

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

Тема: Планування ефективного розвитку підприємства

---

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
Освітня програма 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

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

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

Виконавець: \_\_\_\_\_ /Лващенко А.І. /  
П.І.Б.

Група: \_\_\_\_\_ ПТБз-83-0С \_\_\_\_\_  
шифр

**Суми 2022**

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота складається з 31 сторінок. У ній міститься 14 таблиці, 5 рис. Список використаної літератури включає 53 джерела.

Ключові слова: інвестиційна діяльність, рентабельність, інвестиції, собівартість продукції, виручка від реалізації продукції.

Предмет дослідження: фінансові процеси підприємства і кінцеві виробничо-господарські результати діяльності.

Мета роботи: дослідити розвиток підприємства її оцінити його ефективність на прикладі конкретного проекту.

Методи дослідження: ряди динаміки, факторний аналіз, аналіз коефіцієнтів.

Досягнуті результати та їх новизна: детально проаналізовані показники прибутку і рентабельності.

Структура роботи та її обсяг. Робота складається вступу, трьох розділів, висновку, списку використаної літератури та додатків.

## ЗМІСТ

Вступ .....	4
1 Загальні розділи про компанію та продукцію. Характеристика компанії ...	6
1.1.Резюме .....	6
1.2. Загальна характеристика компанії .....	8
1.3. Дослідження цільового ринку .....	9
1.4. Характеристика конкурентного середовища .....	12
2. Розділи про внутрішнє середовище фірми .....	15
2.1. План маркетингу .....	15
2.2. Виробничий план .....	19
3. Фінансові розділи бізнес-плану .....	23
3.1. Фінансовий план .....	23
3.2. Організаційний план .....	27
3.3. Оцінка ризиків та заходи до їх зниження .....	28
Висновки .....	31
Список літератури.....	32

## Вступ

Ми живемо в умовах постійних змін та трансформацій, що обумовлені рухом світових економік в руслі промислових індустрій 3.0 та 4.0 [1,7,8,9,23,35,36,37,39]. Саме вони визначають напрями руху суспільства до еколого-безпечного сталого та економічно ефективного розвитку [2,3,5,6,10,11,12,13,49,52]. Безумовно це визначає й вектори інвестування та планування розвитку окремих компаній.

Важливим завданням керівництва будь-якої фірми проблема залучення інвестицій. Для цього необхідне аргументоване та обґрунтоване оформлення проектів, які потребують інвестицій.

Правильно зроблений бізнес-план може бути корисним певній компанії з метою економічного зростання, завойовування нових позицій на ринку, складання перспективного плану свого розвитку, при розробці концепції новітніх технологій та нових товарів та послуг.

Бізнес-план(БП) не є незмінним документом. Такий документ систематично оновлюється, до нього можуть вноситися певні корегування, що пов'язані як із змінами, що відбуваються всередині фірми, і змінами із-зовні. Таким чином за допомогою цього документу стає можливим зв'язок внутрішньофірмовий - макроекономічний аналіз.

БП одна із складових документів, визначальних стратегію розвитку фірми. Водночас він базується на базовій концепції розвитку фірми, але з більш деталізованою розробкою економічного та фінансового аспекту стратегії та техніко-економічним обґрунтуванням конкретних заходів.

Особливість БП як стратегічного документа полягає в його збалансованості між поставленим завданням та реальними фінансовими можливостями фірми.

БП дозволяє вирішити цілу низку завдань, але базовими з них є:

- обґрунтування економічної доцільності напрямів розвитку фірми (стратегій, концепцій, проектів);

- обрахунок очікуваних економічних результатів діяльності, насамперед обсягів продажу, прибутку, доходів капітал;
- визначення наміченого джерела фінансування реалізації обраної стратегії, тобто. методи концентрування фінансових ресурсів;
- добір працівників, які здатні реалізувати даний план.

Кожне завдання плану можливо вирішити тільки у взаємозв'язку з іншими. При цьому, основний центр БП – концентрування фінансових ресурсів. Саме він є важливим засобом для збільшення капіталу компанії. БП є основою бізнес-пропозиції під час переговорів з майбутніми партнерами; так, він відіграє ключову роль при запрошенні працівників до роботи.

Існує безліч теоретичних робіт та методичних посібників зі складання бізнес-планів[4,24,25,26,28,29,30,38,44].

Методичні посібники розрізняються між собою щодо побудови матеріалу. У деяких із них залишається лише заповнити наявними даними запропоновані форми. Але є й інші, які мають на меті освіту грамотного бізнесмена, що вміє аналізувати проблеми свого підприємства, ставити завдання та опрацьовувати способи їх ефективного вирішення.

# 1 Загальні розділи про компанію та продукцію. Характеристика компанії

## 1.1. Резюме

Метою інвестиційного проекту розвитку ТОВ "Ремобувь" є досягнення сталого обсягу виробництва та реалізації взуття. Це планується досягти за рахунок розширення ринків збуту внаслідок вдосконалення діяльності у галузі маркетингу.

Досягнення поставленої мети у роботі вирішуються такі:

- вивчається процес бізнес-планування;
- розробляється збутова концепція;
- досліджується сутність маркетингової концепції;
- розробляється мета, види діяльності та продукт бізнесу;
- досліджується потреба у фінансуванні проекту;
- розраховується ефективність інвестицій;
- проводиться оцінка конкурентних переваг;
- проводиться загальний аналіз ринку;
- розробляється цінова стратегія;
- створюється організаційний план та менеджмент фірми;
- проводиться оцінка ризиків та заходи щодо їх зниження.

