

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ А. С. МАКАРЕНКА

ФІЗИКО-МАТЕМАТИЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА БІЗНЕС-ЕКОНОМІКИ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Сун Лінлінь

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

Спеціальність: 051 «Економіка»

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеню магістр

Науковий керівник
доктор економічних наук, доцент
кафедри бізнес-економіки та
адміністрування

_____ Н.С. Ілляшенко

« _____ » _____ 2024 р.

Виконавець
здобувача вищої освіти групи 562і

_____ 宋琳琳 _____ Сун Лінлінь

« _____ » _____ 2024 р.

Суми 2024

**СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені А.С.МАКАРЕНКА**

Інститут, факультет Фізико-математичний
Кафедра Бізнес-економіки та адміністрування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 051 Економіка
Освітньо-професійна програма Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри бізнес-економіки
та адміністрування**

_____ д.е.н., професор Божкова В.В.
« ____ » _____ 2024 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Сун Ліньлінь

1. Тема роботи: «Бізнес-планування інноваційних проектів»

Керівник роботи: доктор економічних наук, проф. Ілляшенко Н.С.

Затверджені наказом від « ____ » _____ 202_ року, № _____

2. Строк подання студентом роботи « ____ » _____ 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи:

мета дослідження: оцінити сучасні інновації на ринку упаковки та на основі наявних даних скласти бізнес-план виробництва гнучкої друкованої упаковки.

об'єкт дослідження: АТ «Технологія».

предмет дослідження: являє собою комплекс теоретичних, методологічних і практичних питань, пов'язаних зі складанням бізнес-плану підприємства.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні основи сучасних інновацій

Розділ 2. Теоретичні основи бізнес-планування

Розділ 3. Бізнес-план інноваційного проекту для АТ «Технологія»

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу (із чітким зазначенням обов'язкових складових): робота містить 6 таблиць і 4 рисунків.

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|--------|---|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1. | Ілляшенко Н.С. | | 宋琳琳 |
| 2. | Ілляшенко Н.С. | | 宋琳琳 |
| 3. | Ілляшенко Н.С. | | 宋琳琳 |

7. Дата видачі завдання «__» _____ 202__ року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітки |
|-------|--|-------------------------------|----------|
| 1. | Вибір теми магістерської роботи, ознайомлення з науковою літературою за темою дослідження | | виконано |
| 2. | Обговорення та затвердження теми магістерської роботи та наукового керівника на засіданні кафедри, наказом ректора університету | | виконано |
| 3. | Отримання консультації в керівника, накопичення матеріалів для написання теоретичної частини дослідження, розробка плану роботи, визначення об'єкта, предмета, мети, гіпотези, завдань дослідження, критеріїв оцінювання | | виконано |
| 4. | Робота над теоретичною частиною магістерської роботи, аналіз літературних джерел. Розробка та апробація методики дослідної роботи | | виконано |
| 5. | Подання теоретичної частини магістерської роботи для першого читання науковим керівником | | виконано |
| 6. | Усунення зауважень, урахування рекомендацій наукового керівника щодо першого розділу роботи. | | виконано |
| 7. | Подання другого розділу експериментально-дослідної частини магістерської роботи на перевірку науковому керівнику | | виконано |
| 8. | Подання третього розділу методологічної частини магістерської роботи на перевірку науковому керівнику | | виконано |
| 9. | Урахування рекомендацій наукового керівника, збагачення роботи додатковими дослідженнями, підготовка загальних висновків | | виконано |
| 10. | Доопрацювання магістерської роботи з урахуванням рекомендацій після передзахисту | | виконано |
| 11. | Подання магістерської роботи науковому керівнику та рецензенту на підготовку відгуку та рецензії, подання електронної версії магістерської роботи | | виконано |
| 12. | Подання на кафедру остаточного варіанта магістерської роботи, переплетеного та підписаного магістрантом, науковим керівником і рецензентом | | виконано |

Науковий керівник _____ д. е. н., проф. Ілляшенко Н.С.

(підпис)

Здобувач _____

宋琳琳

Сун Лінльїн

(підпис)

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 5 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙ | 7 |
| 1.1. Поняття інновація та інноваційна діяльність | 7 |
| 1.2. Класифікація інноваційних проєктів | 17 |
| РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ | 29 |
| 2.1. Поняття бізнес-плану | 29 |
| 2.2. Види та структура бізнес-плану | 37 |
| РОЗДІЛ 3. бізнес-план інноваційного проєкту для АТ "Технологіч" | 50 |
| ВИСНОВКИ | 62 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 63 |

ВСТУП

Інновації та їх впровадження в економіку країни є постійним процесом. У роботі розглядається зміст та сутність поняття інновацій та інноваційної діяльності, в тому числі аналізується сучасний сектор ринку фотопослуг у сучасному світі та адекватність надання таких послуг на ринку України. На основі теоретичних основ бізнес-планування розроблено організаційний план і запущено нову лінію виробництва флексографічного друку, а також проаналізовано економічну ефективність проекту.

Важливість розвитку цього проекту полягає в тому, що гнучкі пакувальні частини наразі є найважливішими серед усіх інших видів у світі. При цьому темп зростання сегмента становить 3%. Гнучкі пакувальні матеріали мають значні переваги перед жорсткими пакувальними продуктами. Однією з головних особливостей цих плівок є різні способи їх взаємодії один з одним. Вони можуть бути термічно зварені, механічно з'єднані або з'єднані швами, зварюванням, ультразвуковим або високочастотним зварюванням. Крім того, ці плівки є економічно вигідними як пакувальні матеріали, оскільки мають високі експлуатаційні показники, що забезпечують тривалий термін служби та привабливий зовнішній вигляд упаковки.

Гнучкі плівки дозволяють виготовляти компактну та ергономічну упаковку. Вони характеризуються хорошим співвідношенням форми та маси, ударостійкістю та захистом від проникнення газів, вологи та хімікатів. Таке очищення надає виробу привабливий зовнішній вигляд і дозволяє легко наносити малюнки і текст. У порівнянні з паперовою та картонною упаковкою, упаковка має легку вагу та відмінні захисні властивості, що робить плівку більш екологічною.

Тому наші інноваційні програми важливі не лише для окремих компаній, а й для економіки в цілому.

У роботі 3 розділи, 4 малюнків, 6 таблиць і 48 джерел даних.

Метою даного дослідження є інноваційний проект, метою якого є розробка бізнес-плану для АТ «Технологія» з просування гнучкого друку з

використанням гнучкої упаковки. Мета даної роботи – оцінити сучасні інновації на ринку упаковки та на основі наявних даних скласти бізнес-план виробництва гнучкої друкованої упаковки. До основних методів дослідження належать системний метод, порівняльно-статистичний аналіз, SWOT та інші методи.

Розділ 1 «Теоретичні основи сучасних інновацій» розглядаються теоретичні основи: концепції інновацій та інноваційної діяльності, а також типи інноваційних проектів, які існують на даний момент.

Розділ 2 «Теоретичні основи бізнес-планування» досліджує основні поняття бізнес-планів, види бізнес-планів та їх структуру, а також визначає типи бізнес-планів, які слід використовувати при розробці проектів флексографічного друку.

У третій частині «Бізнес-план інноваційного проекту АП Технологія» безпосередньо розробляється конкретний бізнес-план, аналізуються, розраховуються всі необхідні показники, застосовуються необхідні аналітичні методи.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙ

1.1. Поняття інновація і інноваційна діяльність

У вітчизняній та зарубіжній літературі існують різні погляди на важливість поняття «інновація». Це й не дивно, адже, як сказав відомий американський футуролог Елвін Тоффлер, серед викликів, з якими стикаються підприємства, немає більш важливого і складного питання, ніж питання інновацій.

Незважаючи на значне накопичення емпіричних знань і теоретичних концепцій, досі не існує універсальної теорії інновацій, існують розбіжності у трактуванні кількох ключових методологічних питань і ключових категорій, про що свідчить спеціальна література [1].

Слово «інновація» вперше використав на початку 20 століття Й. К. Шумпетер, основоположник інноваційної теорії розвитку.

Й. Шумпетер виділив п'ять типів інновацій:

1. Нові або вдосконалені продукти;
2. Нові методи виробництва;
3. Новий ринок збуту;
4. Нові практики управління (організаційні форми);
5. Нова сировина, інгредієнти або комплектуючі.

Він стверджував, що основними механізмами економічного зростання є конкуренція, заснована на інноваціях, яка веде до «творчого руйнування» вже сформованих галузей і ринків, і індивідуальна творчість, тобто інноваційні підприємці з новими ідеями та ефективними економічними рішеннями [2]. В цій ідеї лежить довгий цикл зростання бізнесу (довга хвиля), де найважливішим фактором вважають інновації.

Він вважав що інновація це принцип, нова серія, винахід, новий процес тощо, якісно відмінний від попередніх аналогів і результат

інтелектуальної діяльності, досліджень і наукових розробок) [3]. Тобто інновація – це насамперед результат творчої (інтелектуальної) діяльності, а інновація – її комерційне визначення (результат розробки, створення та впровадження на ринок інновації). Поява нестандартних інноваційних продуктів є новим етапом у новій технологічній системі, тому що виробники продуктів, які першими впроваджують інновації, знаходяться в монопольному становищі.

Відкриття є основою інновацій. На цій основі розвиваються фундаментальні інновації, здатні докорінно змінити роль людської діяльності, створити нові сектори економіки та запровадити нові технологічні системи.

На основі поширення та вдосконалення базових інновацій формуються проривні інновації з урахуванням особливостей конкретних галузей і ринків. Вважається що є два типи інновацій:

1. Інновація як процес (розробка, виробництво та виведення інновацій на ринок);
2. Результати інновацій (діяльність, яка створює інновації в розробці, виробництві та маркетингу).

Існують різні методи для класифікації інновацій. Їх критичний аналіз та узагальнення дозволило створити класифікаційну систему, яка включає класифікаційні ознаки та відповідно виділені типи інновацій.

Інновації поділяться:

1. За змістом нових видів діяльності.
 - Виробничий - спрямований на розробку і використання нових або вдосконалених продуктів з точки зору виробництва або використання;
 - Технологія - традиційні, вдосконалені або нові способи створення абсолютно нових продуктів (технологій);
 - Менеджмент - Нові способи, методи, форми та методи управління компаніями, установами тощо.
 - Ринок - вихід на новий ринок або розвиток нового ринку.

2. За сферою діяльності (характером застосування).

- виробничі – використання у виробництві;

- економічні - використання у сфері економічних відносин;

- Маркетинг - використання сфери маркетингової діяльності, включаючи маркетингові дослідження, продукти, інновації, збут, комунікаційну політику, управління маркетингом і т.д.

- у соціальній сфері - природокористування та охорона навколишнього середовища;

- законодавчі тощо.

3. За ступенем інноваційності (глибина змін у сферах інновацій та їх використання)

- Радикальні (піонерські) - на основі відкриттів зазвичай створюють нові галузі виробництва та споживання, нові ринки збуту, нові відносини в різних сферах людської діяльності тощо.

- загальні - засновані на нових винаходах чи рішеннях і істотних змінах традиційної діяльності;

- покращуючі інновації - на основі нових рішень, удосконалення традиційних продуктів, техніки, методів управління тощо.

4. За рівнем інноваційності.

- новий бізнес або підприємство;

- інновації в галузі;

- для країни;

- нова реальність для світу.

5. Приймачі інновацій.

- для виробництва;

- для користувачів;

- для влади та державних установ.

6. Залежно від типу досягнутого ефекту.

- з науково-технічним значенням;

- створення економічного ефекту;

- соціальний вплив;
- з екологічним впливом;
- які справляють загальне враження.

7. За ступенем матеріальності:

- продукти (нові або вдосконалені продукти);
- методи (нові або інноваційні технології, стиль управління, організаційна форма тощо);
- об'єкти права інтелектуальної власності (комерційні пропозиції, патенти, ноу-хау, ліцензії, товарні знаки, товарні знаки, зразки, технології та інші документи, корисні моделі, промислові зразки тощо).

Існують і інші характеристики класифікації інновацій, зокрема такі характеристики додають специфічні характеристики: фаза впровадження (рання, середня, пізня), сфера діяльності компанії чи установи (наука, техніка, технологія, проектування, виробництво) та ін.

Слід зазначити, що одне й те саме нововведення належить до кількох класифікаційних груп. У той же час інноваційна діяльність може вимагати розробки кількох пов'язаних інновацій: нових продуктів і технологій їх виробництва, нових систем управління виробництвом і збутом, впровадження нових продуктів з використанням нових маркетингових прийомів і т.д.

Загалом класифікація інновацій полягає у визначенні статусу кожної інновації в інноваційній діяльності компанії та розгляді її переваг з точки зору виробництва, маркетингу та споживання. Це разом із підтримкою їхніх ресурсів: фінансами, кадрами, сировиною тощо є необхідним для ефективного управління інноваційною діяльністю.

В інноваціях використовується поняття «життєвий цикл», який описує інтеграцію етапів процесу, початок і кінець.

Тривалість життя — це час від зародження ідеї до моменту, коли продукт буде розроблено, виготовлено, розповсюджено, використано та

відвантажено (припинено). Незалежно від послідовності виконання завдань життєвий цикл інновації вважається інноваційним процесом.

