Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ДІЯЛЬНОСТІ КОНКРЕТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконав: студент 4 курсу, групи ЕНз-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій»

_____ Микола ЧКИРЯ

Керівник наукової роботи: кандидат економічних наук, доцент

_____ Ірина ТЕРНОВА

Рецензент:
кандидат економічних наук, доцент
проректор з науково-дослідної роботи
Харківського гуманітарного університету
«Народна українська академія»

_____ Ольга ІВАНОВА

Харків – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

«_07_» _червня_ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Чкирі Миколи Миколайовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Розробка бізнес-плану діяльності конкретної організації»

керівник роботи Тернова Ірина Анатоліївна, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від 13.04.2023 року №2101-5/700

2. Строк подання студентом роботи « 06 » червня 2023 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: систематизувати існуючі наукові положення теорії бізнес-планування в економічній системі з метою формування авторської позиції економічної сутності фінансового планування як похідної системи планування фінансових ресурсів; вивчити роль бізнес-плану в системі фінансового планування з метою визначення ефективного управління грошовими потоками підприємства; визначити основні організаційні аспекти для відкриття центру дитячого розвитку; коротко охарактеризувати проект з відкриття центру дитячого розвитку; дати характеристику кожному етапу організаційного плану; описати виробничий план та розрахувати економічну ефективність проекту; скласти план маркетингу для центру дитячого розвитку.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження плану кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи бакалавра; оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
7	Подання роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання «__30__»_____вересня_____2022 р.

Здобувач вищої освіти _____ ___Микола ЧКИРЯ___
(підпис) *(прізвище та ініціали)*

Керівник роботи _____ Ірина ТЕРНОВА
(підпис) *(прізвище та ініціали)*

Гарант освітньої програми _____ Світлана БАБИЧ
(підпис) *(прізвище та ініціали)*

ЗМІСТ

ВСТУП 5
РОЗДІЛ 1. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ 8
1.1. Роль бізнес-плану в системі планування діяльності підприємств 8
1.2. Структура бізнес-плану 13
1.3. Методи економічної оцінки бізнес-плану 18
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ТА ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ЦЕНТРУ ДИТЯЧОГО РОЗВИТКУ 29
2.1. Аналіз конкурентів у сфері центрів дитячої творчості у місті Харкові 29
2.2. Обґрунтування реалізації бізнес-плану центру розвитку для дітей «Мамин Дом» 32
2.3. Опис бізнес-плану центру розвитку для дітей «Мамин Дом» 37
ВИСНОВКИ 49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 51
ДОДАТКИ 55

ВСТУП

Перші роки життя дитини – найцінніші для її майбутнього, і треба як можна повніше використовувати їх. Необхідно давати дитині можливість діяти в напрямку виникаючих у неї інтересів, надаючи їй потрібну підтримку і разом з тим ретельно перевіряючи ґрунтовність її устремлінь.

Бізнес на дітях в останнє час стає все більше популярним. Причин цьому кілька – по-перше, тренд на ранній розвиток дітей захоплює розуми все більшої кількості батьків. Майже з самого народження малюка мами та тата замислюються про те, як розвинути творчі здібності свого чада, як зробити його розумнішим та освіченішим, як сприяти повноцінному та багатосторонньому розвитку особи.

Бізнес в сфері дитячого дозвілля – справа непроста, але при правильній організації, виправданій ціновій політиці та якісному сервісі – цілком прибуткове. Незважаючи на насиченість ринку у сфері розвиваючих центрів для дітей досі є актуальною. Більшість центрів займають площі в мікрорайонах міста, а в центральних, більш доступних мікрорайонах цей сегмент налічується у одиницях. Цей чинник впливає на відвідуваність та зацікавленість потенційних клієнтів. Для успішної реалізації бізнес-плану важливим чинником буде вибір розташування центру.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра є центр дитячого розвитку «Мамин Дом».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра є бізнес-планування зі створення центру дитячого розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є створення та просування сучасного центру дитячого розвитку в місті Харкові, Україна. Реалізуючи ідею створення даного бізнесу, зроблено практичний розрахунок його ефективності

та окупності, на підставі чого можна сміливо зробити припущення про те, що це рішення є вигідним та економічно обґрунтованим.

Мета дослідження визначила наступний список завдань, які вимагають рішення:

— систематизувати існуючі наукові положення теорії бізнес-планування в економічній системі з метою формування авторської позиції економічної сутності фінансового планування як похідної системи планування фінансових ресурсів;
— вивчити роль бізнес-плану в системі фінансового планування з метою визначення ефективного управління грошовими потоками підприємства;
— визначити основні організаційні аспекти для відкриття центру дитячого розвитку;
— коротко охарактеризувати проект з відкриття центру дитячого розвитку;
— дати характеристику кожному етапу організаційного плану;
— описати виробничий план та розрахувати економічну ефективність проекту;
— скласти план маркетингу для центру дитячого розвитку.

Теоретико-методологічну основу дослідження об'єднали основи економічної та фінансової науки в класичному та сучасному розумінні концептуальних позицій теорії та практики системи бізнес-планування на вітчизняних підприємствах, монографічні наукові публікації, які розкривають методики складання бізнес-планів, а також проблеми та помилки при їх складанні.

Методичний апарат дослідження включає методи системно-структурного, функціонального, факторного і порівняльного аналізу з побудовою аналітичних моделей на основі синтезу сучасних наукових методів пізнання економіко-соціальних явищ.

Методологічним інструментарієм наукового дослідження є графічний, аналітичний, статистичний та економіко-математичний методі обробки інформації

Інформаційна база цілком репрезентативна, у зв'язку з цим є надійна основа для створення комплексного підходу з розробки бізнес-плану на підприємстві.

Апробація результатів роботи відображена у тезах Міжнародної науко-во-практичної конференції «Правова наука і державотворення в Україні у контексті інтеграційних процесів», а саме: «Features of Business Planning for Startups».

РОЗДІЛ 1
МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Роль бізнес-плану в системі планування діяльності підприємств

Бізнес-планування – інструмент першорядної значимості в процесі управління компанією, від ефективності якого залежить майбутнє функціонування підприємства. Формування бізнес-плану дає можливість команді продуктивно і грамотно використовувати в роботі існуючі фонди та ресурси, й застосовувати планування як дуже дієвий механізм управління. Далі ми розглянемо, як правильніше підійти до питання та заздалегідь врахувати можливі ризики.

Використання бізнес-планування в управлінні бізнесом – це виконання низки дій, націлених на вивчення стану справ підприємства у минулому, теперішньому та з розрахунком на майбутнє. Суть полягає в наступному: виявити цілі та завдання розвитку підприємства, визначити перспективи, знайти оптимальний напрямок для втілення в життя нових проектів, дати оцінку можливого прибутку та ризиків. Документом, що відображає ключові моменти бізнес-планування, є бізнес план.

Бізнес-план охоплює практично всі основні щаблі розвитку організації в умовах ринкової економіки, обсяги фінансових витрат, терміни виконання проектів, питання, що стосуються кадрів, можливі ризики, гадані доходи, розрахунковий час окупності і т. ін..

Бізнес-план – це документ, що дає докладне обґрунтування проекту та можливість всебічно оцінити ефективність прийнятих рішень, запланованих дій та відповісти на запитання, чи варто вкладати гроші в цей проект.

Далі стоїть провести відмінність між поняттями «бізнес-план», «інвестиційний проект» та «техніко-економічне обґрунтування». В першому випадку,

бізнес-план ставитиметься до підприємства в цілому, в іншому – тільки до підсумкового документу, обґрунтовує проект. Це пояснюється наступним: результатом бізнес-планування буде бізнес-план, проте саме планування можна розглядати в широкому та вузькому сенсі.

У вузькому сенсі, бізнес планування – це визначення видів діяльності, що сприяють досягненню підприємницьких цілей шляхом вирішення існуючих проблем. Цей процес буде разовим. На цьому етапі бізнес-план відійде на другий план і стане лише частиною документа інвестиційного проекту [14, с. 6].

У широкому значенні бізнес-планування – це формування прогнозу розвитку ситуації, розробка рекомендацій щодо реалізації загальних і функціональних планів. Тут бізнес-план буде виступати в якості механізму управління організацією за допомогою його впровадження та реалізації в колективі на основі аналізу внутрішнього стану об'єкта та його поточної ситуації довкілля.

У результаті такого планування з'являється ціла система планів підприємства, що включатиме як стратегічний, так і поточний бізнес-план підприємства. Інвестиційний проект відображатиме результати проекту, які чекає організація, і може бути увімкнено як в стратегічний, так і в поточний бізнес-план.

Найближчим документом до бізнес-плану буде техніко-економічне обґрунтування.

Це ще один варіант плану розвитку підприємства, тому функції бізнес-плану і техніко-економічного обґрунтування будуть схожими. Їх основна відмінність полягає в тому, що техніко-економічне обґрунтування як і раніше є конкретним документом для створення і розвитку промислових об'єктів, тобто, основний упор в структурі техніко-економічного обґрунтування зроблено на виробничо-технічну сторону проекту, а на проблеми комерційного ринку майбутнього бізнесу увага не загострюється.

Враховуючи ці обставини, можна зробити висновок, що техніко-економічне обґрунтування має більш вузький специфічний характер у порівнянні з бізнес-планом.

У ринковій економіці бізнес-план використовується менеджерами в різних галузях і формах підприємств і допомагає виявити проблеми, з якими стикається підприємство чи сам підприємець у постійно мінливому та нестабільному внутрішньому та зовнішньому ринку.

Метою розробки бізнес-плану є надання розумної, комплексної, систематичної оцінки перспектив розвитку компанії, тобто прогнозування та планування її діяльності на найближчий час і в майбутньому, виходячи з потреб ринку, здатність фірми зустрітися з проблемами.

Бізнес-план допомагає вирішити наступні завдання (рис. 1.1).