З метою оптимізації кінцевих цін пропонується поставка сировини, матеріалів та комплектуючих з найближчих міст та областей. Це дозволить скоротити транспортні витрати.

Основною метою суспільства є провадження комерційної діяльності з отримання відповідного прибутку (доходу).

Головною перевагою у роботі ТОВ "Ремобувь" є те, що взуття виготовляється із натуральної шкіри.

При виборі ринків збуту підприємство орієнтується на споживачів із достатнім та середнім рівнями доходів. Привернути увагу споживачів з

високим рівнем доходів буде дуже важко, оскільки ці люди віддають перевагу відомим фірмам.

Реалізація нашої продукції пропонується здійснювати онлайн та через фірмовий магазин. Крім того, планується відкрити ще один магазин та торгову точку на центральному ринку міста.

Для просування продукції використовуватиметься реклама: через соц мережі, на ТРК "Відікон", у газеті "Панорама", на радіо "Мелодія" та реклама у маршрутному таксі.

У стратегії ціноутворення підприємство орієнтується на високий обсяг реалізації, що дозволить збільшити свою частку продажів порівняно з основними конкурентами. Тож ціни на товар будуть низькими.

Запланований обсяг випуску готової продукції - 4710 пар взуття на рік на основі виробничих потужностей, що діють.

Максимальна виробнича потужність дорівнює 4902 пари на рік

Для реалізації інвестиційного проекту необхідні кошти у розмірі 57900 грн.

ТОВ планує взяти кредит у банку АППБ "Аваль" під 14% річних строком на 2 роки.

На підприємстві є лінійно-функціональна структура управління.

Підприємство укомплектоване висококваліфікованими спеціалістами.

Загальна чисельність персоналу – 49 осіб.

## 1.2. Загальна характеристика компанії

Розглянуте підприємство відноситься до товариства з обмеженою відповідальністю "РемВзуття". Воно було створено фізичними та юридичними особами (шляхом об'єднання їх вкладів), які несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цих вкладів та придбаного на їх основі майна та доходів. Член ТОВ зобов'язаний робити внесок (як будь-яких активів) і сприяти діяльності ТОВ відповідно до установчими документами (але не обов'язково перебувати у штаті), не розголошувати комерційні таємниці. Він має право отримувати інформацію (в т.ч. бухгалтерську та звітну) про діяльність ТОВ, брати участь в управлінні в порядку, визначеному статутом, отримувати частину прибутку ТОВ.

Органами управління товариства є:

- збори учасників;
- Правління;
- голова правління – директор;
- Ревізійна комісія.

Вищим органом є збори учасників, у яких беруть участь учасники чи призначені ними представники. Управління поточною діяльністю товариства здійснюється виконавчим органом Глави правління - директором та правлінням товариства. Глава правління - директор може бути водночас і Головою зборів учасників. Усі документи грошового та майнового, розрахункового та кредитного характеру, які є підставою для видачі та прийому грошових коштів, товарно-матеріальних цінностей та виробництва, крім голови правління – директора підписуються головним бухгалтером товариства.

Компанія є юридичною особою; має самостійний баланс та розрахунковий рахунок у банку.



Підприємство має круглу печатку зі своїм найменуванням, кутовий та технічний штамп, товарний та фірмовий знаки, інші, передбачені законом, реквізити.

Місцезнаходження товариства: 40021, Україна, м. Суми, вул. Кірова, №98.

Оснoву діяльності товариства складають договори та контракти з підприємствами, об'єднаннями та іншими суб'єктами підприємницької діяльності різних форм власності та приватними особами, а також надання послуг населенню.

Метою товариства є реалізація соціально-побутових інтересів учасників, виробництво товарів, виконання робіт, надання послуг, здійснення інших законних видів діяльності, отримання на цій підставі законного прибутку та його розподіл між учасниками на умовах, обумовлених в Установчому договорі, Статуті та чинному законодавстві України.

Основною метою суспільства є провадження комерційної діяльності з отримання відповідного прибутку (доходу).

Предметом діяльності є:

- Виробництво взуття;
- пошиття та ремонт взуття на замовлення для населення, підприємств та організацій;
- фарбування одягу, взуття та інших виробів зі шкіри;
- Виробництво напівфабрикатів взуттєвої області;
- виробництво клеїв на органічних та водних розчинниках;
- інше (див. Додаток 1).

Підприємство належить до суб'єктів малого підприємництва. Головними перевагами бізнесу є гнучкість у перебудові виробництва за зміни кон'юнктури ринку, мінімальна собівартість виробництва з допомогою невисоких витрат за управління та організаційні витрати [16].

### 1.3. Дослідження цільового ринку

#### 1.3.1. Опис продукції

Організація взуттєвого виробництва на " РемВзуття " пропонується шляхом використання індивідуального методу пошиву. У такий спосіб є можливість ведення повного контролю за якістю продукції, що випускається, та засосування економічних важелів з метою стимулювання зростання продуктивності праці (відрядно-преміальна система оплати праці та ін.).