Поняття «життєвий цикл» інновації часто використовується для позначення двох взаємопов'язаних процесів. З одного боку, це інноваційна фаза ланцюга «наука-технологія-виробництво-використання», з іншого боку, життєвий цикл інновації є тим, у якому продукти або технології відповідають визначеним потребам;

Життєвий цикл продукту являє собою проміжок часу, який включає кілька етапів розробки, кожен з яких відрізняється через унікальність виробничого процесу.

Існує різниця між повним життєвим циклом продукту та життєвим циклом продукту з точки зору виробництва та використання. На практиці поняття життєвого циклу продукту часто використовується у сфері виробництва. Цей цикл складається з кількох етапів.

Перший етап – дослідження та розробка інноваційної продукції. Слід зазначити, що ця фаза не завжди закінчується успішно. Збої, ризики та затримки значно збільшуються. Спочатку, коли гроші інвестуються в дослідження та розробки, прибутки обмежені. Ось де воно губиться. Фаза передачі файлів після обробки завершується виробництвом.

Другий етап — технологічне освоєння масового виробництва нової продукції. У той же час, швидкість виробництва невизначена, і існує потреба гарантувати, що не буде дефіциту продуктів для надання клієнтам. В результаті підвищується продуктивність і прибутковість.

Третя фаза характеризується стабільним виробництвом, тоді як четверта фаза сповільнює виробництво, і продукт виходить із циклу закупівлі.

Зміни стадій життєвого циклу визначаються певними закономірностями: через підвищення ринкових монопольних цін найбільше зростання прибутку завжди відбувається на початковій стадії виробництва. Ціна покриває збитки, пов'язані з виведенням на ринок

нового продукту. Після нерентабельного продажу (малий обсяг) крива прибутку нахилиється вгору, усуваючи продаж. Насиченість ринку зменшує прибуток, але прибуток все ще високий через великі обсяги. На стадії зрілості конкуренція швидко загострюється, і в міру поширення інновацій попит падає, попит падає, і починається стадія спаду, коли прибуток швидко падає до нуля, а продукт виходить зі стадії продажу.

Тривалість життєвого циклу продукту має стратегічне значення, оскільки сфери діяльності інтенсивно використовують технології [1].

В результаті сучасної діяльності теорія інновацій стала дуже популярною.

Зокрема, відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» інновація – це результат інноваційної діяльності (застосування) і (або) конкурентоспроможних технологій, удосконалення продукції чи послуг та організаційно-технічних характеристик продукції, значні покращення структури та якості виробництва та/або соціальної сфери адміністративними, комерційними чи іншими засобами [5].

Сучасні економічні реалії не обмежують інноваційну діяльність комерційним використанням результатів інноваційної діяльності, оскільки існують і некомерційні інновації, наприклад соціальні. Відповідно до міжнародних стандартів, інновація визначається як кінцевий результат інноваційної діяльності, тобто нові (розроблені) продукти або технологічні процеси для соціальних послуг [6].

У загальному вигляді наведене визначення інновації - це кінцевий результат діяльності, спрямованої на створення і застосування інновації у вигляді кращих або нових товарів (продукції чи послуг), технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва. і придбання товарів, які створюють і збільшують економічні вигоди від виробництва та споживання або мають соціальний чи інший вплив.

За визначенням, інновації – це товари, матеріали та нові технології їх виробництва, етапи, нові способи організації виробництва та збуту на

ринках, а також нові способи (відгалуження) використання товарів (використання чи споживання), суспільства, навколишнього середовища тощо.

Кожна інновація має три ключові характеристики: вона є технічно можливою та економічно доцільною для виробництва та продажу; вона корисна для користувачів (які також можуть мати власні оновлення). Тобто інновації мають задовольняти потреби споживачів і бути прибутковими (забезпечувати ефективність) як для розробників, так і для виробників.

Діяльність із винахідництва (розробка та виробництво), впровадження та поширення інновацій називається інноваційною [7].

У статті 1 Закону «Про інноваційну діяльність України» інноваційна діяльність є цілеспрямованою.

Вся інноваційна діяльність повинна включати логічний зв'язок між дослідженнями та розробками (НДДКР) та їх маркетинговою підтримкою (інноваційний маркетинг).

НДДКР визначається як наукове дослідження, проведення досліджень, експериментів, розширення наявних знань і отримання нових знань, впровадження нових (розроблених) продуктів і технологій, методів управління тощо, сучасний науковий проект [8].

Інноваційний маркетинг визначається як діяльність, спрямована на вивчення нових сфер і шляхів використання потенціалу компанії. На цій основі на ринку розробляються нові товари (продукти чи послуги) і нові технології, щоб задовольнити потреби та вимоги споживачів ефективніше, ніж конкуренція, таким чином забезпечуючи життя та зростання ринку [прибутково та довгостроково].

Інноваційна діяльність стосується процесу перетворення результатів завершених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у нові або кращі продукти на ринку, нові або кращі процеси, що використовуються на практиці, і пов'язані з ними науково-технологічні

процеси. Інноваційна діяльність починається з появи науково-технічних ідей і закінчується розповсюдженням продукції.

Ключ до нових видів діяльності:

- управління процесом створення нових знань;
- керувати творчістю людей, які освоюють нові знання;
- управління розвитком та розповсюдженням інновацій (детально);
- управління соціально-психологічними аспектами інноваційної діяльності.

Інноваційна діяльність як система має такі характеристики: взаємозв'язок і зв'язок усіх елементів, часова єдність, узгодженість і синхронність, адаптація до робочих і організаційних цілей, адаптація і гнучкість до змін середовища, автономність управлінських структур, управління, функціональність, багатofункціональність, універсальність та інноваційність.

Цілями інноваційної діяльності є:

- нові робочі місця та проекти;
- нові знання та інтелектуальні продукти;
- виробниче обладнання та процеси;
- виробничо-торговельна інфраструктура;
- інші форми виробничих, адміністративних, комерційних чи організаційно-технічних рішень, що змінюють структуру та якість виробничої та (або) соціальної сфери;
- сировина, способи її добування та зберігання;
- комерційна продукція;
- формування споживчого ринку та механізму купівлі товарів.

Суб'єктом нової діяльності може бути фізична або юридична особа, яка здійснює нову діяльність або залучає інтелектуальну власність і цінність, інвестує свої кошти або отримує кошти для початку нових проектів.

Інноваційний процес - це цілеспрямована діяльність, пов'язана з перетворенням і подальшим поширенням наукових знань в інновації, тобто усвідомлена послідовність подій, спрямованих роботодавцем на досягнення ефекту шляхом задоволення існуючої або нової потреби. Це не лише продукт інновацій, але й свідома та спланована діяльність для ефективного застосування знань.

Сучасні процеси можна концептуалізувати по-різному. У ширшому плані початковий етап інноваційного процесу можна розглядати як від моменту визнання (усвідомлення), що інновація потребує впровадження, до розробки робочої версії інноваційного проекту. Проміжний етап проходить від технічного обґрунтування інноваційного проекту і розробки остаточного варіанту бізнес-плану до фактичного впровадження на підприємстві в якості пілотної моделі. Завершальним етапом є процес трансферу та подальшої дифузії інновацій усередині країн та національних економік.

У спрощеному вигляді процес інвестування складається з наступних основних етапів:

- генерувати нові ідеї;
- виявляти причини необхідності сучасних змін;
- оцінка ефективності інноваційної діяльності;
- розробка інноваційних ідей та впровадження технологій;
- впроваджувати системні інновації;
- сприяти ринковим інноваціям.

Організаційно-матеріальною основою інвестиційного процесу є організаційно-виробничі, науково-дослідні та дослідно-конструкторські структури, спрямовані на реалізацію нових видів діяльності.

Одним із найактуальніших питань вітчизняної економіки є розвиток конкурентоспроможності промисловості та секторів наукового виробництва на основі технологічних інновацій. Тому існує нагальна потреба підприємств у впровадженні сучасних технологій та підвищенні

активності сучасних видів діяльності. Це, у поєднанні зі зростанням ступеня відкритості національної економіки та посиленням інтеграційного процесу світової економіки, пов'язане із загостренням конкуренції, що вимагає ефективних методів стимулювання внутрішнього виробництва. Цей ринок особливо інноваційний, оскільки традиційні види часто неконкурентоспроможні.

Напрямок сучасного економічного розвитку змінює свою основу, вимагаючи більшої концентрації матеріальних і фінансових ресурсів і більшого акценту на використання інтелектуальних ресурсів [10].

За останні роки держава вжила заходів щодо організації та стимулювання інноваційної діяльності та створила механізм державного фінансування інноваційної діяльності, включаючи інфраструктуру інноваційної діяльності. Але основною проблемою залишається відсутність комунікації між розробниками інновацій та споживачами, тобто ключовими учасниками інноваційного процесу, а також низький ентузіазм щодо розвитку та фінансування інновацій, що зумовлено інформаційною невизначеністю інноваційного процесу. .

В даний час інноваційна діяльність у сфері технологій здебільшого відбувається в організаціях малого бізнесу, а також промислових компаніях. При вивченні інноваційної діяльності основна увага приділялася дослідженням промислових підприємств, оскільки промисловість є основним споживачем технологічних інновацій.

Нові економічні умови сприяли інноваційній діяльності підприємств, особливо орієнтованих на внутрішній ринок, і суттєво підвищили конкурентоспроможність їхньої продукції порівняно з імпортною. Компанії, що працюють на міжнародних ринках, можуть недооцінити ці нові можливості. За таких умов виробництва вони почали впроваджувати технологічні інновації для підвищення конкурентоспроможності своєї продукції на світовому ринку. Їх інтерес до

товарів для дому високий і вони активніше співпрацюють з вітчизняними виробниками.

Повністю розвинена інфраструктура необхідна для нормального функціонування сучасної діяльності, інакше попит на інновації завжди перевищуватиме їх пропозицію. Принципова сукупність вищезазначених факторів може визначити, чи достатньо активна інноваційна діяльність країни для забезпечення сталого та ефективного розвитку. Крім того, ці фактори найважливішим чином визначають розміри, динаміку та інші кількісні та якісні характеристики інноваційного потенціалу і можуть розглядатися як один із ключових параметрів інноваційного процесу в цьому контексті.

1.2. Класифікація інноваційних проєктів

Розробка нових проєктів – тривалий, дорогий і ризикований процес. Кожен проєкт, враховуючи складність реалізації та завантаженість, у процесі розробки проходить певний стан: від стану «ще не проєкт» до стану «вже не проєкт». За домовленістю стани, через які проходить проєкт, називаються фазами. Від початкової концепції до експлуатації процес можна представити як цикл, що складається з наступних етапів: передінвестиційний та інвестиційний. Кожен етап розробки та реалізації інноваційного проєкту має свої цілі та завдання.

Інноваційні проєкти характеризуються високим рівнем невизначеності на всіх етапах інноваційного циклу. Крім того, інновації, які успішно пройшли випробування і надійшли у виробництво, можуть бути не сприйняті ринком і детерміновані. Багато проєктів досягли багатообіцяючих результатів на ранніх стадіях розробки, але пізніше їх довелося скасувати через брак ясності чи технічного бачення. Навіть найуспішніші проєкти неминуче зазнають краху: на будь-якому етапі свого

життєвого циклу вони несприйнятливі до появи нових продуктів, більш перспективних, ніж конкуренти.

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» інноваційний проект — це сукупність документів, які описують процес і складність усіх необхідних етапів (включаючи інвестиції) з розробкою та впровадженням нової продукції та (або) нової супутньої продукції.

Інноваціями вважаються проекти, пов'язані з розробкою, виробництвом і впровадженням нової продукції та/або нової послуги [5].

Інноваційний проект - це планова структура техніко-виробничих, економічних і організаційних заходів, об'єднаних спільною (головною) метою. Він включає в себе кілька етапів процесу дослідження до виробництва, координуваних за ресурсами, термінами та виконавцями, і виконується єдиним керівництвом. Інакше кажучи, це система взаємопов'язаних цілей і ініціатив для досягнення цих цілей, яка створює комплекс науково-дослідної, дослідно-конструкторської, виробничої, організаційної, фінансової, комерційної та іншої діяльності разом з групою організовується і скоординовані.

Цей новий план включає наступні важливі структурні елементи:

- цілі та завдання;
- функціонально-виконавча структура (науково-конструкторський комплекс, навчання та реабілітація персоналу, ліцензійний імпорт та експорт, впровадження інновацій, розробка та збут);
- техніко-економічна та раціональність ресурсів (цінові показники, умови та ефекти);
- організаційно-економічна структура (клієнти, права та обов'язки менеджерів, фінансові методи, затвердження та прийняття робіт, обмеження, бонуси).

Різноманітність цілей і завдань інноваційного розвитку визначає різні типи інноваційно-технологічних проектів.

За структурою змісту предмета та характером діяльності проекти поділяються на:

- експериментальний;
- наука і технології;
- пов'язані з модернізацією та оновленням виробничого обладнання;
- проект оновлення системи підприємства.

Залежно від рівня прийняття рішень інноваційні проекти поділяються на:

- федеративні;
- президентські;
- регіоналізація;
- частина незалежної установи.