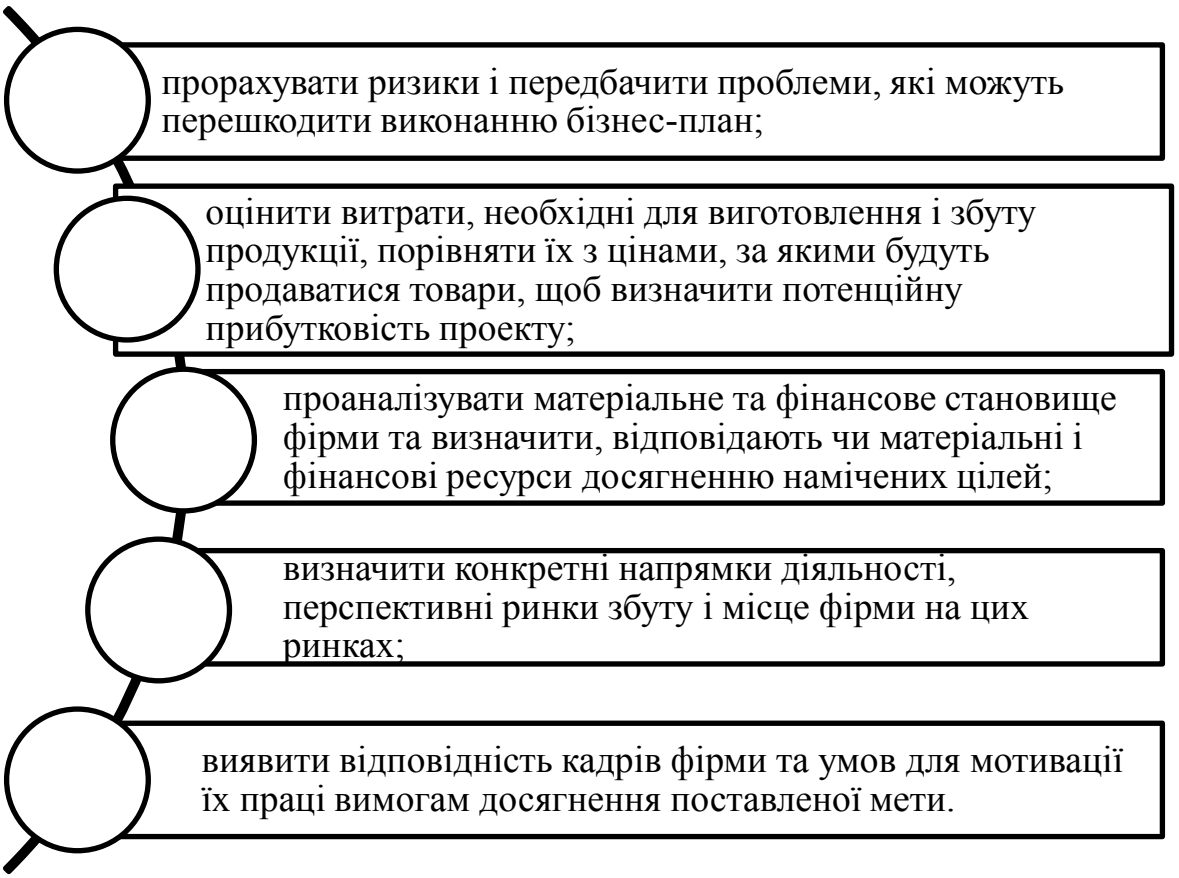

Рисунок 1.1. – Завдання бізнес-плану. *Джерело: складено автором на основі джерел [38, с. 285]*

Бізнес-план виконує наступні основні функції, а саме:

— можливість його використання для розробки стратегії бізнесу реалізується в період створення підприємства і при виробленні нових напрямів діяльності;

— планування як таке;

— залучення грошових коштів – позички, кредити;

— залучення до реалізації планів компанії потенційних партнерів і інвесторів;

— залучення співробітника в складання бізнес-плану дозволяє покращити їх поінформованість про майбутні дії, скоординувати зусилля, створити мотивацію досягнення цілей.

Таким чином, бізнес-план дає можливість визначити життєздатність проекту в умовах конкуренції і вибрати стратегію функціонування фірми.

Загалом, планування діяльності підприємства за допомогою бізнес-плану дає чимало вигод (рис. 1.2).

Бізнес-план може бути корисний для вже існуючої компанії. Він показує, як функціонує підприємство, і допомагає зрозуміти що менеджери намагаються досягти своїми діями, якими методами вони досягають своїх цілей.

Добре розроблений бізнес-план допомагає компанії зростати, завойовувати великі частки ринку там, де вона працює, складати довгострокові плани її розвитку, концепцію виробництва нових товарів та послуг й вибирати раціональний спосіб їх реалізації.

Бізнес-план буде актуальний навіть для організацій, працюючих за стабільної ситуації та виробляючих продукцію для досить стабільного ринку; це допоможе покращити виробництво та знизити витрати при збільшенні обсягів виробництва.

Однак, всі ці підприємства постійно передбачають заходи з модернізації своїх продуктів і послуг та формують їх в формі місцевих бізнес-планів. Підп-

риємства, які виробляють продукцію з постійним ризиком, воліють працювати над бізнес-планом з розробки нових видів продукції, переходу на нові покоління продукції та т. ін..

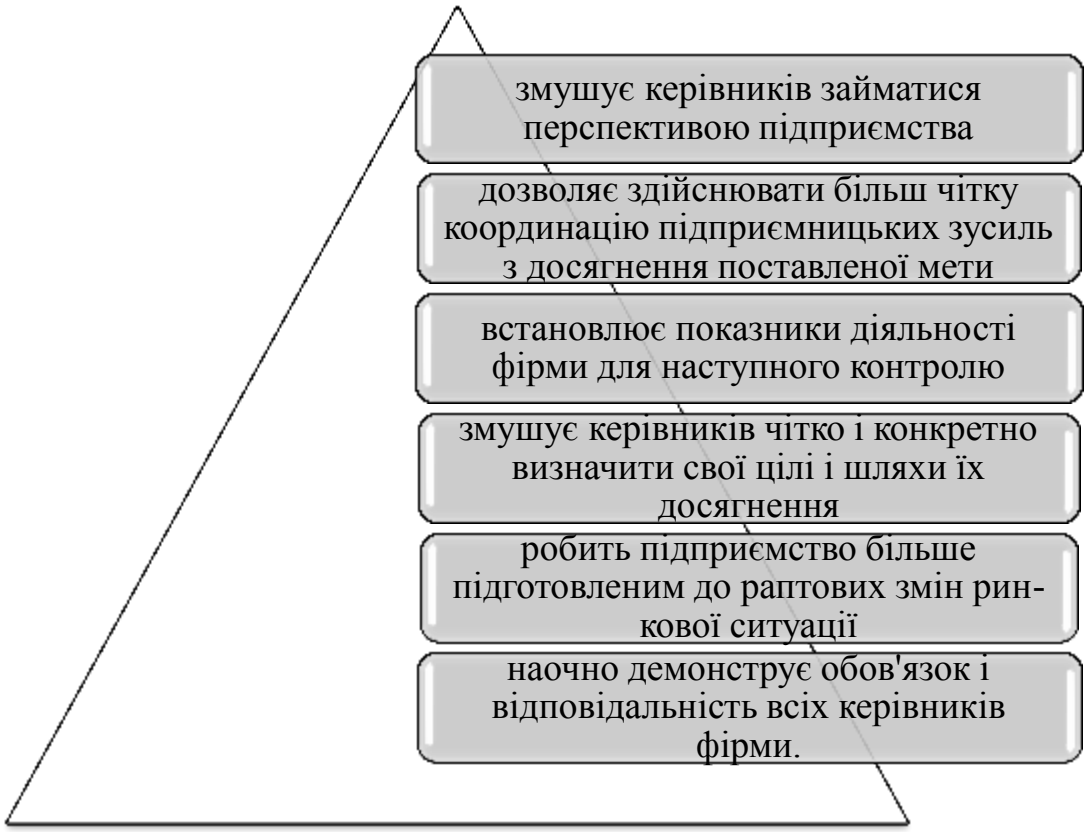

Рисунок 1.2. – Вигоди використання бізнес-плану. *Джерело: складено автором*

Коли підприємство думає про значне виробництво нових або традиційних продуктів, але не має достатнього капіталу для свого виробництва, воно може вибрати один з наступних варіантів: або залучити додаткові капітальні вкладення та створити нові потужності за їх рахунок, або шукати нових партнерів, на яких воно може перекласти виробництво певних вузлів, деталей, реалізацію технологічних процесів. У будь-кому випадку, розробка бізнес-плану не буде зайвою.

Бізнес-план дозволяє глянути на майбутню ситуацію всередині компанії та за її межами. Він допомагає керівництву команди визначити напрямок розвитку компанії в умовах спільної власності і в створенні партнерства.

Насамперед чим приймати якесь ризиковане рішення, пов'язане з капіталом, інвестори хочуть бути впевнені, що проект продуманий до найдрібніших деталей. Спочатку вони хочуть ознайомитись зі стратегією дій і тільки потім робити будь-які інвестиції, тому для будь-якої роботи з інвестиціями спочатку необхідний бізнес план [2].

Бізнес-планування допомагає організувати діяльність підприємства, якщо воно має конкретні цілі для реалізації, які керівництво висловлює у конкретних показниках ефективності. Бізнес-план є інструментом для досягнення цих цілей.

Формат бізнес-плану включає в себе основну інформацію, необхідну для планування діяльності, аналізу проміжних і кінцевих результатів, прийняття рішень менеджерами материнських і дочірніх компаній та акціонерами. Формат звіту про виконання бізнес-плану включає інформацію про планові та фактичні показники за звітний період.

Структура будь-якого бізнес-плану в ідеалі повинна бути стандартною. Об’єм планування в ньому залежить тільки від поставлених у ньому цілей, тому він може виявитися дуже маленьким на короткий період часу або більшим на кілька років уперед [22].

1.2. Структура бізнес-плану

У бізнес-плані відбиваються всі сторони виробничої та комерційної діяльності підприємства, його фінансові результати.

Оскільки бізнес-план є інструментом реалізації стратегії підприємства, то структура документа повинна бути уніфікованою.

Структура бізнес-плану не канонізована, тим не менше, повинен бути певний набір розділів та показників. Найчастіше стандартний бізнес-план включає себе наступні основні розділи (рис. 1.3).