Підприємство пропонує споживачам на ринку взуття широкий асортимент взуття, який включає:

##### 1. Чоловіче взуття:

- зимова – чоботи, напівчоботи, черевики;
- літня – сандалі, сабо;
- демісезонна – туфлі різноманітних моделей.

##### 2. Жіноче взуття:

- зимова – чоботи, напівчоботи, черевики;
- літня – босоніжки, сабо, човники;
- демісезонна – туфлі різноманітних моделей.

##### 3. Дитячу.

##### 4. Підліткову.

##### 5. Шкільну.

Всі пропозовні моделі взуття з верхом з натуральної шкіри. Саме вона дозволяє добре зберігати тепло, бути паро- і вологопроникною, стійкою до поту, добре поглинати і віддавати надмірну вологу. Крім того, формована підошва не дозволяє ковзати по мокрому ґрунту, залишати чорні смуги на підлозі в приміщенні. Широкий асортимент обґрунтований потребою

споживачів у виборі такого взуття, яке змогло б виділити індивідуальний стиль.

Запропонований фірмою товар представлений як одиничними виробами, і дрібними партіями. Велика увага приділяється сучасним напрямкам У моді та дизайні. Споживачам пропонується взуття різних моделей та розмірів, а також крім того з урахуванням сезону – зимове, літнє, демісезонне. Головною перевагою у роботі ТОВ " РемВзуття " і те, що взуття виготовляється з натуральної шкіри.

Зокрема, пропонувані моделі чоловічого та жіночого взуття будуть відповідати класичному напрямку моди, а саме це може бути проста лаконічна конструкція верху з певною кількістю відрізнних деталей. Артопедична підошва дозволяє створити гарні умови для стопи.

### ***1.3.2. Аналіз ринку***

При виборі ринків збуту підприємство орієнтується на споживачів із достатнім та середнім рівнями доходів, які становитимуть 25% від населення м. Суми. У кількісному вираженні це дорівнює 71 тис. Чоловік. Привернути увагу споживачів з високим рівнем доходів буде дуже важко, оскільки ці люди віддають перевагу відомим фірмам. Підприємство намагається привернути увагу цієї групи споживачів.

## **1.4. Характеристика конкурентного середовища**

### ***1.4.1 Аналіз конкурентного середовища***

Розглядаючи цей розділ, треба дослідити вид конкуренції, виявити сильні/слабкі сторони своєї продукції і конкурентів. Це в свою чергу дозволить вибрати правильну стратегію, при цьому успішно протистояти конкурентам. Зокрема, бажано відзначити, щоб побудувати стратегію забезпечення конкурентоспроможності треба спиратись на конкурентні переваги, та не лише на одну[2].

Виходячи з того факту, що наші моделі є повсякденним взуттям з вітчизняних матеріалів, то вважаємо що наші ціни будуть конкурентоспроможними. Оцінюючи свої конкурентні переваги, слід зазначити, що вони належать до групи переваг першого порядку, що пов'язані з можливістю використання дешевої робочої сили та матеріалів.

Для ринку легкої промисловості характерно існування саме ринку монополістичної конкуренції, на якому працюють багато продавців-покупців. При цьому такий товар з широким діапазоном ціни та є диференційованим за властивостями та якістю. Як наслідок такої ситуації для наших споживачів бажано передбачити гарантії, пільги, асортименти та інші.

Реалізація виробів в нашому регіоні зможе підтримувати якість на достатньому рівні і не підвищувати ціну. Як наслідок очікуємо позвавлення попиту у покупця.

Конкуренція виступає важливим фактором у прийнятті рішень розвитку підприємницької діяльності. Тому важливо знати усі нюанси проблеми. Недооцінка конкурентів, хоч би якими вони були, призводить до поразки [4].

Одним із важливих завдань є привернення уваги споживачів, які звикли купувати взуття на ринках міста. Ринки пропонують великий асортимент

товару. Але висока ціна, а також не завжди висока якість та відповідність розміру не задовольняють потреби споживача.

#### ***1.4.2. Характеристика особливостей продукції***

Вироби з верхом з натуральної шкіри, що виготовляються переважно з хромових лицьових і нарізних шкір, а також з хромових спилків під замшу, велюр і нубук, замші натуральної та лакових хромових шкір. Найбільшого поширення має хромова взуття, до якої відносять взуття з верхом із натуральних шкір. Вона має найбільш широкий асортимент і відрізняється за видом шкіри верху, кольору, матеріалу і методу кріплення підошви, видів, різновидів та конструктивних особливостей заготівлі верху, за сезонним призначенням та характером використання. Випускається хромове взуття всіх видів та різновидів.

Деталі верху хромового взуття виготовляються з м'якої нешліфованої, підшліфованої та шліфованої хромової шкіри, отриманої зі шкур рогатої худоби, кіз, свинячих, кінських шкур, а також з нарізних хромових шкір зі штучною мірою, велюру, нубу та лакових шкір, шкір з волосяним покривом. За кольором таке взуття - чорне, коричневе, біле, світле яскравих кольорів, двокольорове, а також оброблене під "перламутр", "золото", "срібло", "антик" і "флор-антик", анілінового та напіванілінового фарбування. Хромове взуття експлуатується в менш жорстких умовах, ніж юфтеве. Вона більш м'яка і менш жорстка на вигин, має гарні гігієнічні та естетичні властивості, використовується як модельна і повсякденна. Модельне взуття виготовляється з високоякісних і красивих матеріалів, для устілок використовують натуральні високоякісні шкіри, целюлозні матеріали, для підкладки - натуральну шкіру і хутра, високоякісні тканини. Це взуття має велику різноманітність фасонів та моделей та часту їх змінність. Вона буває механічного та ручного виробництва. При ручному виробництві найбільш відповідальні технологічні операції (вшивка ранту, прикріплення підошви

