УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

В. Л. Дикань, В. М. Павліченко, О. М. Полякова

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

Конспект лекцій

Харків – 2021

Дикань В. Л., Павліченко В. М,, Полякова О. М. Бізнес-планування: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2021. – 68 с.

У конспекті лекцій викладено сутність і цілі бізнес-планування; розглянуто поняття бізнес-плану, розкрито структуру, порядок та зміст робіт для його складання; розглянуто формування плану маркетингу, плану виробництва, організаційного плану і фінансового плану, способи аналізу та оцінки ризиків бізнес-проектів; розкрито основні вимоги до презентації бізнес-планів.

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» усіх форм навчання.

Іл. 6, табл. 3, бібліогр.: 21 назв.

Конспект лекцій розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом 29 березня 2021 р., протокол № 9.

Рецензент

проф. Н. Є. Каличева

ЗМІСТ

Вступ…….. 5
Тема 1. Вступ у бізнес-планування…….. 6
1.1 Планування і управління бізнесом……. 6
1.2 Методологічні основи планування……. 8
1.3 Бізнес-планування як інструмент реалізації стратегії….. 9
1.4 Зародження бізнес-планування та сутність бізнес-плану 12
Тема 2. Технологія бізнес-планування…… 14
2.1 Бізнес-ідея як відправна точка розробки бізнес-плану… 15
2.2 Бізнес-моделювання як концептуальна основа бізнес-планування…….. 18
2.3 Основні етапи бізнес-планування…….. 20
Тема 3. Типологія і цілі розробки бізнес-планів……. 21
3.1 Цілі розробки бізнес-плану……. 22
3.2 Типологія і призначення бізнес-планів……. 22
3.3 Формування інформаційного поля бізнес-плану…….. 23
3.4 Загальні підходи до розробки бізнес-плану…….. 24
Тема 4. Зміст і структура бізнес-плану…… 25
4.1 Розділи бізнес-плану…… 25
4.2 Порядок розробки бізнес-плану……. 29
4.3 Вимоги щодо оформлення та складання бізнес-плану…. 30
Тема 5. Підготовча стадія розробки бізнес-плану…….. 31
5.1 Стратегічне планування на підготовчій стадії…….. 31
5.2 Оцінка сприятливих зовнішніх можливостей та загроз для бізнесу. Виявлення сильних і слабких сторін фірми 32
5.3 Визначення місії фірми та формулювання цілей діяльності фірми……. 33
5.4 Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії…… 35
Тема 6. Галузь, підприємство та його продукція. Дослідження ринку……. 36
6.1 Загальна характеристика підприємства та його продукції……... 36
6.2 Дослідження ринку……. 39
6.3 Визначення попиту на продукти (послуги)…….. 41
6.4 Аналіз конкурентів…….. 43
Тема 7. План маркетингу…….. 44
7.1 План продажу…….. 44

7.2 Стратегія маркетингу…….. 45
Тема 8. Виробничий план……. 46
8.1 Цілі та завдання виробничого плану……. 47
8.2 Структура виробничого плану; технологія виробництва, контроль якості виробничого процесу, виробнича програма підприємства……... 47
8.3 Формування матеріально-технічної бази……. 49
Тема 9. Організаційний план…… 50
9.1 Основні цілі та завдання організаційного плану…….. 50
9.2 Структура організаційного плану…….. 51
9.3 Вибір організаційної структури та визначення потреби в управлінському персоналі…….. 51
9.4 Календарний план-графік реалізації підприємницького проекту…… 52
Тема 10. Фінансовий план…… 53
10.1 Значення, зміст і технологія розробки фінансового плану…….. 53
10.2 Основні табличні форми фінансового плану…….. 54
10.3 Очікувані фінансові коефіцієнти……. 55
10.4 Оцінка ефективності реалізації бізнес-проекту……. 57
Тема 11. Оцінка ризиків…… 59
11.1 Сутність та види підприємницького ризику…… 59
11.2 Структура та цілі розробки розділу «Оцінка ризиків».. 61
11.3 Методика оцінки впливу ризиків та напрями їх мінімізації…….. 62
Тема 12. Презентація бізнес-плану…….. 65
12.1 Цілі та завдання презентації бізнес-плану……... 65
12.2 Методологічні основи експертизи бізнес-плану……. 66
Список літератури…….. 67

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Тема лекції	Кількість годин
1 Вступ у бізнес-планування	2
2 Технологія бізнес-планування	2
3 Бізнес-плани: типологія, цілі розробки і структура	4
4 Опис бізнесу. Підприємство та його продукція	2
5 Підготовча стадія розробки бізнес-плану. Характеристика конкурентного середовища	2
6 Місія та стратегія підприємства (бізнес-проекту)	2
7 План маркетингу	2
8 План виробництва	2
9 Організаційний план	2
10 Фінансовий план	2
11 Оцінка ефективності реалізації бізнес-проекту	2
12 Оцінка ризиків	2
13 Презентація бізнес-плану	2
14 Технологія розробки різних видів бізнес-плану	2

ВСТУП

У динамічних ринкових умовах в діяльності організацій, особливо стратегічно орієнтованих, виникає потреба в здійсненні нових підприємницьких задумів, реалізації інноваційних та інших проектів, що у свою чергу вимагає вміння розробляти бізнес-план.

Бізнес-планування являє собою один з найважливіших елементів ефективного управління підприємством. Бізнес-планування – це побудова плану, способу майбутніх дій, визначення економічного змісту та послідовних кроків, що ведуть до наміченої мети.

Бізнес-план включає передумови, умови, конкретну програму дій, визначає фінансово-економічні результати проекту. У самому технологічному процесі бізнес-планування передбачена можливість визначення оптимального управлінського рішення, зважаючи на потенціал самого підприємства і можливості зовнішнього середовища.

На сьогоднішній день спеціальними знаннями і професійними навичками бізнес-планування має володіти будь-який фахівець у сфері економіки та підприємництва, оскільки при виході на ринок підприємець повинен реально уявляти можливі результати своєї діяльності, критично оцінювати власні можливості, правильно розподіляти цілі за часом, навчитися ефективно використовувати ресурси.

Вивчення курсу дасть змогу отримати відповіді зокрема на такі питання, як: скільки коштів необхідно для реалізації проекту, як вони будуть використані, де і як буде продаватися продукція або послуги, який очікується прибуток і коли повернуться вкладені кошти при організації власного бізнесу.

ТЕМА 1. Вступ у бізнес-планування

1.1 Планування і управління бізнесом.
1.2 Методологічні основи планування.
1.3 Бізнес-планування як інструмент реалізації стратегії.
1.4 Зародження бізнес-планування та сутність бізнес-плану.

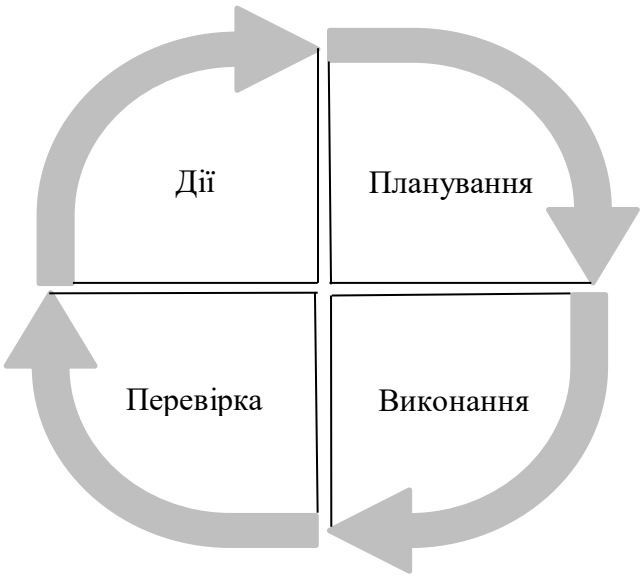
1.1 Планування і управління бізнесом

Планування відіграє важливу роль у досягненні успіху в будь-якому починанні. Воно містить постановку цілей і завдань, визначення і вибір найбільш ефективних шляхів і засобів їх досягнення.

Планування є одним з першочергових елементів будь-якого управлінського циклу. Так, наприклад, управлінський цикл Шухарта–Демінга PDCA має такий вигляд (рисунок 1.1).

Цикл PDCA містить такі етапи, як планування (Plan), реалізація (Do), перевірка (Check) і дія (Action). Цей цикл розшифровується як «плануй – роби – перевіряй – дій».

Він повторюється до збігу результату з планом. Але тут слід зважати на те, що план періодично може змінюватися відповідно до вимог споживачів, і тому саме він є основою для досягнення необхідного результату.