Рисунок 1.3. – Структура стандартного бізнес-плану організації. *Джерело: складено автором*

1. Резюме проекту – це один із найважливіших розділів бізнес-плану, оскільки в ньому коротко відбито суть інвестиційного проекту. Це та частина, яку потенційний інвестор прочитає насамперед. За змістом цієї частини інвестор часто судить про те, чи варто йому читати план до кінця, і є чи перспективи окупності інвестицій. Резюме зобов'язано містити:

   — мету проекту;

   — гранично короткий опис малого підприємства;

— короткий виклад найбільш привабливих моментів з акцентом на позитивні аспекти пропонованої бізнес ідеї;
— об’єм та умови залучених інвестицій або кредитних ресурсів;
— основні фінансові показники, які характеризують прогнозовану ефективність проекту;
— запланований термін і порядок повернення інвестицій;

2. Загальний опис підприємства-ініціатора проекту. Необхідно відобразити:
— основні види діяльності і характер підприємства; його профіль (виробництво, торгівля чи сфера послуг);
— стадія розвитку даного бізнесу;
— цілі підприємства і його організаційно-правову форму;
— перспективні та зовнішні географічні рамки діяльності підприємств;
— показники конкурентоспроможності товарів на підприємстві за конкретним ринком та періодом;
— що і як підприємство має намір пропонувати своїм клієнтам;
— відмінності даного підприємства від інших компаній.
3. Опис продукції або послуг, де надається докладний опис майбутнього продукту, товару або послуги, яке підприємство хоче запропонувати споживачам:
— фізичне опис продукції або послуг;
— опис можливостей їх використання;
— привабливі сторони пропонованої продукції або послуг, їх унікальність.
4. План маркетингу, який покликаний роз'яснити, як передбачуваний бізнес має намір впливати на ринок, щоб забезпечити збут товару. Особливу увагу слід приділити конкурентоспроможності підприємства. Маркетингова стратегія включає в себе наступні аспекти:

— технологію і результати сегментації ринку;

— стратегію ціноутворення, прогнози цін на товари підприємства;

— стратегію охоплення ринку;

— стратегію розробки нових товарів;

— вибір ресурсної стратегії;

— вибір методів і способів поширення товарів;

— стратегію стимулювання збуту продукції;

— вибір стратегії реклами товару;

— вибір стратегії розвитку підприємства на перспективу.

5. Виробничий план, в якому описується, яким чином планується виробництво продукції та надання послуг. Виробничий план повинен містити:

— загальний підхід до організації виробництва;

— джерела необхідної сировини і матеріалів, та умови їх постачання;

— технологічні процеси на виробництві;

— кількість необхідного обладнання й його потужність.

6. Управління та організація, а саме опис підприємства та перспектив майбутнього розвитку, організаційна структура підприємства, які саме фахівці необхідні для успішного ведення справ. Управління підприємством включає:

— опис основних учасників підприємства;

— організаційну структуру підприємства та показує внутрішні зв'язки;

— порядок підбору, підготовки та обліку заробітної плати трудових ресурсів;

— опис посадових обов'язків працівників.

7. Фінансовий план, який повинен утримувати графік виконання робіт; вважається ключовим з погляду фінансової ефективності підприємства, і

дозволяє визначити термін окупності проекту та швидкість повернення інвестиційних вкладень. Фінансовий план повинен містити:

— прогноз обсягів реалізації;

— баланс грошових надходжень витрат;

— фінансовий бюджет підприємства;

— прогнозний баланс;

— основні показники ефективності проекту (термін окупності, рентабельність, чистий наведений дохід, індекс прибутковості інвестицій).

8. Оцінка ризиків, тобто під проектним ризиком розуміється погіршення підсумкових показників ефективності проекту, що виникають під впливом невизначеності. Даний розділ є важко аналізованим і найменш точним. Потрібно визначити всі можливі небажані обставини, які можуть виникнути в майбутньому.

Необхідно описати, як мінімізувати ризики та можливі втрати від них. Опис організаційних заходів профілактики ризиків і запропонувати програми самострахування чи зовнішнього страхування. На даний момент єдиною класифікації ризиків не існує.

Виділяють наступні основні ризики:

— комерційні ризики (низький об`єм реалізації товарів, нереалістичний аналіз конкурентного середовища);

— економічні ризики (кризи, падіння курсів валют, інфляція);

— непередбачені ризики (стихійні лиха, пожежі);

— кримінальні ризики (крадіжки);

— політичні ризики (військові дії, криза урядової влади).

Зрештою, бізнес-план повинен дати правильну відповідь на такі важливі питання ринкових відносин, як можлива вартість проекту та заплановані прибутки.

1.3. Методи економічної оцінки бізнес-плану

Бізнес-план представляє собою документ, де містяться відомості про перспективи комерційної діяльності, що відкриваються, та методи досягнення успіху. Щоб визначити доцільність підприємницької справи, виникає необхідність оцінки ефективності бізнес-плану. Подібний процес проводять поетапно, що дозволяє врахувати всі можливі ризики, які можуть виникнути на шляху реалізації проекту.

Н. Ю. Сайбель та Є. З. Кошкіна в якості основного етапу оцінки ефективності бізнес-плану виділяють маркетинговий аналіз, який представляє собою оцінку фінансових можливостей для виконання проекту. За його результатам визначають наступні показники [15]:

- можливість конкретної організації реалізовувати свою продукцію (послуги);
- можливість конкретної організації отримати від реалізації прибуток, обсягу якої вистачить для покриття інвестиційних вкладень.

Насамперед всього, при комерційному аналізі визначають спрямованість проекту щодо реалізації на вітчизняному чи зарубіжному ринку. У випадку виявлення невідповідностей з політичними поглядами і нормами країни, проект називають недійсним.

Маркетинговий аналіз бізнес-плану проводиться в два етапи [14]:

1. Аналіз сегменту ринку. У його здійсненні визначають цільову аудиторію, а також мотиви, які будуть спонукати до придбання конкретного товару (послуг). На цьому ж етапі проводять оцінку можливих способів реалізаційного процесу, а також складають прогноз попиту.
2. Аналіз конкуренції. При ньому визначають список прямих і побічних конкурентів організації, а також дають оцінку ймовірності входження на ринок нових гравців (потенційних конкурентів) та ступеня впливу їх

на підсумкові результати бізнесу Крім того, на цьому етапі вивчають вплив на конкуренцію законних обмежень.

У процесі технічної оцінки бізнес-планування визначають:

— технології, найбільш прийнятні для реалізації цілей проекту;

— вплив на реалізацію проекту регіональних умов, включаючи аналіз доступності та цін сировини, матеріалів, енергоресурсів та кадрового потенціалу. На цьому ж етапі перевіряють наявність потенційних можливостей для складання плану проекту та його реалізації.

Для отримання найбільш точних результатів оцінки ефективності бізнес-плану, Н. В. Григор'єва пропонує проводити розрахунок та аналіз цілого ряду фінансових показників: внутрішня норма прибутковості, чиста наведена вартість, термін окупності стартового капіталу, дисконтований термін окупності, індекс рентабельності, крапка беззбитковості, операційний важіль, коефіцієнти автономії, фінансової залежності від залучених позик і кредитів, комерційного ризику і фінансової стійкість [24].

Те, наскільки ефективно використовуються фінансові ресурси організації, характеризується показниками оборотності активів і розрахунком рентабельності. Таким чином, ефективність управління можна підвищити, скорочуючи термін оборотності та збільшуючи рентабельність шляхом зниження витрат та збільшення виручки.

Для того щоб прискорити оборотність обігових коштів не потрібні капітальні витрати, однак цей процес наводить до зростання обсягів виробництва та реалізації продукції.

Є. Є. Лобанова зазначає, що процес інфляції досить швидко знецінює оборотні засоби, це змушує організації витрачати на придбання сировини і паливно-енергетичні ресурси всі великі ресурси, а неплатіж покупців віднімають значну частину коштів з обороту [26].

Як оборотний капітал в організації використовуються поточні активи. Ці фонди, що використовуються як оборотний капітал, проходять певний цикл.

Ліквідні активи застосовуються з метою придбання вихідних матеріалів, які потім перетворюються на готову продукцію; вона продається у кредит, цим створюючи рахунки дебіторів; вони ж оплачуються та інкасуються, перетворюючись у ліквідні активи.

Будь-які фонди, які не використовуються в потребах оборотного капіталу, можуть бути спрямовані на оплату пасивів. Крім цього, вони можуть бути використані на купівлю основного капіталу або виплачено у вигляді доходів власникам.

Як зазначає О. М. Менгалієва, один із способів економити оборотний капітал, а відповідно – підвищувати його оборотність полягає в процесі вдосконалення управління запасами [10].

Так як організація вкладає грошові засоби в створення запасів, то витрати на зберігання пов'язані не лише з витратами на склади, а й із ризиком того, що товар може зіпсуватися та застаріти, а також із тимчасовою вартістю капіталу, тобто, з нормою прибутку, який можна було отримати за рахунок інших інвестиційних операцій з еквівалентним ступенем ризику.

Економічні та організаційно-виробничі результати, пов'язані із зберіганням певних видів поточних активів у тому чи іншому розмірі, мають специфічний характер.

Великі запаси готової продукції (пов'язані з запланованим обсягом продажів) знижує можливість отримання дефіциту продукції при несподівано високому попиті.

Таким чином, досить значні запаси сировини і матеріалів рятують організацію у випадку несподіваної нестачі відповідних запасів від припинення процесу виробництва або покупки більше дорогих матеріалів-замінників.

Підвищення кількості замовлень на придбання сировини і матеріалів, безумовно, призводить до утворення більшого обсягу запасів, проте, це має сенс, в том випадку якщо організація зможе досягти від постачальників зниження цін.

Ці причини зумовлюють бажання організації мати достатні запаси готової продукції, які дозволять економічніше здійснювати управління виробництвом. У результаті цього вже сама організація, як правило, може надавати знижку для клієнтів.

Підвищити оборотність обігових коштів виходить за рахунок виявлення результатів та витрат, пов'язаних із зберіганням запасів, та підведення розумного балансу запасів і витрат.

Для того щоб прискорити оборотність обігових коштів, на думку Т. Р. Попадюка в організації доцільно [7]:

— планувати закупівлі необхідних матеріалів;

— вводити жорсткі виробничі системи;

— використовувати сучасні склади;

— удосконалювати прогнозування попиту;

— швидко доставляти сировину та матеріали.

