

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Гарант освітньої програми
Олександр ШКОЛЬНИЙ

“ 20 ”

08

2025 року

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ»

Освітній рівень: другий рівень вищої освіти (магістр)

Галузь знань: D «Бізнес, адміністрування та право»

Спеціальність: D 3 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

Факультет: Менеджменту

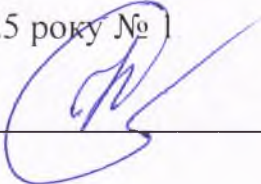
Умань – 2025 рік

Робоча програма навчальної дисципліни «Бізнес-планування» для здобувачів другого рівня вищої освіти (магістр), спеціальності D3 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Умань: УНУС, 2025 р. 27 с.

Розробники: д.е.н., професор кафедри менеджменту  Інна НОВАК

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту.

Протокол від «20» серпня 2025 року № 1

Завідувач кафедри 

Наталія ВЕРНІЮК

«20» серпня 2025 року

Схвалено методичною комісією факультету менеджменту

Протокол від «20» серпня 2025 року № 1

Голова



Марина ГОМЕНЮК

«20» _серпня_ 2025 року

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни		
		форма навчання		
		денна	заочна	дистанційна
Кількість кредитів 4	Галузь знань: D «Бізнес, адміністрування та право»	Обов’язкова		
Модулів - 1	Спеціальність: D «Менеджмент» Освітній рівень: Другий рівень вищої освіти (магістр)	Рік підготовки:		
Змістових модулів – 3		1-й		
Загальна кількість годин –120		Семестр		
		1-й		
		Лекції		
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 1,9; самостійної роботи студента – 7,4	ОПП «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»	18 год.		
		Практичні, семінарські		
		22 год.		
		Асинхронна робота		
		-		
		Самостійна робота		
		80 год.		
		Вид контролю: екзамен		

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Робоча програма навчальної дисципліни «Бізнес-планування» розроблена відповідно до Положення про методичне забезпечення освітнього процесу в Уманському національному університеті садівництва, затвердженого Вченою радою від 11.07.2024 р. Протокол №8. Навчальна дисципліна «Бізнес-планування» належить до обов'язкових дисциплін, вивчення яких передбачено освітньою програмою «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» підготовки фахівців другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю D 3 Менеджмент галузі знань D Бізнес, адміністрування та право.

Метою вивчення дисципліни «Бізнес-планування» є формування у студента управлінського погляду до розв'язання проблем, пов'язаних із розробкою бізнес-плану. Протягом навчання здобувачу крок за кроком подається процедура підготовки бізнес-плану. Матеріал курсу дає уявлення про інформацію, необхідну для розробки бізнес-плану і щодо її доступнішого викладу; містить рекомендації щодо формування структури бізнес-плану та розглядає питання, до яких підприємцю потрібно особливо уважно поставитися під час його підготовки; визначає, до чого будуть особливо чутливими користувачі бізнес-плану та на основі чого вони прийматимуть рішення про фінансування проекту.

Вивчення курсу "Бізнес-планування" дозволить:

- з'ясувати сутність, цілі, логіку й методологію розробки бізнес-плану;
- вивчити детальну характеристику структури та змісту бізнес-плану;
- висвітлити найчастіше застосовувані у практиці господарювання методи складання окремих розділів бізнес-плану;
- довести доцільність й обов'язковість використання бізнес-планів як надійного фінансово-економічного інструменту розвитку й підвищення ефективності всіх сфер сучасного бізнесу.

Завданням вивчення дисципліни «Бізнес-планування» є набуття знань про методологію побудови системи управління організацією на основі формування бізнес – моделі. В результаті вивчення дисципліни здобувач оволодіє основами економічної діяльності підприємств і процесу бізнес-планування; сформує практичні навички по розробці і експертизі бізнес-планів в різних галузях економіки; зможе застосовувати інтегровані інформаційні системи в рішенні задач економіки і менеджменту.

Місце дисципліни у структурно-логічній схемі підготовки здобувачів вищої освіти: Вивчення дисципліни «Бізнес-планування» базується на загальних знаннях, отриманих під час засвоєння таких дисциплін як «Основи менеджменту», «Управлінська економіка», «Операційний менеджмент», «Управління персоналом в агробізнесі», «Стратегічне управління», «Планування діяльності підприємства. «Бізнес-планування» вивчається паралельно з дисциплінами «Інвестиційний менеджмент», «Міжнародний менеджмент», «Організація і техніка зовнішньоекономічних операцій», а також є однією з базових при вивченні дисциплін «Управління

конкурентоспроможністю підприємств», «Міжнародна економіка», «Міжнародні транспортні перевезення».

Вивчення навчальної дисципліни «Бізнес-планування» передбачає формування та розвиток у здобувачів компетентностей і програмних результатів навчання відповідно до освітньої програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» спеціальності D 3 «Менеджмент» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця компетентностей і програмних результатів навчання, що формуються під час вивчення навчальної дисципліни «Бізнес-планування»

Шифр компетентності	Компетентності	Шифр програмних результатів навчання	Програмні результати навчання
Загальні компетентності (ЗК)			
ЗК1	Здатність проведення досліджень на відповідному рівні	ПРН 1	Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.
		ПРН 3	Проектувати ефективні системи управління організаціями.
		ПРН 14	Вміти застосовувати та виконувати функції і повноваження керівника (фахівця) суб'єкта публічного адміністрування.
ЗК2	Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).	ПРН 7	Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.
		ПРН 12	Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).
ЗК6	Здатність генерувати нові ідеї (креативність)	ПРН 6	Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.
		ПРН 13	Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове

			забезпечення організації (підрозділу)
Спеціальні (фахові) компетентності (СК)			
СК 2	Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани	ПРН 2	Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.
		ПРН5	Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах
		ПРН 13	Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу)
СК3	Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту	ПРН 11	Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.
СК4	Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації	ПРН 14	Вміти застосовувати та виконувати функції і повноваження керівника (фахівця) суб'єкта публічного адміністрування.
СК7	Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість	ПРН4	Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї
		ПРН 12	Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).
СК9	Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію	ПРН1	Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах
		ПРН 6	Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.
		ПРН 13	Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу)

Методи навчання та засоби діагностики, що відповідають визначеним результатам навчання за навчальною дисципліною «Бізнес-планування», наведено в табл. 2, 3.