Планування (Plan) – Виконання (Do) – Перевірка (Check) – Дії (Act)
Рисунок 1.1 – Управлінський цикл Шухарта–Демінга (PDCA) [19]

Існує безліч визначень планування. В загальному розумінні це процес постановки цілей і визначення того, що має бути зроблено для їх досягнення.

Планування за своєю суттю є *процесом*. Як і в разі будь-якого процесу, дані та інформація, що надходять на вході, переробляються за допомогою певних методів та інструментарію в інформацію, що отримується на виході, тобто в альтернативні варіанти плану.

Існує значна різниця між плануванням і прогнозуванням і, відповідно, між планом і прогнозом. Вона полягає в тому, що *прогнозування* є пасивним передбаченням (наприклад, прогноз інфляції, курсу валюти та ін.), а планування – це формулювання намірів, яке передбачає свідомий прояв вольових зусиль і містить прийняття рішень. Планування встановлює те, що має бути зроблено.

У плануванні важливий не тільки результат (план). Сам процес планування не менш важливий, оскільки він допомагає відповісти на такі питання:

- де організація розташована в даний час (економічна позиція підприємства);
- які підсумки і умови її діяльності;

- як і за допомогою яких ресурсів можуть бути досягнуті цілі організації?

Планування – це не тільки вміння передбачити всі необхідні дії, але і здатність передбачати будь-які несподіванки у вигляді *ризиків*, які можуть виникати в процесі виконання плану. А оскільки підприємство не може повністю усунути всі можливі ризики, то так само важливо вміти спланувати заходи реагування на них [18, 19].

На сьогоднішній день планування бізнесу є однією з найбільш болючих питань вітчизняного менеджменту.

По-перше, планування в умовах ринку, орієнтоване на задоволення потреб клієнта, само по собі є досить *складною інтелектуальною роботою*.

По-друге, сама *організація процесу планування* та його здійснення є непростим завданням, оскільки потребує гнучкого поєднання централізації і децентралізації в плануванні, створення умов для участі в ньому фахівців різних підрозділів.

По-третє, існують *проблеми соціально-культурного характеру*.

По-четверте, *умови становлення планування бізнесу* в Україні мають свою специфіку. Це ускладнює використання зарубіжних методичних розробок, оскільки ці методики часто не відповідають господарським, економічним, правовим і іншим умовам вітчизняного бізнесу [3, 4, 10].

1.2 Методологічні основи планування

Методологія планування – це сукупність принципів, підходів, способів організації і методів планування для ефективного вирішення проблем. Вона визначається розумінням шляхів, засобів і можливостей для досягнення поставлених цілей [13].

Одне з найважливіших завдань керівників підприємств полягає в тому, щоб вибрати і розробити методологію планування. При її формуванні необхідно враховувати людський фактор. Також до основних факторів, практично значущих для формування методології планування, належать логіка, інтуїція і здоровий глузд.

Використання принципів системного подходу виступає сполучною ланкою між методологією та організацією планування.

Планування як галузь наукового знання пронизує всю управлінську діяльність і є міждисциплінарним за своєю природою.

Планування як функція управління має свій об'єкт і предмет дослідження. Щодо *об'єкта планування*, то процес планування застосовується в різних соціально-економічних системах (корпораціях, підприємствах, структурних ланках). Усі ці системи можуть виступати як об'єкт планування. *Предметами планування* є сама діяльність і відносини між об'єктами планування і зовнішнім середовищем.

У зарубіжній і вітчизняній практиці використовуються різні підходи до організації процесу планування в ієрархічних системах управління. Найбільшого поширення на практиці набули три підходи до планування з урахуванням ієрархії: *зверху вниз, знизу вгору і зустрічне планування* на основі поєднання першого і другого підходів [20, 21].

Класичний підхід до організації процесів планування (*зверху вниз*) говорить, що планування – це завдання керівників вищого рівня управління (топ-менеджерів). Проте сучасні підходи до управління передбачають участь у цьому процесі і інших співробітників підприємства (*від низу до верху, зустрічне планування*). Планування стає дієвим інструментом тільки тоді, коли працівники активно залучені в його процес, беруть безпосередню участь у постановці цілей і розробці способів їх досягнення [15, 19].

Роль вищого керівництва в плануванні полягає в тому, що воно має проявляти інтерес до процесу планування, надавати йому підтримку і брати у ньому участь. Планування має починатися і закінчуватися на вершині ієрархії.

1.3 Бізнес-планування як інструмент реалізації стратегії

Сучасний бізнес функціонує в умовах наростання складності, невизначеності та динамічних змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Джерела виникнення невизначеності різноманітні і пов'язані з дією цілої низки факторів, які є як усередині організації, так і зовні її.

На думку Ф. Котлера, стратегія – це план досягнення бажаних результатів. При цьому Ф. Котлер зазначає, що стратегічне планування вимагає дотримання трьох основних умов:

1 *Управління компанією будується на принципах управління інвестиційним портфелем.* Кожен напрям має свій потенціал отримання прибутку, відповідно до якого і розподіляються ресурси компанії.

2 *Ретельна оцінка перспектив кожного виду діяльності, вивчення показників ринкового зростання і позиції компанії на конкретному ринку.*

3 *Стратегія*. Кожна компанія, враховуючи профіль діяльності, цілі, можливості, навички та ресурси, розробляє власну стратегію. Для кожного бізнесу компанією розробляється план досягнення довгострокових цілей [19].

Стратегічне планування – це процес, який передбачає збір і обробку інформації для постановки стратегічних цілей, вироблення стратегії, розробки планів досягнення цілей і способів підвищення ефективності бізнесу, призначений для узгодження вимог зовнішнього оточення з можливостями компанії. Мета цього процесу – забезпечити успіх компанії в довгостроковій перспективі [20].

Стратегічне планування має такі етапи:

- визначення бачення та місії;
- постановку стратегічних цілей і визначення цільових показників;
- розробку стратегії;
- формування передумов (припущень);
- розробку заходів (планів, програм) для досягнення цілей;
- визначення і розподіл ресурсів, що забезпечують досягнення поставлених цілей;
- доведення планів до осіб, відповідальних за їх реалізацію;
- збір інформації про виконання планів, аналіз;
- коригування планів [18].

Практика підтверджує, що застосування стратегічного планування дає важливі переваги для компанії, оскільки воно дає змогу вирішити такі питання:

- підготуватися до використання сприятливих можливостей для розвитку бізнесу;
- з'ясувати виникаючі небезпеки і проблеми;
- раціонально розподілити обмежені ресурси;
- поліпшити координацію дій в організації;

- поліпшити функцію контролю всередині організації;

- забезпечити зростання можливостей для інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень та обміну необхідною інформацією;

- спонукати керівників до реалізації своїх рішень у процесі їх роботи;

- підвищити професійну підготовку керівників [14, 18].

Між стратегічним планом і його фактичною реалізацією може бути розрив. У більшості випадків причини розриву між стратегічним планом і його реалізацією пов'язані з невмінням керівників реалізувати наявний план. Так, М. Ковен виділяє чотири основні причини виникнення розриву з вини менеджменту:

1) невміння забезпечити підтримку плану;

2) невміння донести суть стратегії до інших співробітників;

3) невміння дотримуватися плану;

4) невміння адаптуватися до змін [19].

Усі організації незалежно від їх масштабу і галузевої належності стикаються з так званою *дилемою планування*, яка своїм корінням сягає в протиріччя між логікою і творчістю, раціональним та інтуїтивним мисленням.

На сьогодні при формуванні стратегії вчені приділяють увагу такому аспекту, як творчість. Так, Г. Мінцберг підкреслює значущість елемента творчості людини таким чином: «творчість не терпить послідовності – творець знаходить нові поєднання явищ, які досі вважалися несумісними. Будь-яка стратегія, як і будь-яка теорія, є спрощення, яке неминуче спотворює реальність» [19].

Дилема планування може бути вирішена шляхом поєднання двох видів мислення – аналітичного та інтуїтивного. Тому керівник має володіти всім набором прийомів, поєднуючи свої аналітичні здібності і відточену інтуїцію.

Для того щоб бути ефективною, організація в процесі стратегічного планування має вміти поєднувати логіку та інтуїцію. Однак, щоб зв'язати воєдино стратегічні цілі і стратегію їх досягнення в деяке узгоджене кероване ціле, забезпечити реалізацію цілей на практиці різними підрозділами компанії, необхідним є *розроблення бізнес-плану*.

