуги, які містять постійну складову з вивозу сміття та змінну частину, яка коливається по місяцях залежно від потреб в електроопаленні;

Таблиця 3.4 – Розрахунок грошових потоків за проектом створення філії ательє «Style» (розраховано автором)

Статті доходів та видатків	Місяць 1	Місяць 2	Місяць 3	Місяць 4	Місяць 5	Місяць 6	Місяць 7	Місяць 8	Місяць 9	Місяць 10	Місяць 11	Місяць 12	Рік
	май.22	июнь.22	июль.22	авг.22	сент.22	окт.22	нояб.22	дек.22	янів.23	февр.23	март.23	апр.23	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>ВАЛОВИЙ ПРИБУТОК (МАРЖА)</b>													
<b>Індивідуальне пошиття та ремонт одягу</b>													
Планова кількість (продаж)	197	215	136	177	196	257	327	295	266	320	339	328	<b>3053</b>
Ціна (продаж)	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	<b>1800</b>
<b>Планові продажі (виручка) = кількість * ціна</b>	<b>29550</b>	<b>32250</b>	<b>20400</b>	<b>26550</b>	<b>29400</b>	<b>38550</b>	<b>49050</b>	<b>44250</b>	<b>39900</b>	<b>48000</b>	<b>50850</b>	<b>49200</b>	<b>457950</b>
<b>Змінні витрати = кількість * (собівартість + інші змінні витрати)</b>	<b>6223,5</b>	<b>6682,5</b>	<b>4668</b>	<b>5713,5</b>	<b>6198</b>	<b>7753,5</b>	<b>9538,5</b>	<b>8722,5</b>	<b>7983</b>	<b>9360</b>	<b>9844,5</b>	<b>9564</b>	<b>92251,5</b>
Закупівельна ціна або собівартість (нитки, дублерин)	15,5	15,5	15,5	15,5	15,5	15,5	15,5	15,5	15,5	15,5	15,5	15,5	<b>186</b>
Інші змінні видатки на одиницю продукту													
Агентські, 15 % працівнику за продаж (крім ставки)													<b>0</b>
витрати на електроенергію	16,09	15,58	18,82	16,78	16,12	14,67	13,67	14,07	14,51	13,75	13,54	13,66	<b>181,26</b>
<b>Маржа продукту (виручка - змінні витрати), грн.</b>	<b>23326,5</b>	<b>25567,5</b>	<b>15732</b>	<b>20836,5</b>	<b>23202</b>	<b>30796,5</b>	<b>39511,5</b>	<b>35527,5</b>	<b>31917</b>	<b>38640</b>	<b>41005,5</b>	<b>39636</b>	<b>365698,5</b>
<b>Загальна ВИРУЧКА (додати виручку усіх продуктів)</b>	<b>29550</b>	<b>32250</b>	<b>20400</b>	<b>26550</b>	<b>29400</b>	<b>38550</b>	<b>49050</b>	<b>44250</b>	<b>39900</b>	<b>48000</b>	<b>50850</b>	<b>49200</b>	<b>457950</b>
<b>Загальні ЗМІННІ ВИТРАТИ (додатки змінні витрати усіх продуктів)</b>	<b>6223,5</b>	<b>6682,5</b>	<b>4668</b>	<b>5713,5</b>	<b>6198</b>	<b>7753,5</b>	<b>9538,5</b>	<b>8722,5</b>	<b>7983</b>	<b>9360</b>	<b>9844,5</b>	<b>9564</b>	<b>92251,5</b>
<b>МАРЖА (валовий прибуток) ПО ВСІХ ПРОДУКТАХ (додати маржу усіх продуктів)</b>	<b>23326,5</b>	<b>25567,5</b>	<b>15732</b>	<b>20836,5</b>	<b>23202</b>	<b>30796,5</b>	<b>39511,5</b>	<b>35527,5</b>	<b>31917</b>	<b>38640</b>	<b>41005,5</b>	<b>39636</b>	<b>365698,5</b>



Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>ПОСТІЙНІ ВИТРАТИ (всього)</b>													
Оренда приміщення, грн.	2000	2000	2000	2000	2000	2000	3500	3500	3500	3500	3500	3500	33000
Комунальні послуги, грн.	570,76	213,45	213,45	213,45	213,45	1141,52	1941,52	3098,83	3798,83	3256,14	2398,83	1456,14	18516,37
Поточні ремонтні роботи, грн.	633,33	633,33	633,33	633,33	633,33	760,00	760,00	760,00	760,00	760,00	760,00	760,00	8486,67
Інтернет, грн.													0
Зв'язок, грн.	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1080
Персонал, грн. (сума видатків на увесь персонал)													0
<i>Працівник 1 (ставка + податки), грн. (агентські враховані у змінних видатках)</i>	<i>7000</i>	<i>7000</i>	<i>7000</i>	<i>7000</i>	<i>7000</i>	<i>7000</i>	<i>7000</i>	<i>7000</i>	<i>7000</i>	<i>7000</i>	<i>7000</i>	<i>7000</i>	<i>84000</i>
Канцелярія та інші витратні матеріали для офісу, грн.	204,75	204,75	204,75	204,75	204,75	252	252	252	252	252	252	252	2787,75
Бухгалтерські послуги, грн.													0
Реклама/промо-акції ( з Табл. 3.2), грн.	4500	0	0	0	0	700	0	0	0	0	0	700	5900
Транспортні витрати (не пов'язані з доставкою товару до клієнта), грн.													0
Податки підприємства, єдиний податок, грн.	1430	1430	1430	1430	1430	1474	1474	1474	1474	1474	1474	1474	17468
Знос (амортизація), грн.	853,46	853,46	853,46	853,46	853,46	853,46	853,46	853,46	853,46	853,46	853,46	853,46	10241,5
ЄСВ, грн.	1540	1540	1540	1540	1540	1540	1540	1540	1540	1540	1540	1540	18480
<b>ПОСТІЙНІ ВИДАТКИ (всього), грн.</b>	<b>18822,3</b>	<b>13965</b>	<b>13965</b>	<b>13965</b>	<b>13965</b>	<b>15811</b>	<b>17411</b>	<b>18568,3</b>	<b>19268,3</b>	<b>18725,6</b>	<b>17868,3</b>	<b>17625,6</b>	<b>199960,29</b>
<b>ЧИСТИЙ ПРИБУТОК/ЗБИТОК (всього)</b>													
<b>Виручка - змінні витрати - постійні витрати (грн.)</b>	<b>4504</b>	<b>11603</b>	<b>1767</b>	<b>6872</b>	<b>9237</b>	<b>14986</b>	<b>22101</b>	<b>16959</b>	<b>12649</b>	<b>19914</b>	<b>23137</b>	<b>22010</b>	<b>165738</b>

- витрати на поточні ремонтні роботи, які складаються з придбання і використання мастила для швейних машин, а також ремонт устаткування. В міру використання устаткування, орієнтовно після п'яти перших місяців його роботи, витрати на ремонт зростатимуть, за рахунок чого загальна сума ремонтних робіт збільшуватиметься;
- витрати на мобільний зв'язок у розмірі 90 грн для зв'язку з клієнтами;
- витрати на заробітну плату персоналу, а саме 1 постійного працівника з місячною заробітною платою у розмірі 7 тис. грн;
- канцелярські та інші офісні витрати, які охоплюють витрати на придбання паперу, мілкого офісного приладдя (ручки, олівці тощо), а також паперу для викройок;
- витрати на рекламу та просування (детально описані у п. 3.3.1);
- податки підприємства, а саме єдиний податок, який з 1 січня 2022 року становить 1430,0 грн, з 1 жовтня 2022 – 1474,0 грн (для ФОП II групи) [60];
- витрати на амортизацію (знос), розраховані, виходячи з вартості устаткування, прямолінійним методом нарахування амортизації. При цьому умовно прийнято термін служби устаткування 10 років та розраховані щомісячні амортизаційні платежі в обсязі 853,46 грн;
- ЄСВ у розмірі 22% від суми заробітної плати постійного працівника.