Залежно від характеру цілей проекту їх поділяють на:

- останній;
- головний.

Залежно від графіка впровадження поділяється на:

- довгий строк;
- середньострокові;
- короткий термін.

Залежно від типу інновації її можна поділити на:

- новий продукт;
- метод інновацій;
- новий ринок;
- нові джерела сировини;
- нова структура управління.

Коли впроваджуються сучасні проекти, їх можна розділити на дві широкі категорії за масштабом і рівнем взаємодії між підрозділами та важливістю результатів:

- Реалізація проектів із залученням кількох відділів, результати яких відображені в бізнес-плані організації та розмірі витрат, необхідних для виділення необхідних ресурсів під центральним контролем;

- Під час виконання місцевих планів існує лише один-два підрозділи втручання або цільові тимчасові групи.

Приклади нових проектів у першій категорії включають:

- Реорганізація (розширення) виробничих підрозділів;
- Капітальна заміна технологічного обладнання на нове базове;
- Перехід на нові матеріали;
- Розробити та впровадити (або просто впровадити) комплекс технологічних інновацій у процес розробки нового продукту.

Метою локального інноваційного проекту є впровадження деяких технологічних інновацій, зміна деяких продуктів і забезпечення якості певного виду продукції. Проектна діяльність спрямована на вирішення наступних основних завдань:

- Розробляти та виробляти високотехнологічну, високоякісну продукцію, конкурентоспроможну на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- Скорочена розробка нових продуктів і дослідження та розробки;
- Нові ринки або вихід на ринок;
- Задоволеність споживачів продукцією компанії і створює позитивний імідж.

Комплексні інноваційні проекти спрямовані на вирішення науково-технічних завдань. Його основними характеристиками є складність і масштабність цілей науково-технічного розвитку, збалансованість ресурсів, необхідних для реалізації проекту. Постійне управління та координація процесу впровадження дозволяє вибрати методи та ресурси для найбільш ефективного досягнення цілей проекту. Лідерам і менеджерам, залученим до реалізації проекту, необхідно вивчати професійні курси з управління проектами, які розглядають такі питання, як інтегроване управління,

матеріали, час, вартість, якість, трудові ресурси, інформаційні комунікації, ризики тощо.

Стадія інноваційного проекту:

1. Передінвестиційний етап:

- Розробляти та вдосконалювати нові концепції;
- Генерувати ідеї та створювати можливі варіанти;
- Виберіть найкращий варіант.

2. Інвестиційний етап:

- Оформлення договірних документів;
- Реалізація проекту;
- Контроль та господарський нагляд за виконанням календарного проекту та витрат ресурсів;
- Представлення результатів проекту клієнту після завершення.

Також важливими є дослідницькі та інвестиційні проекти.

Науково-дослідний проект — перспективний науково-дослідний проект, спрямований на вирішення реальних теоретичних і практичних завдань соціально-культурного, народногосподарського та політичного значення. Пропонувати наукові, економічні чи технічні рішення дослідницьких проектів.

Початкові проекти, як правило, виконуються невеликими науковими групами (до 10 осіб) або окремими науковцями та призначені для приватних клієнтів. Початковий проектний цикл зазвичай становить 1, 2 або 3 роки.

Початкові елементи проекту:

- фундаментальна наукова проблема, вирішення якої є метою проекту;
- основні завдання в проблемній структурі, вирішення яких є метою проекту;
- запропоновані методи та процедури (оцінка ступеня інноваційності), загальний план роботи протягом усього періоду виконання;
- очікувані наукові результати (детальна оцінка ступеня оригінальності);

- поточний стан досліджень у цій науковій галузі, порівняння очікуваних результатів із світовими стандартами;

- наукова робота колективу, пов'язана з запропонованим проектом, отримані результати (та оцінка рівня оригінальності методів вдосконалення (і оцінка рівня інноваційності));

- список важливих і тісно пов'язаних публікацій, запропоновані плани;

- список доступних інструментів і функцій.

У планах розвитку матеріально-технічної бази:

- основні проблеми, які необхідно вирішити за допомогою важкої техніки;

- визначити сферу застосування засобу (відділ, організація тощо);

- загальний план роботи із заготівлі та збору товарів;

Поточна робота над запропонованим проектом;

- Інвентаризація обладнання та матеріалів та причини придбання нового обладнання;

- Контракт на купівлю (або виробництво) дорогих товарів.

Проекти з розробки інформаційних систем і баз даних включають:

- галузь знань, у якій буде використано створений об'єкт інтелектуальної власності або база даних;

- основні наукові питання, які потребують створення інформаційних систем і баз даних для їх вирішення, а також коло користувачів та їх очікувану кількість;

- конкретні основні завдання, які будуть вирішуватися в рамках проекту;

- рекомендовані методи та процедури;

- загальний план роботи на весь період проекту;

- достовірні результати;

- поточний стан сучасних інформаційних систем у даній науковій галузі, міжнародна конкуренція, наявність вітчизняних або зарубіжних аналогів;

- поточна наукова робота, пов'язана із запропонованим проектом (досвід реалізації подібних проектів, опис раніше розроблених інформаційних систем, важливі публікації);

- наявність авторизованого програмного забезпечення, що надається розробниками інформаційних систем;

- перелік додаткового програмного та дорогого апаратного забезпечення, яке буде придбано для успішної реалізації проекту;

- способи надання інформаційних систем науковому співтовариству (портативність; користувачі повинні мати ліцензійне програмне забезпечення; доступ до телекомунікацій);

- розробляє специфікації стандарту ІС

- кількість оперативної пам'яті для програм і баз даних, програмних засобів, необхідних для роботи ІС;

- функціональні характеристики (тип інформаційної системи, кількість зовнішніх форм, джерел даних в інформаційній системі, кількість полів, кількість записів або об'єктів, форма подання документа, організація та методи пошуку);

- Додаткові функції (мережі передачі даних, канали).

Видавничий проект:

- основне наукове питання, аналіз і узагальнення результатів, характерних для проекту;

- щодо проблеми, деякі основні роботи;

- пропозиція видання (структура та зміст), кількість авторських списків для публікації (авторський список складається приблизно з 40 000 знаків) та орієнтовний тираж;

- поточний стан публікацій у цій науковій галузі;

- рівень оригінальності представленого варіанту (зміст, структура, рівень аналізу та узагальнення, стиль викладу);

- поточна наукова робота автора (авторського колективу);

- отримані раніше результати та розроблені методики;

- список авторських публікацій (усього авторів),.

Електронні книги та курси, розроблені університетами, а також компаніями та професійними бізнес-видавничими програмами стають дедалі популярнішими. Цим процесом розвитку керує вище керівництво організації.

Дослідницький проект включає такі особливості:

- не повторювати (нове);
- має конкретне призначення;
- має фіксований початок і кінець;
- обмеженість часу та коштів;
- жорсткий;
- необхідно залучати різних експертів;
- це пріоритет.

Проект має бути спрямований на досягнення конкретних цілей протягом визначеного періоду часу та використовувати обмежені ресурси.

Відносний економічний вплив дослідницьких проектів характеризується високою невизначеністю та високим ризиком, тому фінансові установи та інші установи, які прагнуть отримати прибуток, не зацікавлені в інвестуванні в них. Такі проекти можуть фінансуватися за рахунок дотацій з державного бюджету та безповоротних.

Інвестиційні проекти передбачають створення нових компаній, виробництво прототипів або товарних груп, закупівлю обладнання та інші великі та дорогі заходи. Як правило, вони тісно пов'язані з бізнес-організаціями, як комерційно, так і фінансово. Багато комерційних банків створили спеціалізовані відділи та сформулювали принципи інвестиційної діяльності. Вони включають: розробку стратегій інвестиційної діяльності, розробку офіційних систем оцінки інвестиційних проектів.

За рівнем науково-технічної важливості виділяють такі плани проектів:

- Сучасний - базовий дизайн або технологія прототипу істотно не змінилися.

- Новий - структура нового продукту сильно відрізняється від оригінального;

- Прогнозований – зміни конструкції на основі технічних рішень;

- Розробка - матеріали, структури та технології, які не існували раніше, з'являються, щоб забезпечити нові та старі функції.

Залежно від масштабу розв'язуваної задачі інноваційні проекти поділяються на такі категорії:

- єдиний проект;

- кілька проектів;

- великі проекти.

Один проект зазвичай виконується однією організацією або підрозділом. Наприклад, виробництво певного спеціального продукту чи технології. Вони мають жорсткі часові та фінансові обмеження. Для управління проектом потрібен менеджер або координатор.

Метою мультипроектів є досягнення складних інноваційних цілей, таких як створення технологічних комплексів і вирішення важливих технічних завдань. Вони разом працюють над багатьма окремими проектами. Великі проекти — це складні, багатоцільові ініціативи, які потребують централізованого фінансування та керівництва координаційного центру. Наприклад, проекти модернізації промислових технологій вирішують комунікаційні проблеми та покращують конкурентоспроможність продуктів і технологій.

Стратегія інвестиційної діяльності Innovation Project Financing базується на визначенні пріоритетів. Формальна оцінка може вибрати найкращі проекти. Вони проводяться навколо цілей інвестиційної діяльності. Це може включати дозволена суму позики, наявність додаткових наслідків, мінімальний дозволений прибуток. Технології, що працюють з інвестиціями, не повинні залишатися на цій стадії, але необхідно забезпечити вдосконалення, підтримку, контроль і поради.

Кожен проект повинен мати чітку мету, щоб можна було оцінити досягнуті результати. Ринок визначає кінцевий успіх кожного проекту.

Всі проекти знаходяться в процесі тестування. На основі тестування приймаються рішення щодо доцільності та рівня фінансування. Від подання заявок і пропозицій до відкриття фінансування та отримання грантів час для тестування та затвердження є критичним. Експеримент складається з наступних етапів: попередня оцінка проекту та підготовка результатів;

На першому етапі відбираються проекти та програми, які є практичними та мають економічний ефект. При цьому розраховують:

Відповідність плану інвестиційним цілям;

Реалізація проекту включає ресурси та рівні ризику, координацію з іншими науковими та технологічними програмами, експортні та експортні відносини, що впливають на країну.

Детальні перевірки включають:

- Оцінка учасників проекту (спроможність, практичний досвід менеджерів, якість маркетингу, бізнес-досвід компанії, потенційний капітал виконавця проекту, заходи щодо обмеження фінансових ризиків, обсяг роботи компанії, сумісність з наявними навичками, доступність... унікальний

Люди;

- Поточна і майбутня оцінка ринку товарів і послуг в результаті реалізації проекту (кон'юнктура ринку, визначення потенційних можливостей, перспективи конкуренції, потенціал комерційного успіху, потенційний обсяг продажів, ціни, вплив на існуючі продукти);

- Оцінити науково-технічні та технологічні розробки (індивідуальні, захист патентів, наявність сировини і матеріалів, загальна технічна оцінка розробки, ймовірність успіху технології, вплив на інші проекти);

- Оцінка руху коштів (оцінка початкової та загальної вартості, розподіл коштів за стадіями проекту та елементами витрат, умови оплати, фінансові ризики, прибутковість, механізм погашення);

- Оцінка екологічного та соціального впливу.

Кожен проект має бути спланованим і відповідати вимогам реєстрації. Це висуває особливі вимоги до нових керівників проектів.

Тому для успішного управління інноваційними проектами вкрай важливо: детально розуміти, які характеристики нових технологій, нових продуктів тощо пов'язані з провалом проекту). У процесі впровадження систематичний моніторинг, оцінка та звітність про впровадження проекту є важливими.

У внутрішній практиці концепція управління проектами - це широке застосування методу управління цілями проекту, що передбачає розробку та організацію загального цільового плану, серії взаємопов'язаних кроків, що демонструють досягнення мети. Конкретні соціально-економічні цілі. Впроваджено систему перспективних проектів і програм у сфері науки та інновацій. Інноваційні проекти та плани їх реалізації є складовою частиною сучасного економічного механізму управління науково-технічним розвитком країни.

Прикладами нових проектів реалізації конституційних засад місцевого самоврядування в Україні є діяльність органів місцевого самоврядування. Значні: Івано-Франківськ, Київ, Львів, Славутич, Тернопіль, Харків тощо.

Для пом'якшення ризиків інноваційної діяльності підприємствам слід ретельно оцінювати запропоновані інноваційні проекти. Інноваційний проект є ефективним для однієї компанії, але неефективним для іншої через об'єктивні та суб'єктивні причини, такі як прихильність місцевої компанії, рівень здібностей працівників у критичному напрямку інноваційного проекту та непослідовність. Усі ці фактори впливають на ефективність інноваційного проекту, але їх кількісна оцінка дуже складна, а в деяких випадках неможлива, тому їх необхідно враховувати на етапі відбору проекту. Універсальної системи оцінки проектів не існує, тому що на кожну конкретну компанію впливають фактори, що впливають на ефективність інноваційних проектів, але є деякі фактори, актуальні для всіх інноваційних компаній. На

основі цих факторів були встановлені конкретні критерії оцінки нових проектів.

При реалізації нових проектів держава повинна надавати першочергову підтримку тим проектам, які орієнтовані на кінцеві соціально-економічні вигоди.