1.4 Зародження бізнес-планування та сутність бізнес-плану

Ідея складання бізнес-планів зародилася в США. У 70-80-х рр. XX століття розвиток молодих високотехнологічних компаній у сфері комп'ютерних, телекомунікаційних та медичних технологій потребував чималих фінансових коштів. За отриманням грошових коштів для реалізації своїх інноваційних ідей підприємці стали активно звертатися у фінансові організації (інвестиційні фонди, інвестиційні банки, венчурні фонди) або до індивідуальних інвесторів – «бізнес-ангелів». «Бізнес-ангели» – це заможні люди, які вкладають венчурний (ризиковий) капітал у створюваний бізнес на ранніх стадіях розвитку; інакше кажучи, це непрофесійні вкладники капіталу в ризиковані проекти. Завдяки венчурному капіталу були створені такі гіганти, як *Intel, Microsoft, Apple, Compaq, Federal Express, Xerox* [17, 19].

Щоб зрозуміти, для яких цілей венчурні компанії вимагають грошові кошти і на що вони будуть витрачені, інвестори ставили у письмовій формі питання, відповіді на які їх цікавили. Надалі практика показала, що чим глибше і ґрунтовніше були опрацьовані питання і відповіді на них, тим успішніше йшли справи у молодої інноваційної компанії.

Усе це вимагало уніфікувати форму представлення бізнес-плану. Далі накопичений досвід використання бізнес-планів був удосконалений і згодом повсюдно увійшов у практику бізнесу. Він поширився з США в Європу і в інші країни. Пізніше бізнес-плани стали використовуватися підприємствами не тільки для створення нового інноваційного підприємства, але і для розвитку вже існуючого бізнесу.

Поняття «бізнес-план» використовується у двох значеннях:

1 *Результат зведеного планування діяльності компанії, яке здійснюється систематично, на регулярній основі*. У цьому трактуванні бізнес-план – це письмовий документ, який являє собою стратегічний план створення і/або розвитку бізнесу компанії. Він відображає поточний стан, цілі і стратегію їх досягнення, передбачувані потреби і очікувані результати розвитку бізнесу компанії.

2 *Результат одноразового планування, здійснюваного в рамках проекту для вирішення конкретного стратегічного*

завдання. В цьому контексті бізнес-план – це основний документ інвестиційного проекту, що надається інвестору, в якому в стислій формі і загальноприйнятій послідовності викладаються суть, основні характеристики, фінансові результати і економічна ефективність проекту [6, 11, 19].

В економічній літературі бізнес-план розглядається в кількох аспектах:

− як самодостатній інструмент внутрішньофірмового планування і аналог стратегічного плану;

− як інструмент ділового планування, насамперед планування відносин з контактними аудиторіями організації, від яких залежить обсяг її фінансових ресурсів (кредиторами, інвесторами);

− як плановий документ, що розробляється на рівні структурного підрозділу підприємства [3, 5, 16].

Бізнес-план у ринковій системі господарювання виконує дві найважливіші функції:

1) ***зовнішню*** – ознайомити різних представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї;

2) ***внутрішню*** (життєво важливу для діяльності самого підприємства) – опрацювати механізм самоорганізації, тобто цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проекту [13, 16, 19].

У межах внутрішньої функції бізнес-плану можна виділити два напрями його застосування:

1) як інструменту стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства;

2) як механізму аналізу, контролю й оцінки діяльності підприємства.

Бізнес-план (business-plan) – докладний, чітко структурований, ретельно обґрунтований, динамічний, перспективний план розвитку конкретного напряму бізнесу, який використовується для стратегічного планування, організації та координації робіт щодо проекту, переговорів з кредиторами та інвесторами, залучення учасників проекту.

Мета розроблення бізнес-плану полягає в тому, щоб, з одного боку, мати чітко і досить докладно розроблену перспективу

розвитку бізнесу або конкретного підприємницького проекту, а з іншого – отримати грошові кошти в інвесторів або кредити у банку.

Головна відмітна риса бізнес-плану полягає в тому, що цей документ має зведений, системний характер. Це відрізняє бізнес-план від інших видів планів, що розробляються на підприємстві. У ньому ув'язані характеристики і фактори зовнішнього середовища бізнесу з внутрішніми характеристиками і функціональними сферами діяльності самого підприємства [20, 3, 4].

Під *бізнес-плануванням* розуміють процес розроблення бізнес-плану, який являє собою впорядковану організаційну процедуру, пов'язану зі збором і обробкою інформації, прийняттям рішень, які здійснюються з метою отримання бажаного результату у вигляді цілісної системи взаємопов'язаних управлінських рішень.

Одного універсального бізнес-плану, прийнятного для всіх типів підприємств і для будь-якої ситуації, бути не може.

Бізнес-план може знадобитися в таких ситуаціях:

- при створенні нової фірми;
- у період підготовки значних змін, технічного переозброєння виробництва, виходу на нові ринки, освоєння нової продукції;
- для залучення додаткового капіталу з метою розширення або розвитку бізнесу;
- для отримання схвалення певного курсу розвитку (проекту) компанії радою директорів;
- для обґрунтування необхідності виділення ресурсів на реалізацію будь-якого проекту;
- для підвищення ефективності роботи компанії;
- при виході на зовнішній ринок, встановленні або розширенні зовнішньоекономічних зв'язків;
- при підборі кадрів і формуванні ефективної команди [7, 13].

ТЕМА 2. Технологія бізнес-планування

2.1 Бізнес-ідея як відправна точка розробки бізнес-плану.

2.2 Бізнес-моделювання як концептуальна основа бізнес-планування.

2.3 Основні етапи бізнес-планування.

2.1 Бізнес-ідея як відправна точка розробки бізнес-плану

Відправна точка, з якої починається нове підприємство, новий товар, будь-який інноваційний процес, – це ідея (грец. – образ). ***Бізнес-ідея*** – це концепція бізнесу, яка пов'язана з розумінням цінності, пропонованої споживачеві. Вона може бути як власною (новою, оригінальною, зародженою вперше), так і запозиченою ззовні.

Генерування ідей є першим і дуже важливим етапом інноваційного процесу, результатом якого є певна кількість перспективних для організації ідей.

Характеристики вигідної ділової пропозиції можна сформулювати таким чином: Людина + Ідея + Інвестиції = = Прибуток.

Ідеї необхідні не тільки для того, щоб почати свою справу, а й на всіх інших етапах функціонування підприємства [17].

До найбільш корисних джерел бізнес-ідей можна віднести такі:

- відгуки споживачів;
- рекомендації та побажання друзів, родичів;
- продукція, що випускається конкурентами;
- думки працівників торгівлі, збутових агентів;
- різні публікації з газет і журналів;
- публікації уряду, місцевої адміністрації міста, району;
- ідеї, що зародилися в соціальних службах або некомерційних організаціях;
- архіви патентного бюро;
- дослідні лабораторії та університети;
- власні науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки підприємства [17, 8].

Основними перешкодами на шляху генерації ідей є:

- брак проникливості у потенційного підприємця;
- «вбивці ідей» (фрази: це працювати не буде; це вже пробували; хто буде за це платити; це безглуздо; це занадто просто; чому це не зробив хтось інший).

Існує ціла низка спеціальних методів, які допомагають виробляти і оцінювати нові бізнес-ідеї. До них можна віднести мозковий штурм, карту ідей, метод шести капелюхів, структурування думок (mind mapping), теорію вирішення

винахідницьких завдань (ТВВЗ), морфологічний аналіз, синектику (метод Вільяма Гордона), метод фокальних об'єктів, рекомбінацію ідей і знань, Catchball та ін.

Основними методами генерації ідей є мозковий штурм та карти ідей.

Мозковий штурм – стимулює групи людей на пошук якомога більшої кількості ідей на певну тему в заданому інтервалі часу (як правило, 20 хвилин) [13, 18].

Використання ***карти ідей*** – це вдосконалений варіант мозкового штурму. Діють ті самі принципи, але учасників просять знайти ділові можливості за трьома основними типами підприємств: виробництво, послуги, торгівля.

Ідеї, які в кінцевому підсумку формують основу рентабельного бізнесу, належать до однієї з таких категорій:

- ідея вирішує проблему;
- ідея задовольняє потребу клієнта, купівельну тенденцію або конкретний сегмент ринку;
- ідея додає вартість;
- ідея пов'язана із законодавчими змінами;
- ідея як результат вдосконалення підприємцем своїх навичок і ресурсів [17].

Після генерування бізнес-ідей необхідно вибрати одну з них і формалізувати:

1 Яку проблему вирішує бізнес-ідея, яка вигода споживача? (Що?)

2 Який ринок пропонованого продукту? (Кому?)

3 Який механізм отримання доходу? (Як?)