Як зазначалося вище, для ательє не передбачене створення інтернет-сайту, тому витрати на інтернет не включені окремим рядком до постійних витрат. Тим не менше, для підтримання комунікації з клієнтами передбачається використання інтернет-каналів – месенджерів, дзвінків за допомогою інтернет-технологій (Viber, WhatsApp, Телеграм тощо), але ці послуги вже входять в пакет мобільного зв'язку, витрати на який передбачені у кошторисі. Для оплати бухгалтерських послуг не передбачається наймання окремого працівника, оскільки власниця підприємства сама буде вести бухгалтерію філії, не отримуючи за це офіційної заробітної плати. Постійні

транспортні витрати також відсутні, тому що ательє не надаватиме послугу з доставки відремонтованого або ж пошитого на замовлення одягу до клієнта.

На основі розрахованих виручки, змінних та постійних витрат, маржі здійснено розрахунок чистого прибутку філії, який коливається від 1767 грн у липні 2022 року до 23137 грн у березні 2023 року, що пояснюється коливанням попиту на послуги ательє, а отже, і виручки, та коливанням комунальних витрат на електроопалення, що займають вагому частину змінних витрат підприємства. Як слідує з розрахунків, філія ательє є прибутковим бізнес-проектом, адже забезпечує отримання прибутку у кожному з місяців першого року існування підприємства.

Водночас, слід зауважити, що обсяг місячного прибутку суттєво змінюється протягом року, особливо влітку. Враховуючи, що власниця ательє не отримуватиме офіційної заробітної плати і, по суті, її заробітною платою буде прибуток ательє, в окремі місяці її доходи будуть меншими, аніж заробітна плата постійного працівника, що свідчить про певні ризики даного бізнесу. Водночас, в інші місяці, в яких попит на послуги ательє є стабільним, обсяг прибутку в декілька разів перевищуватиме заробітну плату найманого працівника, компенсуючи ризики підприємницької діяльності для власниці бізнесу.

Загалом, проведений аналіз грошових потоків свідчить про прибутковість відкриття філії ательє, а тому доцільно виділити грантові кошти для реалізації даного проекту. Крім забезпечення прибутку власниці ательє, перевагами бізнес-проекту є створення одного робочого місця, а також надання високоякісних та унікальних послуг з індивідуального пошиття одягу для жителів м. Охтирки.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі досліджено теоретичні і практичні засади бізнес-планування діяльності компаній та економічно обґрунтовано бізнес-план створення філії малого підприємства сфери послуг, який на відміну від інших ґрунтується на шаблонах MOM і дозволяє визначити ефективність розширення діючого бізнесу за допомогою методики директ-костінг.

З метою обґрунтування необхідності бізнес-планування сучасних підприємств розглянуто теоретичні засади розроблення бізнес-планів. Визначено поняття бізнес-плану компанії як письмового документу, який встановлює цілі для нового бізнесу та шляхи їх досягнення, як дорожньої карти для маркетингової, фінансової й операційної діяльності фірми. Встановлено, що існує декілька різновидів бізнес-планів, які застосовуються у різних ситуаціях і охоплюють декілька класифікацій: 1) традиційні та стартапи; 2) внутрішні і зовнішні; 3) стратегічні, техніко-економічні, операційні, зростання бізнесу; 4) «що якщо» план та план «на одну сторінку» й інші.

Проаналізовано припущення, які застосовуються в бізнес-планах стосовно довгострокових прогнозів, уникнення зайвого оптимізму тощо, а також основні переваги і функції бізнес-планування, що полягають у визначенні напрямку діяльності компанії, проведенні порівняльного аналізу з бізнесом конкурентів, залученні додаткових фінансових ресурсів, сприянні укладанню контрактів.