Таблиця 2

Результати, методи навчання та методи контролю за навчальною дисципліною «Бізнес-планування»

Результати навчання за навчальною дисципліною		Методи навчання	Методи контролю
1	Знання:		
1.1	Необхідності планування підприємницької діяльності. Поняття про бізнес-план. Зовнішня та внутрішня функції бізнес-плану. Типологія бізнес-планів.	Лекція, семінарське заняття, дискусія, вирішення конкретних задач і ситуацій, кейс-метод, самонавчання через Moodle	Усне опитування, експрес-контроль, тестування, виконання індивідуальних і командних завдань, складання тематичних флешкарт, підготовка та представлення презентацій, контрольна (модульна) робота, підсумковий контроль
1.2	Логіки процесу стратегічного планування на підготовчій стадії. Поняття стратегії. Основних етапів стратегічного планування, оцінки загального стану (зовнішній та внутрішній аналіз); визначення місії фірми; формулювання цілей діяльності фірми; аналізу стратегічних альтернатив і вибору стратегії.		
1.3	Структури бізнес-плану. Чинників, що визначають зміст бізнес-плану та його обсяги. Загальні вимоги до змісту бізнес-плану. Процес формування структури бізнес-плану.		
1.4	Цілей розробки та структура розділу «Галузь, фірма та її продукція». Концепції поведінки фірми в галузі. Загальної характеристики фірми: стратегічні й тактичні цілі діяльності; основні види діяльності; стадія розвитку бізнесу фірми; географія діяльності.		
1.5	Цілей та логіки розробки маркетинг-плану. Основних		

	завдань маркетинг-плану. Процесу визначення цілей і завдань маркетингової діяльності фірми (орієнтирів маркетингової діяльності). Вибору та обґрунтування стратегії маркетингу та програм, що її забезпечують. Характеристики етапів стратегії маркетингу. Фінансового забезпечення плану маркетингу.		
1.6	Змісту виробничого плану. Основних виробничих операції (робочі процеси). Схеми виробничих потоків.		
1.7	Змістової характеристики організаційного плану. Обґрунтування вибору організаційної форми бізнесу фірми: можливі організаційно-правові форми організації бізнесу в Україні, їх переваги і недоліки; критерії вибору форми організації бізнесу; причини вибору відповідної форми організації бізнесу.		
1.8	Змісту розділу «Оцінка ризиків». Типів можливих ризиків, що найчастіше розглядаються в бізнес-планах. Найбільш імовірних типи ризиків. Способи реагування на загрози бізнесу фірми		
1.9	Значення, змісту і технологій розробки фінансового плану. Цілей складання фінансового плану, його значення для самого підприємця, для потенційних кредиторів або інвесторів. Особливостей фінансового плану проти інших розділів бізнес-плану. Змісту, логіки опрацювання та структури фінансового плану.		

1.10	Цілей й завдання презентації бізнес-плану. Сутності презентації бізнес-плану. Чинників, що приваблюють потенційних кредиторів та інвесторів до фінансування підприємницького проекту.		
2	Уміння/навички:		
2.1	Формування інформаційного поля бізнес-плану.	Інтерактивні заняття, моделювання сценаріїв, семінарські заняття, дискусія, самостійна робота з підготовкою розділів бізнес-плану і презентацій	усне опитування, експрес-контроль, тестування, участь у дискусії, виконання індивідуальних і командних завдань, складання розділів бізнес-плану, підготовка та представлення презентацій, контрольна (модульна) робота, підсумковий контроль
2.2	Оцінки сприятливих зовнішніх можливостей та загроз для бізнесу. Аналізувати загальноекономічні чинники зовнішнього середовища. Оцінка конкурентної позиції фірми. Складання матриці конкурентного профілю. Виявлення сильних і слабких сторін фірми.		
2.3	Складання резюме, визначення його призначення та змісту.		
2.4	Аналізу поточного стану справ у галузі та очікуваних тенденцій її розвитку. Визначення характеристика фірми: стратегічні й тактичні цілі діяльності; основні види діяльності; стадія розвитку бізнесу фірми; географія діяльності. Дослідження ринку. Ідентифікації потенційних споживачів.		
2.5	Вибору та обґрунтування стратегії маркетингу та програми, що її забезпечують. Характеризувати етапи стратегії маркетингу. Формувати фінансове забезпечення плану маркетингу. Аналізувати можливі обсяги продажу фірми.		
2.6	Вміти визначати основні виробничі операції (робочі		

	процеси). Складати схеми виробничих потоків. Визначати потребу у машинах та устаткуванні, сировині, матеріалах та комплектувальних výroбах: Обирати виробничі й не виробничі приміщення. Визначати вплив зовнішніх факторів на виробничі параметри бізнесу.		
2.7	Визначати потреби фірми в персоналі: складання переліку необхідних видів діяльності; визначення чисельності персоналу за окремими категоріями; розрахунки вартості утримання персоналу; джерела покриття потреб у персоналі.		
2.8	Визначати типи можливих ризиків, що найчастіше розглядаються в бізнес-планах. Формувати способи реагування на загрози бізнесу фірми		
2.9	Здійснювати послідовність складання плану доходів і витрат: визначати відповідні середньогалузеві показники; прогнозувати оцінку обсягів продажу і продуктів фірми; розраховувати прямі витрати фірми на виробництво та реалізацію продуктів (послуг) фірми; визначати валовий прибуток; розраховувати операційні витрати фірми; обчислювати операційний прибуток; визначати суми сплати відсотків за кредити; обчислювати прибуток до сплати податків; обчислювати суми податків з прибутку фірми; визначати чистий прибуток фірми.		
2.10	Проводити презентації бізнес-плану		
3	Комунікація:		
3.1	обґрунтоване донесення до фахівців і нефахівців, зокрема	лекція, семінарське	Усне опитування,