Слід зазначити, що основними індикаторами загального рівня національної економіки є показники верхнього рівня та попередні орієнтири (індикатори підсумкових результатів). Вони є обов'язковими для всіх нижчих рівнів оцінки та подальшого контролю, які виконують конкретні завдання (соціально-економічні пріоритети та основні проблеми; пріоритетні напрями інтенсивної національної програми; національні науково-технічні плани; плани реалізації цих планів). У критичних питаннях наступного рівня (наприклад, опалення та енергопостачання) додаються функції для використання внутрішньої автоматизації на цьому рівні.

РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

2.1. Поняття бізнес-плану

Розвиток і становлення ринкової економічної системи в Україні вимагає принципово нових способів організації управління підприємством на всіх рівнях.

Без заздалегідь розробленого плану реалізація будь-якого бізнесу може бути дуже важкою або навіть неможливою. Цей письмовий документ є не лише героєм для керівництва компанії, але й джерелом іноземного капіталу, необхідного для початку нового бізнесу чи покращення існуючої діяльності.

В умовах ринкової системи економіки жодне підприємство не може отримати прибуток без ретельно розробленого плану. Досвід корпоративних організацій показує, що в умовах стрімких змін середовища функціонування планування їх діяльності стає дуже важливим. Коли бізнес-середовище є більш динамічним і невизначеним, ваш бізнес повинен бути більш організованим і повинен приділяти більше уваги операційним процесам для формулювання стратегій і реалізації стратегій. Відсутність чіткого плану є неприємною організаційною проблемою. Успіх бізнес-плану, незалежно від його розміру, сфери діяльності, характеру організації бізнесу, неможливий без чіткого розуміння можливостей, діяльності без твердих орієнтирів і справжнього бізнес-плану.

Практика показує, що реалізацію будь-якої серйозної бізнес-ідеї необхідно починати зі складання бізнес-плану.

Бізнес-план - це спеціальний документ, заснований на найважливіших керівних принципах організації та правильно розробленому графіку розвитку бізнесу або проекту.

Бізнес-план — це документ, у якому деталізуються різні аспекти запланованої діяльності, проблеми, які можуть виникнути під час реалізації запланованих ідей, а також визначені можливі шляхи вирішення цих проблем.

Бізнес-план — це письмовий документ, який описує основу бізнес-ідеї, спосіб реалізації, а також ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього підприємства та особливості управління ним.

Тобто бізнес-план — це план господарської діяльності, в якому описується бізнес, пропонований продукт або послуга, ринок збуту, фінансові потреби та очікувані фінансові результати.

Таким чином, бізнес-планування представляється як безпосередня модель підприємницької діяльності, яка використовує всі результати традиційного планування, пов'язані з основними категоріями ринкової економіки:

- бізнес;
- конкурентна боротьба;
- діяльність відділу маркетингу;
- підприємницькі ризики;
- економічна стратегія;
- досягнень бажаного рівня та прибутку;
- відмінне обслуговування клієнтів.

Кожен підприємець повинен чітко уявляти майбутні фінансові, матеріальні, трудові та інтелектуальні потреби своєї діяльності, їх ресурси та ефективність їх використання в роботі компанії.

У ринковій економіці підприємці повинні чітко й ефективно планувати свою діяльність, постійно збирати й оцінювати стан цільового ринку, стан і перспективи конкурентів, створювати інформацію про можливості для досягнення стабільного успіху.

Оскільки бізнес приймає різні форми, існують важливі правила, які застосовуються майже до всіх сфер підприємницької діяльності та різних компаній, до яких необхідно вчасно підготуватися, щоб уникнути потенційних пасток і ризиків, і таким чином ризик зменшує досягнення поставлених цілей.

Наявність хорошого та структурованого бізнес-плану фактично збільшить ваші шанси стати успішним підприємцем.

Переваги бізнес-плану дають можливість:

- Визначити, чи є у підприємства можливість отримати прибуток;
- Буде надана початкова оцінка вартості, а також необхідна сума для капітальних інвестицій та фінансування;
- Переконає інвесторів і кредиторів інвестувати у ваш бізнес;
- Надасть оцінки доходу (визначте ринок - хто є вашими клієнтами - і оцініть ринок, який ви можете отримати);
- Допоможе підприємствам заробляти гроші з нуля, розробляючи ефективні маркетингові стратегії;
- Допоможе конкурувати на ринку (за допомогою аналізу конкурентних розривів) і виявити потенційні проблеми, щоб їх можна було вирішити до того, як вони виникнуть.

Набір показників, які відстежують зростання бізнесу та загальну продуктивність, є одним із важливих елементів добре розробленого плану. Якщо компанія розвивається або не досягає цих показників, їй необхідно скоригувати свої цілі або змінити стратегію відповідно до реальних умов ринку.

Позитивні та негативні зміни можуть вплинути на ділові плани. Наприклад, якщо продажі перевищують прогнози за період, вам може знадобитися переглянути оцінки на основі таких ключових факторів:

- виробнича потужність;
- особисті потреби;
- вартість оренди;

- канали просування товару;
- грошовий потік.

Або, наприклад, якщо хтось виходить на ринок з новим продуктом або послугою, то вам потрібно зібрати реальну інформацію про ринкові умови та конкурентів, яка стане в нагоді при складанні вашого бізнес-плану.

Бізнес-план - це перша і найкраща бізнес-можливість привернути увагу потенційних інвесторів. Він описує продукт або послугу та описує ринок як з кількісного, так і з якісного вимірів, а також дозволяє інвесторам оцінити здатність менеджера керувати компанією та якість менеджменту.

Бізнес-планування є важливим, оскільки воно змушує керівництво аналізувати:

- філософія бізнесу;
- мета діяльності товариства;
- група управління;
- виробництво;
- маркетингова стратегія;
- суперники;
- запаси і постачання;
- короткострокові та довгострокові вимоги до капіталу.

Оскільки залучення інвестицій є важливим завданням, дизайн проекту (пропозиції) вимагає відображення та розкриття інвестицій.

Створення фінансових пропозицій - це прибутковий бізнес, де не потрібно збирати гроші на початкову вартість, ви можете довести собі, що ваша бізнес-ідея має майбутнє. Іншими словами, хороший бізнес-план покаже вам, чи робите ви те, що повинні робити. Навіть без сторонньої допомоги бізнес-план може зіграти важливу роль у виявленні слабких місць або прихованих можливостей.

У ринковій економіці бізнес-план є оперативним інструментом, який використовується в усіх сферах господарської діяльності, щоб

визначити, як керівники підприємства досягнуть своїх цілей, починаючи з максимізації прибутку. Хороший бізнес-план може допомогти компанії:

- економічні інтереси, що визначають напрямок розвитку компанії;
- розрахувати очікувані фінансові результати діяльності, від продажів, рентабельності капіталу;
- провести мобілізацію фінансових ресурсів і визначення фінансових ресурсів для реалізації обраної стратегії;
- вибрати співробітників, які можуть реалізувати план. Кожне завдання можна виконувати іншими завданнями.

Основними частинами бізнес-плану є мобілізація фінансових ресурсів, збільшення капіталу компанії та маркетинговий план. Бізнес-план є основою комерційної пропозиції в спілкуванні з майбутніми партнерами, що відіграє важливу роль у запрошенні важливих співробітників компанії.

Тому бізнес-план можна використовувати не тільки як внутрішній документ компанії, а й для залучення інвесторів. Перед вкладенням коштів інвестори повинні повністю перевірити проект і підтвердити достовірність інформації про його ефективність.

Правильно розроблений бізнес-план повинен дати обґрунтовані відповіді на такі питання: чи варті інвестиції в запланований бізнес і чи варто воно витрачених зусиль і грошей?

Цілі та завдання в бізнес-плані. Оцінює сильні та слабкі сторони майбутнього бізнесу, аналізує ринок і його можливості, визначає ключові питання для роботи компанії в цих умовах, а також оцінює ресурси (матеріальні, людські та фінансові), необхідні для бізнесу.

Створення бізнес-плану - складний і трудомісткий процес.

По-перше, планування є ключем до успіху бізнесу. Досвід і практика довели, що успіх підприємницької діяльності залежить від трьох факторів:

- правильна інформація про поточну ситуацію;
- чітко визначати цілі підприємницької діяльності;

- планування корпоративних заходів на високому рівні. Бізнес-план допомагає вирішити всі ці проблеми.

По-друге, бізнес-план - це спосіб організації вашого бізнесу.

По-третє, розробка бізнес-плану змушує підприємців моделювати ситуації та оцінювати проблеми, які можуть вплинути на успіх бізнесу. Це гарантує, що ви абсолютно не готові до викликів, з якими стикається ваш роботодавець.

По-четверте, на ранніх етапах підприємництва бізнес-план є основним інструментом комунікації між підприємством і зовнішнім середовищем. Це повинно переконати потенційних планувальників, клієнтів і співробітників, що у вас є реалістичний бізнес-план.

По-п'яте, в процесі розробки бізнес-плану підприємці формують управлінські навички. Водночас він має великий досвід оцінки конкуренції, виведення продуктів на ринок, використання бізнес-можливостей, фінансового планування та різноманітних сценаріїв подій.

Бізнес-план - це засіб залучення кредитних коштів, необхідний для розвитку бізнесу. Бізнес-план не тільки містить продукцію, ринки та організаційну структуру майбутньої компанії, а й містить фінансову інформацію. Ця інформація дозволяє визначити, який початковий капітал вам потрібен, як ви плануєте витратити та погасити позику, який рівень ризику вашого бізнесу тощо. Таким чином, бізнес-план стає основою для побудови конструктивних відносин з потенційними інвесторами (тобто людьми, яким ви позичатимете гроші для реалізації вашої бізнес-ідеї).

При розробці бізнес-плану підприємці ретельно аналізують всі економічні аспекти своєї ідеї, перевіряють її правдоподібність і реальність. Можливо, в процесі розробки бізнес-плану стає зрозуміло, що перешкоди на шляху реалізації бізнес-ідеї неможливо усунути або усунути. Ваш план може існувати лише на папері. Хоча ефект не дуже хороший, він набагато кращий, ніж те, на що бізнесмен витратив гроші, час і енергію.

Бізнес-план можна створити такими способами:

- План, який відповідає вашим потребам - плануйте свою діяльність, оцінюйте здійсненність запланованих проектів і оцінюйте необхідні витрати, очікуваний дохід і час оплати цих витрат.

- Залучати зовнішніх інвесторів (інвестиції, гранти, кредити тощо) - переконати інвестора, що проект є для нього гарною інвестицією, що його реалізація є реальною і що заплановані прибутки будуть швидко реалізовані;

- Переконати потенційних сторін взяти участь у процесі.

Бізнес-планування відбувається не тільки на етапі створення нової компанії, але й існуючі компанії готові планувати свою діяльність на певний період (рік, три роки, п'ять років).

Середній обсяг бізнес-плану становить 30-50 сторінок (без урахування додатків), а скорочена версія не може перевищувати 10 сторінок.

Оскільки бізнес-план розробляється для досягнення конкретної мети (наприклад, отримання позики у фінансовій установі, отримання запиту від власника компанії тощо), цілі орієнтовані на конкретну аудиторію. Бізнес-план має як внутрішні, так і зовнішні функції.

Внутрішні послуги з бізнес-планів (складання яких в першу чергу на користь компанії):

- Продемонструвати та встановити цілі компанії;
- Аналіз сильних і слабких сторін компанії;
- Структура плану для досягнення поставлених цілей;
- Оцінити наявні ресурси (людські, матеріальні, фінансові, інформаційні) і розробити стратегії залучення цих ресурсів, якщо наявних ресурсів недостатньо для реалізації проекту.

Тому створити бізнес-план можна лише для внутрішнього використання. У цьому випадку зацікавленими особами можуть бути:

1. Партнерство;
2. Керівництво компанії (переважно вищий рівень);

3. Компанія в цілому.

Зовнішня функція бізнес-плану полягає в залученні обмежених ресурсів через капітал. Практика ведення бізнесу показує, що бізнес-план зазвичай надається конкретним партнерам в організації, зокрема:

1. Банк;
2. Фонди та інвестиційні компанії;
3. Організація високого рівня в складній корпоративній структурі (головна компанія, холдингова компанія тощо);

4. Акціонерам;
5. Інші зацікавлені особи.

Загалом, при складанні бізнес-плану враховується:

- потреба у фінансових ресурсах (як правило, забезпечується банківськими кредитами);
- розробка стратегії розвитку бізнесу;
- сучасні методи розробки бізнес-планів для реалізації спецпроектів;
- поширені методи, які використовуються на практиці для задоволення потреб зацікавлених сторін (кредиторів, інвесторів);
- стандартні вимоги Організації промислового розвитку ООН - міжнародна організація, відповідальна за надання консультацій країнам щодо стратегій економічного розвитку, які перебувають у перехідній економіці.

2.2. Види та структура бізнес планів

Деякі види бізнес-планів розробляються за певними правилами з урахуванням конкретних цілей, поставлених перед компанією.

Загалом бізнес-плани можна розділити на дві великі категорії:

1. Для зовнішнього застосування. Такі бізнес-плани використовуються як обґрунтування для залучення необхідного фінансового капіталу та партнерів, таких як:

- Бізнес-план для залучення інвесторів.
- Іпотечний бізнес-план.
- Бізнес-план продажу існуючого бізнесу.