Встановлено, що бізнес-план є динамічним документом, що має змінюватися відповідно до змін на підприємстві та в ринковому середовищі. Незважаючи на різноманітність класифікацій і різновидів бізнес-планів, способів їх розроблення, всі вони, як правило, містять декілька основних розділів, що охоплюють резюме, опис компанії, аналіз ринку, організацію й управління підприємством, опис продукту / послуги, маркетингову політику і

прогноз продажів, запит на фінансування (бюджет), фінансові прогнози та додатки. Така структура більш характерна для традиційних бізнес-планів.

Натомість формат короткого бізнес-плану стартапу охоплює діаграми, які описують ціннісну пропозицію, інфраструктуру, клієнтів та фінанси майбутньої компанії, і візуалізує ключові факти про підприємство. До розділів такого плану належать: ключові партнерства, ключові види діяльності, ключові ресурси, ціннісна пропозиція, відносини з клієнтами, сегменти клієнтів, канали, структура витрат, потоки доходів. Нетиповими розділами бізнес-планів є також планування на випадок непередбачених обставин і бізнес-наступництва.

Обґрунтовано, що одним з ключових розділів бізнес-плану є прогнози продажів, які оцінюють, якими будуть продажі бізнесу в майбутньому. Ця інформація необхідна для прийняття обґрунтованих бізнес-рішень з управління розвитком нового або існуючого підприємства і включає оцінки кількості товарів і послуг, які реально можна продати за прогнозований період, собівартості товарів і послуг, а також передбачуваного прибутку. Проаналізовано фактори, які впливають на прогнозування продажів, а саме: стадію економічного циклу та перспективи економічного зростання в галузі, зміни в нормативно-правових актах, маркетингові зусилля, продукти і послуги підприємства.

Важливою складовою бізнес-плану є аналіз грошових потоків компанії, що є процесом моніторингу, аналізу й оптимізації чистої суми грошових надходжень за мінусом грошових витрат бізнесу, показником фінансового здоров'я підприємства. Проаналізовано типи фінансування фірм на основі залучення інвестиційних та боргових ресурсів та їх вплив на грошові потоки компаній з розрахунком відповідних показників.

З метою вивчення практичних аспектів бізнес-планування у роботі розроблений бізнес-план розширення малого підприємства сфери послуг на прикладі створення філії ательє з індивідуального пошиття і ремонту одягу "Style" у м. Охтирка. Проаналізовано передумови та обґрунтовано потребу у