	до осіб, які навчаються актуальність процесу моделювання бізнес-плану	заняття, дискусія, вирішення конкретних задач і ситуацій, кейс- метод, самонавчання через Moodle	експрес-контроль, тестування, участь у дискусії, виконання індивідуальних і командних завдань, підготовка та представлення презентацій, контрольна (модульна) робота, підсумковий контроль
3.2	зрозуміле і недвозначне донесення власних висновків про основні етапи написання бізнес-плану		
3.3	Презентації потенційних грантових програм, що потребують розробки бізнес- плану		
3.4	Обговорення ризиків бізнес- планування		
3.5	Визначення ключових особливостей підготовки успішної презентації та виступу		
4.	Відповідальність і автономія		
4.1	Прийняття рішень у складних і непередбачуваних умовах, що потребує застосування нових підходів та прогнозування від менеджерів	лекція, семінарське заняття, дискусія, вирішення конкретних задач і ситуацій, кейс- метод, самонавчання через Moodle	Усне опитування, експрес-контроль, тестування, участь у дискусії, виконання індивідуальних і командних завдань, складання тематичних флеш- карт, підготовка та представлення презентацій, контрольна (модульна) робота, підсумковий контроль
	Відповідальність за розвиток професійного знання і практик з бізнес-планування, подання грантових заявок		

Таблиця 3

Методи навчання та методи контролю програмних результатів навчання з
навчальної дисципліни «Бізнес-планування»

Програмний результат навчання		Метод навчання	Методи контролю
ПРН 1	Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в	Лекція, семінарські заняття, індивідуальні консультації, кейс- метод, мозковий штурм. Самонавчання через Moodle	Усне опитування, експрес- контроль, тестування, участь у дискусії, виконання індивідуальних і командних завдань, складання тематичних флеш-карт, підготовка та представлення презентацій, контрольна (модульна)

	непередбачуваних умовах.		робота, підсумковий контроль
ПРН 2	Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.	Лекція, семінарські заняття, індивідуальні консультації, кейс-метод, мозковий штурм. Самонавчання через Moodle	Усне опитування, експрес-контроль, тестування, участь у дискусії, виконання індивідуальних і командних завдань, складання тематичних флеш-карт, підготовка та представлення презентацій, контрольна (модульна) робота, підсумковий контроль
ПРН 3	Проектувати ефективні системи управління організаціями.	Лекції з елементами стратегічного аналізу; практичні заняття з розроблення бізнес- та операційних планів; ділові ігри; проєктне навчання; аналіз кейсів, самонавчання через Moodle	Усне опитування; участь у дискусії; виконання індивідуальних і командних завдань; підготовка презентацій із пропозиціями щодо вирішення проблем; підсумковий контроль
ПРН 4	Обґрунтовувати та управляти проєктами, генерувати підприємницькі ідеї.	Лекція, семінарські заняття, індивідуальні консультації, кейс-метод, мозковий штурм. Самонавчання через Moodle	Усне опитування, експрес-контроль, тестування, участь у дискусії, виконання індивідуальних і командних завдань, підготовка розділів бізнес-плану, підготовка та представлення презентацій, підсумковий контроль
ПРН 5	Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.	Лекції з елементами стратегічного аналізу; практичні заняття з розроблення бізнес- та операційних планів; мозковий штурм; аналіз кейсів, самонавчання через Moodle	Усне опитування, експрес-контроль, тестування, участь у дискусії, виконання індивідуальних і командних завдань, складання тематичних флеш-карт, підготовка та представлення презентацій, контрольна (модульна) робота, підсумковий контроль
ПРН 6	Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації	Проблемно-орієнтоване навчання; лекція, семінарські заняття, ділові та рольові ігри; аналіз	Усне опитування; участь у дискусії; виконання індивідуальних і командних завдань; підготовка презентацій; підготовка

	управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.	конфліктних і кризових ситуацій; моделювання управлінських рішень; обговорення етичних дилем у процесі підготовки бізнес-плану, самонавчання через Moodle	таблиці ризиків та методів реагування на них; підсумковий контроль
ПРН 7	Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.	Лекційні заняття з елементами обговорення реальних управлінських кейсів; ділові ігри та тренінги з розвитку комунікативних навичок; групові проєкти; моделювання міжкультурних переговорів; інтерактивні практикуми з використанням цифрових комунікаційних платформ	Усне опитування; участь у дискусії; виконання командних завдань; рольова гра «переговори»; оцінювання презентацій групових проєктів; модульна контрольна робота; підсумковий іспит
ПРН 11	Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.	Лекції-тренінги з тайм-менеджменту та самоменеджменту; практичні заняття з розроблення особистого плану розвитку менеджера; рефлексивні завдання; коучингові сесії; кейси з управління пріоритетами та делегування	Участь у дискусіях; виконання індивідуальних завдань (план професійного розвитку, матриця пріоритетів); презентація особистого тайм-плану; модульна контрольна робота; підсумковий контроль
ПРН 12	Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).	Лекція, семінарські заняття, індивідуальні консультації, кейс-метод, мозковий штурм. самонавчання через Moodle	Усне опитування, експрес-контроль, тестування, участь у дискусії, виконання індивідуальних і командних завдань, складання тематичних флеш-карт, підготовка та представлення презентацій, контрольна (модульна) робота, підсумковий контроль