прошивним методом) та ряд інших виконуються вручну. Основними її різновидами є чобітки, напівчоботи, черевики, черевики, різновиди туфель, сабо, босоніжки. Для цього взуття характерний складний крій верху, різноманітність обробки. Повсякденне взуття виробляється з матеріалів, які за якістю можуть поступатися матеріалам для модельного взуття. Для виготовлення верху цього взуття можуть застосовуватися різні матеріали: натуральні юфтеві і хромові шкіри, штучні і синтетичні шкіри; для підошви - пористі та непористі гуми, термопласти, пластмаси, повсть(войлок), натуральні шкіри та ін.

## 2. Розділи про внутрішнє середовище фірми

### 2.1. План маркетингу

#### 2.1.1 Аналіз каналів збуту продукції

Існують такі основні методи реалізації виробів:

- пряме постачання продукції підприємством-виробником споживачам;
- екстенсивний розподіл (реалізація через роздрібні підприємства торгівлі);
- виключний розподіл (реалізація через одного посередника на даному ринку або його сегменті) в даний час отримує все більше поширення;
- вибіркового розподіл (реалізація через двох або більше посередників на кожному ринку чи сегменті).

Залежно від вибору способу реалізації продукції здійснюється формування власної збутової мережі виробника, яка може складатися з одного або кількох каналів збуту [13].

Канал збуту - це шлях, яким товари рухаються від виробників до споживачів. Підприємство обрало прямий канал розповсюдження товару.

В даний час взуття ТОВ " РемВзуття " продається у фірмовому салоні-магазині, який розташований разом з виробничим цехом. Два продавці надають споживачам необхідну інформацію, а також допомагають зробити покупку.

Підприємство планує відкрити другий магазин по вул. Петропавлівській 70, а також торгову точку на центральному ринку. Надалі

планується відкрити ще кілька торгових точок на ринках нашого міста, тому що споживачі звикли купувати взуття на ринках міста.

Швидке та якісне обслуговування клієнтів забезпечить підприємству надійну репутацію серед споживачів. Закріпившись над ринком, підприємство планує надавати ряд знижок і пільг постійним клієнтам.

### ***2.1.2 Цінова політика компанії***

В умовах ринку ціноутворення є дуже складним процесом, схильним до впливу безлічі факторів і, звичайно, базується не тільки на рекомендаціях маркетингу. Але вибір загального напрямку в ціноутворенні, підходів до визначення цін на нові та вже вироблені та послуги для збільшення обсягів реалізації, товарообігу, підвищення рентабельності виробництва та зміцнення ринкових позицій підприємства є функцією маркетингу.

Визначення ціни на продукт - дуже відповідальне та складне завдання, оскільки ціна впливає на наступні параметри бізнесу, як обсяги продажі, прибуток, конкурентоспроможність продукції, динаміку попиту. Мистецтво визначення ціни у тому, щоб вказати ціну, яку споживач був готовий заплатити цей товар. В іншому випадку, якщо ціна нижче оцінки споживача, то буде втрачено потенційний прибуток. Відповідно, завищена ціна зменшить попит і, зрозуміло, прибутку підприємства [21].

На рівень цін позначається багато факторів: ступінь конкуренції, власні витрати пов'язані з виробництвом (реалізацією) продукції, економічна ситуація, ступінь насиченості ринку, місцезнаходження підприємства та інші. Однак, на практиці підприємці, як правило, враховують головні чотири фактори:

- собівартість продукції;
- присутність унікальних властивостей продукції;
- конкурентні ціни на продукти;
- потенційні можливості отримання запланованого прибутку.



Серед найвідоміших основних цілей ціноутворення зазвичай в літературі називають: ті, що з орієнтацією на збут або на і прибуток або обумовлені існуючим становищем.

Наше ТОВ " РемВзуття " обрало за мету ту, що орієнтована на збут. Підприємство орієнтується на доволі значний обсяг реалізації або зростання свого відсотку продажів у порівнянні з конкурентами.

З метою збільшення обсягу реалізації запропонована стратегія проникнення ринку. Ціна проникнення - це доволі невелика ціна, що є нижчою за конкурентну, що є на меті завоювання масового ринку конкретним товаром чи послугою. Така стратегія виправдана лише у випадках, коли споживачі є чутливими до ціни. Тоді такі ціни зможуть витіснити існуючих чи потенційних конкурентів і завойовувати значний споживчий ринок.

### ***2.1.3 Просування продукції на ринок***

Реклама - будь-яка платна форма неособового уявлення та просування ідей, товарів чи послуг від імені відомого підприємства, організації чи особи (спонсора).

Роль реклами товару полягає у піднятті попиту на нього. І підприємство хоче витратити саме стільки грошей, скільки абсолютно необхідно задля досягнення намічених показників збуту [14].

Перед рекламою може стояти безліч конкретних цілей та завдань. Їх можна класифікувати залежно від цього, навіщо призначена реклама: інформувати, умовляти чи нагадувати.