розширенні бізнесу на підставі загальної характеристики діяльності підприємства. З урахуванням існуючих можливостей отримання грантового фінансування розвитку компанії за програмою МОМ складено бізнес-план філії ательє, у якому здійснено техніко-економічне обґрунтування витрат, продажів та фінансових прогнозів за бізнес-проектом на основі методики директ-костінг. Розрахунки виконані на період травень 2022 року – квітень 2023 року, тобто на перший рік роботи підприємства. Проведені розрахунки показали, що відкриття нової філії є прибутковим і забезпечує власнику отримання середньомісячного чистого прибутку у розмірі 11964,12 грн при первісних інвестиціях у 108375 грн та точці беззбитковості 139 одиниць послуг на місяць. При цьому інвестиційний внесок власника підприємства становить 8085 грн., грантові кошти на старт бізнесу – 94390 грн. Поряд з прибутковістю, перевагами бізнес-проекту є створення робочого місця, а також надання високоякісних та унікальних послуг з індивідуального пошиття одягу для жителів м. Охтирки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Ward S. What Is Business Planning? 2020. URL: <https://www.thebalancesmb.com/business-planning-definition-2947994>.
- 2 Економіка і бізнес: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника, д.е.н., проф. О.І. Карінцевої. Суми: Університетська книга, 2021.
- 3 Мета бізнес-плану підприємства. Що таке бізнес-план і для чого потрібний? Відмінність бізнес-плану від інших планових документів. URL: <https://sa-gri.ru/uk/ideas/cel-biznes-plana-predpriyatiya-chto-takoe-biznes-plan-i-dlya-chego-nuzhen.html>.
- 4 Економіка підприємства: підручник / під ред. Н. А. Сафронова. URL: <http://bibliograph.com.ua/economika-predpriyatiya/index.htm>.
- 5 Бізнес-планування у діяльності підприємства. URL: <https://sites.google.com/site/kostia03061992/biznes-planuvanna-u-dialnosti-pidpriemstva>.
- 6 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. Суми : ВТД «Університетська книга», 2018.
- 7 Управління ризиками проекту. URL: <https://ukrbukva.net/109808-Upravlenie-riskami-proekta.html>.
- 8 Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій) : навч. посібник / за ред. Л. Г. Мельника та Б. Л. Ковальова. Суми : СумДУ, 2020.
- 9 Hayes A. Business Plan. 2021. URL: <https://www.investopedia.com/terms/b/business-plan.asp>.
- 10 Діденко Є. О., Нянчур Б. С. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. Економіка та держава. 2016. № 12. С. 78-81. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2016/19.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2016/19.pdf).
- 11 Бізнес-планування на підприємстві. URL: [https://pidru4niki.com/86745/finansii/biznes-planuvannya\\_pidpriyemstvi](https://pidru4niki.com/86745/finansii/biznes-planuvannya_pidpriyemstvi).

- 12 Berry T. The different types of business plans. 2021. URL: <https://articles.bplans.com/the-different-types-of-business-plans/>.
- 13 Casarella D. Startup 2021: 5 Types of Business Plans. URL: <https://www.uschamber.com/co/start/startup/types-of-business-plans>.
- 14 Paige A. 6 Types of Business Plans. 2019. URL: <https://smallbusiness.chron.com/6-types-business-plans-2591.html>.
- 15 7 Types of Business Plans. 2021. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/types-of-business-plan>.
- 16 Functions of a business plan: 4 advantages. 2021. URL: <https://startupback.com/business-plan-purpose-functions-advantages/>.
- 17 Melnyk L., Dehtyarova I. Synergetic Basis of Innovation Marketing. Scientific Journal of Riga technical University. Series: Economics and Business. 2012. № 22. P. 118-124.
- 18 Lindzon J. 10 reasons you need a business plan 2021. URL: <https://www.waveapps.com/blog/entrepreneurship/importance-of-a-business-plan>.
- 19 Write your business plan, 2021. URL: <https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/write-your-business-plan>.
- 20 Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. К. : Знання, 2013. 173 с.
- 21 Теорія еколого-економічного аналізу: навч. посібник / Є.В. Мішенін, І.М. Сотник, Н.В. Мішеніна, І.О. Галиця; за ред. д-ра екон. наук, проф. Є.В. Мішеніна. Суми : СумДУ, 2014.
- 22 Коюда В.О., Пасько М.І. Методологічний підхід до бізнес-планування розвитку підприємства. Бізнес-Інформ. 2015. № 9. С. 394-402.
- 23 Ларка Л.С., Нелюб К.П. Бізнес-планування в системі економічного управління підприємством. Вісник НТУ «ХП». 2016. № 27 (1199). С. 3-7.
- 24 Мамчин Р.О., Міценко Н.Г. Теоретичні засади бізнес-планування в торговельному підприємстві. URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13851/1/31\\_203-210\\_Vis\\_720\\_Menegment.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13851/1/31_203-210_Vis_720_Menegment.pdf).



25 Летуновська Н.Є., Далечін О.Ю., Беляєва К.О. Практичні аспекти бізнес-планування в системі реалізації інвестиційного проекту. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 3. С. 226 – 235.