2. Для внутрішнього використання - як інструмент постійного управління.

Як функція управління бізнесом, існує три типи бізнес-планів у рамках формального процесу планування:

- Виконання бізнес-планів - для управління поточною діяльністю та розвитку бізнесу.
- Проектне бізнес-планування - мета планування та управління проектами, які будуть реалізовані в рамках конкретної компанії.
- Одноразовий бізнес-план (цілі) – мета особистих рішень, пов'язаних з управлінням бізнесом.

Цей тип бізнес-плану, також відомий як «загальний бізнес-план компанії» або «план розвитку бізнесу», доступний як для зовнішнього використання (для залучення фінансування, необхідного для реалізації обраної стратегії), так і для внутрішнього використання (для управління...

.Компанія має чітке уявлення про план дій для досягнення стратегічних цілей компанії).

Бізнес-план для внутрішнього користування:

Управління бізнес-планом є важливою частиною загального процесу бізнес-планування, оскільки воно встановлює цілі та методи (стратегію) досягнення бізнесом поставлених цілей.

Цей тип бізнес-плану дозволяє визначити конкретні цілі для вашої компанії на короткий термін (зазвичай один рік), а також детальний план заходів для досягнення поставлених цілей. Крім того, управління бізнес-планом дозволяє координувати інші адміністративні завдання – завдання між різними учасниками, оскільки кожному учаснику призначаються різні ролі, обов'язки та відповідні завдання.

По суті, управлінський бізнес-план — це певний набір дій менеджерів, який визначає роль, яку кожна бізнес-одиночка відіграватиме в досягненні певних цілей. У цій якості його слід розглядати як інструмент розширення можливостей, який дозволяє організувати управління більш відповідним чином для досягнення цілей керівника.

Проектні бізнес-плани стосуються конкретних проектів, які потребують певних капіталовкладень. Цей тип бізнес-плану необхідний, коли керівництву необхідно прийняти рішення щодо капітальних витрат, оскільки всі проекти мають бути розроблені таким чином, щоб забезпечити більші вигоди компанії. Іншими словами, будь-які капітальні витрати мають бути спрямовані на досягнення цілей, викладених у бізнес-плані керівництва.

У цьому сенсі бізнес-план проекту повинен бути тісно пов'язаний з цілями, поставленими компанією під час планування. Кожен обраний проект повинен займати належне місце у вирішенні завдань, що стоять перед компанією. У той же час деякі проекти можуть не впливати на

поточну діяльність, тому що вони пов'язані з довгостроковими цілями компанії і можуть бути самостійними цілями керівництва.

Цільовий бізнес-план (разовий). У процесі управління бізнесом керівництво повинно приймати рішення, що визначають критичні моменти господарської діяльності. Ці рішення можуть бути прийняті лише на основі бізнес-плану, розробленого спеціально для цієї мети. Тому ці бізнес-плани створюються «на замовлення». Це не означає, що вони не стосуються інших видів бізнес-планів. Навпаки, підготовка такого бізнес-плану передбачає успішне виконання управлінських завдань бізнес-плану.

За обсягом бізнес-плани можна розділити на три великі категорії: короткі, повні та дієві бізнес-плани.

Короткі бізнес-плани стають все більш популярними. Оскільки ці проекти набагато коротші за традиційні проекти (до 40 сторінок) і вимагають менше інформації та великих досліджень, ці документи зазвичай створюються набагато швидше, ніж традиційні проекти.

Якщо ваша компанія відносно молода або не планує запускати багато назв продуктів, малий бізнес-план має сенс. Нещодавно банки попросили підприємців при оформленні кредиту серед інших документів надати короткий бізнес-план. Крім того, короткий план допоможе потенційним інвесторам зацікавитися вашим проектом і отримати від них початковий відгук, який стане в нагоді пізніше при написанні детального плану. Фонди венчурного капіталу США, зокрема, потребують швидкого планування для розгляду заявок на фінансування.

Він повинен охоплювати всі аспекти діяльності компанії і не повинен перевищувати 40 сторінок. Для великих компаній написання бізнес-плану, який відповідає вищевказаним критеріям, іноді може бути проблемою. Повний бізнес-план необхідний для залучення більшої кількості коштів, оскільки короткострокові плани не завжди відповідають високим потребам потенційних інвесторів. Це також корисно при пошуку

стратегічного партнера (наприклад, при злитті компаній або створенні спільного підприємства).

Планування операції. Проекти обсягом понад 40 сторінок не рекомендуються. Але в деяких випадках компанії потрібен більш детальний план, ніж максимальний запропонований обсяг або «детальний план гри». Наприклад, бізнес-плани Sosa-Cola і Pizza Hut займають понад 100 сторінок. Такий план повинен детально охоплювати всі аспекти та деталі стратегії та організації політики компанії в сфері збуту, маркетингу, виробництва та досліджень і повинен включати детальні фінансові прогнози.

Види бізнес-планів за бізнес-цілями:

Бізнес-план також поділяється за об'єктами діяльності. Такі бізнес-плани створюються в різних варіантах залежно від мети за такими категоріями: для всіх компаній (нових або існуючих), для бізнес-напрямків (продукція, техніка, послуги, технічні рішення).



Рис.2.1 – Види бізнес-планів за об'єктами бізнесу

Отже, бізнес-план має бути складений таким чином, щоб зацікавлена особа могла чітко усвідомити значення справи та ступінь своєї участі у справі. Обсяг і рівень контрактації складових бізнес-плану визначаються характером і сферою діяльності [12].

У сучасній практиці бізнес-плани виконують кілька функцій.

Перший особливо важливий під час заснування компанії та освоєння нових сфер діяльності та пов'язаний з можливістю використання бізнес-плану при формуванні бізнес-стратегії. Це робить бізнес-планування важливим елементом стратегічного планування.

Інша функція пов'язана з використанням бізнес-планування для оцінки можливостей розвитку нових напрямків діяльності та процесів контролю всередині компанії. Це дозволяє розглядати саме бізнес-планування як процес планування, а не як внутрішній інструмент управління бізнесом.

Третя функція — оперативна оцінка труднощів і можливих проблем під час реалізації бізнес-плану та формулювання необхідних заходів щодо їх усунення.

Четверта функція пов'язана з використанням бізнес-плану як інструменту фінансової безпеки вашого бізнесу. Проблему отримання кредитів, ресурсів чи технологій можна вирішити лише за допомогою хорошого бізнес-плану.

П'ята функція передбачає процес розробки бізнес-планів для співробітників компанії, підвищення їх обізнаності, підвищення кваліфікації та мотивацію для досягнення цілей. Це дозволяє використовувати ваш бізнес-план як інструмент для самостійного навчання.

Таким чином, бізнес-план є комплексним документом, який показує всі важливі аспекти бізнес-плану та визначає логічний підхід до його

реалізації. Він описує різні бізнес-плани з точки зору форми, змісту, структури тощо, а також враховує деякі фактори бізнес-плану.

Загальні розділи бізнес-плану включають:

- Коротка заява про наміри: бізнес-план, резюме основних і важливих проектів;

- Промисловість, сільське господарство та їхня продукція: поточна ситуація та тенденції розвитку промисловості, опис продукції, стратегія компанії, права власності.

- Дослідження ринку: оцінка характеристик ринку продукції, цільового ринку бізнесу, позиціонування компанії та факторів впливу.

- План маркетингу: маркетингова стратегія, очікуваний обсяг продажів.

- План виробництва: основні виробничі процеси, машини та обладнання, місця розташування, сировина, матеріали та композитні вироби.

- Організаційний план: організаційна форма бізнесу, потреби співробітників, власники бізнесу, менеджери, організація управління, кадрова політика.

- Оцінка ризиків: можливі види ризиків і методи боротьби з бізнес-ризиками.

- Фінансове планування: прибутки та збитки, план руху грошових коштів, прогнозований баланс, фінансові показники.

Визначити місію, цілі та завдання організації.

Перш ніж приступити до розробки різних частин вашого бізнес-плану, ви повинні визначити, як власники, менеджери та експерти компанії бачать майбутнє компанії.

Те, як компанія рухатиметься вперед у майбутньому, визначається її місією, яка описує, як відповісти на деякі запитання в наступних розділах:

- Користувач. Хто зараз користується продуктами (послугами) компанії?

- Продукти (послуги) Які основні продукти компанії?
- На яких ринках реалізує свою продукцію базарне підприємство?
- Технологія. Які технології важливі для компанії?
- Зростання і прибуток. Які зобов'язання має компанія для досягнення певних економічних цілей?
- Філософія Які основні цінності, напрямки та пріоритети компанії?
- "Самооцінка". Які сильні сторони, конкурентоспроможність і технологічні переваги компанії?
- Робота Як компанія ставиться до своїх співробітників?

Маркетинговий план.

Бачення, місія, цілі та майбутня діяльність розвитку компанії складають основу маркетингового плану і розглядаються потенційними інвесторами та кредиторами як «ключові» умови успіху компанії. Перед складанням маркетингового плану необхідно провести детальний маркетинговий аналіз за такими напрямками:

1. Визначення ринку. У цьому розділі компанія вивчає поточну та очікувану ситуацію зростання галузі, в якій вона працює, сегменти ринку, на яких продаються продукти або послуги компанії, сильні та слабкі сторони основних конкурентів, а також ринок. переглядається. Сегменти оцінюються для продажу продуктів або послуг компанії,

2. Визначення клієнта. У цьому розділі компанія повинна визначити групу споживачів для продуктів (послуг), які вона пропонує, проаналізувати та оцінити майбутні демографічні міркування, а також економічні фактори, які впливають на конкретну поведінку, спосіб життя та переваги клієнтів

3. Конкурентний аналіз. У цьому розділі в порівнянні з пропонованими підприємством продуктами (послугами) слід оцінювати

товари (послуги) компаній-конкурентів і конкурентні переваги самого підприємства.

Бізнес-план маркетингу повинен зосереджуватися на таких елементах:

- Маркетингова стратегія, що визначає, на яких ринках і сегментах ринку буде працювати компанія. Очікується, що життєвий цикл продуктів (послуг), які пропонує компанія,

- Стратегія продажів, яка показує, як клієнти сприймають компанію та її продукти (послуги) порівняно з продукцією конкурентів, а також показує, як «структуровані» ціни та підбираються методи продажу продукції (послуг) компанії.

- Рядок продажів показує продажі продукції (послуг),

- Реклама та просування на ринку, яка спрямована на просування товарів (послуг) і засоби просування продукції, а також бюджет на реалізацію рекламної кампанії,

- Спілкуйтеся з громадськістю, показуйте, як люди обізнані про продукти (послуги), які пропонує компанія.

Підприємство має постійно контролювати виконання маркетингового плану та передбачати можливість щомісячних або щотижневих коригувань.

Конфігурація продукту.

Виробничий план повинен вказувати, як компанія планує виробляти продукцію (послуги), яке обладнання і процеси будуть використовуватися, які будуть використовуватися сировина, матеріали та деталі, які компанії будуть її основними постачальниками і за яких обставин . . . Опис кваліфікації працівників (за категоріями), до яких вказано вимоги. Важливо також визначити потреби підприємства з точки зору виробництва, пояснити, що є засадами (юридичними та фінансовими). На

основі цієї інформації розраховуються витрати, пов'язані з виробництвом бізнес-продукту (наданням послуги). Він також регулярно показує статус доставки продуктів і чи є гарантія для клієнта після продажу - процедури технічного обслуговування та ремонту під час експлуатації.

Групи за межами компанії, зокрема інвестори та кредитори, зацікавлені в «стратегічних» елементах виробничого плану, від стану поточного та запланованого використання потужностей до інфраструктури, технології та можливостей процесу. Важливо, щоб інвестори оцінили потребу в новому капіталі для підтримки довгострокового зростання бізнесу та переконалися, що бізнес має достатню гнучкість для створення нових прибуткових ринків і виходу зі старих. умови

З точки зору «внутрішнього» використання планування виробництва відіграє дуже важливу роль. Саме дані, що надаються для планування виробництва, визначають потреби підприємства в робочій силі, обладнанні, сировині, матеріалах, коштах тощо.

Дослідницькі розробки компанії можна розглядати як частину планування продукту. Ось що слід враховувати:

- Опис поточної ситуації процесу розробки та впровадження нових продуктів (послуг),
- Оцініть зусилля, спрямовані на завершення процесу розробки, який повинен включати інформацію про кількість і кваліфікацію працівників, тип обладнання, а також вартість і обсяг фінансових ресурсів.

Організаційний план.

Організаційний план повинен містити аналіз правового, політичного та адміністративного середовища, в якому працює бізнес, а також прогнози його майбутнього розвитку. Також має бути розглянуто, яка нинішня

форма власності підприємства, організаційно-правова форма господарювання та які зміни плануються.

Необхідно провести аналіз організаційної структури щодо функції або розподілу роботи адміністративного персоналу організації за певний період і зберігати інформацію про діяльність, навчання, завдання та обов'язки її працівників, застосовну мотивацію. процедури. Належним чином визначте організаційну структуру підприємства та визначте рівні повноважень і відповідальності його керівників.