Інформативна реклама переважає здебільшого на етапі виведення товару ринку. При цьому зазвичай стоїть завдання формування первинного попиту. Це завдання включає ряд підзадач:

- показ ринку певної новинки та розповідь про її застосування;
- інформування ринку стосовно зміни ціни;

- роз'яснення принципів дії новинки;
- опис послуг;
- виправлення у разі необхідності неправильних уявлень або розсіювання побоювань споживача;
- формування реального образу товару та виробника.

Умовляльна реклама може набувати певної значущості на етапі зростання, саме коли постають завдання формування виборчого попиту, у тому числі:

- формування переваги до певної марки;
- заохочення до переключення на конкретну марку;
- зміни сприйняття споживачем властивостей виробу;
- переконання споживача про невідкладну покупку.

Частина сповіщувальних оголошень зміщується в категорію порівняльної реклами. Така реклама має на меті затвердження переваги однієї марки над іншими. Це може бути за рахунок співзіставлення нашої марки з іншими марками цього ж товарного класу. Треба сказати, що порівняльною рекламою користуються для таких товарів, наприклад, дезодоранти, зубна паста, шини та автомобілі [2].

На підприємстві буде використовуватися реклама, що нагадує. Вона потрібна для того, щоб змусити певного споживача згадати про виріб. Її основні завдання:

- нагадування споживачам у тому, що може їм знадобитися у майбутньому;
- регулярне нагадування споживачам у тому, де саме можна купити виріб;
- постійне утримання виробу у пам'яті споживача, при чому також і у періоди міжсезоння;
- регулярна підтримка поінформованості про товар на найвищому рівні.

У таблиці 2.1 відображено кошторис витрат на рекламу на місяць

Таблиця 2.1 Кошторис витрат на рекламу

№ п\п	Найменування рекламних заходів	Сума в тис.грн.
1	Розміщення реклами на каналі "Відікон"	3750
2	Виготовлення рекламного ролику	750
3	Реклама у місцевих ЗМІ("Панорама")	136
4	Радіо "Мелодія"	150
5	Реклама в маршрутних таксі	180
ІТОГО:		4966

## 2.2. Виробничий план

### 2.2.1 Опис виробничого процесу

У виробничому плані часто розглядаються такі проблеми:

1. Розробка товару, де дається коротка інформація про ті розробки, якими компанія має намір займатися.
2. Виготовлення, де розглядається процес виробництва продукції (опис будівель, обладнання, потреб у сировині й трудових ресурсах, контролю якості).
3. Обслуговування та сервіс, який компанія забезпечить після того, як споживач придбає товар чи послугу.
4. Зовнішні дії. Ця частина виробничого плану дає підприємцю можливість розглядати фактори, що знаходяться поза сферою його контролю, впливають на характер діяльності (шкідливі викиди, вимоги техніки безпеки).
5. Заходи з правового захисту, до них відносять патенти, ліцензії, товарні знаки чи авторські права. [12].

Пошиття взуття - це досить трудомісткий процес, що потребує значних витрат роботи. Для ефективного та чіткого здійснення виробничого процесу його доцільно поділити на етапи: моделювання, розкрій, складання, пошиття заготовки, затягування.

У першому етапі проводиться розробка моделі. Модельєр робить ескізи. Особлива увага приділяється складання рекомендацій та інструкцій для розкроювачів.

Уміння розмістити деталі на шкірі надзвичайно важливо для ощадливого розкрою. Перед початком роботи розкрійник повинен перевірити чи є дефекти на шкірі.

Пошиття заготовки вимагає дотримання послідовності обробки виробу. Слід враховувати номер ниток, що використовуються у швейних машинах.

Завершальним етапом виготовлення взуття є затягування. Заготівля натягується на колодку, форма якої залежить від моделі взуття, та приклеюється підошва.

Для виготовлення взуття потрібне велике приміщення. Підприємство має два великі цехи для пошиття взуття. Для зберігання матеріалів, комплектуючих та готової продукції є 2 складські приміщення, які розташовані окремо від виробничого приміщення відповідно до техніки безпеки. Є приміщення для керуючого персоналу підприємства, де знаходяться кабінети: генерального директора, головного бухгалтера.

Для забезпечення безперервності виробничого процесу підприємство придбало надійне та якісне обладнання.

На вул. Петропавлівський було зроблено капітальний ремонт приміщення на суму 35 тис. грн. В основний капітал вкладено 4 тис. грн. У цьому приміщенні планується зробити магазин із продажу взуття власного виробництва.

### **2.2.2 Виробнича потужність підприємства**

- Виробнича потужність нашої компанії визначається тих самих одиницях виміру, що і обсяг випуску продукції. При чому, визначення виробничої потужності як максимального потенціалу підприємства дозволяє об'єктивно оцінити можливості підприємства та встановити на основі маркетингових досліджень та економічних розрахунків обґрунтовані виробничі завдання з випуску продукції [4]. Максимальна виробнича потужність дорівнює:

- - чоловіче взуття – 1798 пар на рік;
- - жіноча – 1764 пар на рік;
- - дитяча – 1340 пар на рік.