ПРН 13	Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).	Лекція, семінарські заняття, індивідуальні консультації, кейс-метод, мозковий штурм. самонавчання через Moodle	Усне опитування, експрес-контроль, тестування, участь у дискусії, виконання індивідуальних і командних завдань, складання тематичних флеш-карт, підготовка та представлення презентацій, контрольна (модульна) робота, підсумковий контроль
ПРН 14	Вміти застосовувати та виконувати функції і повноваження керівника (фахівця) суб'єкта публічного адміністрування.	Лекція, семінарські заняття, індивідуальні консультації, кейс-метод, мозковий штурм. самонавчання через Moodle	Усне опитування, експрес-контроль, тестування, участь у дискусії, виконання індивідуальних і командних завдань, складання тематичних флеш-карт, підготовка та представлення презентацій, контрольна (модульна) робота, підсумковий контроль

Програма навчальної дисципліни
Модуль 1. Бізнес-планування
Змістовий модуль 1. Місце бізнес-плану у системі планування
діяльності фірми
Тема 1. Бізнес-план у ринковій системі господарювання

Сутнісна характеристика бізнес-плану. Об'єктивна необхідність планування підприємницької діяльності. Поняття про бізнес-план. Зовнішня та внутрішня функції бізнес-плану. Типологія бізнес-планів.

Цілі розробки бізнес-плану. Бізнес-план як інструмент залучення зовнішнього капіталу для реалізації підприємницького проекту і як база конструктивних комунікацій між підприємцем та майбутніми постачальниками, продавцями й робітниками. Використання бізнес-плану для моделювання системи управління майбутнім бізнесом. Бізнес-план як спосіб завчасного визначення перешкод на шляху реалізації підприємницького проекту та розвитку особистих управлінських якостей підприємця.

Формування інформаційного поля бізнес-плану. Поняття інформаційного поля бізнес-плану. Основні складові інформаційного поля: маркетингова, виробнича, фінансова, загальноекономічна й галузева інформація, передбачення і припущення стосовно окремих параметрів майбутнього бізнесу. Джерела отримання інформації. Вимоги до якості інформації, необхідної для опрацювання бізнес-плану.

Загальна методологія розробки бізнес-плану. Можливість і доцільність виокремлювання в процесі роботи над бізнес-планом трьох стадій: початкової, підготовчої і основної. Змістова характеристика початкової стадії як стадії розробки концепції майбутнього бізнесу: пошук підприємницької ідеї; вибір сфери діяльності; обґрунтування вибору форми організації бізнесу; вибір способу започаткування бізнесу. Призначення підготовчої та основної стадій розробки бізнес-плану.

Тема 2. Підготовча стадія розробки бізнес-плану

Логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії. Поняття стратегії. Основні етапи стратегічного планування, оцінка загального стану (зовнішній та внутрішній аналіз); визначення місії фірми; формулювання цілей діяльності фірми; аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії.

Оцінка сприятливих зовнішніх можливостей та загроз для бізнесу. Цілі оцінки та аналізу зовнішніх чинників. Аналіз загальноекономічних чинників зовнішнього середовища. Основні складові галузевого аналізу. Поняття «ключові фактори успіху» у певній сфері бізнесу. Оцінка конкурентної позиції фірми. Складання матриці конкурентного профілю.

Виявлення сильних і слабких сторін фірми. Необхідність аналізу ситуації на фірмі. Цілі аналізу дії внутрішніх чинників. Основні елементи оцінки

сильних і слабких сторін фірми. Використання форми балансу в процесі внутрішнього аналізу. Поняття та сутність SWOT-аналізу.

Визначення місії фірми. Поняття місії фірми. Необхідність визначення місії фірми. Окремі елементи формулювання місії фірми.

Формулювання цілей діяльності фірми. Поняття цілей діяльності фірми як кінцевого стану, котрого фірма сподівається досягти у майбутньому. Показники, що використовуються для формулювання цілей у процесі бізнес-планування. Вимоги до правильно сформульованих цілей діяльності фірми.

Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії. Типові стратегії за класифікацією М. Портера. Стратегії контролювання витрат: сутність; можливі способи побудови; умови ефективного застосування. Стратегія диференціації: сутність; фактори вибору; ризики застосування. Стратегія фокусування: сутність; послідовність розробки; можливі варіанти. Основні принципи вибору стратегії.

Тема 3. Структура, логіка розробки та оформлення бізнес-плану

Структура бізнес-плану. Чинники, що визначають зміст бізнес-плану та його обсяги. Загальні вимоги до змісту бізнес-плану. Процес формування структури бізнес-плану. Структура бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій у виробничу діяльність: резюме; галузь, фірма та її продукція (послуги); дослідження ринку; маркетинг-план; виробничий план; організаційний план; оцінка ризиків; фінансовий план.

Логіка розробки бізнес-плану. Неможливість розробки універсальної, стандартної послідовності опрацювання бізнес-плану. Внутрішня логіка розробки бізнес-плану: вибір Продукції (послуг) для ринку; дослідження ринкового середовища майбутнього бізнесу; вибір розміщення фірми; прогнозування обсягів продажу продукції; визначення виробничих параметрів майбутнього бізнесу; опрацювання цінової та збутової політики; обґрунтування вибору організаційних параметрів фірми; опис потенційних ризиків бізнесу і дій для їх мінімізації; оцінка фінансових параметрів бізнесу; написання висновків з основних положень бізнес-плану (складання резюме).

Вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-плану. Загальні вимоги до стилю написання бізнес-плану: простота та лаконічність; функціональність; реалістичність припущень та передбачень; легкість пошуку потрібної інформації; наочність; забезпечення охорони конфіденційної інформації. Форма титульного аркуша. Функціональне призначення та правила оформлення змісту. Складання резюме, його призначення та зміст. Додатки: орієнтовний перелік матеріалів, що виносяться у додатки; правила оформлення.

Змістовий модуль 2. Структурні елементи бізнес-плану

Тема 4. Продукт (послуги) та ринок

Галузь, фірма та її продукція. Цілі розробки та структура розділу «Галузь, фірма та її продукція». Аналіз поточного стану справ у галузі та очікуваних тенденцій її розвитку. Концепція поведінки фірми в галузі. Загальна характеристика фірми: стратегічні й тактичні цілі діяльності; основні види діяльності; стадія розвитку бізнесу фірми; географія діяльності. Продукт та

(або) послуги фірми: фізичний опис продукту; привабливість та конкурентоспроможність; стадія розробки продукту. Захист продукції патентами, товарними знаками, наявність «ноу-хау», промислових та комерційних секретів тощо. Перспективи й можливості зростання бізнесу в майбутньому.

Дослідження ринку. Цілі розробки та структура розділу «Дослідження ринку». Основні етапи процедури дослідження ринку. Загальні параметри ринку продукції фірми (розміри ринку; тенденції розвитку; основні засоби задоволення попиту споживачів). Ідентифікація потенційних споживачів. Критерії сегментації ринку. Порівняльна оцінка привабливості визначених сегментів

ринку. Визначення цільового ринку бізнесу. Обґрунтування вибору району розміщення фірми. Оцінка впливу зовнішніх факторів на бізнес фірми. Оцінка конкурентної позиції фірми на ринку: визначення прямих і непрямих конкурентів; збирання інформації; порівняльний аналіз найближчих конкурентів; визначення реальних факторів конкуренції на ринку; з'ясування конкурентної позиції фірми на ринку; визначення майбутніх джерел конкуренції.

Тема 5. Маркетинг-план

Цілі та логіка розробки маркетинг-плану. Основні завдання маркетинг-плану. Процес визначення цілей і завдань маркетингової діяльності фірми (орієнтирів маркетингової діяльності). Вибір та обґрунтування стратегії маркетингу та програм, що її забезпечують. Характеристика етапів стратегії маркетингу. Фінансове забезпечення плану маркетингу. Аналіз можливих обсягів продажу фірми.

Стратегія маркетингу. Загальна маркетингова стратегія фірми. Можливі підходи до опрацювання стратегії маркетингу. Засоби реалізації стратегії маркетингу: вибір каналів збуту продуктів бізнесу (типи каналів збуту; фактори вибору типу каналу збуту; опис власної системи збуту); формування цінової політики (етапи формування цінової політики; моделі та стратегії ціноутворення; застосування знижок із цін); організація рекламної кампанії (процедура опрацювання рекламної кампанії; бюджет витрат на рекламу; інші елементи політики просування товарів фірми); формування політики

підтримки продуктів бізнесу. Майбутня стратегія маркетингу. Фінансові потреби на реалізацію плану маркетингу.

Прогнозування обсягів продажу. Основні напрямки аналізу припущень щодо можливих обсягів продажу: за часовими інтервалами; за видами товарів та послуг; за основними групами споживачів. Консервативні, найбільш імовірні та оптимістичні прогнози.

Тема 6. Виробничий план

Головне завдання та складові блоки виробничого плану. Основні завдання виробничого плану. Логіка опрацювання виробничого плану. Структура виробничого плану. Чинники, що впливають на обсяги та детальність інформації у виробничому плані.

Зміст виробничого плану. Основні виробничі операції (робочі процеси). Схема виробничих потоків. Машина та устаткування: характеристика виробничої бази; витрати на купівлю та (або) оренду; амортизаційні відрахування. Сировина, матеріали та комплектувальні вироби: перелік необхідних видів; їх постачальники; фінансові та інші умови постачання; запаси матеріальних ресурсів. Виробничі й невиробничі приміщення: потреби бізнесу у виробничих та невиробничих приміщеннях; опис виробничих об'єктів; витрати на придбання та (або) оренду, ремонт, експлуатацію. Вплив зовнішніх факторів на виробничі параметри бізнесу.

Тема 7. Організаційний план

Цілі та структура організаційного плану. Головні завдання організаційного плану, довести правильність вибору організаційної форми бізнесу фірми; охарактеризувати головний управлінський персонал фірми; довести, що підприємець, його команда менеджерів та інший персонал фірми здатні практично реалізувати бізнес-план. Послідовність етапів розробки організаційного плану. Структура організаційного плану.

Змістова характеристика організаційного плану. Обґрунтування вибору організаційної форми бізнесу фірми: можливі організаційно-правові форми організації бізнесу в Україні, їх переваги і недоліки; критерії вибору форми організації бізнесу; причини вибору відповідної форми організації бізнесу. Визначення потреб фірми в персоналі: складання переліку необхідних видів діяльності; визначення чисельності персоналу за окремими категоріями; розрахунки вартості утримання персоналу; джерела покриття потреб у персоналі. Власники фірми, команда менеджерів та зовнішні консультанти: складання списку осіб, про яких необхідно навести інформацію в бізнес-плані; стислі анкетні характеристики найважливіших працівників фірми. Побудова матриці управлінських здібностей. Опрацювання організаційної схеми управління фірмою. Формування кадрової політики і стратегії фірми. Підготовка, механізми мотивації та оплати праці персоналу фірми.