У цьому розділі також міститься опис середньостатистичного працівника, а також пояснення необхідних знань, рівня заробітної плати та обсягу обов'язків. Він може покращити кадрову політику шляхом оцінки чутливості бізнес-планів для вирішення ключових кадрових питань.

Фінансове планування.

Це включає в себе представлення зовнішніх аспектів історії такої фінансової компанії, яка є загальною інформацією про бізнес від його заснування до сьогоднішнього дня. До нього мають бути включені такі документи з фінансової звітності підприємства за останні 5 років, а саме

- Звіт про прибутки та збитки (звіт про фінансові результати та його використання),

- Таблиця балансу,

- Звіт про зміни у фінансовому стані (поток грошових коштів).

Важливою частиною фінансового плану є прогноз вищевказаного документа фінансової звітності, який зазвичай складається на 5 років, з першого року до місяця, що залишився, на другий рік і з третього року по четвертий рік. Мета підготовки прогнозів для документів фінансової звітності полягає в тому, щоб визначити, чи є запропонована стратегія

розвитку компанії здійсненою та визначити напрями майбутнього бізнесу фінансових послуг компанії.

Звіт про фінансові результати показує прибуток компанії. Однак у звіті не уточнюється, про яке фінансування йдеться. Бізнес може бути прибутковим і мати багато готівки, або, навпаки, він може бути збитковим і мати невизначений грошовий потік.

Звіт про рух грошових коштів показує, чи є у підприємства готівка для оплати рахунків, тобто скільки грошей надходить у підприємство та скільки виплачується.

Баланс показує фінансовий стан підприємства на певний момент часу. Він надає дані про активи компанії, зобов'язання, інвестиції в капітал і нерозподілений прибуток.

Цей розділ бізнес-плану повинен узагальнити попередній матеріал і представити його у фінансовому вираженні. Цей розділ повинен містити документи, які визначають дані, використані для підготовки прогнозованих фінансових звітів, і принципи фінансового обліку, які використовуються для розробки фінансових планів.

Аналіз ризиків.

У розділі «Аналіз ризиків» необхідно розкрити елементи бізнес-плану, якісний та кількісний аналіз ризиків, а також методи управління ризиками. Як бізнес-план, представлений Раді директорів з маркетингу, виробництва, фінансів, організаційного планування та через який було представлено низку програмного забезпечення між Sunday Environmental Studies та онлайн-програмою (Afbara) Omechode Mads Pollution. На практиці всі ці аспекти пов'язані з наданням «власних» фактів ризику.

Багато малюнків намальовано на основі факторів ризику у вихідні, причому пріоритет віддається групам високого ризику. Як правило, модифікації ризиків є частими, і можливе повідомлення про ризики. Зміни

в інших цінах на продукцію (послуги), поточних цінах, капіталовкладеннях, кредитних рейтингах і матеріальних позиціях продукції називаються ризиками. Так само висока точність небезпечна, коли існує «загальний» ризик для продукту.

Як виявити технічні ризики в дизайні, технології та виробництві товарів, унікальність продукту, неоднозначність і чітке спілкування, щодо роботи над невеликою кількістю "компонентів", так - Pink Power, обладнання, виробництво програмного забезпечення, вимірювання тощо.

До факторів ризику при складанні маркетингових планів відносяться вибір товарів (послуг) без урахування ринкового попиту, низька якість, ненормальна поведінка, неправильний вибір ринків збуту, ринкових цін на продукцію тощо. , відсутність дистриб'юторської мережі, нереалізована продукція, зміна клієнтів, пізній вихід на ринок нових товарів (послуг) тощо. Москва, поточні результати маркетингових факторів небезпечні, оскільки виробництво товарної продукції за фіксованими ціновими пропозиціями та відомими дизайнами не є здоровим.

Організаційне планування може включати оцінку правових, політичних та адміністративних умов, у яких працює організація. Пріоритети національної політики у сфері промислової праці можуть змінюватися, і, звичайно, закони, фінансові збори, податки та матеріальні виплати та інші подібні субсидії можуть бути скасовані для розгляду цієї роботи. Ви маєте право голосу та статус для участі в оригінальних продуктах і планах.

При проведенні аналізу навколишнього середовища фактори ризику, пов'язані з юридичними (поточна безпека) і технічними (кип'ятіння води та обрані технології) аспектами запропонованої роботи, відображаються в страху перед змінами та пошкодженням локальних клітин. забруднюючих речовин. . Можливим завданням може бути вдосконалення попередніх методів комунікації з віддаленими органами

влади та забезпечення проектних і потенційно екологічних зв'язків між SEREV та проектами, що організовують ділові поїздки. Наслідки екологічних ризиків уже відобразилися в аваріях останніх кількох днів, а тимчасове збереження комфорту продукту фактично тимчасово або повністю неперетравлюється, що також відображається на травленні цієї частини.

Найважливіше, це пов'язано зі створенням ризику – чи можете ви якось щось зробити? - визначити суму та склад активів, які будуть піддані збитку або ризику збитку, визначити ризики та витрати, які можна виміряти за допомогою деяких превентивних заходів. З точки зору вартості заходів безпеки, визначте, який вид страхування забезпечує найкращий захист за найменших витрат, наймайте виробництво профілактичних і страхових продуктів, щоб забезпечити придатність виробничої ситуації - Впроваджуйте страхування або профілактичні продукти.

Як засіб зниження ризику можна також переглянути умови контрактів, укладених між компанією та її діловими партнерами (постачальниками, клієнтами, фінансовими установами тощо).

Ефективним засобом зниження ризиків є принцип диверсифікації - чи пов'язана вона з різноманіттям продукції (послуг), що виробляється компанією, чи з роздрібним ринком, а також постачальниками сировини, матеріалів, деталей і продуктів. Відносини зі споживачами та фінансовими активами компанії. Хоча це не завжди можна розглядати як пом'якшення ризику, це також типовий спосіб, у який підприємства намагаються монополізувати владу. Монополіст може певною мірою контролювати ринок, щоб компенсувати або зменшити негативний вплив невизначеності.

РОЗДІЛ 3.

БІЗНЕС-ПЛАН ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ ДЛЯ АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

Характеристика підприємства

АТ «Технологія» — підприємство, що спеціалізується на виробництві запаювально-пакувальних матеріалів. За час свого становлення компанія завоювала міцні лідерські позиції не тільки на українському ринку, а й на зовнішніх ринках. Продукція компанії експортується в 33 країни, що охоплюють чотири континенти. Назва фабрики вимагає від колективу завжди бути в курсі подій, використовуючи новітні технології. «Технологічний» вектор розвитку АТ спрямований на постійне самовдосконалення, системи управління виробництвом, управління та якості виробництва.

Історично так склалося, що з першого дня існування фабрики її призначенням і основною функцією було виробництво. У 2009 році був побудований новий завод АТ «Технологія», який включав адміністративний корпус, а також виробничо-складські приміщення. Сьогодні, з площею 12 000 квадратних метрів «під дахом» і хорошими планами щодо подальшого розширення, це світовий лідер.

Технологія виробництва є важливою складовою успішної діяльності АТ. Філософія компанії базується на якості продукції, що випускається, що поставляється провідними світовими виробничими лініями з Німеччини, Італії, Нідерландів та Данії. Ми дотримуємося дуже простого принципу: всі речі вважаються новими, доступними та сучасними. Одним із ключів до виробничого процесу є висококваліфікована команда. Все це гарантує, що наша продукція завжди має високу якість.

Сьогодні у світі існує 10 основних видів упаковки, а саме:

1. ПЕ пляшки, пляшки.

2. Поліестерові пляшки.
3. Картон.
4. М'яка паперова упаковка.
5. Пластикові тонкостінні контейнери.
6. Для питної води металева тара.
7. Фольга/папір.
8. Складна картонна коробка.
9. Скляна пляшка.
10. Гнучка полімерна тара.

Остання за даними Euromonitor International Ltd робить останній найбільший внесок у глобальну загальну суму.

Гнучка упаковка є найбільш економічним способом упаковки, зберігання та розповсюдження харчових продуктів, напоїв, споживчих товарів, фармацевтичних препаратів та інших продуктів, що вимагають тривалого зберігання. Цього можна досягти за допомогою бар'єрних специфікацій, які враховують природу упакованого продукту та його кінцеве використання, тоді як інші типи бар'єрної упаковки часто використовують нестандартні методи. Гнучку упаковку тепер можна виготовляти в різноманітних оригінальних формах, розмірах і стилях, і вона може мати такі функції, як ручки, функції розриву та повторного закриття, такі як блискавки та повзунки.

Технологія виробництва гнучкої упаковки значно розвинулась за останнє десятиліття і зараз є фундаментальною для споживачів і впевнено виходить на нові ринки та сфери застосування. Продукти еволюціонують від простих одношарових пакетів і упаковок до багатшарових коекструдованих або обмежених структур упаковки, що містять різні матеріали, такі як пластик, папір і фольга, матеріали для покриття та інші добавки. Завдяки розробці цих продуктів отримані нові властивості: щільність кисню, довговічність і комфорт, кожна з яких підходить для харчових продуктів, споживчих товарів і фармацевтичної упаковки. Набір

вимог до упаковки для різних продуктів може бути наданий для упаковки різних продуктів.

Розглянемо важливі показники виробництва упаковки. Як видно, у 2022 році світовий ринок упаковки перевищив 500 мільярдів доларів США. (рис. 3.1).

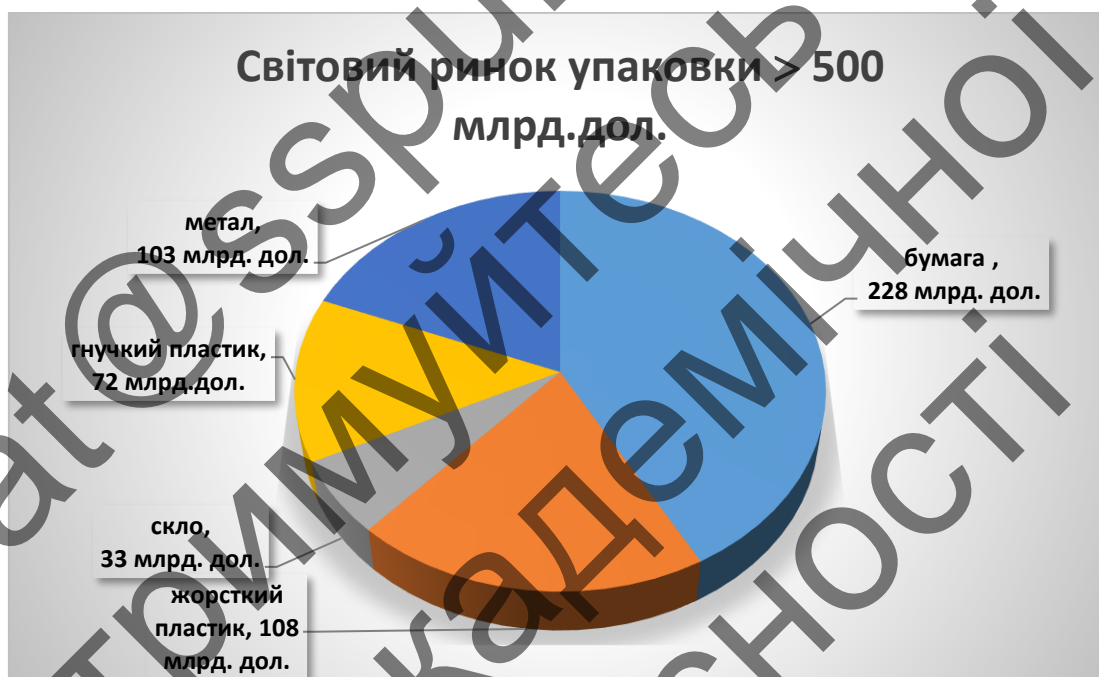


Рис. 3.1 - Глобальний ринок упаковки 2022

У 2023 році розмір ринку перевищив 800 мільярдів доларів США. (рис. 3.2).

Можна помітити, що завдяки зростаючому інтересу споживачів до зручності та захисту навколишнього середовища, гнучка упаковка стала однією з найбільш швидкозростаючих пакувальних галузей, і її швидкий розвиток триватиме.

З точки зору майбутнього розвитку, протягом прогнозованого періоду буде масово вироблятися багато нових пакувальних матеріалів. Компанії, які прагнуть скоротити виробництво упаковки, а також витрати на виробництво та доставку, отримають вигоду від збільшення кількості відповідних типів упаковки завдяки постійній розробці нових форматів

упаковки – насамперед завдяки можливості розробляти готові бар'єри для упаковки.



Рис. 3.2 - Глобальний ринок упаковки 2023

Удосконалення цифрового друку дозволить друкувати онлайн безпосередньо під час обробки, тоді як удосконалення упаковки та графіки задовольнить потреби виробників і споживачів щодо швидкої зміни продукту, налаштування та персоналізації.

Давайте детальніше розглянемо ринок гнучкої упаковки в європейських країнах, основні типи:

1. Просте базове пакування продуктів харчування та щоденних хімікатів.

2. Вторинна упаковка. Термічна плівка — це тип пакувальної плівки, унікальною особливістю якої є те, що вона може формувати упакований продукт під впливом тепла.