Другим способом прискорити оборотність обігового капіталу є зменшення рахунків дебіторів.

Величина дебіторської заборгованості формується за рахунок багатьох чиників: вид продукції, ємність ринку, ступінь насиченості ринку даною продукцією, прийнята в організації система розрахунків і ін..

Управління дебіторською заборгованістю припускає, раніше всього, контроль за оборотністю коштів у розрахунках. Прискорення оборотності у динаміці є позитивною тенденцією. Велике значення має відбір потенційних покупців та правильне визначення умов оплати товарів, яка передбачається в контракті.

Відбір здійснюється шляхом застосування формальних критеріїв: наскільки дотримано платіжну дисципліну в минулому, прогнозується фінансова мож-

ливість покупця до оплаті запитуваного їм обсягу товарів, поточна платоспроможність, фінансова стійкість, економічні та фінансові умови організації продавця (затовареність, ступінь потреби в готівки і т.ін.).

Постійні клієнти зазвичай оплачують товари в кредит, при цьому умови даного кредиту регулюються безліччю чинників.

Є. А. Кореняко стверджує, що в економічно розвинених країнах широке поширення отримала схема «2/10 повна 30», це означає, що [31]:

— покупцеві надається двовідсоткова знижка у разі оплати отриманого товару впродовж десяти днів з початку періоду кредитування;
— покупцем оплачується повна вартість товару, коли оплата відбувається в період з 11 по 30 день кредитного періоду;
— якщо покупець не вносить оплату протягом 30 днів, він буде змушений додатково заплатити штраф, величина якого може змінюватись в залежності від моменту оплати.

Найбільш прийнятними способами впливу на дебіторів для того, щоб погасити заборгованість: спрямовувати листи, дзвонити, нанести персональний візит, продати заборгованість спеціальним організаціям (факторинг).

Третім способом скоротити витрати оборотного капіталу є найкраще використання готівкових грошей.

З позиції інвестування В. П. Буров визначає грошові засоби як один з приватних випадків інвестування в товарно-матеріальні цінності. Тому до ним застосовуються загальні вимоги [2].

По-перше, існує необхідність базового запасу коштів на виконання поточних розрахунків. По-друге, існує необхідність певних коштів на покриття непередбачених видатків. По-третє, раціонально мати певну кількість вільних грошових коштів, які забезпечать можливе або прогнозоване розширення діяльності.

Таким чином, до коштів можуть бути застосовані моделі, розроблені в теорії управління запасами та дозволяють оптимізувати величину грошових коштів. Мова йде про те, щоб оцінити [2]:

— загальний об`єм грошових коштів та їх еквівалентів;

— яку частку слід тримати на розрахунковому рахунку та яку в вигляді швидкореалізованих цінних паперів;

— коли і в якому обсязі здійснювати взаємну трансформацію грошових коштів і швидкореалізованих активів на банківських рахунках, на яких організації тримають свої ліквідні активи, відсоток не сплачується.

Однак інші ліквідні активи (короткострокові державні цінні папери, депозитні сертифікати) приносять дохід в вигляді відсотків.

Особливу увагу в процесі аналізу ефективності проекту Є. Ст. Бочкова та Д. З. Піщуліна приділяють оцінки зовнішніх факторів та чутливості до існування конкретного виду бізнесу [15]. До таких чинників відносяться: інфляція, ставка кредитних відсотків, величина стабільних і змінних витрат, розміри інвестиційних вкладень, ціноутворення на конкретні види продукції, обсяги реалізації та інші.

Ступінь впливу кожного чиннику на перебіг проекту обчислюється та аналізується окремо. Іншими словами, в процесі оцінки зовнішніх чинників, що виділяють найпроблемніші для конкретного виду бізнесу та визначають для них точку беззбитковості.

На заключному етапі аналізу ефективності бізнес-плану, на думку Є. Є. Лобанової, необхідно здійснювати оцінку самих найгірших сценаріїв, до яких може дійти цей вид комерційної діяльності [36].

Як правило, будь-який бізнес схильний до наступних видів ризиків:

1. Виробничому, коли виконавець не може виконати свої зобов'язання перед замовником.

2. Фінансовому, коли підприємець, у разі звернення за позиковим капіталом, не в змозі виконати свої фінансові зобов'язання перед інвесторами.
3. Інвестиційному, коли відбувається зниження вартості фінансово-інвестиційного портфеля, включає не тільки власні, але й залучені цінні папери.
4. Ринковому, при якому проявляється варіювання ринкових відсотків на фондовому ринку, а також зниження курс валют.
5. Політичному, коли результатом діяльності стає збиток, сформований під впливом політичних змін.

Оцінку негативних сценаріїв проводять в наступному порядку [36]:

— визначають можливі види ризиків;

— проводять оцінку ефективності плану для кожного підсумкового показника, шляхом обчислення показників для всіх умов його реалізації;

— проводять аналіз оптимістичного, нормального та песимістичного підсумкового сценарію реалізації бізнесу

У висновках про перспективні результати діяльності обов'язково відзначають процес негативного сценарію.

Оцінка бізнес-плану представляє собою логічне завершення процесу бізнес-планування, результати якого дозволяють остаточно визначити доцільність реалізації проекту конкретного виду комерційної діяльності. Вона необхідна при пошуку інвесторів, при підборі оптимального варіанта кредитування, при розробці рентабельної інвестиційної пропозиції, при виборі умов страхування ризиків, при участі в інвестуванні, а також у багатьох інших ситуаціях, пов'язаних з проясненням невизначеностей.

Подібний аналіз проводять спеціальні організації, але, щоб отримати якісний результат, бажано, звертатися до спеціалістів, які мають досвід та репутацію.

Перелічені методи економічною оцінки бізнес-плану і способи їх реалізації на практиці є найбільш оптимальним в умовах української економіки.

Організація повинна користуватися цими методами не лише у період кризи, але і в стабільний час.

Крім цього, необхідно постійно шукати способи вдосконалення, ведення бізнесу, які допоможуть підвищити не тільки оборотність активів і рентабельність діяльності, але і інші вагомі показники, які підвищують ефективність роботи організації.

Існує безліч різноманітних методів і практичних прийомів оцінки ефективності інвестиційних проектів, які представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1. – Розвитком методів оцінки економічної ефективності інвестиційних проектів

Період	Нормативний документ / Підхід	Методи	Недоліки / Переваги
Централізована економіка	Методики визначення ефективності капітальних вкладень	Мінімізація наведених витрат, коефіцієнт ефективності, термін окупності	Не враховувалися альтернативні витрати, інфляція. Амортизація розглядалася як елемент витрат.
Економіка перехідного періоду	Методичні рекомендації щодо оцінки ефективності інвестиційних проектів	Чистий дохід; чистий дисконтований дохід; внутрішня норма доходності; термін окупності	Однокритеріальний підхід до оцінки економічної ефективності проектів
Сучасний період	Комплексний підхід на основі використання статичних, динамічних та альтернативних показників	Методи багатоцільової оптимізації	Багатокритеріальний підхід до оцінки інвестиційних проектів

Джерело: складено автором на основі джерел [27]

У табл. 1.2 представлені основні методи та показники оцінки ефективності бізнес-планів інвестиційних проектів в економіці.

Таблиця 1.2. - Основні методи та показники оцінки ефективності бізнес-планів інвестиційних проектів

Назва показника	Синоніми	Умовне позначення	Англійська аналог назви показника
1	2	3	4
Статичні (або традиційні, прості, облікові, не враховують фактор часу)методи в оцінки ефективності інвестиційних проектів			
Термін окупності	Період окупності	PP	Payback Period
Коефіцієнт ефективності інвестицій	Облікова норма прибутку	ARR	Accounting Rateof Return
Динамічні (дисконтні, дисконтовані, тимчасові, засновані на облікуфактор А часу) методи в оцінки ефективності інвестиційних проектів			
Чистий дисконтованийдохід	Чиста наведена(або поточна) вартість	NPV	Net Present Value
Внутрішня норма прибутковості	Внутрішня норма окупності	IRR	Internal Rate of Return
Індекс прибутковості	Індекс рентабельності (прибутковості)	PI	ProfitabilityIndex
Модифікована внутрішня норма прибутковості	Модифікована внутрішня норма прибутку	MIRR	Modified Internal Rate OfReturn
Дисконтований терміокупності	Дисконтованийперіод окупності	DPP	Discounted Payback Period
Альтернативні методи в оцінки ефективності інвестиційних проектів			
Стратегічна чиста наведена вартість	Стратегічначиста поточнавартість	SNPV	Strategic Net PresentValue
Скоригованапоточна вартість	Скориговананаведена вартість	APV	Adjusted PresentValue
Економічна додана вартість	Доданавартість	EVA	Economic ValueAdded
Грошова додана вартість	Доданавартість грошового потоку	CVA	Cash Value Added

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Ринкова додана вартість	-	MVA	Market Value Added
Рентабельність інвестицій по грошовому потоку	Грошовий потік на інвестований капітал	CFROI	Cash Flow Return on Investment
Грошова рентабельність інвестованого капіталу	-	CROCI	Cash Return on Capital Invested
Реальні опціони	-	ROV	Real option valuation

Джерело: складено автором на основі джерел [15; 22; 27; 30]

Одночасне використання при оцінки інвестиційних проектів статичних, динамічних та альтернативних методів в оцінці довгострокових інвестицій дозволяє розширити підсумкову інформаційну картину інвестиційного планування та більш повно оцінити чинники, що впливають на проект та ефекти від його реалізації.

Таким чином, застосування статичних, динамічних та альтернативних методів оцінки інвестиційних проектів може бути достатньо високого ступеня щоб показати коректну картину ефективності інвестицій. Однак не один з перерахованих методів не може бути використаний сам по собі, без урахування результатів за іншими критеріями, тобто застосовувати ці методи потрібно лише у комплексі. Кожен з методів має чіткі математичні формули, результати та критерії.

Узагальнюючи проведене дослідження можна дійти невтішного висновку, що у на сучасному етапі організації відчувають вплив кризи у вигляді зниження прибутку та скорочення можливостей для фінансування нових проектів. Тому організації мають здійснити фундаментальні перетворення. Оптимальним варіантом досягнення таких рішень є нова прогресивна форма плану – бізнес-план.