Тема 8. Оцінка ризиків

Цілі розробки та структура розділу «Оцінка ризиків». Сутність підприємницького ризику. Цілі розробки розділу «Оцінка ризиків»: здатність керівництва фірми збагнути можливі типи ризиків, що пов'язані з бізнесом фірми; спроможність керівників фірми розробити заходи та ефективно реагувати на небезпечні для бізнесу фірми ситуації. Складові концепції управління ризиками. Структура розділу «Оцінка ризиків».

Зміст розділу «Оцінка ризиків». Типи можливих ризиків, що найчастіше розглядаються в бізнес-планах. Найбільш імовірні типи ризиків. Способи реагування на загрози бізнесу фірми: розробка організаційних та операційних процедур запобіжного (профілактичного) характеру; розробка альтернативних планів. Заходи з нейтралізації або мінімізації можливих негативних наслідків: підвищення якості та ефективності управління фірмою; передавання частки ризику іншим фізичним або юридичним особам хеджуванням або страхуванням.

Тема 9. Фінансовий план

Значення, зміст і технологія розробки фінансового плану. Цілі складання фінансового плану, його значення для самого підприємця, для потенційних кредиторів або інвесторів. Особливості фінансового плану проти інших розділів бізнес-плану. Зміст, логіка опрацювання та структура фінансового плану.

План доходів і витрат (прибутків та збитків). Послідовність складання плану доходів і витрат: визначення відповідних і середньогалузових показників; прогнозна оцінка обсягів продажу і продуктів фірми; розрахунки прямих витрат фірми на виробництво та реалізацію продуктів (послуг) фірми; визначення валового прибутку; розрахунки операційних витрат фірми; обчислення операційного прибутку; визначення суми сплати відсотків за кредити; обчислення прибутку до сплати податків; обчислення суми податків з прибутку фірми; визначення чистого прибутку фірми. Проформа і плану доходів і видатків. Знаходження точки беззбитковості.

План грошових надходжень і виплат (план руху готівки). Фактори, що визначають необхідність складання плану грошових надходжень і виплат. Процедура складання плану грошових надходжень і виплат. Проформа плану грошових надходжень і виплат. Чистий потік готівки. Додатний потік готівки. Від'ємний потік готівки.

Плановий баланс. Мета та вимоги до складання планового балансу. Проформа планового балансу. Активи балансу. Пасиви балансу. Зобов'язання перед власниками та акціонерами.

Очікувані фінансові коефіцієнти. Цілі розрахунків стандартних фінансових коефіцієнтів. Розрахунки фінансових коефіцієнтів, що відбивають

інтереси: короткострокових кредиторів, довгострокових кредиторів, власників фірми. Аналіз чутливості. Фінансові потреби фірми та умови повернення коштів кредиторам й інвесторам.

Змістовий модуль 3. Підготовка до презентації бізнес-плану

Тема 10. Презентація бізнес-плану

Цілі й завдання презентації бізнес-плану. Сутність презентації бізнес-плану. Чинники, що приваблюють потенційних кредиторів та інвесторів до фінансування підприємницького проекту.

Організація проведення презентації бізнес-плану. Питання, що їх охоплює презентація: фірма та її продукція (послуги); ринок (клієнти та конкуренти); маркетингова стратегія фірми; першочергові фінансові завдання фірми; власники фірми та команда менеджерів; необхідні обсяги фінансових коштів; умови й терміни повернення кредиторам та інвесторам вкладених коштів. Тривалість та форма презентації бізнес-плану.

Способи підвищення ефективності презентації бізнес-плану. Попереднє ознайомлення з бізнес-планом учасників презентації. Вдалий вибір форми проведення презентації та методів встановлення контактів з учасниками презентації. Широке використання наочних матеріалів. Наголошування на ключових питаннях пропонованого бізнесу та компетенції команди менеджерів.

4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин			
	Усього	денна форма		
		л	с-п	с.р.
Модуль. 1 Бізнес-планування				
Змістовий модуль 1. Структурно-логічна схема розробки бізнес-плану				
1. Business plan in the market economy system	12	2	2	8
2. Підготовча стадія розробки бізнес-плану	12	1	1	8
3. Структура, логіка розробки та оформлення бізнес-плану	12	1	1	8
Разом	36	4	4	32
Змістовий модуль 2. Основні етапи та структурні елементи написання бізнес-плану				
4. Продукт (послуги) та ринок	12	2	2	8
5. Маркетинг-план	12	2	2	8
6. Виробничий план	12	2	4	8
7.Організаційний план	12	2	2	8
8. Оцінка ризиків	12	2	2	8
9. Фінансовий план	12	2	4	8
Разом	72	12	16	48

Змістовий модуль 3. Підготовка до презентації бізнес-плану				
10. Презентація бізнес-плану	12	2	2	8
Усього годин	120	18	22	80

5. Теми семінарських занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин (денна форма)
1	Бізнес-план у ринковій системі господарювання	2
2	Підготовча стадія розробки бізнес-плану	1
3	Структура, логіка розробки та оформлення бізнес-плану	1
4	Продукт (послуги) та ринок	2
5	Маркетинг-план	2
6	Виробничий план	2
7	Організаційний план	2
8	Оцінка ризиків	2
9	Фінансовий план	2
10	Презентація бізнес-плану	2

6. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин (денна форма)
1	Бізнес-план у ринковій системі господарювання	8
2	Підготовча стадія розробки бізнес-плану	8
3	Структура, логіка розробки та оформлення бізнес-плану	8
4	Продукт (послуги) та ринок	8
5	Маркетинг-план	8
6	Виробничий план	8
7	Організаційний план	8
8	Оцінка ризиків	8
9	Фінансовий план	8
10	Презентація бізнес-плану	8

7. Методи навчання

Для вивчення курсу «Бізнес-планування» використовуються традиційні методи навчання. Вивчення дисципліни здійснюється шляхом проведення лекційних занять, під час практичних занять відбувається обговорення теоретичного матеріалу і розгляд та вирішення конкретних ситуацій (*case method*).