Яку проблему вирішує бізнес-ідея? (Що?) Перша характеристика успішної бізнес-ідеї – це те, що вона чітко заявляє, яку потребу вона задовольняє і в якій формі (продукт або послуга). Помилка багатьох підприємців полягає в тому, що коли вони звертаються до вирішення проблем споживачів, вони розмірковують про технічні сторони і деталі продукту.

Ключовим фактором є вигода клієнта, а все інше має вторинне значення. Іншими словами, продукт або послуга – це засіб для забезпечення вигоди споживача. Тому при формулюванні бізнес-ідеї необхідно чітко і ясно відобразити вигоду споживача [20].

Втрати для людини мають набагато більше значення, ніж придбання. Це явище було названо ***асиметричною реакцією людини на зміну добробуту***. Люди йдуть на ризик, щоб уникнути втрат, але не схильні ризикувати, щоб отримати вигоду. Таким чином, досить проблематично виходити на ринок з товаром, занадто складним у застосуванні. Необхідно, щоб видима цінність нової продукції істотно перевищувала цінність старого продукту [8].

Який ринок пропонованого продукту? (Кому?) Бізнес-ідея демонструє існування привабливого ринку для продукту (послуги) і ідентифікує цільову групу споживачів. На даному етапі зовсім не потрібно проводити докладний аналіз ринку. Однак припущень, зроблених щодо розміру або сегмента ринку, буде цілком достатньо для опису бізнес-ідеї.

Який механізм отримання доходу? (Як?) Характеристика успішної бізнес-ідеї має показати механізм отримання доходу: яким чином буде забезпечуватися отримання доходу і в якому розмірі. У разі, якщо бізнес-ідея ґрунтується на використанні інноваційного механізму отримання доходу, необхідно пояснити це вже на стадії опису бізнес-ідеї.

Подання бізнес-ідеї має містити:

1) титульний аркуш, на якому вказано таку інформацію:

- назва продукту або послуги;
- прізвище та ім'я ініціатора / підприємця;
- примітка про конфіденційність;
- відповідні ілюстрації (якщо це необхідно);

2) основний текст, що містить:

- опис продукту чи послуги;
- інноваційні характеристики продукту або послуги;
- опис споживача;
- опис вигоди споживача;
- механізм отримання доходу (виручки) [11].

Опис бізнес-ідеї має не перевищувати двох сторінок (без титульного аркуша). За потреби він може містити ілюстрації або діаграми (не більше чотирьох).

При описі бізнес-ідеї, спрямованої на отримання нового продукту або послуги, рекомендується дотримуватися такої моделі: *мета – кінцевий результат – економічний ефект*.

1 ***Мета*** – проблема, яку потрібно вирішити, чи можливість, яку потрібно реалізувати.

2 ***Кінцевий результат*** – це передбачуваний спосіб вирішення проблеми або реалізації можливості.

3 ***Економічний ефект*** – це передбачувана віддача (ефективність) кінцевого результату, виражена в грошових одиницях [19].

2.2 Бізнес-моделювання як концептуальна основа бізнес-планування

Бізнес-модель посідає проміжне місце між бізнес-ідеєю і бізнес-планом. Вона набагато ширша і повніша, ніж бізнес-ідея. Бізнес-модель характеризує суть бізнесу і дає змогу вирішувати такі завдання:

- представити логічну і внутрішньо несуперечливу концепцію бізнесу, принципи організації діяльності компанії, які можна довести до відома співробітників;
- сформувати структуру найважливіших компонентів бізнес-моделі;
- виявити ключові компетенції, які необхідні для досягнення цілей компанії, і визначити необхідний розвиток цих компетенцій;
- показати економічну привабливість бізнесу, щоб зацікавити інвесторів (кредиторів), а також задіяти інші джерела для отримання необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових та ін.);
- створити реальну основу для управління діяльністю компанії, визначення критеріїв оцінки тих чи інших стратегічних і тактичних рішень, що розглядаються менеджерами компанії;
- виявити необхідність своєчасного внесення змін і перетворень у діяльності компанії з урахуванням змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі [10].

Бізнес-модель містить такі компоненти [3, 9, 12, 18, 19].

Бізнес ідея. При побудові бізнесу передусім необхідно відповісти на запитання, *яким чином компанія збирається створювати цінність для споживача?* Тут визначаються характеристики, конкретні види продукції/послуг, що пропонуються споживачеві. Також слід вказати характер

діяльності компанії: виробництво власних товарів/послуг; реалізація товарів/послуг споживачеві (як власних, так і в комплексі з товарами/послугами інших компаній). І нарешті, необхідно зазначити, чи буде компанія реалізовувати свої товари/послуги споживачу безпосередньо або через посередників.

Клієнти. Для опису цього компонента бізнес-моделі слід відповісти на запитання, *кому компанія буде робити комерційну пропозицію?* Для цього необхідно проаналізувати інформацію про характер, обсяг і межі цільового ринку, на якому буде діяти компанія. Крім того, необхідно визначити характер кордонів цільового ринку (міжнародний, національний, регіональний, місцевий), а також вирішити, чи буде компанія реалізовувати свою продукцію безпосередньо кінцевому споживачеві або залучати посередника.

Фактори внутрішніх можливостей. Тут необхідно відповісти на запитання, *в чому полягають внутрішні джерела переваг перед конкурентами і ключові компетенції компанії?*

Ключові компетенції. Вони характеризують внутрішні можливості і організаційну спроможність підприємства, досвід і кваліфікацію його співробітників. Джерела переваг можуть бути такі:

- унікальні компетенції в галузі виробничої та операційної діяльності;
- розробка нових технологій і впровадження нововведень, проведення науково-дослідних робіт;
- унікальний досвід у реалізації продукції;
- ефективне використання інформаційних технологій;
- унікальні компетенції в управлінні ланцюжком поставок;
- тісні зв'язки з партнерами і ефективне використання ресурсів.

Процеси, що забезпечують отримання прибутку. Для оцінки економічних факторів потрібно відповісти на запитання, *яким чином компанія планує отримати прибуток?* Економічна модель, пов'язана з отриманням доходу і прибутку, належить до найважливіших компонентів бізнес-моделі. Її характеризують такі показники, як частка постійних витрат у загальних витратах компанії, планований обсяг виробництва і реалізації продукції/послуг (великий/середній/малий), рентабельність (висока/середня/низька), джерела доходів (постійні/змінні/змішані).

Конкурентоспроможна стратегія. Тут потрібно відповісти на запитання, *яким чином компанія буде виділятися на тлі конкурентів*? Для того щоб компанія відрізнялася від конкурентів і займала стійку стратегічну позицію, зберігаючи її протягом тривалого періоду часу, необхідно знайти і використовувати реальні відмітні переваги. Наприклад, якщо для ведення бізнесу потрібно специфічне програмне забезпечення, яке є у всіх конкурентів, то його наявність в аналізованої компанії не є конкурентною перевагою. Це лише необхідність для ведення бізнесу в даній сфері [2]. Стійкі стратегічні позиції, як правило, формуються на основі таких переваг:

- висока якість роботи і / або обслуговування;
- висока якість продукції;
- надійність поставок;
- нові методи управління;
- низький рівень витрат;
- тісні зв'язки з клієнтами.

Цілі підприємця. Бізнес-модель має відображати мету і наміри підприємця щодо тривалості існування фірми, охоплення ринку і планованих масштабів діяльності. Тут можна виділити чотири основні типи бізнес-моделей:

- забезпечує виживання бізнесу;
- гарантує стабільний необхідний рівень доходу власникам бізнесу;
- забезпечує істотне зростання і розвиток;
- бізнес-модель спекулятивної діяльності, яка використовується для того, щоб показати можливості фірми і подальшого її продажу [5, 20].

2.3 Основні етапи бізнес-планування

Процес розробки бізнес-плану має бути спланований.

Етап 1. Визначення цілей розробки бізнес-плану

Перш ніж перейти до написання бізнес-плану, необхідно визначити цілі його розробки і його цільову аудиторію. Необхідно також виявити інтереси, вподобання і потреби цільової аудиторії, для якої розробляється бізнес-план, оскільки від цього залежить те, на яких ключових моментах необхідно акцентувати увагу.

Етап 2. Складання плану робіт з підготовки бізнес-плану

На цьому етапі визначається склад робіт, здійснюється їх розподіл між членами робочої групи. Складання плану робіт з розробки бізнес-плану містить в себе визначення такої інформації:

- формування переліку заходів та обсягу всіх робіт;
- визначення термінів завершення робіт;
- призначення відповідальних виконавців з окремих робіт;
- формування зразкової структури розділів бізнес-плану;
- визначення переліку і термінів проведення поточних заходів.