3. Логістична упаковка третього рівня - стретч-плівка є звичайним пакувальним матеріалом. Його головною особливістю є зв'язок між шарами. При подрібненні вони щільно упаковані і утворюють герметичну упаковку. Інші властивості плівки включають міцність, чудову змочуваність, ударостійкість, стійкість до розриву, стійкість до розриву та стійкість до розриву. Основними сферами застосування даного матеріалу є пакування та кріплення різноманітних вантажів на піддонах, а також пакування дерев'яних виробів за допомогою спіральної обмотки. Напевно багатьом доводиться постійно купувати фільми для домашніх потреб. Це трапляється під час подорожі, перенесення меблів та інших речей, а також коли щось потрібно довго зберігати. Але основною сферою застосування таких плівок було і залишається виробництво продуктів харчування. Більшість матеріалів, які зараз виробляються, в основному використовуються для виготовлення та упаковки харчових продуктів і напоїв. Особливості включають різні пакувальні матеріали (пляшки, банки, ПВХ контейнери тощо).

4. Третинна логістична упаковка - стретч-плівка (розширена упаковка) - це одна з найпередовіших технологій активного пакування для всіх палетованих товарів. Принцип полягає в тому, щоб відкрити башмак подовжувача, висунути його в положення 4, а потім помістити башмак на обладнання на піддоні (див. малюнок). Завдяки особливостям еластомеру, пакувальний матеріал «намагається» повернутися в задане положення, створюючи рівномірний тиск по всій частині.

Міцність на розрив, яка витримує навантаження, набагато вища, ніж використання традиційної термоусадочної плівки або машинного обгортання стрейч-плівкою. Ще одна важлива перевага цієї технології полягає в тому, що вона не потребує дорогого та енергоефективного обладнання для опалення чи охолодження, що дозволяє заощадити щонайменше 30-40% енергії.

Сфери застосування:

- Будівельна промисловість (цемент, цегла, бетон та ін.)
- Комплексне пакування продуктів харчової промисловості (безалкогольні напої, консерви та ін.).
- Для індивідуального або повного пакування промислового обладнання та побутових товарів.

Відсоткові показники для кожного покоління з країн Центральної та Східної Європи наведено на рисунку 3.3.

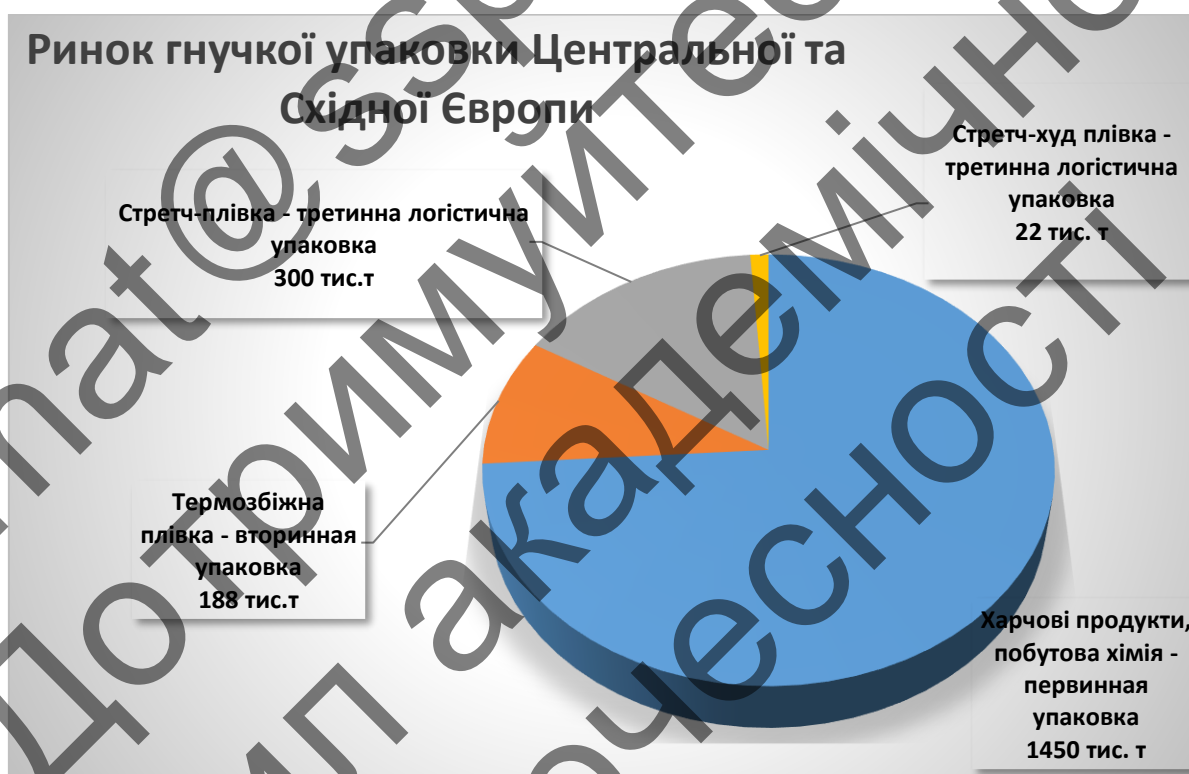


Рис. 3.4 – Ринок м'якої упаковки в Центральній та Східній Європі.

Таким чином, загальний ринок гнучкої упаковки в країнах Центральної та Східної Європи становить 1,96 млн тонн на рік. Річний прогноз – 3,5%. Поліетилен займає близько 70% усього ринку гнучкої упаковки. Розподіл різних типів виробництва бентосної упаковки в Україні відповідає цій загальній тенденції. Так, український ринок становить 140 тис. тонн на рік. Річний приріст становить близько 2%. Так само 70% становить поліетилен, який підходить для упаковки харчових продуктів. Частка АТ «Технологія» в галузі становить 5%.

Зараз компанія займається виробництвом плівок, аналіз цього показника наведено в таблиці. 3.1.

Таблиця 3.1

Аналіз виробництва АТ «Технологія»

| <i>Рік</i> | | 2022 | 2023/ |
|-------------------|------------------------|-------|-------|
| RKE + VAREX | <i>Ринок</i> | 2 500 | 2 660 |
| | Для особистих потреб 1 | 405 | 440 |
| | <i>BiB & Pouch</i> | 475 | 600 |
| | Для особистих потреб 2 | 0 | 400 |
| <i>Всього, т</i> | | 3 380 | 4 100 |

Виробництво плівки є першим кроком у технологічному ланцюжку виробництва гнучкої упаковки і залежить від якості та ефективності наступних етапів, а також від продуктивності кінцевого продукту.






Тому, виходячи з аналізу ринку та його можливостей, компанія вирішила розпочати новий проект – виробництво гнучкої упаковки з можливостями флексодруку.

Опис проекту.

Запуск проекту запланований на 2025 рік. Планується придбати флексодрукарську машину та різак для паперу в перший рік. У 2026 році будуть додані нові екструзійні виробничі лінії, ламінатори та HD-ламінатори. та ламінаторів у 2027 році, а також обладнання для цифрового друку.

В таблиці нижче подані дані для розрахунків матеріалів, необхідних для цього проекту. 3.2. Основні параметри обладнання представлено в табл. 3.3.

Виведення на ринок друкованої продукції

| Напря́м | Матеріал | Вага м ² , кг (L= 1м) | Обсяг, т/рік | Обсяг, тис. м.п./рік | Кількість кольорів | Ламінація | |
|---|---|--|-----------------|----------------------------|-----------------------|-----------|----------------------------|
| | | | | | | Пр. | Обсяг, тис. м.п./рік |
|  | Триплекс ПЕТ/мПЕТ/ПЕ | 0,180 | 90 | 500,0 | | 2 | 1 000,0 |
|  | Саше В/Ф/ПЕ (50/9/35) | 0,109 | 40 | 367,0 | | 2 | 733,9 |
|  | Кашировка 70мкм | 0,075 | 300 | 4 000,0 | | нег | 0,0 |
|  | ПП 35 | 0,033 | 130 | 3 939,4 | до 8-ми | нег | 0,0 |
|  | ПП 20 / ПП 20 | 0,04 | 500 | 12 500,0 | | 1 | 12 500,0 |
|  | Упаковка молочних продуктів, плівка 80мкм | 0,077 | 1 300 | 23 437,5 | | нег | 0,0 |
| Всього | | | 2 860 | 44 750 | | | 14 234 |

За конкретними параметрами було розглянуто декілька варіантів обладнання для флексодруку (табл. 3.4). Для цього проекту обрано варіант 3. Також було детально проаналізовано доступність Бабноризалу (табл. 3.5) і на основі аналізу обрано найкращий варіант. Фінансові показники даного проекту розраховані як у таблиці. 3.6.

Маркетинговий план.

Товар. Завдяки новому обладнанню підприємство зможе виробляти гнучку рулонну упаковку для харчової промисловості. Основними замовниками будуть виробники снєків, сухих сумішей, молочних

продуктів тощо. Тому плануйте залучення наявних і нових клієнтів до вашої цільової аудиторії. Це завдяки асортименту гнучкої упаковки, що пропонується – з більшою кількістю доступних кольорів матеріал різної ширини також можна сховати та зсунути разом, що забезпечує нижчі ціни та більшу конкуренцію.

Таблиця 3.3

Основні параметри обладнання

| Обладнання | Розмір-ть | Флексошпінна | Ламінатор | Бабінорізка |
|--------------------------|----------------------|---------------|---------------|---------------|
| Час налаштування кольору | хв. | 15 | 45 | 30 |
| Кількість кольорів | шт. | 5 | 1 | 1 |
| Фабрична швидкість | м.п./хв. | 350 | 150 | 150 |
| Середній тираж | м.п./хв. | 15000 | 15000 | 15000 |
| Час на замовлення | год. | 1,96 | 2,42 | 2,17 |
| Годин на рік (360х24) | год. | 8640 | 8640 | 8640 |
| Кількість замовлень | шт. | 4399 | 3575 | 3988 |
| Потужність | тис. м.п./рік | 65 978 | 53 628 | 59 815 |
| Ємність | тис. м.п./рік | 44750 | 14230 | 44750 |
| Завантаження | % | 68% | 27% | 75% |

Таблиця 3.4

Рекомендації щодо обладнання для флексодруку

| | | | |
|---|---|---|---|
|  |  |  |  |
| XXX1, Германия | XXX2 engineering, Чехия | XXX2 engineering, Чехия | XXX3, Тайвань |
| MIRA FLEX M8 | IMPERIA 1270 - 10EG | PREMIA S 1270 - 8EG | NEOFLEX CNC 8 COLORS |
| 8 секцій | 10 секцій | 8 секцій | 8 секцій |
| 450 м/хв | 450 м/хв | 450 м/хв | 350 м/хв (мех), 300 м/хв (печатні) |
| ПЭВД, ПП 20 – 150 мкм ПЭНД, ОПП 15 - 100 мкм Комбіновані півки до 150 мкм Бумага 30 – 120 г/м ² ПЕТ, ОПА, БОПП 10 – 80 мкм | LDPE 20-160 мкм HDPE/OPP 10 – 150 мкм CPP 20 – 70 мкм PET 12 – 50 мкм OPA 15 – 50 мкм Ламінат 20 – 150 мкм Бумага 20 – 180 г/м ² | LDPE 20-160 мкм HDPE/OPP 10 – 150 мкм CPP 20 – 70 мкм PET 12 – 50 мкм OPA 15 – 50 мкм Ламінат 20 – 150 мкм Бумага 20 – 180 г/м ² | PET 12 – 60 мкм Бумага 40 – 130 г/м ² Ламінат 20 – 150 мкм PVC 22 – 100 мкм Фольга Бумага до 120 мкм Фольга 20 – 40 мкм |
| 1 889 000 евро | 1 650 000 евро | 1 350 000 евро | 1 275 000 евро |

Таблиця 3.5

Рекомендації щодо різального обладнання Babino

| | | |
|---|---|---|
|  |  |  |
| <i>EURXXX</i> | <i>LXXX SYSTEM RB2</i> | <i>SXXX VENUS 1350</i> |
| <i>315 000 евро</i> | <i>245 000 евро</i> | <i>235 000 евро</i> |