Бізнес-план допоможе попередити і гідно зустріти багато неминучих проблем в розвитку бізнесу.

Саме тому зростає важливість бізнес-плану організації. Він служить основою при організації та управлінні виробництвом, представляє собою базу, містить у собі всі необхідні розділи, виходячи з яких виробляються й приймаються раціональні управлінські рішення. У інших умовах прийняття оптимального рішення неможливо.

РОЗДІЛ 2
РОЗРОБКА ТА ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ЦЕНТРУ ДИТЯЧОГО РОЗВИТКУ

2.1. Аналіз конкурентів у сфері центрів дитячої творчості у місті Харкові

Для дослідження було необхідно зробити моніторинг ринку конкурентів. Даний аналіз дозволить оцінити цінову політику, наявність асортименту, займану площа конкурента, а також наскільки професійно обладнано приміщення. У табл. 2.1 представлена фактична інформація про розвиваючі центри, розташовані в центральній частини міста Харкова, де найбільш висока прохідність споживачів, а саме:

1. Сімейний клуб «Оранжевий слон», що знаходиться за адресою: Україна, місто Харків, пр. Жуковського, 1; вул. Космічна, 27.
2. Центр розвитку дітей «Звездочки», що знаходиться за адресою: Україна, місто Харків, майдан Свободи, 5, Держпром, 4 під'їзд, 3 поверх.
3. Дитячий центр «Sova», що знаходиться за адресою: Україна, місто Харків, пр-т Гагаріна, 186, 2 поверх.
4. Дошкільний заклад «Dada Hub», що знаходиться за адресою: Україна, місто Харків, вул. Серпова, 4а (м. Наукова) та пр-т Науки, 77.

З табл. 2.2, можна дійти невтішного висновку про те, що частина груп товару такі як: вивчення іноземних мов, підготовка до школи, групи комплексного розвитку пропонуються за завищеною ціною.

Треба відзначити, що ні в одному з обраних закладів немає в штаті медпрацівника для надання першої медичної допомоги. В якості експерименту було опитано 5 батьків з дітьми від 4 місяців до 5 років. Опитані зазначили, що наявність медпрацівника відіграла б важливу роль при виборі центру дитячого розвитку.

Таблиця 2.1. – Аналіз конкурентів у сфері центрів дитячого розвитку (станом на 1.01.2023)

Чинники конкурентоспроможності	Назва клубів			
	«Оранжевий слон»	«Звездочки»	«Sova»	«Dada Hub»
1	2	3	4	5
Місце розташування	Крокова доступність (з різних частин міста)	Крокова доступність (зрізних частин міста)	Крокова доступність (зрізних частин міста)	Крокова доступність (зрізних частин міста)
Сегмент ринку	Клієнти з високим та середнім доходом	Клієнти з високим та середнім доходом	Клієнти з високим та середнім доходом	Клієнти з високим та середнім доходом
Асортимент послуг	англійська мова для дітей та батьків група комплексного розвитку; першокласна підготовка; підготовка до школі; допомога репетиторів за всіма предметами	музичний, художнє, мовленнєвий розвиток; підготовка адаптації	послуги логопеда; курси творчості підготовка до школи; група спільного та раннього розвитку	послуги логопеда; курси творчості та рукоділля; курси вокалу
Додатковіпослуги	Робота з психологом	-	Оренда дитячих іграшок	Робота з психологом
Імідж	Високий	Високий	Середній	Середній
Інформативність офіційного сайту	Високий	Середній	Низький	Низький

Джерело: складено автором

Таблиця 2.2. – Оцінка конкурентоспроможності у сфері центрів дитячого розвитку (станом на 1.01.2023)

Чинники конкурентоспроможності	Назва клубів			
	«Оранжевий слон»	«Звездочки»	«Sova»	«Dada Hub»
Місце розташування	+	+	+	+
Сегмент ринку	+	+	+	+
Імідж	Високий	Високий	Середній	Середній
Інформативність офіційного сайту	Високий	Середній	Низький	Низький
Цінова політика, грн.				
Асортимент послуг:				
Музичний, художнє, мовленнєвий розвиток	350	-	300	300
Вивчення іноземних мов	400	250-300	-	-
Підготовка адаптації	450	-	350	350
Першокласна підготовка	480	-	-	-
Підготовка до школи	480 грн. – за 3 години 8600 грн. – абонемент на місяць	-	грн. – за 540 хвилин	450 грн. – за 60 хвилин
Група комплексного розвитку	400-480	-	300	250
Допомога репетиторів за всіма предметами	500	-	-	-
Додаткові послуги		-		
Робота з психологом	400	-	360	350
Проведення дитячих свят	за домовленістю	-	-	-
Оренда дитячих іграшок	-	-	за домовленістю	-
Якість обслуговування				
Дипломовані фахівці	+	+	+	+
Охорона та пожежна безпека	+	+	+	+
Наявність медика для надання першої медичної допомоги	-	-	-	-

Джерело: складено автором

2.2. Обґрунтування реалізації бізнес-плану центру розвитку для дітей «Мамин Дом»

Бізнес-план центру дитячого розвитку «Мамин Дом» розрахований на те, щоб правильно визначити асортиментну та цінову політику, організаційні заходи та витрати за проектом. У даної розробки наведено загальні витрати за проектом, спрогнозований очікуваний об`єм продажів. Для реалізації даного проекта розраховані потреба в капіталі.

Організаційно-правовою формою ведення бізнесу буде індивідуальне підприємництво. Пільговий податковий режим – єдиний податок на зобов'язаний дохід. Термін підготовчого періоду до відкриття дитячого центру складає 1 місяць.

Цілями даного бізнес-плану є:

— обґрунтування ефективності створення і просування сучасного центру дитячого розвитку «Мамин Дом» у місті Харкові, Україна;

— отримання стабільною прибутку;

— задоволення споживчого попиту на послуги дошкільного розвитку в ціновому сегмент.

Стартові капіталовкладення для центру дитячого розвитку «Мамин Дом» складуть 3,5 млн. грн., які складаються з власних грошових коштів в розмірі 3 млн. грн. та кредитних позик в розмірі 500 тис. грн.

Аналіз бізнес-плану показав, що за заданих вихідних даних період окупності даного бізнесу складе 2 року 2 місяці.

Початковий штат працівників закладено у кількості 6 співробітників, а саме: адміністратора, двох фахівців з комплексного розвитку дітей, педагог англійської мови, логопед-дефектолог, медпрацівник.

Бізнес-план розрахований на «середній» ціновий сегмент, що обумовлено ти, що склалася на ринку кон'юнктура: зниженням купівельної спроможності та падінням рівня доходів населення.

Важливим чинником успіху в реалізації даного бізнесу є висновок договорів постачання товарів з легальними виробниками, продукція яких є сертифікованою і відповідної чинним ДСТУ, та стандартів, встановлених на території України.

Для успішного просування бізнес-плану планується ретельний відбір співробітників. Обов'язковим критерієм відбору є професіоналізм кандидата (наявність диплома), медична книжка, комунікабельність і вміння спілкуватися з різними типами людей, позитивне мислення, стресостійкість, працювати на досягнення прибутку.

Практично будь-яке підприємство під час ведення бізнесу не застраховано від певних ризиків. Ризиками, здатними вплинути негативно можуть бути: комерційні ризики, фінансові ризики, кримінальні ризики. Однак, при грамотному веденні бізнесу, всі ризики можна запобігти, або їх дозволити.

Орендоване приміщення для центру дитячого розвитку «Мамин Дом» розташоване за адресою: Україна, м. Харків, проспект Людвіга Свободи 30.

Режим роботи центру «Мамин Дом»з 10:00 до 20:00.

Вибір розташування магазину визначається наступними факторами:

1. Висока прохідність.

2. Характеристика торгової площі. Торгове приміщення центру «Мамин Дом», що орендується, розташоване на першому поверсі. Займана торгівельна площа складає 80 кв.м.

Під час підготовки приміщення необхідно керуватися положеннями ДСанПіН 2.2.4-171-10 та дотримуватися наступних правил:

1. Висота від статі до стелі повинна бути не менше 3 метрів.

2. Приміщення повинне мати: місце для роздягання з шафками або вішалками, кімнату для проведення занять та ігор, туалет.
3. Стіни повинні бути гладкими і витримувати вологе прибирання, оздоблення стель рекомендується використовувати побілку або водоемульсійну фарбу, підлога повинна мати неслизьке покриття без щілин та дефектів.
4. У приміщенні повинен дотримуватися постійний температурний режим без різких коливань температури. Оптимальне значення – 19-21°.
5. Розетки і вимикачі повинні розташовуватися на висоті не нижче 1,8 м.

Готовність приміщення дитячого центру перед відкриттям має на увазі і відповідність приміщення вимогам органів нагляду та СЕС.

Згідно Правил пожежник безпеки, в Україні вимоги пожежниної безпеки встановлюються в обов'язковому порядку «для застосування і виконання організаціями, незалежно від їх організаційно-правових форм і форм власності, їх посадовими особами, в цілях захисту життя або здоров'я громадян…».

Протипожежна робота в центрі:

1. Оснащення та утримання приміщення з погляду виконання норм пожежник безпеки, яке включає:

— протипожежні пристрої, а саме: автоматична пожежна сигналізація, вогнегасники, пожежні крани і т.ін.;

— вимоги до пристрою приміщення (вогнезахисна обробка горючих матеріалів, розташування дверей, евакуаційний вихід і т.ін.);

— вимоги до зовнішнього оформлення дитячого клубу: наявність знаків, інструкцій, планів евакуації і т.ін..

2. Необхідна документація, яка повинна вестись в дитячому центрі, для виконання норм пожежної безпеки:

— накази;

— Інструкції;

— Журнали;

— Свідоцтва, сертифікати, паспорти на вогнегасники і т.ін. які зберігаються в центрі.

У цьому бізнес-плані як організаційно-правова форма управління обрано індивідуальне підприємництво. Для того щоб почати цей вид діяльності необхідно пройти процедуру реєстрації, згідно чинного законодавства України. Реєстрація індивідуального підприємця здійснюватиметься за місцем його проживання. Витрати на реєстрацію індивідуального підприємця рівні вартості держмита та складають 800 грн.