-

### **2.2.3 Формування собівартості продукції**

Номенклатура статей витрат обігу та виробництва:

1. Транспортні витрати
2. Витрати на оплату праці
3. Відрахування на соц. потреби
4. Витрати на оренду та утримання будівель, споруд, приміщень, обладнання та інвентарю
5. Амортизація основних засобів
6. Витрати на ремонт основних засобів
7. Витрати на паливо, газ, електроенергію для виробництва
8. Витрати реклами
9. Витрати на оплату відсотка користування позикою
10. Втрати товарів та технологічні відходи Інші витрати

Витрати на готову продукцію та ремонт взуття відображені в таблиці 2.2

Таблиця 2.2 Витрати на виробництво й ремонт взуття

Витрати готової продукції		
	2022	2023 (прогноз)
Сировина та матеріали	258838	273412
Зарплатня з відрахуваннями	120909	131205
Інші витрати	69324	64823
Амортизація	6667	6847
Ітого собівартість готової продукції	455739	476287
Витрати ремонту взуття		
Сировина та матеріали	33330	37504
Зарплатня з відрахуваннями	27663	29612
Інші витрати	17247	15169
Амортизація	1575	1548
Ітого собівартості ремонту взуття	79817	83833

Запланований обсяг виробництва відображено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 План. обсягвиробництва, кіл-сть пар.

	План на 1 квартал 2023 г.			План на 2 квартал 2023г.		
	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень
1. Чоловіча	80	83	ПО	135	120	128
2. Жіноча	68	90	138	147	153	150
3. Дитяча	28	30	35	61	86	94
Всього	176	203	283	343	359	372

### 3. Фінансові розділи бізнес-плану

#### 3.1. Фінансовий план

##### 3.1.1 Джерела та призначення фінансування

У розділі "Фінансовий план" мають бути відображені такі аспекти:

1. Джерела та призначення фінансування.
2. Баланс підприємства.
3. Прогнозування доходів від реалізації товарів/послуг.
4. Планування фінансових результатів діяльності підприємства.
5. Планування руху коштів.
6. Аналіз беззбитковості.
7. Фінансові звіти попередніх періодів (для чинного підприємства) [15].

Інформація, представлена у цьому підрозділі БП, зазвичай необхідна обґрунтування необхідності залучення коштів. При цьому для більшої переконливості бажано, щоб відомості про основні очікувані витрати були підтверджені копіями контрактів, угод про оренду, купівлю або іншими документами, які необхідно включити до складу додатків.

Балансовий звіт підприємства складається, щоб показати, у якому співвідношенні знаходяться його активи, пасиви та акціонерний капітал компанії на даний момент часу. Поточний баланс підприємства та його порівняння зі звітами попередніх періодів дозволяє оцінити величину та динаміку змін таких важливих показників, як, наприклад, вартість активів, величина чистого оборотного капіталу, ліквідність активів підприємства, оборотність товарних запасів та іншу інформацію, що дає можливість оцінити надійність підприємства та тенденції його розвитку.

Найважливішими показниками фінансової діяльності компанії є:

- дохід від реалізації продукції/послуг;

- витрати на виробництво (чи реалізацію) продукції;
- валовий прибуток;
- експлуатаційні витрати;
- балансовий прибуток (збиток);
- чистий прибуток (збиток).

Одним із важливих показників ефективності діяльності підприємства, який можна отримати зі звіту про прибутки/збитки, є коефіцієнт рентабельності, який визначається як відношення чистого прибутку підприємства до обсягу реалізації продукції.

При плануванні руху коштів визначається коли і скільки грошей надійде чи буде сплачено за рахунками постачальників продукції чи кредиторів, щоб забезпечити нормальну діяльність підприємства [22].

Для реалізації інвестиційного проекту необхідні кошти у розмірі 57900 грн. ТОВ РемВзуття планує взяти кредит у банку АППБ "Аваль" під 14% річних строком на 2 роки.

Програма інвестиційних вкладень відображена у таблиці 3.1

Таблица 3.1 Программа инвестиционных вложений ТОВ " РемВзуття "

Заплановані заходи	Необхідні грошові кошти на реалізацію, тис грн
1. Капітальний ремонт приміщення магазину	35000
2. Оформлення землі	1500
3. Оформлення приміщення	5000
4. Покупка касового апарату	500
5. Оформлення торгового місця на центральному ринку	1000
6. Реклама	14900
Всього	57900



### 3.1.2 Прогноз прибутків та збитків

В 2022 року підприємство реалізувало продукцію на 760,9 тис. грн. А загальна собівартість становить 771,1 тис. грн. збитки від реалізації становили 10,2 тис. грн. прибуток було отримано з допомогою продажу нежитлового приміщення клеєварки (див. Додаток 2).

Враховуючи обсяги продажу, фірма планує отримати позитивний результат своєї виробничої, ремонтної та збутової діяльності, що дасть можливість забезпечити свою дієздатність. Послідовний розрахунок фінансових результатів допоможе проаналізувати суми постійних та змінних витрат та визначити їхню частку у загальному обсязі продажів. Витрати та результати діяльності відображені у таблиці 6.2.

Таблиця 3.2 Звіт (прогноз) *прибутків та збитків* ТОВ " РемВзуття "

	1 -й год	2-й год
Виручка від реалізації продукції (робіт,товарів,послуг)	780,5	823,9
Матеріальні затрати	298,1	311,5
Витрати на оплату праці	236,9	236,9
Відрахування на соціальні заходи	48,5	48,5
Амортизація	22,9	22,9
Інші операційні витрати	117,6	123,9
в тому числу: податок	83,2	84,1
Собівартість реалізованих товарів (магазин 1)	40,9	47,4
Ітого витрати	764,9	791,1
Чистий прибуток	15,6	32,8

### *3.1.3 Аналіз беззбитковості*

Аналіз беззбитковості допомагає визначити мінімально необхідний обсяг реалізації продукції, у якому підприємство покриває свої витрати та працює беззбитково, не даючи прибутку, але й не зазнаючи збитків.