26 Підготовка бізнес плану. URL: [http://www.eglobus.kiev.ua/dl/bp/develop\\_bpf.pdf](http://www.eglobus.kiev.ua/dl/bp/develop_bpf.pdf).

27 Бізнес – план/ 2021. URL: [https://www.city-adm.lviv.ua/lmr/images/stories/economy/9\\_10\\_%D0%91%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%20%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD.pdf](https://www.city-adm.lviv.ua/lmr/images/stories/economy/9_10_%D0%91%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%20%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD.pdf).

28 Мехеда Н., Задорожній І. Сутність бізнес – планування та призначення бізнес – плану. URL: [http://www.rusnauka.com/35\\_NOBG\\_2013/Economics/15\\_153261.doc.htm](http://www.rusnauka.com/35_NOBG_2013/Economics/15_153261.doc.htm)

29 Жигалкевич Ж., Чухліб В. Бізнес-план як основа підприємницької діяльності. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101165>.

30 Салоїд С., Драгомощенко А. Роль бізнес-планування в оцінці ефективності діяльності організації. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201204>

31 Sotnyk I. Shvets I., Chortok Y., Momotiuk L. Management of renewable energy innovative development in Ukrainian households: problems of financial support. Marketing and Management of Innovations. 2018. № 4. P. 150–160. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.4-14>.

32 Божкова В.В., Дериколенко О.М. Методичні підходи до вибору стратегій просування інновацій на ринок. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2010. № 1. С 34-41.

33 Дериколенко ОМ. Інноваційні ризики: сутність, класифікація. 2012. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/prom/2012\\_1/Derikolenko.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/prom/2012_1/Derikolenko.pdf). 2012.

34 Дериколенко, О.М. Формування бізнес-моделі венчурної діяльності машинобудівних підприємств. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей X Міжнародної науково-практичної конференції, 29

вересня - 1 жовтня 2016 р. / Відп. за вип. Ю.М. Гладенко. Суми: Ткачов О.О., 2016. С. 73-75.

35 Дериколенко О. М. Венчурна діяльність промислових підприємств: теорія, методологія, практика. ВВП «Мрія», 2016.

36 Економіка підприємства : підручник / За заг. ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника. Суми: Університетська книга, ISBN 978-966-680-619-5, 2012.

37 Economic strategies for the development of society: collective monograph / Iliashenko K., Bezverkhnia Y., etc. International Science Group. Boston (USA): Primedia eLaunch, ISBN-978-1-64945-865-0, 2020.

38 Sotnyk I., Zavrzhnyi K., Kasianenko V., Roubík H., Sidorov O. Investment management of business digital innovations. Marketing and Management of Innovations. 2020. № 1. P. 95-109.

39 Ward S. How to Create a Sales Forecast. 2021. URL: <https://www.thebalancesmb.com/sales-forecasting-2948317>.

40 Кваша О.С., Фоміна В.В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. Економіка та суспільство. 2017. № 12. С. 268-275.

41 Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.

42 Масловська М. В., Перевозчикова Н. О. Особливості процесу бізнес-планування в сучасних умовах розвитку України. Ефективна економіка 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2474>.

43 Ward S. Cash Flow Management in Business, 2020. URL: <https://www.thebalancesmb.com/cash-flow-management-2947138>

44 Гамалій В.Ф., Вишнеvsька В.А., Хачатурян О.С. Бізнес-планування : навч. посіб. Кропивницький : ПП «Ексклюзив-Систем», 2017. 186с.

45 Селезнєва Г.О, Сиров В.В. Система бізнес-планування на підприємстві та її елементи. Східна Європа: економіка, бізнес та управління.

2016. Вип. 4 (04). URL: [http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/4\\_2016/46.pdf](http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/4_2016/46.pdf).

46 Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. Інфраструктура ринку. 2016. Вип. 1. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2016/1\\_2016\\_ukr/23.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2016/1_2016_ukr/23.pdf).