Етап 3. Збір інформації та розробка бізнес-плану. Необхідно зібрати інформацію про компанію, про передбачуване виробництво продуктів / послуг, провести необхідні дослідження, такі як аналіз ринку, аналіз фінансового стану компанії і т. д.

В останню чергу пишуться резюме та стислий зміст бізнес-плану, оскільки вони містять огляд основних його розділів.

Етап 4. Редагування та оформлення бізнес-плану

Результатом бізнес-планування є бізнес-план, поданий у письмовій формі. Коли написання бізнес-плану завершено, бажано провести його експертизу силами стороннього консультанта-рецензента. Далі в бізнес-план вносяться коригування з урахуванням зауважень рецензента.

Етап 5. Оцінка виконання бізнес-плану

Необхідно переглядати і оновлювати бізнес-план, щоб відобразити в ньому зміни. Оцінка ступеня виконання бізнес-плану і виявлення причин розбіжностей запланованого і досягнутого результатів мають стати підставою для внесення коригувань як у сам процес планування, так і в бізнес-план [8, 12, 13, 20].

ТЕМА 3. Типологія і цілі розробки бізнес-планів

3.1 Цілі розробки бізнес-плану.
3.2 Типологія і призначення бізнес-планів.
3.3 Формування інформаційного поля бізнес-плану.
3.4 Загальні підходи до розробки бізнес-плану.

3.1 Цілі розробки бізнес-плану

Для розробки середньої складності бізнес-плану (залежно від досвіду та підготовленості підприємця) необхідно до 200 годин.

Опрацювання бізнес-плану як комплексного багатофункціонального документа має кілька цілей [10, 18].

По-перше, бізнес-план – це інструмент для залучення зовнішнього капіталу, необхідного для реалізації підприємницького проекту.

По-друге, на початковій стадії реалізації підприємницького проекту бізнес-план служить основним інструментом комунікації між підприємцем і майбутніми постачальниками, продавцями та працівниками.

По-третє, бізнес-план – це спосіб моделювання системи управління майбутнім бізнесом.

По-четверте, бізнес-план – це спосіб попереднього визначення перешкод та запобігання виникненню проблем на шляху до успіху.

По-п'яте, бізнес-план – це спосіб розвитку особистих управлінських якостей підприємця.

По-шосте, бізнес-план уможливлює перевірку реалістичності підприємницької ідеї ще до її практичної реалізації.

3.2 Типологія і призначення бізнес-планів

Бізнес-плани класифікують за певними ознаками.

І Залежно від призначення бізнес-плани розробляються в різних модифікаціях:

1 За бізнес-лініями (продукція, роботи, послуги).

2 По підприємству в цілому (новому або вже діючому).

ІІ Залежно від цілі та завдань планування розрізняють стратегічні бізнес-плани, бізнес-плани фінансового оздоровлення, бізнес-плани інноваційних проектів, бізнес-плани диверсифікації діяльності, інвестиційні бізнес-плани.

ІІІ За аудиторією користувачів розрізняють:

1 Бізнес-план для внутрішнього користування (робочий бізнес-план) – містить конфіденційну інформацію стосовно перспектив розвитку підприємства, відповідні розрахунки є максимально реалістичними.

2 Бізнес-план для зовнішнього користування (офіційний бізнес-план) – розробляється з метою налагодження ділового співробітництва та створення сприятливого іміджу підприємства в заінтересованих контактних аудиторіях [19].

IV За характером об'єкта виділяють:

1 Бізнес-план нового підприємства.

2 Бізнес-план діючого підприємства.

V За масштабом проблеми, що розв'язується:

1 Локальний бізнес-план – розробляється для підприємницьких проектів, реалізація яких не спричиняє принципових змін у діяльності підприємства.

2 Концептуальний бізнес-план – розробляється для обґрунтування кардинальних стратегічних змін у діяльності підприємства [15].

VI За цільовим призначенням розрізняють:

1 Бізнес-план інвестиційного проекту – обґрунтовує доцільність утілення в життя певної підприємницької ідеї, оформленої у вигляді комплексу відповідних заходів (проекту).

2 Корпоративний бізнес-план – призначений для регулювання поточної діяльності підприємства, узагальнює цілі експлуатації існуючих стратегічних зон господарювання та характеризує її ефективність, визначає перспективні напрями діяльності.

3.3 Формування інформаційного поля бізнес-плану

Інформаційне поле бізнес-плану – це сукупність документів чи даних правового, політичного, економічного, комерційного, науково-технічного, зовнішньоекономічного та соціального характеру, які забезпечують інформаційні потреби підприємця. Для розробки бізнес-плану необхідна така інформація: маркетингова (конкуренти, споживачі, ціни, особливості просування на ринок); виробнича (устаткування, виробничі площі, сировина); фінансова (дохідність, рентабельність, кредити, страхування); загально-економічна й галузева (економічна ситуація, законодавство, політичні та соціальні умови, тенденції розвитку галузі) [8].

У бізнес-плані зацікавлені передусім такі особи:

Власники підприємства. Бізнес-план цікавить їх з точки зору визначення цілей і формування стратегії досягнення цих цілей.

Також бізнес-план їм буде необхідний для контролю його реалізації.

Керівництво підприємства. Керівники використовують бізнес-план і бізнес-планування для розробки стратегії розвитку, а також для здійснення ефективного управління на основі бізнес-плану.

Інвестори (кредитори). Вони розглядають бізнес-план як джерело інформації для прийняття рішення про фінансування.

Партнери та співробітники підприємства. Вони вбачають у бізнес-плані основу для ділових пропозицій і розвитку контактів.

3.4 Загальні підходи до розробки бізнес-плану

Загальна методологія розробки бізнес-плану охоплює три стадії: початкову, підготовчу та основну.

Початкова стадія є обов'язковою, коли засновується цілком нове діло. На цій стадії розробляється концепція майбутнього бізнесу, в рамках якої здійснюється пошук підприємницької ідеї, вибір сфери діяльності та форми організації бізнесу, а також ухвалюється рішення щодо способу започаткування бізнесу.

На *підготовчій стадії* формується інформаційне поле стосовно майбутнього бізнесу; виявляються сприятливі фактори та загрози з боку зовнішнього середовища; оцінюються сильні й слабкі сторони фірми; формулюються її місія та конкретні цілі; вибирається її стратегія; виявляються можливі стратегічні альтернативи.

На *основній стадії* відбувається безпосереднє опрацювання конкретного бізнес-плану [9, 12, 13].

Згідно з іншою методологією бізнес-планування, розробка бізнес-плану передбачає такі етапи.

І етап. Формування інформаційного забезпечення розробки бізнес-плану. Включає збір інформації про вимоги до нього щодо даної галузі та масштабів діяльності.

ІІ етап. Розробка концепції та визначення цілей бізнес-плану. Передбачає опрацювання концепції майбутнього бізнесу, тобто принципових рішень, що становитимуть основу бізнес-плану.

ІІІ етап. Збір та аналіз інформації щодо обраної підприємницької ідеї, формулювання цілей та завдань. На цьому

етапі збирається маркетингова, виробнича, фінансова та загальноекономічна інформація, що безпосередньо стосується обраної ідеї (бізнесу), способів її реалізації, можливих перешкод та сприятливих факторів. Оцінюються також сильні та слабкі сторони діяльності підприємства. Ухвалюється рішення про те, чим цей бізнес буде відрізнятися від продукції конкурентів, за рахунок чого створюватимуться конкурентні переваги підприємства в цьому бізнесі.

IV етап. Основний (розробка бізнес-плану). На основній стадії здійснюється безпосередня розробка конкретного бізнес-плану. На його зміст і структуру впливають масштабність бізнесу та обсяг потреб у грошових коштах.

V етап. Презентація бізнес-плану. Презентація, тобто публічне представлення бізнес-плану, здійснюється для ознайомлення зацікавлених осіб з новим бізнесом, демонстрації сутності підприємницької ідеї, налагодження ділових відносин із потенційними інвесторами (кредиторами) [20].

ТЕМА 4. Зміст і структура бізнес-плану

4.1 Розділи бізнес-плану.
4.2 Порядок розробки бізнес-плану.
4.3 Вимоги щодо оформлення та складання бізнес-плану.

4.1 Розділи бізнес-плану

Залежно від призначення бізнес-плану обсяг його може складати до 20–60 сторінок. Для написання бізнес-плану розроблено різні методики (стандарти) (ЮНІДО (UNIDO), КПМГ (KPMG), ТАСІС (TASIS), ЄБРР (EBRD)), усі вони мають загальну основу, що містить такі компоненти:

Резюме (стислий опис).
Аналіз ринку та план маркетингу.
Виробничий план.
Організаційний план.
Фінансовий план.
Ризики і гарантії.