Таблиця 3.6

Розрахунок економічних показників

| Розрахунок економічної окупності (тис. грн.) | | | | | | | |
|---|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Розрахунок економії та збитків (тис. грн.) | | | | | | | |
| Рік | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Всього |
| Обсяг (кг) | | 2 489 500,0 | 2 489 500,0 | 2 489 500,0 | 2 489 500,0 | 2 489 500,0 | 12 447 500,0 |
| Ціна за 1 кг | | 0,082 | 0,082 | 0,082 | 0,082 | 0,082 | |
| Виручка | | 204 786,6 | 204 786,6 | 204 786,6 | 204 786,6 | 204 786,6 | 1 023 933,0 |
| Витрати | | (183 961,9) | (183 961,9) | (183 961,9) | (183 961,9) | (183 961,9) | (919 809,3) |
| Економія | | | | | | | |
| ЕВІТДА | | 20 824,8 | 20 824,8 | 20 824,8 | 20 824,8 | 20 824,8 | 104 123,8 |
| Амортизація | | (10 254,4) | (10 254,4) | (10 254,4) | (10 254,4) | (10 254,4) | (51 272,2) |
| ЕВІТ | | 10 570,3 | 10 570,3 | 10 570,3 | 10 570,3 | 10 570,3 | 52 851,6 |
| Податок | | (2 008,4) | (2 008,4) | (2 008,4) | (2 008,4) | (2 008,4) | (10 041,8) |
| Чистий прибуток | | 8 562,0 | 8 562,0 | 8 562,0 | 8 562,0 | 8 562,0 | 42 809,8 |
| Від провайдера | | 4,2% | 4,2% | 4,2% | 4,2% | 4,2% | 4,2% |
| Грошовий потік (тис. грн.) | | | | | | | |
| Рік | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Всього |
| Загальні витрати на проект | (51 272,2) | | | | | | (51 272,2) |
| Загальний вхід грошей | (51 272,2) | | | | | | (51 272,2) |
| Чистий прибуток | | 8 562,0 | 8 562,0 | 8 562,0 | 8 562,0 | 8 562,0 | 42 809,8 |
| Амортизація | | 10 254,4 | 10 254,4 | 10 254,4 | 10 254,4 | 10 254,4 | 51 272,2 |
| Робочий капітал | | (11 149,5) | | | | | (11 149,5) |
| Грош. потік від операцій | | 7 666,9 | 18 816,4 | 18 816,4 | 18 816,4 | 18 816,4 | 82 932,5 |
| Кумулятивний грош. потік | (51 272,2) | (43 605,3) | (24 788,9) | (5 972,5) | 12 834,9 | 31 660,3 | |
| Дисконтований потік | (51 272,2) | 6 969,9 | 15 550,7 | 14 137,0 | 12 851,8 | 11 683,5 | R, % |
| Дисконт. кумул. потік | (51 272,2) | (44 302,3) | (28 751,5) | (14 614,5) | (1 762,6) | 9 920,9 | 19,3 |
| Ставка дисконтування | | | | | | | 10,0% |

Ціна. Ціноутворення на основі стратегії покриття витрат на виробництво та збут. Крім того, кінцева ціна залежить від середньоринкової ціни. Адже ринок переповнений такою продукцією.

Компанія маркетингу має власний автопарк для швидкої доставки, він же прямий продаж.

Комунікація. Стимулюванням збуту займатимуться менеджери з продажу, які на особистих зустрічах поширюватимуть інформацію про нові можливості для компанії. Він також планує запропонувати кешбек, а також можливість безкоштовного тестування продукту.

Організаційні зміни

Для монтажу нового обладнання кожні 2 зміни потрібні додаткові 2 поліграфісти. В їх обов'язки входить безпосередній друк замовлень, підготовка документів і обслуговування обладнання. Також потрібно використовувати:

- Технік-механік, який забезпечує всі виробничі процеси - Також відповідає за розробку матеріалів, кольорів, пакувальних матеріалів та обслуговування обладнання, складання планів роботи співробітників і планів виробництва замовлень;

- контролер ОТК - контроль якості друку через дизайн;

- 2 менеджера з продажу.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах поліграфічна галузь зазнає серйозних структурних змін, головним чином через вплив інформаційних технологій, що призвело до операційних тенденцій у різних частинах ринку поліграфічної продукції. Таким чином, збільшення використання інформації в електронному вигляді зменшує попит на друковані видання та рекламу, а незамінність упаковки нематеріальною формою гарантує зростання ринку упаковки та його економіку. Збільшення попиту на упаковку робить цей ринок привабливим для інвестицій, а отже, посилює конкуренцію в галузі та на глобальних ринках, вимагаючи від виробників продукції вживати цілеспрямованих заходів для підвищення конкуренції, підвищення ефективності роботи та адаптації.

Тоді АТ вирішило запуснути новий проєкт у розділі «Технології» – заміну великогабаритних ліній флексодруку.

Гнучка упаковка є найбільш економічним способом упаковки, зберігання та розповсюдження харчових продуктів, напоїв, інших споживчих товарів, ліків та інших продуктів, що потребують тривалого зберігання. Продукти з бар'єрними властивостями, як правило, розробляються на основі характеру упакованого продукту та його кінцевого використання, тоді як інші типи бар'єрної упаковки часто використовують неформальні методи. Гнучку упаковку тепер можна виготовляти в різноманітних оригінальних формах, розмірах і стилях, а також такі функції, як ручки та можливості розриву та повторного запечатування (наприклад, блискавка та закривання для пляшок)..

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адизес І. В. Менеджмент. – К.: Видавничий Дім "Максимум", 2015. – 315 с.
2. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник / В.Г. Андрійчук//. - К.: КНЕУ, 2016. - 779 с.
3. Армстронг М., Ланкастер Д., Уотерс Д., Йорк Д., Ленгли Н. Менеджмент: методи та прийоми. – К.: Знання-Прес, 2015. – 876 с.
4. Білик М. Д. Сутність і оцінка фінансового стану підприємства: навчальний посібник / М. Д. Білик. – К.: КНЕУ, 2015. – 325 с.
5. Богоявленська Ю. В. Проектний аналіз: навчальний посібник / Ю. В. Богоявленська – К.: «Кондор», 2014. – 336 с.
6. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навч. посіб. / І. М. Бойчик. – К.: Атіка, 2017. – 528 с.
7. Болюх М. А. Економічний аналіз: навч. Посібник / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбатюк. – К.: КНЕУ, 2013. – 556 с.
8. Бондар Н. М. Економіка підприємства: навч. посібн. / Н. М. Бондар – К: Видавництво А. С. К., 2014. – 400 с.
9. Буднік М.М. Стратегічне управління: навчальний посібник / М.М. Буднік, Г. С. Невертій, Н. М. Курилова. — К. : Видавничий дім «Кондор», 2020. — 292 с.
10. Буряк П. Ю. Фінансово-економічний аналіз: підручник / П. Ю. Буряк. – К.: ВД «Професіонал», 2014. – 528 с.
11. Говорушко Т. А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія / Т. А. Говорушко, Н. І. Клімаш. – К.: Логос, 2015.
12. Дейнека О. В. Сутність поняття «фінансовий результат» та особливості його формування / Дейнека О. В., Остапенко О. А. // Молодіжн. наук. вісн. УАБС НБУ. Економічні науки, 2013. – №4
13. Єрмошенко М. М., Єрохін С. А., Стороженко О. А.

Менеджмент. – К.: НАУ, 2015. – 656 с.

14. Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління [текст]: підручник. / І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 600 с.

15. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / К. В. Ізмайлова. – К.: МАУП, 2011. – 152 с.

16. Іслямова Е. Р. Методи визначення вартості компанії / Є. Р. Іслямова // Науковий вісник НГУ. – 2016. – № 1.

17. Іщенко І. І. Оцінка економічної ефективності виробництва та затрат / І. І. Іщенко, С. П. Терещенко – К.: Вища школа, 2014. – 187 с.

18. Керейцева Г. Г. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. / Г. Г. Керейцева. – Київ: «Центр навчальної літератури», 2014. – 531 с.

19. Киржнер Л. А., Києнко Л. П., Лепейко Т. І., Тимонин А. М. Менеджмент організацій. – К.: КНТ, 2015. – 681 с.

20. Клебанова Т. С. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління. / Т. С. Клебанова, О. М. Бондар, О. В. Мозенков. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2013 – 272 с.

21. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. – К.: Знання, 2015. – 485 с.

22. Ковальчук В. М. Загальна теорія економіки (теоретична економіка): навч. посібник / В. М. Ковальчук – Тернопіль: ТАНГ – «Астон», 2012. – 367 с.

23. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навч. посіб. / І. В. Ковальчук. – К.: Знання, 2018. – 697 с.

24. Конституція України /Прийнята 28 червня 1996 року./ Верховна Рада України. – К.: Парламентське вид-во, 2015. – 59 с.

25. Костюк В. К., Воїнова Н. В., Цимбалюк Л. Г., Цишевський В. Г., Пішеніна Т. І. Організація і планування виробництва. – К.: Університет "Україна", 2015. – 330 с.

26. Красник В. В. Управління електрогосподарством підприємств:

виробничо-практичний посібник / В. В. Красник, – К.: Знання, 2018. – 97 с.

27. Кураков Л. П. Економіка і Право: словник-довідник / Л. П. Кураков – Тернопіль: Економічна думка, 2014. – 18 с.

28. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання / Л. А. Лахтіонова. – К.: КНЕУ, 2011. – 387 с.

29. Литвин Б. М. Аналіз господарської діяльності / Б. М. Литвин. – Львів: Світ, 2012. – 272 с.

30. Литвин Б. М. Фінансовий аналіз в управлінні підприємством: науковопрактичний посібник / Б. М. Литвин. – Тернопіль: Економічна думка, 2013. – 164 с.

31. Лопатніков Л. І. Економіко-математичний словник. Словник сучасної економічної науки. / Л. І. Лопатніков. – 5-е вид., перероб. і доп. – М.: Справа, 2013. – 520 с. 133

32. Манів З. О., Луцький І. М. Економіка підприємства. – К.: Знання, 2015. – 580 с.

33. Мельник Л. Г. Економіка підприємства: конспект лекцій: навч. посіб. / Л. Г. Мельник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2014. – 412 с.

34. Мних Є. В. Економічний аналіз: підручник / Є. В. Мних. – Київ: Центр навчальної літератури, 2015. – 472 с

35. Отенко В. І. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства/ В. І. Отенко. – Бізнес-інформб, 2013. – 232-237 с.

36. Пересада А. А. Управління інвестиційним процесом / А. А. Пересада. – К.: Лібра, 2012. – 472 с.

37. Петрович Й. М. Економіка підприємства: підручник / Й. М. Петрович. – Львів: «Новий світ-2014», 2014. – 680 с.

38. Півторак М. В. Класифікація основних засобів: вітчизняний досвід / М. В. Півторак / Агроінком. – №5. – 2016 – 6-11 с.

39. Поддєрьогін, А. М. Ефективність управління грошовими

потоками підприємства / А. М. Поддєрьогін, Я. І. Невмержицький. – Фінанси України, 2017. – 119-127 с.

40. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством: монографія / В.С. Пономаренко. – Х.: Основа, 2019. – 620 с.

41. Пономарьова І. В. Реалізація стратегії розвитку підприємства за допомогою збалансованої системи показників // Економічний простір: Збірник наукових праць. – №27. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2019. – 202-210 с.

42. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: підручник / П. Я. Попович. – Тернопіль: Економічна думка, 2015. – 630 с.

43. Портер М. Стратегія конкуренції: навч. посіб. / М. Портер. – К.: Основи, 2017. – 264 с.

44. Приятельчук А. О. Структура філософії економіки / А. О. Приятельчук // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 48. – 70-78 с.

45. Пястолов С. М. Економічний аналіз діяльності підприємства: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів / С. М. Пястолов. – М.: Академічний проект, 2015. – 576 с.

46. Радецька Л. П. Щодо удосконалення системи мотивації праці / Л. П. Радецька. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2015. – 3–4 с.

47. Репіна І. М. Активи підприємства: таксономія, діагностика та управління: монографія / І. М. Репіна. – К.: КНЕУ, 2012. – 274 с.

48. Роїна О. М. Договори у господарській діяльності: практичний посібник / О. М. Роїна – К.: КНТ, 2015. – 732 с.

49. Русак В. А. Фінансовий аналіз суб'єкта господарювання: довід. посібник / В. А. Русак, Н. А. Русак. – Мінськ: Вища школа, 2017. – 309 с.

50. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник / Г. В. Савицька. – К.: Знання, 2015. – 662 с. 135

51. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: криза і банкрутство: навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – К.: ЦУЛ, 2016. – 568 с.
52. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : Підруч. для студ. вищ. навч. закл. – К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2015. – 496 с.
53. Статистична інформація. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
54. Стефаненко М. М. Застосування методологічного інструментарію контролінгу в фінансовому управлінні вітчизняних підприємств / М. М. Стефаненко. – Фінанси України, 2017. – 144-152 с.
55. Табахарнюк М. О. Системне управління процесами мотивації персоналу організацій / М. О. Табахарнюк. – Л.: НАН України ; Ін-т регіон. дослідж, 2015. – 19 с.
56. Філатов О. К. Проблема підвищення рівня конкурентоспроможності продукції підприємств / О. К. Філатов. – К.: КНЕУ, 2019. – 30 с.
57. Фролова Т. О. Фінансовий аналіз: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення і практичних завдань / Т. О. Фрутова. – К.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2015. – 253 с.
58. Шаповал М. І. Менеджмент якості. – К.: Знання, 2015. – 472 с.
59. Шегда А. В., Нахаба М. П., Баюра Д. О., Голованенко М. В., Горянський В. Ф. Економіка підприємства – К.: Знання, 2015. – 615 с.
60. Шеремет О. О. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / О. О. Шеремет. – К.: 2015. – 196 с.
61. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. посіб./ З. Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 2019. – 384 с
62. Ястремська О.М. Стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами: монографія. / О. М.
63. Ястремська, О. П. Куліков, А. С. Тутова. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. – 324 с.