47 Янковець Т.М. Економічна сутність бізнес-плану інноваційного проекту. URL: [https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian\\_editions/statja\\_yankovec\\_2.pdf](https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/statja_yankovec_2.pdf).

48 Устенко М. О., Курочка А. Ю., Максимова О. В. Бізнес-планування як інструмент досягнення стратегічних цілей підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 64. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i64.149957>.

49 Ward S. Why small businesses fail and how to avoid failure? 2021. URL: <https://www.thebalancesmb.com/why-do-small-businesses-fail-2948582>.

50 Бізнес план: що це, як скласти, приклади. 2021. URL: <https://ua.weblium.com/blog/biznes-plan-sho-ce-yak-sklasti-prikladi>.

51 Арапова О. М., Кожухаренко Д.С. Використання бізнес-плану для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Економіка: реалії часу. 2013. №1(6). URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2013/No1/71-75.pdf>.

52 Розробка бізнес-планів і проектів розвитку. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/services-2/consulting/business-consulting/business-plans-and-development-projects>.

53 Danziger, P. N. 6 New year's resolutions for the 99% of the nation's small business retailers. Forbes Magazine, 28 Dec. 2017.

54 Складаємо бізнес-план: короткий вступний інструктаж. URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/skladaemo-biznes-plan-korotkij-vstupnij-instrukтаж>.

55 Основні види бізнес планування. Види, структура бізнес-планів і вимоги до їх розробки. URL: <https://skidkimne.ru/uk/banki/osnovnyue-vidy-biznes-planirovaniya-vidy-struktura-biznes-planov-i-trebovaniya-k.html>.

56 Організація процесу бізнес-планування на підприємстві. URL: <http://www.uaeconomic.com/ulens-882-1.html>.

57 Чукаєв В.О., Миронов Ю.Б. Бізнес-планування: методологічні аспекти. URL: <https://kerivnyk.info/2016/02/chukaev.html>.

58 Підготовка бізнес плану. URL: [http://www.eglobus.kiev.ua/dl/bp/develop\\_bpf.pdf](http://www.eglobus.kiev.ua/dl/bp/develop_bpf.pdf).

59 Міжнародна організація з міграції, 2021. URL: <https://www.iom.org.ua/ua/mom-rozshyruyuе-dopomogu-vymushenym-pereselencyam-v-ukrayini>.

60 Розміри ЄСВ і єдиного податку для ФОП з 1 січня 2022 року Льга Закон, 2021. URL: [https://biz.ligazakon.net/news/207461\\_rozmri-sv--dinogo-podatku-dlya-fop-z-1-schnya-2022-roku](https://biz.ligazakon.net/news/207461_rozmri-sv--dinogo-podatku-dlya-fop-z-1-schnya-2022-roku). 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>

61. 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>

62. Дяченко А. В., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Кисильова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні. Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 21-40. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>

63. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>

64. Карінцева О.І., Дегтярьова І. Б., Харченко М.О., Долгошеєва О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3' 2020. С. 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-22 [https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3\\_2020/22.pdf](https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf)
65. 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>
66. 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>
67. 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>
68. 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>
69. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
70. 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>
71. Karintseva O., Kharchenko M., Boon E.K., ...Melnik V., Kobzar O.(2021). Environmental determinants of energy-efficient transformation of

national economies for sustainable development.. J. International Journal of Global Energy Issues, 2021, 43(2-3), P. 262–274

<https://doi.org/10.1504/IJGEI.2021.115148>

72. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81759>

73. 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>

74. 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>

75. 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>

76. 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>

77. 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>

78. 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 GraficzneOmnidiumo 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1

79. 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>

80. Veklych O., Karintseva O., Yevdokymov A., Guillamon-Saorin E.(2020). Compensation mechanism for damage from ecosystem services deterioration: Constitutive characteristic. J. International Journal of Global Environmental Issues, 19(1-3), P. 129–142  
<https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2020.114869>