Як у світовій, так і у вітчизняній практиці бізнес-планування немає законодавчо визначеного чіткого переліку розділів бізнес-плану. Зазвичай бізнес-план складається з таких розділів:

1 Резюме.

2 Опис підприємства (організації).

3 Опис послуг, робіт, продукції.

4 Аналіз ринку та конкуренції.

5 Маркетинговий план.

6 План виробництва.

7 Організаційний план.

8 Фінансовий план.

9 Інвестиційний план.

10 Додатки [9, 19, 20].

Розглянемо їх більш докладно.

Розділ 1. Резюме. В резюме мають бути вказані основні параметри проекту і його стисла характеристика. Обов'язково резюме має містити стислу інформацію про суть проекту, фінансові показники і показники ефективності (сума інвестицій, співвідношення позикових і власних коштів, термін окупності проекту (простий і дисконтований), рентабельність проекту), структуру продукту (послуги), обсяг випуску, гарантії проекту.

Часто в резюме включають основні дані про фірму: дату створення і реєстрації, форму власності, контактні телефони керівництва фірми, стислий опис сфери, в якій вже діє фірма, або в яку вона збирається увійти.

У резюме треба відобразити такі основні моменти:

1 Можливості для бізнесу.

2 Привабливість бізнесу.

3 Можливості для підприємства і регіону.

4 Необхідні фінансові ресурси (власні і (або) позикові).

5 Термін окупності проекту.

6 Можливий термін повернення позикових коштів.

7 Умови інвестування.

8 Очікуваний прибуток і його розподіл.

Остання сторінка резюме має бути присвячена фінансовим результатам, які очікуються від проекту в майбутньому. Треба зазначити, що резюме складається після складання бізнес-плану [12, 21].

***Розділ 2. Підприємство**:*

а) опис підприємства;

б) товари, послуги;

в) ринок збуту;

г) місце розташування;

д) конкурентне середовище;

е) управління;

ж) кадри;

и) цільове призначення кредиту та його передбачуваний термін повернення.

Розділ 3. Опис послуг, робіт, продукції. У розділі, що характеризує об'єкт бізнесу, необхідно вказати спрямованість бізнес-плану, яка продукція, які послуги. І, найголовніше, тут необхідно зазначити важливість товарів для споживачів та його унікальність і особливості.

Розділ 4. Аналіз ринку і конкуренції. В цьому розділі бажано вказати і визначити пріоритети споживачів, якими вони керуються при купівлі (якість, ціна, час і точність поставки, сервісне післяпродажне обслуговування). Також необхідно провести сегментацію ринку, визначити розміри і ємність по продукції підприємства. Дати оцінку конкурентів з виявленням їх сильних і слабких сторін [12, 20, 9].

Розділ 5. Маркетинговий план. У цьому розділі підприємець деталізує цілі маркетингу з продажу конкретних товарів (послуг), визначає ринки, на які його підприємство (фірма) орієнтуватиметься, основні сегменти ринків за кожним окремим видом товарів/послуг, тактику конкурентної боротьби, бюджет маркетингу. Після цього визначається конкретна маркетингова стратегія для досягнення сформульованих цілей.

Тут також може бути розраховано передбачуваний обсяг продажу підприємства, частка ринку і визначено кілька варіантів прогнозів: консервативний, найімовірніший і оптимістичний. У цей план рекомендовано включити чотири основні продукти:

1 Товар. Його призначення, якість, унікальність, корисність, привабливість і післяпродажне сервісне обслуговування.

2 Ціна. Стратегія ціноутворення.

3 Місцезнаходження. Точки і канали збуту і розподілу.

4 Методи стимулювання. Реклама, виставки і т. д. [9].

Розділ 6. План виробництва. План виробництва відображає виробничий процес. Тут доцільно викласти виробничий процес із зазначенням його структури і трудомісткості. Необхідно відобразити потребу у виробничих приміщеннях і їх площу, загальну, а також виробничу, визначити потребу в матеріальних ресурсах, відносини з постачальниками.

Розділ 7. Організаційний план. Організаційний план розробляється тільки при створенні нового підприємства. Тут необхідно надати організаційну структуру, в якій чітко визначені посадові інструкції провідних менеджерів, їхня роль в управлінському процесі, взаємодія служб і підприємств, вказати потребу в трудових ресурсах, організацію оплати праці, зазначити, як буде здійснюватися техніка безпеки (умови праці) [19].

Розділ 8. Фінансовий план. Мета фінансового плану – визначити ефективність бізнесу. У цьому розділі необхідно відобразити:

1 Загальну потребу в інвестиціях.

2 Джерела фінансування.

3 План доходів і витрат.

4 Баланс грошових витрат і надходжень.

5 Потребу в оборотному капіталі.

6 Термін окупності проекту.

7 Звіт про прибуток.

8 Фінансові коефіцієнти і показники (коефіцієнт ліквідності, оборотності оборотних коштів, рентабельність за чистим доходом, рентабельність за собівартістю).

Особливе місце у фінансовому плані відводиться розрахунку беззбитковості і запасу фінансової міцності (різниця обсягу продажу аналізованого року і обсягу точки беззбитковості).

Якщо розробляється план фінансового оздоровлення підприємства, то в цьому розділі необхідно розрахувати показники фінансово-господарської діяльності підприємства [19].

Розділ 9. Інвестиційний план. В інвестиційному плані вказуються:

1 Мета залучення позикових коштів.

2 Обсяг необхідних ресурсів.

3 Термін кредитування.

4 Здатність компанії позичальника своєчасно проводити виплати за кредитом.

5 Наявність застави або забезпечення.

6 Аналіз ризиків.

Фактор ризику впливає на фінансово-господарську діяльність підприємства, тому необхідно знати і враховувати як мінімум такі види ризиків:

1 Виробничі.

2 Комерційні.

3 Фінансові.

4 Ризики, пов'язані з форс-мажорними обставинами.

Методами зниження впливу ризиків на діяльність підприємства є: комерційне страхування, створення резервного фонду і функціонування підприємства з великим запасом фінансової міцності.

Розділ 10. Допоміжні документи (додатки).

Розділ містить:

1 Особисту анкету.

2 Особистий баланс і бюджет.

3 Звіт про кредитні операції.

4 Рекомендаційні листи.

5 Функціональні обов'язки.

6 Договори про наміри.

7 Копію договорів оренди.

8 Контракти.

9 Юридичні документи та інші документи, що мають відношення до бізнес-плану [13, 20, 21].

4.2 Порядок розробки бізнес-плану

Складання бізнес-плану – це процес власної самооцінки фірми. Послідовність розробки розділів бізнес-плану відобразимо в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Послідовність розробки бізнес-плану

Номер та зміст етапу	Назва розділу бізнес-плану
1 Збір і аналіз інформації про продукцію (послуги) підприємства	Опис продукції (послуги)
2 Збір і аналіз інформації з ринку збуту	Маркетинг-план
3 Аналіз стану і можливостей підприємства, а також привабливості галузі	Опис підприємства і галузі
4 Визначення потреби і джерел забезпечення підприємства необхідним ресурсним забезпеченням (основні засоби, оборотні активи, персонал та ін.)	Виробничий план
5 Розрахунок потрібного капіталу і джерел фінансування (щомісячні/щоквартальні звіти про прибутки і збитки; звіти про рух коштів; прогнозні баланси; нараховані податки; фінансові результати)	Фінансовий план
6 Визначення загальної суми інвестицій за проектом, розрахунок ефективності їх (термін окупності; індекс прибутковості; внутрішня норма рентабельності; чистий приведений дохід; аналіз чутливості проекту)	Фінансові потреби та повернення інвестицій
7 Розробка організаційної структури управління, правового забезпечення та календарного плану-графіка реалізації проекту	Організаційний план
8 Передбачення ускладнень і ризиків, розробка заходів з їх усунення чи мінімізації	Ризики та гарантії
9 Підбір додаткових матеріалів і складання додатків	Додатки
10 Складання стислого змісту про суть, обсяги та результати проекту	Резюме
11 Складання анотації на проект	Анотація
12 Оформлення титульного аркуша	Титульний аркуш

4.3 Вимоги щодо оформлення та складання бізнес-плану

Існують традиційні правила технічного оформлення бізнес-плану. Основні з них такі:

- наявність титульного аркуша;
- наявність змісту бізнес-плану;
- обов’язкове розміщення резюме (на його початку);
- наявність наприкінці бізнес-плану додатків, що деталізують та уточнюють інформацію, подану в основних розділах;
- наявність приміток і посилань на джерела використаної інформації.