Доцільно вибрати спрощену систему оподаткування – ССО.

При обчисленні та сплаті ССО потрібно поквартально платити авансові платежі з податку, а за підсумками року здавати звіт та сплачувати решту частина податку.

Після закінчення п'ятирічної роботи центру дитячого розвитку «Мамин Дом», заплановано відкриття філії в іншій області України – Дніпропетровській.

Бізнес-план центру дитячого розвитку «Мамин Дом» розроблено з урахуванням відмінності від конкурентів. А саме:

1. Ексклюзивна авторська програма, розроблена нашими спеціалістами для вивчення англійської мови для найменших. Діти від року і до трьох років вбирають все нове, як губка та результат не змусить себе чекати – дитина просто заговорить англійською як на рідній мові. Далі знання вже однієї іноземної мови з такого раннього віку допоможе дитині, як в вивченні інших іноземних мов, так і в розширенні кругозору та пізнання світу. Професійні викладачі не дадуть дитині нудьгувати, вони з головою залучать її до процесу освоєння іншої мовний реальності і поєднають це з грою, співом і творчістю.

2. Придбання самих популярних і необхідних в наш час методик для розвитку дитини з народження. Таких як «Батько і дочка Железнови», методика М. Монтессорі, Вальфдорфська система.
3. Індивідуальні заняття.
4. Наявність медпрацівника.
5. Цінова політика, розрахована на будь-який споживчий гаманець.
6. Сучасний дизайн приміщення.
7. Використання аукціонної та рекламної компанії з частою зміною пропозицій з метою залучення більшої кількості споживачів.
8. Наявність навченого професійного кадрового складу, прийнятого на роботу на конкурсних засадах.

Для облаштування торгової зали потрібна наявність обладнання, список і ціна якого вказано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. – Список торгового обладнання для центру дитячого розвитку «Мамин Дом»

Стаття витрат	Опис	Ціна, грн.
Меблі для холу	Дивани, пуфи, шафа з замками, вішалки	30 000
Ігрова зона для дітей	Міні-басейн з кульками, міні-гірка, іграшки	20 000
Меблі для класів	Стільці, парти, шафи, дзеркала, килимове покриття	100 000
Навчальний матеріал	Спортивний інвентар, реквізит, канцелярія, демонстраційні матеріали, міні-бібліотека	60 000
Техніка	Комп'ютери, магнітофони, встановлення відео камер	50 000
Разом витрат		260 000

Джерело: складено автором

У табл. 2.3 розраховано, що на обладнання заплановано витратити 260 000 грн.

Дитячий центр розвитку є установою, де з дитиною проводять заняття з розвитку інтелектуальних здібностей, навичок соціального спілкування, творчих здібностей, креативності, концентрації уваги та займаються різними видами творчості (спів, ліплення, малювання, танці і і т.ін.). Існують як багатопрофільні центри, які охоплюють широкий спектр послуг, так і вузькоспрямовані, сконцентровані на окремих сегментах дошкільної освіти.

Планується, що розвиваючий дитячий центр буде пропонувати відвідувачам наступні заняття:

1. Англійська мова для дітей.
2. Послуги логопеда-дефектолога. Робота з дітьми, які мають мовні порушення: ЗНМ (загальне недорозвинення мови), ЗМР (затримка мовного розвитку), алалія, дизартрія, дислалія, дисграфія (порушення письмової мови), розвиваючі заняття з дітьми, спрямовані на розвиток загальної мовленнєвої активності, накопичення словника, розвиток фонематичного слуху, корекцію звуковимови та розвиток зв'язного мовлення. Паралельно проводяться роботи над вищими психічними функціями (пам'яттю, увагою, сприйняттям, мисленням).
3. Послуги психолога для дітей та батьків.
4. Заняття за методиками для розвитку дитини з народження.

Для збільшення якості занять і зниження витрат їх кількість достатньо лімітовано, встановлена оптимальна тривалість кожного заняття. Під кожне заняття підібрано відповідного педагога. Під кожне заняття підібраний відповідний педагог.

2.3. Опис бізнес-плану центру розвитку для дітей «Мамин Дом»

Цільовою аудиторією дитячого розвиваючого клубу є різні групи людей, які націлені на творчий та інтелектуальний розвиток своїх дітей. Цільова ауди-

торія представлена батьками дітей дошкільного віку. Наявність програм для різного віку та середній ціновий сегмент дозволяє охоплювати велику аудиторію.

Оскільки в даний час у даному сегменті ще не склалася чітка система споживчих вимог, клієнти при виборі того або іншого дитячого центру розвитку спираються на відгуки знайомих, пошук через Інтернет та соціальні мережі, де можна знайти цікаву інформацію. Таким чином, реклама дитячого центру повинна містити в собі максимум корисної інформації, на основі якої потенційні клієнти зможуть сформувати думка про центр «Мамин Дом».

Для дитячого розвиваючого клубу найбільш ефективними інструментами просування будуть:

1. Створення та просування власного сайту з паралельним веденням власної групи в соціальних мережах.

Наповнення групи або профілю повинно бути різноплановим, включаючи не тільки організаційні моменти та рекламу послуг клубу, але має містити корисну інформацію – це можуть бути поради для навчання, різні статті, що розповідають про користь того чи іншого заняття і т.ін.. Практика доводить, що надання компанією корисної й, головне, безкоштовної інформації підвищує ступінь лояльності потенційних клієнтів, через соціальні мережі зручно проводити різні акції та бонусні програми.

2. Розміщення оголошення в школах, державних дитячих садках та інших місцях скупчення цільової аудиторії.
3. Розклеювання оголошень в будинках, територіально близьких до установи. Найбільш ефективна в цьому випадку реклама в ліфтів.
4. Розміщення інформації в місцевих газетах – це може бути не лише комерційне оголошення, а й ціла стаття, яка розповідає про центр дитячого розвитку «Мамин Дом», педагогів, методики, результатах і т.ін..
5. Розміщення інформації на всіляких тематичних форумах містах.

6. Участь в різних розважальних заходах, активна соціальна робота, спонсорська участь в проектах.
7. Надання додаткових послуг. Це може бути безкоштовне пробне заняття або послуга відеоспостереження, що дозволяє батькам в режимі онлайн-трансляції стежити за тим, як проходять заняття з їх дитиною.
8. Конкурс відгуків, який дозволяє розповсюдити інформацію про ваш дитячий клуб, використовувати інструмент «сарафанне радіо» та залучити нових клієнтів.

У табл. 2.4 наведено орієнтовний план просування дитячого розвиваючого центру.

Активна маркетингова стратегія дозволяє прискорити процес окупності коштів, вкладених в відкриття дитячого розвиваючого клубу. Необхідно комплексно використовувати інструментів просування – тоді реклама дасть максимально швидкий та ефективний результат.

Спрогнозувати обсяг продажів у дитячому клубі, що розвиває, достатньо складно. Це залежить і від кваліфікації підібраних педагогів, і від розкладу занять. Зазвичай, час занять 1 групи складає 60 хвилин. Планується, що площа дитячого клубу буде дозволяти проводити одночасно 4 заняття. Кожна група складається з 7-12 осіб (в середньому 9 осіб). 10-годинний графік роботи і розклад занять клубу дозволяє провести на день у середньому 20 занять.

Виходячи з цих даних, плановий обсяг продажів в місяць складе:

$$20 * 30 * 9 * 300 = 1620000 \text{ (гривень)}, \qquad (2.1)$$

Досягти таких показників можливо при достатньої заповнюваності клубу, наявності необхідного викладацького штату, достатньої площі для організації кількох класів і гнучким розкладом занять. Також при плануванні продажів слід

враховувати, що продаж в сегменті дошкільної освіти має деяку сезонність: знижуються в літні місяці та зростають в осінньо-зимовий період.

Таблиця 2.4. – План просування центру дитячого розвитку «Мамин Дом»

Заходи	Опис	Витрати, грн.
Створення власного сайту	Сайт повинен відбивати опис послуг та переваги дитячого клубу, його місію, цілі та завдання, фото- та відеозвіти, вартість послуг, відгуки, список використовуваних методик, викладаць-кий склад, контакти та адресу.	30 000
Розміщення рекламних оголошень	Для цього планується використовувати рекламу у ліфтах. Ця стаття витрат включає витрати на розробку макета оголошення, друк рекламних матеріалів та оренду місця на дошці оголошень.	10 000
Розповсюдження друкованої реклами	Для цього передбачається створення рекламного матеріалу (флаерів / буклетів) та його поширення в місцях скупчення цільової аудиторії (школи, садки, торгові центри та ін.). Витрати включають витрати на створення та друк флаерів, а також заробітну плату промоутерів.	8000
Інтернет-просування	Створення облікових записів у соціальних мережах (Instagram), де буде розміщена корисна інформація про різні послугаи клубу, акціях, заходах, відгуки і т.ін.. На базі інтернет-майданчиків планується проведення конкурсу (можливе проведення конкурсу на самий креативний відгук, конкурс дитячих малюнків, конкурс сімейних фотографій тощо). Головним призом в конкурсі є безкоштовне відвідування майстер-класу або місячний абонемент на відвідування однієї зпрограм клубу.	4 000
Разом витрат		52 000

Джерело: складено автором

Щоб розпочати роботу дитячого розвиваючого центру, потрібно підібрати кваліфікований персонал. У штаті повинні бути такі спеціалісти:

1. Адміністратор. Посадові обов'язки: підготовка приміщення до початку занять, попередній запис клієнтів на заняття, ведення клієнтської бази, зустріч клієнтів, консультування клієнтів з усіх послуг дитячого розвиваючого центру, продаж послуг центру, прийняття оплати, проведення телефонних переговорів, пошук нових клієнтів,облік відвідуваності занять.
2. Викладачі. Посадові обов'язки: своєчасний початок кожного заняття, індивідуальний підхід до кожної дитини, проведення занять за сучасними методикам, розвиток власної клієнтської бази, залучення нових клієнтів, регулярне самостійне підвищення кваліфікації.
3. Медпрацівник. Посадові обов'язки: огляд дітей, надання першої медичної допомоги, надання профілактичних процедур.

Оскільки підприємець має вищу економічну освіту, доцільно, щоб бухгалтерські функції були покладено на нього.