Формами організації освітнього процесу під час вивчення дисципліни «Бізнес-планування» є навчальні заняття, самостійна робота, практична підготовка і контрольні заходи.

Під час навчання і викладання використовуються студентоцентрований, проблемно- і професійно-орієнтований, комунікативний, міждисциплінарний підходи, ініціативне самонавчання і наступні методи: лекції, які включають бесіди і презентації, практичні заняття, семінари, інтерактивні заняття (робота в малих групах, кейс-метод, мозковий штурм та ін.), індивідуальні заняття, консультації з викладачами, самонавчання на основі конспектів, посібників та іншої рекомендованої літератури, навчальних мультимедійних матеріалів, через електронне модульне середовище навчального процесу Moodle.

Завдяки оптимально обраним формам і методам навчання й викладання забезпечується досягнення заявлених у освітній програмі цілей та програмних результатів навчання. Викладання лекційного матеріалу з курсу поєднується з практичними заняттями та самостійною роботою студентів. Лекційні заняття носять інтерактивний науково-пізнавальний характер і забезпечують теоретичне підґрунтя курсу «Бізнес-планування», розкривають зміст основних понять та методів. Практичні заняття передбачають використання теоретичного матеріалу для обговорення та написання бізнес-плану. Вони проводяться в малих групах: поширеними є кейс-метод, підготовка презентацій. Навчально-методичне забезпечення і консультування самостійної роботи здійснюється через університетське модульне середовище освітнього процесу Moodle.

Індивідуальна робота студентів при вивченні курсу проводиться у таких формах: підготовка до практичних занять, контрольних робіт, модульно-рейтингового контролю; вивчення тем або окремих питань, що виносяться для самостійної роботи; підготовка індивідуального науково-дослідного завдання – бізнес-плану; підготовка до іспиту.

8. Методи контролю

В процесі навчання здійснюється поточно-модульний контроль, студенти виконують самостійну роботу, потім складають іспит з дисципліни.

Контроль знань і умінь студентів з дисципліни здійснюють згідно з кредитно-модульною системою організації навчального процесу.

Поточно-модульний контроль здійснюється під час обговорення теоретичного матеріалу на семінарах, виконання практичних завдань, самостійної роботи (написання бізнес-плану), контролю за засвоєнням певного модуля (модульний контроль).

Підсумковий – включає диференційований залік або екзамен.

Якщо навчальна дисципліна складається з **3-4** змістових модулів, то кожен модуль може оцінюватись в умовних балах пропорційно обсягу часу, відведеному на засвоєння матеріалу цього модуля.

9. Розподіл балів, які отримують студенти

В основу рейтингового оцінювання знань студента закладена спеціальна 100-бальна шкала оцінювання (максимально можлива сума балів, яку може набрати студент за всіма видами контролю знань з дисципліни з урахуванням поточної успішності, самостійної роботи, науково-дослідної роботи, підсумкового контролю тощо).

Встановлюється, що при вивченні дисципліни до моменту підсумкового контролю (іспиту) студент може набрати максимально 70 балів. На підсумковому контролі (іспит) студент може набрати максимально 30 балів, що в сумі і дає 100 балів.

Кількість балів, які можна набрати у ході вивчення курсу дисципліни розподіляються наступним чином: при формі контролю «екзамен»

Поточний (модульний) контроль												
Модуль 1			Модуль 2						Мо ду ль 3			
Тема 1	Тема 2	Тема 3	Тема 4	Тема 5	Тема 6	Тема 7	Тема 8	Тема 9	Тема 10	Заохочувальні бали	Бали за екзамен	Сума
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	10	30	100

Поточний контроль.

Об'єктами поточного контролю знань студентів є активність і систематичність роботи на семінарських заняттях, виконання завдань для самостійної роботи студентів, розв'язання модульних завдань.

При контролі на семінарських заняттях оцінці підлягають: рівень знань, продемонстрований у відповідях і виступах; активність при обговоренні заявлених на занятті питань; результати бліцопитування та письмового або тестового контролю знань.

Під час контролю виконання завдань для самостійної роботи оцінюванню підлягають: правильність і повнота врахування усіх складових завдання; обґрунтованість відповіді.

Заохочувальні бали – представлення результатів науково-дослідних робіт: участь у студентських олімпіадах, конкурсах наукових робіт, грантах, науково-дослідних проєктах – 1–10 балів; публікація наукових статей, тез доповіді на конференції– 1–10 балів. Виконання студентами завдання повинно носити виключно самостійний характер. Тому, за використання заборонених джерел (шпаргалок, засобів зв'язку та ін.) чи підказок студент одержує нульову оцінку. Списування під час контрольних заходів заборонені (в т.ч. із використанням мобільних девайсів). Мобільні пристрої дозволяється використовувати лише під час он-лайн тестування.

Підсумковий контроль. Форма проведення підсумкового контролю з дисципліни «Бізнес-планування» передбачає усну відповідь на теоретичні питання. Повна та вичерпна відповідь на кожне з питань оцінюється за шкалою від 0 до 10 балів. Загалом під час іспиту студент може отримати 30 балів.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проєкту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов’язковим повторним вивченням дисципліни

10. Виробниче і науково-педагогічне стажування

Метою стажування з дисципліни «Бізнес-планування» є комплексний аналіз проблем організації та розробка пропозицій з диверсифікації діяльності оформлені у вигляді бізнес-плану.

Стажування з фаху другого (магістерського) рівня вищої освіти проводиться на посадах середнього рівня управління (відповідно до професійних назв робіт, які здатен виконувати магістр спеціальності «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності») у різних лінійних та функціональних підрозділах організації усіх форм власності та організаційно-правових форм визначеної галузевої спеціалізації національної економіки.