На титульному аркуші має бути зазначено:

1 Повна офіційна назва фірми та її фірмовий знак (за наявності). Назва фірми має відповідати назві, що міститься в реєстраційних документах.

2 Організаційно-правова форма підприємства.

3 Юридична адреса фірми, тобто адреса, вказана в реєстраційних документах підприємства.

4 Поштова адреса підприємства, яка може відрізнятися від юридичної.

5 Телекомунікаційні реквізити: номери телефонів, факсів, електронної пошти.

6 Прізвища та посади працівників підприємства, які виступатимуть від імені підприємства (контактні особи).

7 Дата: місяць і рік складання та розсилки плану.

8 Порядковий номер примірника.

9 Гриф конфіденційного характеру документа [20].

Для малозрозумілих термінів надається *глосарій спеціальних термінів*.

До супровідних документів відносять усю документацію, використану при складанні бізнес-плану, включаючи фінансові розрахунки [9, 12].

ТЕМА 5. Підготовча стадія розробки бізнес-плану

5.1 Стратегічне планування на підготовчій стадії.

5.2 Оцінка сприятливих зовнішніх можливостей та загроз для бізнесу. Виявлення сильних і слабких сторін фірми.

5.3 Визначення місії фірми та формулювання цілей діяльності фірми.

5.4 Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії.

5.1 Стратегічне планування на підготовчій стадії

Стратегія – це генеральна довгострокова програма дій фірми з визначенням пріоритетів і ресурсів для досягнення конкретних цілей власного бізнесу. Реальний процес розробки стратегії полягає у стратегічному плануванні.

Логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану має послідовно передбачати (рисунок 5.1):

1) оцінку загального стану за допомогою проведення зовнішнього та внутрішнього аналізу, тобто виявлення сприятливих можливостей і загроз для бізнесу; його переваг і недоліків;

2) визначення основних напрямів діяльності (місії) фірми;

3) аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії;

4) опрацювання плану дій для досягнення цілей [9].

5.2 Оцінка сприятливих зовнішніх можливостей та загроз для бізнесу. Виявлення сильних і слабких сторін фірми

Проведення зовнішнього аналізу має подвійну мету: з одного боку, визначити сприятливі можливості та загрози для бізнесу, а з іншого – ідентифікувати ключові фактори успіху.

Зовнішній аналіз – це процес оцінки зовнішніх факторів, тобто таких, які об'єктивно утворюються в середовищі функціонування фірми, на які вона безпосередньо не може впливати. Зовнішній аналіз ставить дві головні цілі:

1) визначити сприятливі можливості та загрози для фірми;

2) ідентифікувати ключові фактори успіху в обраній сфері бізнесу.

Сприятливі можливості – це фактори зовнішнього середовища, які допомагають досягненню цілей фірми.

Загрози – це зовнішні умови, які обмежують можливості фірми безперешкодно досягти потрібної мети. Ті самі фактори можуть створювати як додаткові можливості, так і додаткові перешкоди.

Для вивчення впливу факторів зовнішнього середовища всю їхню сукупність поділяють на такі:

а) загальні макроекономічні фактори;

б) галузеві фактори.

До загальних макроекономічних факторів належать:

- макроекономічні показники;
- соціально-демографічна ситуація;
- державне регулювання бізнесу;
- природні умови та екологічні обмеження.

Аналіз макроекономічних факторів унаочнює ступінь залежності майбутнього бізнесу від впливу кожного з них і дає змогу сформулювати потенційні сприятливі можливості та (або) очікувані загрози [2, 21].

Після аналізу зовнішніх факторів виконується прогноз й оцінка галузевих факторів. Аналіз галузевих факторів має на меті:

- оцінити розміри галузі;
- визначити основні сили, що конкурують у галузі;
- оцінити ступінь інтенсивності конкуренції;
- визначити ключові фактори успіху в галузі.

Предметом галузевого аналізу є такі фактори: споживачі, постачальники, конкуренти, перешкоди для входження в галузь, технології. Підприємцеві важливо оцінити конкурентну позицію своєї майбутньої фірми стосовно конкуренції.

Практичним вирішенням є побудова матриці конкурентного профілю.

5.3 Визначення місії фірми та формулювання цілей діяльності фірми

Місія фірми – це сенс її існування, це справа, якій ви служите. Вона формує цінності, вірування і принципи бізнесу, відображає призначення компанії, її позиціонування (відмінність від інших учасників ринку), визначає ту роль, яку компанія хоче відігравати в суспільстві. Місія також має визначати, що компанія *не буде робити.*

Місія нічого не говорить про напрямок розвитку фірми, майбутню діяльність, цілі та бізнес-плани. Вона вносить стратегічний сенс у діяльність компанії, породжує прагнення до досконалості і стає платформою мотивації персоналу.

Таким чином, *місія фірми* – це її головне призначення, особлива роль, чітко окреслена причина її існування, які в сукупності формують основні напрями та орієнтири діяльності фірми. Місія ніби окреслює межі бізнесу фірми, допомагає уявити її можливості та визначити те, на що не треба марно витрачати зусиль. Місія визначає, чим займається фірма, на яку цільову аудиторію спрямована її діяльність, які відмінності від інших фірм.

Під час розроблення місії слід діяти певним чином.

По-перше, сформулювати внутрішню місію фірми, не призначену для друку. Для цього власники і керівники компанії мають відповісти на п’ять запитань:

1 Що ми робимо? (Яким бізнесом ми займаємося?)

2 Для кого ми це робимо?

3 Де географічно ми це робимо?

4 Як ми це робимо? (Що робить ваш бізнес унікальним? Які наші конкурентні переваги?)

5 Що ми не робимо, і не будемо робити? [1, 17]

Фактично ці питання визначають вид діяльності фірми (питання 1), межі бізнесу (питання 2, 3 і 5) і джерело конкурентоспроможності компанії (питання 4). Після того як отримано відповіді на ці запитання, можна спробувати сформувати привабливу публічну місію (місію для опублікування у вигляді одного або декількох пропозицій).

Бачення – це мрія, це уявлення власників і топ-менеджерів про фірму в майбутньому. Тобто бачення – це опис того стану, який фірма хоче досягти до певного часу, і того, яким шляхом це буде здійснюватися.

З бачення фірми мають формуватися попередні цілі компанії.

Ключові цінності фірми – це фундаментальні переконання, на яких базується бізнес. Це головні принципи, які використовуються при взаємодії з іншими компаніями, клієнтами та співробітниками.

Стратегія – це визначення конкретних ініціатив для досягнення бачення фірми та проходження заявленої місії.

Майкл Портер визначав стратегію не тільки як «те, що планує зробити організація, але також і те, що вона *вирішує не робити*».

Мета – це той кінцевий стан, якого фірма сподівається досягти у визначеному майбутньому; ідеальне уявлення про бажані результати діяльності фірми [16, 18, 20].

У процесі опрацювання стратегії для формулювання цілей фірми, як правило, користуються такими термінами (показниками): прибутковість, продуктивність, або ефективність, продукція, ринок, виробнича потужність, персонал [20].

5.4 Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії

Поліваріантність стратегій зумовлює необхідність аналізу стратегічних альтернатив і вибору ліпшої з них. При цьому можна взяти за основу одну з типових стратегій: контролювання витрат, диференціації, фокусування (рисунок 5.1).

		Конкурентні переваги фірми	
		найнижчі витрати	унікальні властивості товару (послуги)
Ринок товарів (послуг)	увесь ринок або його більша частина	**Стратегія контролювання витрат**	**Стратегія диференціації**
	сегмент ринку (ринкова ніша)	**Стратегія фокусування**	
		фокус витрат	**фокус диференціації**

Рисунок 5.1 – Типові стратегії бізнесу за М. Портером [2]

Стратегія контролювання витрат базується на реалізації ідеї зменшення власних поточних витрат порівняно з витратами конкурентів. Існує кілька способів її побудови (збільшення обсягів виробництва, зменшення непрямих витрат, застосування нових технологій та устаткування).

Вона ефективно спрацьовує, коли споживачі чутливі до зміни цін на продукцію фірми, фірми-конкуренти продають на ринку такі самі товари, фірма може регулювати обсяги виробництва і продажу продукції.

Стратегія диференціації передбачає просування на ринок товарів, що є привабливішими за своїми властивостями для споживачів порівняно з продукцією конкурентів. Імовірні ризики за вибору цієї стратегії можуть бути зумовлені недооцінкою споживачами унікальних властивостей продукту або його неконкурентоспроможністю через зростання ціни.