У табл. 2.5 зроблено розрахунок витрат на заробітну плату штатних співробітників.

Таблиця 2.5. – Штатний розклад співробітників центру дитячого розвитку «Мамин Дом»

Професія	Чисельність працівників, год.	Заробітна плата (в місяць), грн.	Разом сума (на рік), грн.
Адміністратор	1	15 000	180 000
Фахівець з розвитку	2	18 000	432 000
Педагог іноземної мови	1	20 000	240 000
Логопед-дефектолог	1	18 000	216 000
Медпрацівник	1	15 000	180 000
РАЗОМ	6	104 000	1 248 000

Джерело: складено автором

Заробітна плата адміністратора і медпрацівника – фіксована. Вказано середню заробітну плату викладачів, оскільки оплата викладача залежить від годин роботи. Ставка складає 500 грн./год.

У фінансовому плані відображено аналіз грошового обігу центру дитячого розвитку «Мамин Дом» з розрахунком на п'ять років. Нижче представлені зведені таблиці розрахунків.

Облік постійних та періодичних витрат відображено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6. – Прогнозований облік комерційних витрат центру дитячого розвитку «Мамин Дом», у тис. грн.

Найменуванняпоказників	Рік				
	1	2	3	4	5
Заробітна плата	1248	1248	1248	1248	1248
податок на заробітну плату	162,24	162,24	162,24	162,24	162,24
Податок УСН	42	42	42	42	42
Оплата ОПС ЗМС	28	28	28	28	28
Оренда приміщення (80) кв.м*400грн.)	384	384	384	384	384
Комунальні платежі	40	40	40	40	40
Телефонія та Інтернет	36	36	36	36	36
Витрати на рекламу	52	52	52	52	52
Інші витрати	18	18	18	18	18
Витрати на облаштування торгового залу (обладнання, встановлення відеоспостереження)	260	-	-	-	-
Разом витрат	2270,24	2010,24	2010,24	2010,24	2010,24

Джерело: складено автором

У перший рік роботи центру дитячого розвитку «Мамин Дом» витратна частина складе 2270,24 тис. грн. У наступні роки сума комерційних витрат зменшується до 2010,24 тис. грн., так як витрати на облаштування приміщення будуть одноразовими при відкритті центру.

Хочеться відзначити, що даний бізнес має дуже яскраво виражену сезонність, що в в результаті впливає на роботу всього підприємства.

Таблиця 2.7. – Прогнозований щомісячний виторг центру дитячого розвитку «Мамин Дом», у тис. грн.

Місяць	Рік				
	1	2	3	4	5
Серпень	180	230	245	265	335
Вересень	300	300	320	325	340
Жовтень	210	210	225	245	295
Листопад	200	200	215	235	285
грудень	250	250	265	285	335
Січень	300	300	310	310	315
Лютий	220	220	235	255	305
Березень	300	300	315	335	385
Квітень	280	280	295	315	365
Травень	250	250	265	285	335
Червень	265	265	280	300	350
Липень	265	265	280	310	360
Разом	3200	3 350	3400	3 550	3 900

Джерело: складено автором

З представленого розрахунку вбачається щорічне збільшення прибутку від реалізації послуг.

Прогнозований показник чистою прибутку розрахований у табл. 2.8.

Таблиця 2.8. – Прогнозований потік грошових коштів від операційної діяльності центру дитячого розвитку «Мамин Дом», у тис. грн.

Найменування показників	Рік				
	1	2	3	4	5
Виторг	3200	3350	3400	3550	3900
Оплата кредиту	156	156	156	156	156
Комерційні витрати	2270,24	2010,24	2010,24	2010,24	2010,24
Чистий прибуток	773,76	1183,76	1233,76	1383,76	1733,76

Джерело: складено автором

З табл. 2.8 очевидно, що чистий прибуток щорічно збільшується в грошовому еквівалент.

Для ефективності бізнес-процесів заплановано, що щорічний чистий прибуток повинен у повному обсязі витрачатися на підвищення кваліфікації співробітників, рекламну компанію, обладнання, навчальні посібники та іграшки для дітей.

Показники рентабельності є важливими відносними показниками ефективності виробництва на підприємстві, які розраховані у табл. 2.9.

Таблиця 2.9. – Прогнозовані показники рентабельності центру дитячого розвитку «Мамин Дом», у %

Найменування показника	Рік				
	1	2	3	4	5
Рентабельністьосновної діяльності	225	225	225	225	225
Рентабельність продажів	47	30	53	57	64
Рентабельність активів	34,7	35,7	36,6	37,2	41,5

Джерело: складено автором

З рис. 2.1 очевидний факт приросту рентабельності продажів та рентабельності активів.

Термін окупності проекту – це час, який необхідний компанії для відшкодування її початкових інвестицій. Це один з найбільш поширених і зрозумілих показників оцінки ефективності реального інвестиційного проекту, так як дозволяє судити про те, як швидко повернуться грошові кошти, вкладені в його реалізацію.

Термін окупності інвестиційного проекту центр дитячого розвитку «Мамин Дом» розрахований наступним чином:

Усього інвестицій – НП 1 рік:

$$3500 - 2270{,}24 = 1229{,}76, \quad (2.2)$$

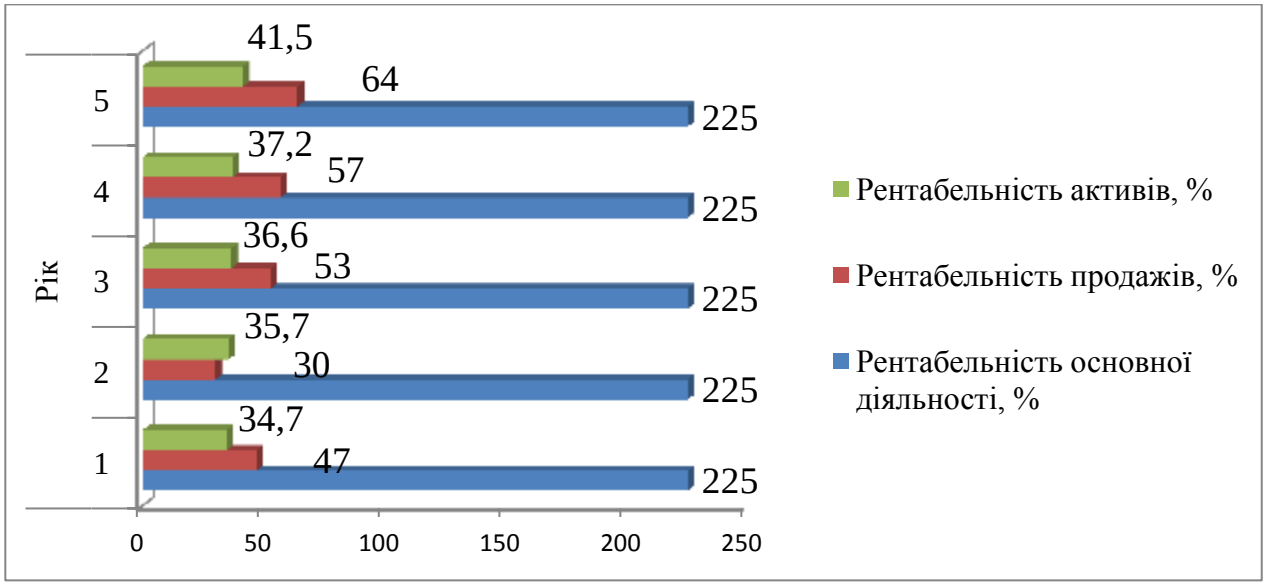

Рисунок 2.1. – Прогнозовані показники рентабельності центру дитячого розвитку «Мамин Дом», у %. *Джерело: складено автором*

Залишок не окуплених інвестицій – НП 2 року:

$$1229{,}76 - 1183{,}76 = 46, \quad (2.3)$$

Залишок не окуплених інвестицій < ПП 3 роки:

$$46 < 1\,233{,}76, \quad (2.4)$$

отже, знаходимо залишок:

$$1233{,}76/12 = 102{,}81, \quad (2.5)$$

$$102{,}81/46 = 2{,}23 \approx 2 \text{ місяця}, \quad (2.6)$$

В результаті розрахунку початкові капітальні вкладення окупляться через два роки і два місяці.

Чистий наведений дохід дозволяє отримати узагальнену характеристику результату інвестування, його кінцевий ефект в абсолютній сумі.

Розрахунок цього показника здійснюється за формулою:

$$ЧПД = ЧДП – ІЧ, \quad (2.7)$$

де: ЧНД – сума чистого наведеного доходу за реальним інвестиційним проектом;

ЧГП – сума чистого грошового потоку за весь період експлуатації інвестиційного проекту;

ІЧ – сума інвестованого капіталу в реалізацію реального проекту.

Інвестиційний проект, в якому показник чистого наведеного доходу є негативним або рівним нулю, повинен бути відкинутий, так як він не принесе підприємству додатковий дохід на вкладений капітал.

Інвестиційні проекти з позитивним значенням показника чистого наведеного доходу дозволяють збільшити капітал підприємства і його ринкову вартість.

Розрахунок чистого наведеного доходу:

$$ЧНД = (2270{,}24)+1183{,}76+1233{,}76+1383{,}76+1733{,}76)-3500 = 4305{,}28 \text{ (тис. грн.)}, \quad (2.8)$$

На підставі даного розрахунку вбачається збільшення вкладених інвестицій.

Показник індексу прибутковості інвестицій дозволяє співвіднести обсяг інвестованого капіталу з майбутньою сумою чистого грошового потоку проекту. Якщо значення індексу прибутковості інвестицій менше одиниці або дорівнює їй, інвестиційний проект повинен бути відкинутий у зв'язку з тим, що він не принесе додатковий дохід підприємству.

$$\text{Ідекс прибутковості} = 4305{,}28 / 3500 = 1{,}23 \approx 1{,}2, \qquad (2.9)$$

В результаті проведеного розрахунку індекс прибутковості інвестицій дорівнює 1,2, отже, можна констатувати факт економічної ефективності інвестиційного проекту.

Практично будь-яке підприємство під час ведення бізнесу не застраховано від певних ризиків. Загальноприйнятої кваліфікації видів ризиків не існує. У табл. 2.10 відображені основні види ризиків.