Метою стажування є також оволодіння студентами сучасними методами і формами організації навчальної діяльності. При визначенні змісту педагогічного стажування передбачається включення студентів в такі види освітньої діяльності, які в найбільшій мірі сприяли б формуванню навичок щодо виконання таких функцій викладача: планування навчальної роботи; участь у методичній роботі; вміння розподіляти увагу під час проведення занять; ведення спостережень і аналіз занять; формування навичок оцінювання знань; сприяння становленню особистості; проведення індивідуальної роботи; постійне підвищення свого фахового рівня, педагогічної майстерності, загальної культури.

За період підготовчої роботи студент-магістрант має ознайомитися з процесом планування навчально-виховного процесу на базі практики. Під час другого періоду - виконати практичні завдання, передбачені програмою практики, а у підсумковий період - оформити звітність, захистити виконану роботу, оцінити результати практичної підготовки.

Програмою стажування з дисципліни «Бізнес-планування» передбачається визначення проблем організації, пошук ідеї, збір інформації та написання здобувачем бізнес-плану підприємства – об'єкта дослідження.

Критерії оцінювання звітів з комплексної практики з фаху ОР «магістр» відповідно до вимог кредитно-модульної системи

Критерій за яким оцінюється звіт	Рейтинговий бал
1. Виконання звіту:	70
• відповідність змісту звіту завданню та вимогам навчально-методичних рекомендацій щодо її виконання	45
• самостійність вирішення поставленої задачі, виконання розрахунків, графіків та таблиць	10
• наявність елементів науково-дослідного характеру	5
• використання комп'ютерних технологій	5
• відповідність стандартам оформлення	5
2. Захист звіту, в тому числі:	30
• доповідь	10
• правильність відповідей на поставлені запитання	20
Всього	100

11. Методичне забезпечення

1.Бізнес-планування. Методичні вказівки для студентів денної та заочної форми навчання за спеціальністю D3 «Менеджмент» – Умань: Уманський національний університет садівництва. 2024. 60 с.

12. Рекомендована література

1. Ільчук М. М., Коновал І. А., Барановська О. Д. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2024. 246 с. ECONOMIC SCIENTIFIC PORTAL
2. Гук О. В. Бізнес-планування: навчально-методичний посібник (073 «Менеджмент»). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. 52 с.
3. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навчальний посібник. Львів: ЛУТЕ, 2020. 160 с.
4. Вашків О. П. та ін. Підприємництво (методичні матеріали): основи бізнес-планування. Тернопіль: ЗУНУ, 2021.
5. Ручкіна М. М. Організація Start-Up: навчальний посібник (модулі з бізнес-планування). Одеса: ДУ «ПНПУ ім. Ушинського», 2024.
6. Ткач О. В. (уклад.). Бізнес-планування у соціокультурній діяльності: навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: ПНУ ім. В. Стефаника, 2024.
7. Планування і контроль на підприємстві: навчальний посібник (розділи з бізнес-планування). Суми: СНАУ, 2022. 237 с. (вид. 2-ге, допов.).
8. Кірік Т. М., Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Іванова О. А. Напрями поліпшення якості бізнес-планів. Бізнес-Інформ, 2022, №7, с. 217–228.
9. Арістаров Є. М., Кришан О. Ф., Сокурєнко П. І. Бізнес-планування як основа успішної організації підприємницької діяльності. Ефективна економіка, 2024, №11. DOI:10.32702/2307-2105.2024.11.47.
10. Глущенко Л. Д., Лесько О. Й., Бальзан М. В. Теоретичні аспекти та сучасні тенденції бізнес-планування на підприємстві. Modern Economics, 2022, №31, с. 32–37.
11. Галько Л. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. Економіка та суспільство, 2022, №44.
12. Левкіна Р. В., Котко Я. М., Кулініч О. А., Сукачова С. М. Бізнес-планування суб'єкта підприємницької діяльності в умовах сталого розвитку. Економічний журнал Одеського політехнічного університету, 2025, №1, с. 41–52.

13. Інформаційні ресурси

- | | |
|--|---|
| 1. http://www.president.gov.ua | Офіційний сайт Президента України |
| 2. http://www.rada.gov.ua | Верховна Рада України |
| 3. http://www.kmu.gov.ua | Кабінет Міністрів України |
| 4. http://www.me.gov.ua | Міністерство Економіки України |
| 5. http://minfin.kmu.gov.ua | Міністерство фінансів України |
| 6. http://industry.kmu.gov.ua | Міністерство промислової політики України |
| 7. http://www.mvp.gov.ua | Міністерство вугільної промисловості |
| 8. http://www.mpe.energy.gov.ua | Міністерство палива та енергетики |

- | | |
|---|--|
| 9. http://minagro.kiev.ua | України |
| 10. http://www.mintrans.gov.ua | Міністерство аграрної політики України |
| | Міністерство транспорту та зв'язку України |
| 11. http://www.youtube.com/watch?v=UBsRWTmN8CI . | Волосский А. Как написать бизнес-план с нуля : видеоруководство |
| 12. http://vpo-study.org/wpcontent/uploads/2015/08/Business-Models_final.compressed.pdf | Дослідження «Ідеї для мікро-бізнесу: практичні поради» проведено Програмою розвитку ООН в Україні за фінансової підтримки Уряду Японії |
| 13. http://bussinesnews.org.ua/istorii-uspihu-istorijauspihu/hilton-istorija-uspihu.html | Сайт bussinesnews.org.ua, рубрика: Історії успіху великих бізнесменів та успішних людей, стаття «Хілтон історія успіху» |

14. Зміни у робочій програмі на 2024 рік

1. Оновлено список рекомендованої літератури.