Постійні витрати на пошиття взуття – 328162 грн. Змінні -127576грн.  
Ціна 108 грн.

Крапка беззбитковості дорівнює 4220 пар.

### 3.2. Організаційний план

У цьому розділі рекомендується приділяти основну увагу питанням створення ефективної системи управління об'єктом:

- вибір організаційної структури управління;
- здатність команди менеджерів до виконання намічених заходів;
- підбір та підготовка керівних кадрів та іншого персоналу тощо.

Організаційно-правовою формою нашої компанії є товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Внесок у його статутний капітал може бути зроблений у грошовій, а й у натуральній формі. У статуті ТОВ вказуються його засновники та розмір їх паю, що робить необхідною перереєстрацію при зміні складу власників. Для продажу паю при виході зі складу ТОВ потрібна згода загальних зборів засновників.

Організаційна структура компанії повинна бути орієнтована на забезпечення найбільш ефективного виконання завдань, що стоять перед компанією [12].

Обрання компанією певної організаційної структури зазвичай визначається існуванням цілого ряду факторів. При чому, серед найважливіших можна назвати такі:

- розмір та ступінь різноманітності бізнесу, що характерні для певної компанії;
- географічне розміщення конкретної компанії;
- технології;
- ставлення до організації з боку керівного менеджменту та співробітників компанії;
- швидкість зміни довкілля;
- стратегія, реалізована організацією.

На підприємстві існує лінійно-функціональна структура управління. У кожному функціональному відділі діє ретельно підібраний управлінський персонал, що координує роботу підприємства відповідно до генеральної

стратегії фірми. Керівників функціональних відділів та виробничих підрозділів підприємства характеризує великий досвід роботи у своїй сфері діяльності та глибоке знання специфіки конкретного об'єкта.

Перевагами такої структури є:

- серйозна підготовка бізнес-рішень та планів, спрямованих на спеціалізацією працівників;
- наявність можливості залучення консультантів та експертів;
- необовязковість глибокого занурення ключового лінійного менеджера в глибокий аналіз проблеми.

Основними недоліками і те, що відсутні тісні взаємозв'язку та взаємодії між виробничими відділеннями, і навпаки занадто розвинена система взаємодії по вертикалі, зокрема, тенденція до надмірної централізації.

Юридичне оформлення підприємства передбачає реєстрацію його статуту у Державних органах, отримання ліцензії у разі потреби на ті види бізнесу, якими займається підприємство, дотримання чинного законодавства про найм на роботу, якщо застосовується праця інших осіб, а також інструкцій та відповідних вимог до якості товару.

### **3.3. Оцінка ризиків та заходи до їх зниження**

У результаті реалізації зазначеного проекту можуть виникнути ситуації, які призводять до зміни господарсько-фінансової діяльності компанії. Серед ризиків найбільший вплив можуть надати:

#### **1. Виробничий ризик**

Виробничий ризик полягає у здатності на постійній основі відповідно до графіка виробляти необхідну кількість із заданою собівартістю взуття певної якості. Виробничий ризик може бути поділений на такі складові:

- доступність сировини та стабільність її цін;

- Виробничі можливості обладнання;
- Доступність комунальних послуг.

Найбільші зміни на чистий наведений дохід надають прямі витрати (вартість сировини та матеріалів).

## 2. Маркетинговий ризик

Маркетинговий ризик полягає у здатності ТОВ " РемВзуття " продати свою продукцію та бажання потенційних клієнтів її придбати.

Для подолання можливого низького рівня збуту продукції через низьку платоспроможність основного масового споживача розроблено маркетингову стратегію ціноутворення, що дозволяє забезпечити збереження низьких цін та зберегти гарну якість продукції:

- економія на адміністративні витрати;
- зниження реалізаційних витрат.

Можливі напрями зниження ризику у діяльності фірми. Основні методи зменшення ризику:

- глибоке передпроектне опрацювання проблем;
- залучення до розробки БП компетентних партнерів та консультантів;
- прогнозування особливостей розвитку ринкової кон'юнктури певного виробу в залежності від загальносвітових трендів;
- перерозподіл ризику між учасниками БП та співвиконавцями;
- перерозподіл коштів на покриття непередбачених видатків.

В літературних джерелах називають страхування як один з найпоширеніших підходів до зниження ступеня ризику. Договір про страхування на випадок скорочення план. рентабельності для нашого БП буде укладено з регіональною страховою компанією. Саме вона у разі страхового випадку буде відшкодовувати втрати прибутку за тарифом 14% від обсягу застрахованого прибутку.

## **Висновки**

В сьогодняшніх умовах посилення конкуренції першочерговим завданням є безпосереднє застосування найсучасніших методів економічного бізнес-планування, з метою виживання та перемоги у конкурентній боротьбі. Тому БП це сучасний інструмент доведення до реалізації конкурентних переваг певної компанії. І безумовно саме за цим дієвим інструментом сьогодення та майбутнього.