Таблиця 2.10. – Види ризиків для центру дитячого розвитку «Мамин Дом»

Вид ризику	Негативний результат негативно впливає на отримання очікуваного прибутку	Способи рішення проблем, мінімізація ризику
1	2	3
Реакція конкурентів	Існують різні установи, які здійснюють послуги додаткової освіти. Серед них – великі, розкручені центри, що загрожує не лише втратою частини потенційних клієнтів, але навіть витісненням з ринку.	Формування своєї клієнтської бази, наявність унікальних позицій, постійний моніторинг ринку, наявність програми лояльності клієнтів.

Продовження табл. 2.10

1	2	3
Підвищення вартості оренди	Збільшення постійних витрат, що може позначитися нафінансовому стані.	Укладання договору довгострокової оренди та вибір сумлінного орендодавця.
Зниження платоспроможний ого попиту	При падінні доходів населення, є ймовірність відмови від послуг клубу.	Мінімізувати цей ризик можна за допомогою знижкових акцій та формування програм лояльності. Однак повністю уникнути цей ризик неможливо в силу специфіки наданих послуг.
Відповідальність за здоров'я та безпеку дітей	Наявність неприємного інциденту може істотно вдарити по діловій репутації закладу та спричинити суттєві проблеми.	Необхідно проводити ретельний інструктаж як для викладачів, так і для батьків.
Нестача кваліфікованих фахівців	Чи не кваліфіковані працівники не мають доступу до роботи з дітьми.	Моніторинг співробітників шкіл, художніх, музичних і хореографічних шкіл, випускників ВНЗ за необхідними спеціальностями, ретельний відбір співробітників та вигідні умови роботи, здатні залучити якісний персонал.
Непередбачені	Стихійні лиха,пожежі.	Страхування бізнесу.
Кримінальні	Крадіжки	Пильність персоналу, використання систем стеження та і т.ін..

Джерело: складено автором

Політичні ризики, як правило, важко прогнозовані, тому на них не варто акцентувати свою увагу. Варто зазначити, що в цій ситуації, економічної та політичної ситуації в нашій державі, ризик різких політичних змін навряд чи можливий для прогнозування.

З представленою у табл. 2.10 інформації очевидно, що вказані ризики дають негативний результат, негативно впливають на отримання прибутку.

Однак, при професійному веденні бізнесу, всі ризики можна запобігти.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра наочно показаний бізнес-план, як маючи невеликий початковий капітал можна зробити економічно вигідний рентабельний бізнес, досягти отримання стабільного прибутку.

Дитячий центр розвитку – це місце, де з дитиною проводять заняття з розвитку креативності, концентрації уваги, інтелектуальних здібностей, прищепленню навичок соціального спілкування. Якоюсь мірою такий центр можна порівняти з дитячим садком, але діти тут не просто проводять час.

Дитячі розвиваючі центри є зараз модним напрямком бізнесу. Кожні мама з татом хочуть бачити свою дитину унікальною та талановитою особистістю, якою вони могли б пишатися. Батьки готові витрачати великі гроші для того, щоб їхня дитина була розумною та талановитою.

У кваліфікаційної роботі бакалавра зроблено докладний аналіз пропонованих послуг на ринку дитячого розвитку у м. Харкові, який явно показав, що є необхідність споживчого попиту в деяких послугах у центрах дитячого розвитку, найменшою мірою представлених на даному ринку або взагалі відсутніх.

Необхідно відзначити, що для дитячого розвиваючого клубу наявність кваліфікованих кадрів – один з головних параметрів, тому слід ретельно підійти до відбору персоналу. Головна проблема при відкритті такого закладу полягає саме у малій кількості висококваліфікованих спеціалістів. Тому займатися підбором кадрів рекомендується на стадії планування бізнесу. Обов'язково, щоб у викладачів клубу була педагогічна чи психологічна освіта. Слід звернути увагу, що при складанні програм навчання потрібні знання у психологічній, педагогічній галузях та творчих областях.

Реалізація послуг завжди характеризується наявністю жорсткої конкуренції. Однак, в аналітичній частини роботи докладно описані та розраховані про-

цеси, при яких вливаючись в ринок існує реальна можливість збереження конкурентоспроможності пропонованих послуг.

Бізнес-план розрахований на п'ятирічний період, по закінчення якого заплановано розширення бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аптекар С. С. Проблеми і перспективи сучасних методик бізнес-аналізу в оцінці кредитоспроможності позичальників // Проблеми економіки. 2013. № 3. С. 261-266.
2. Арапова О. М. Використання бізнес-плану для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства // Економіка: реалії часу. 2013. № 1. С. 71-75.
3. Артюх І. С. Роль бізнес-планування у розвитку підприємництва // Управління розвитком. 2013. № 14. С. 117-118.
4. Бізнес-план Україна 2019: як правильно скласти і все розрахувати. Режим доступу до журн. https://znaj.ua/society/266456-biznes-plan-ukrayina-2019-yak-pravilno-sklasti-i-vse-rozrahuvati
5. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посібник / Покропивний С. Ф., Соболь С. М., Швиденко Г. О., Дерев`янко О. Г. – [Вид. 2-ге, доп.]. – Київ : КНЕУ, 2010. 379 с.
6. Бобров В.Я. Основи ринкової економіки і підприємництва: Підручник. – Київ : Вища школа, 2003.
7. Богів Я. С. Інформаційне забезпечення бізнес-планування інноваційних проектів підприємств: складові елементи та особливості їхньої взаємодії // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 4. С. 193-202.
8. Богів Я. С. Оптимізація бізнес-плану інноваційного проекту підприємства за умов невизначеності // Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 24. С. 72-75.
9. Богів Я. С. Оцінювання та аналізування ефективності бізнес-планування інноваційних проектів підприємств // Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 23. С. 26-30.

10. Богів Я. С. Фактори, які впливають на ефективність бізнес-планування інноваційних проектів підприємств // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2012. Вип. 36. С. 145-155.
11. Богів Я. С. Формування бізнес-плану підприємства // Економіка та держава. 2010. № 2. С. 88-89.
12. Бражник О. С. Застосування бізнес-планування інноваційних проектів на вітчизняних підприємствах // Управління розвитком. 2014. № 15. С. 14-17.
13. Варналій З. С. Мале підприємство основи теорії і практики. Київ : Знання, 2001.277 с.
14. Василюк В. В. Бізнес-планування як інструмент управління витратами харчового виробництва // Моделювання регіональної економіки. 2014. № 1. С. 2-22.
15. Васильців Т. Г. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г.Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – Київ : Знання, 2013. 207 с.
16. Винокурова О. І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств // Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2014. № 3. С. 54-61.
17. Волков А. С. Інвестиційні проекти: від моделювання до реалізації. – Київ : Вершина, 2006. 256 с.
18. Волосінчук І. С. Бізнес-планування маркетингової діяльності на зовнішньому ринку / Досл. на здобуття осв.-квал. рівня «магістр» за спец. 8.03050701. Маркетинг. – ТНЕУ, Івано-Франківськ, 2012. 220с.
19. Вороніна Л.І. Малий бізнес та підприємництво. – Київ : 2001. 350 с.
20. Габа М. І. Значення бізнес-планування як основи розвитку сільського зеленого туризму // Інтелект XXI. 2014. № 3. С. 117-121.
21. Гаврилов А. О. Використання бізнес-планування як інструменту для прийняття інвестиційних рішень // Економіка та держава. 2009. № 5. С. 87-91.

22.Гетало В. П. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. П. Гетало, Г. О. Гончаров, А. В. Колісник. – Київ : Професіонал, 2008. 240 с.

23.Гетьман О. Економіка підприємства: Навчальний посібник / О. Гетьман, В. Шаповал,; Мін-во освіти і науки України, Дніпропетровський ун-т економіки і права. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 487 с.

24.Гнип Н. О. Дослідження результатів діяльності в системі планування фінансового потенціалу підприємств // Бізнес-Інформ. 2013. № 7. С. 242-246.

25.Гривківська О. В. Оцінка існуючих підходів до бізнес-планування господарської діяльності туристичних підприємств // Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 9. С. 47-49.

26.Давиденко М. М. Бізнес-планування в умовах нестійкої економічної ситуації // Моделювання та інформаційні системи в економіці. 2012. Вип. 87. С. 113-122.

27.Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України // Науковий вісник Ужгородського університету. 2015. Вип. 2. С. 81-84.

28.Демиденко В. Методологічні проблеми бізнес-планування підприємницької діяльності в сучасних умовах / В. Демиденко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2015. Вип. 40(1). С. 38-46.

29.Калиниченко А. В. Необхідність розробки бізнес-плану в сучасних умовах ринку // Управління розвитком. 2014. № 1. С. 72-74.

30.Карпов В. Розробка бізнес-плану проекту розширення діяльності підприємства // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. 2016. № 4. С. 109-117.

31.Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. – Одеса : ОНЕУ, 2014.218 с.

32.Коюда В. О. Методологічний підхід до бізнес-планування розвиткупідприємства // Бізнес Інформ. 2015. № 9. С. 394-402.

33.Лаврів Л. А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи // Інноваційна економіка. 2013. № 10. С. 104-111.

34.Лаврів Л. А. Планування діяльності організації : навчальний посібник. – Тернопіль : Крок, 2013. 320 с.

35.Макаренко С.М., Олійник Н.М. Бізнес-планування:навчально-методичний посібник, Херсон, 2017, 224 с.

36.Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. В. Македон. – Київ : ЦУЛ, 2009. 236 с.

37.Малів З.О., Луцький І.М. Економіка підприємства : Навч. посіб , – 2-ге вид., стер. – Київ : Знання, 2006 580 с.

38.Маркетинг : навч. посіб. / П. А. Орлов, С. І. Касенков, Т. П. Прохорова та ін. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2012. 528 с.

39.Пугачевська К. Й. Значення бізнес-планування як чинника господарської діяльності в ринковій економіці // Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 1. С. 256-260.

40.Сакс Е. І. Впровадження бізнес-планування на підприємствах харчової промисловості як напрям підвищення їх ефективності // Ефективна економіка. 2013. № 7. С. 34-39

41.Халтаева С. Р., Яковлєва І. А. «Бізнес-планування. Навчальний посібник», 2017/ 170 с.

ДОДАТКИ