БП є інструментом стратегічного планування та головним механізмом аналізу стану підприємства, що дозволяє долати кризові явища, що відбуваються в економіці та своєчасно визначити стратегію виживання підприємства, фірми в сучасних умовах.

При складанні бізнес-плану було розкрито та проаналізовано труднощі, з якими стикаються вітчизняні підприємці у своїй підприємницькій діяльності. За наявності ефективного планування на підприємстві та бізнес-плану зокрема є можливість для керівництва точніше визначити внесок персоналу у досягненні виробничих та соціальних цілей.

Ключовою метою пропонованого БП є більш глибоке проникнення на ринку з метою подальшого розширення ринкової частки. Базовою стратегією нашого підприємства запропонована комплексна стратегія. Вона передбачає надання виробів вищої якості та за нижчими цінами від конкурентів з одночасним розширенням асортименту послуг. Підсумовуючи можна говорити, що у якості запропонованої стратегії маркетингу пропонується стратегія розширення попиту з метою стимулювання обсягів продажу, за рахунок цінової політики та нецінових факторів конкурентної боротьби, а також створення позитивного гудвілу підприємства.

## Список літератури

1. Disruptive technologies for green economy formation in conditions of the fourth industrial revolution: the EU experience / I. Dehtyarova etc. // Socio-economic and management concepts: collective monograph / Krupelnytska I., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2021. P. 388-392. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86986>
2. Karintseva O., Kharchenko M., Boon E.K., ...Melnyk 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>
3. 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>
4. 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>
5. 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>
6. 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>

7. 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>

8. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Karintseva, O., Kubatko, O. Information factors in economic systems and business during transition to digital economy/Selected Aspects of Digital Society Development. Monograph 45. Edited by Tetyana Nestorenko and Aleksander Ostenda, Publishing House of University of Technology, Katowice, 2021. P. 173-178 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87135>

9. 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>

10. 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. – Ruda Śląska :Drukarnia i Studio GraficzneOmnidiumo 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1

11. 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>

12. Tu Yu-Xia, Kubatko O., Karintseva O., Piven V. (2021) Decarbonisation drivers and climate change concerns of developed economies. *International Journal of Environment and Pollution*. 2021. 69 (1-2), 112-129



13. 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>
14. Василенко, Валентин Олександрович Стратегічне управління: Навчальний посібник - К.: ЦУЛ, 2013. 396 с.
15. Віноградська А.М. Основи підприємництва: Навчальний посібник, 2-е видання. - К.: Кондор, 2015. 544 с.
16. Володькіна М.В. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. - К.: Знання - Прес, 2012. 149 с.
17. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2015. 360 с.
18. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства: навч. посіб. / В.І. Гринчуцький, Е.Т. Карапетян, Б.В. Погрішук. – К.: Центр учбової літератури, 2010. 304 с.
19. Дайновский Ю.А., Корягіна С.В. Фінансовий аналіз життєвого циклу підприємства// Фінанси України. 2013. №10. С. 66-75.
20. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О. В. Маковоз, [та ін.]. – К.: ЦУЛ, 2013. 272 с.
21. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посіб. / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. К.: Знання, 2008. 389 с.
22. Добровольський В. М. Звітність підприємств: Навчально-методичний посібник - К.: КНЕУ. 2011. 195 с.
23. Дяченко А. В., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Кисельова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 19-37. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86419>

24. 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>
25. 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>
26. 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>
27. 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>
28. 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>
29. 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)
30. 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>
31. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2018. 152 с.
32. Кудряшов В.П. / Фінанси: Навч. посіб.- Херсон: Олді-плюс.- 2012. 01352 с.

33. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ, 2010. 375 с.
34. Манів З.О., Луцький І.М. “Економіка підприємства”: Навч. посіб.- К.: Знання, 2014. 580 с.
35. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>
36. 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>
37. Мельник, Л., Карінцева, О., Кубатко, О., Дерев’янка, Ю., Маценко, О. (2022). Реструктуризація соціально-економічних систем як складова формування цифрової економіки в Україні у період кризи. Механізм регулювання економіки, (1-2(95-96), 7-13.
38. 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>
39. 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>
40. Менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Щокіна Г.В., Головатого М.Ф., Антонюка О.В., Сладкевича В.П. К.: МАУП, 2017. 816 с.
41. Новиков Б. В., Синіок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб. - К.: «Центр навчальної літератури», 2014. 560 с.

42. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій / В. Ф. Оберемчук. – К. : МАУП, 2010. 128 с.
43. Опарін В. М. Фінанси: Навч. посіб.-- К.: Вид-во КНЕУ, 2019. 216 с.
44. 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. – 572 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
45. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. Х.: Основа, 2019. 620 с.
46. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. - 2ге вид., доповн. Л.: Новий світ 2013. 272 с.
47. Робінс, Стефан П., Де Ченцо, Девид А., Основи менеджменту. - К.: Видавництво Соломіє Павличко «Основи», 2012. 671 с.
48. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : Підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2018. 496 с.
49. Сотник І.М. (2016) Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>
50. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. – К.: КНЕУ, 2011. 232 с.
51. Экономика и бизнес: учебник / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, д.э.н., доц. А. И. Каринцевой. – Сумы : Университетская книга, 2018. – 608 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80201>
52. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра екон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. екон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>

53. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навч. посіб. – 2-ге видання. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – С. 313.