Розробка стратегії фокусування спрямовується: на вибір одного чи кількох сегментів ринку, ідентифікацію потреб споживачів у сегменті і на пошуки більш досконалих способів

задоволення запитів споживачів. Це можна зробити за допомогою контролювання витрат або диференціації з використанням двох варіантів (*фокусу витрат і фокусу диференціації*) [2].

ТЕМА 6. Галузь, підприємство та його продукція. Дослідження ринку

6.1 Загальна характеристика підприємства та його продукції.
6.2 Дослідження ринку.
6.3 Визначення попиту на продукти (послуги).
6.4 Аналіз конкурентів.

6.1 Загальна характеристика підприємства та його продукції

Дослідження галузі, опис фірми та продукції опрацьовується в бізнес-плані, щоб:

– обґрунтувати перспективність галузі, до якої належить бізнес;

– породити довіру до бізнесу описом переваг його продуктів.

Для цього необхідно розглянути такі складові:

1 Сучасна ситуація і тенденції розвитку галузі.

2 Фірма, її продукти і (або) послуги.

3 Патенти, товарні знаки, інші права власності на продукт (послуги).

4 Стратегія зростання фірми.

Стислий аналіз стану галузі передбачає:

Загальний опис галузі і її розміри (динаміка обсягів продажу в галузі, тенденції зростання і розвитку галузі).

Найбільші підприємства галузі (вказати загальну кількість, подати перелік провідних підприємств галузі і вказати їх частку збуту, навести динаміку появи фірм у цій галузі за три роки).

Регіональна структура виробництва (загальна характеристика регіону, розподіл підприємств за областями).

Розвиток експорту та імпорту продукції/послуг (обсяги експорту та імпорту, перелік товарів, що експортуються/ імпортуються, куди експортується/ звідки імпортується продукція,

оцінка перспектив розвитку експорту / імпорту в галузі і для регіону).

Основні характеристики підприємств галузі – потенційних конкурентів.

Цільові програми розвитку галузі (галузеві, регіональні): основні завдання та пріоритети розвитку, чи виділяються фінансові ресурси, чи надаються податкові пільги.

Ключові фактори успіху (бренд, доступ до каналів розподілу і фінансування, технологія, науково-дослідні розробки).

Необхідне юридичне забезпечення обраного виду бізнесу (ліцензії та дозволи на ведення бізнесу, витрати на отримання цих юридичних документів, перелік контролюючих органів).

Податкове оточення бізнесу (найменування податку, база оподаткування з податку, ставка податку, податковий період, пільги з податку) [7, 9, 13].

Основні дані про компанію: повне найменування; організаційно-правова форма; форма власності; місце розташування та юридична адреса; поштова адреса; електронна адреса; інтернет-сайт; профіль і основні види діяльності; характеристика юридичних документів, необхідних для розглянутих видів діяльності (ліцензії, дозволи, терміни їх дії).

Історія створення компанії: дата заснування; основні етапи розвитку; наявні досягнення за останній період і їх значення для бізнесу; стадія розвитку бізнесу на даний момент.

Поточна організація бізнесу – склад управлінської команди, їхні частки участі в капіталі; розмір статутного капіталу компанії.

Стисла характеристика інфраструктури бізнесу – основні будівлі і приміщення; виробничі потужності; активи компанії.

Відмітні компетенції компанії – це набір унікальних характеристик або спроможностей, які створюють особливу цінність для споживача. До потенційних компетенцій можна віднести способи задоволення потреб основних споживачів (ноу-хау), ефективні системи збуту продуктів/послуг, персонал, географічне розташування [9, 19, 21].

Як правило, бізнес-план містить таку інформацію про продукти (послуги) фірми:

Найменування продукції (послуг).

Призначення продукту (послуги).

Основні характеристики продукту (послуги). Наводяться фізичний опис і ключові характеристики продукції (технічні, естетичні та ін.).

Споживчі властивості продукту (послуги). Описуються конкретні вигоди, переваги, одержувані споживачем від використання продукту (послуги).

Основні конкурентні переваги продукту (послуги). Зазначається, в чому полягають інноваційність та унікальність продукту. Вказуються конкурентні переваги продукції порівняно з продукцією найближчих конкурентів, кращими вітчизняними і зарубіжними зразками.

Основні споживачі та напрями використання продукції. Дається характеристика основних споживачів, вказується, чи використовується продукція для кінцевого споживання або для подальшої переробки.

Життєвий цикл продукції (послуги). Дається характеристика фази життєвого циклу продукту або послуги. Вказуються тимчасові інтервали, необхідні для доведення нового продукту до першого продажу, до піку продажів, до піку прибутку, до припинення продажу.

Асортимент і структура випуску продукції. Вказується планований асортимент і структура випуску продукції (в натуральних і вартісних показниках).

Ціноутворення товару. Вказуються приблизна ціна одиниці продукції (послуги), витрати і орієнтовний прибуток з кожної одиниці товару (послуги).

Слабкі сторони продукту або послуги, які необхідно пов'язати зі способами подолання цих слабкостей.

Юридична захищеність продукції (послуги). Вказується наявність захищеності продукту в цілому або його окремих елементів (патентами, товарними знаками, правом на виготовлення копій).

Додаткові сервісні послуги. Дається стисла характеристика умов поставки, додаткових сервісних послуг споживачам [20].

Ключовим методом узгодження внутрішніх можливостей, ресурсів підприємства і умов зовнішнього середовища є SWOT-аналіз (Strength – сила, Weakness – слабкість, Opportunity – можливість, Threat – загроза). На перетині можливостей, загроз,

сильних і слабких сторін формуються стратегії розвитку підприємства.

6.2 Дослідження ринку

Розділ «Аналіз ринку» може складатися з таких підрозділів, як опис ринку і його цільових сегментів, визначення попиту на продукти (послуги) і аналіз конкурентів.

Опис ринку та його цільових сегментів. Ключові запитання, на які необхідно відповісти при описі ринку і його цільових сегментів, подано в таблиці 6.1.

Таблиця 6.1 – Опис ринку та його цільових сегментів

Процедури / Запитання	Очікуваний результат
Сегментація ринку	
хто ваш споживач (замовник) продукції / послуг?	визначення цільового ринку і його сегментів
Вибір цільових сегментів	
які ваші основні сегменти ринку?	визначення найбільш привабливих цільових сегментів
які споживачі (чи групи їх) є найбільш привабливими у фінансовому відношенні)?	
в яких сегментах ринку є стійкий попит на товар / послугу?	
Позиціонування	
в чому полягають товарні особливості цільових сегментів і асортиментне наповнення їх?	виявлення того, які товари і на які ринки будуть поставлятися
як компанія буде позиціонувати свій товар /послугу для цих привабливих клієнтів?	
Аналіз і оцінка привабливості ринку	
які попит і оцінка потенціалу ринку в цілому і за сегментами?	оцінка попиту і потенціалу ринку. Оцінка частки ринку, яку компанія має намір контролювати
який ціновий стан ринку?	
яку частку ринку компанія збирається контролювати?	

Сегментування ринку – це виокремлення в межах ринку чітко визначених груп споживачів, які відрізняються один від одного за своїми потребами, характеристиками або поведінкою і для взаємодії з якими використовуються певні маркетингові комплекси. Споживачі, які належать до одного сегмента, однаково реагують на певні маркетингові заходи [9, 20].

Основна мета сегментування – виявити для кожного сегмента ринку відносно однорідні потреби, визначити найкращий сегмент і відповідно до цього розробити товарну, цінову, збутову політику, а також політику просування. Для аналізу ринку товару слід використовувати результати макро- і мікросегментування ринку.

Макросегментація – це виділення цільового ринку продукції або послуг. Першим кроком макросегментації є визначення базового ринку. Він може бути визначений у трьох вимірах:

- *потреби* (функції), які необхідно задовольнити (що?);

- *групи споживачів*, вимоги яких необхідно задовольнити (кого?);

- *існуючі технології,* здатні створити ці функції (як?) [20].

На підставі трьох вимірів базового ринку (потреби, групи споживачів і технології) можна визначити такі його структури: галузь промисловості, ринок і ринок товару.

Галузь промисловості визначається технологією незалежно від пов'язаних з нею функцій або груп споживачів. Вона може охоплювати дуже різнорідні функції і групи споживачів, ніяк не пов'язані між собою.

Ринок охоплює сукупність технологій для виконання однієї функції і для однієї групи споживачів.

Ринок товару є на перетині групи споживачів і набору функцій, побудованих на конкретній технології.

Після визначення змінних сегментації наступне завдання полягає у визначенні комбінації їх з метою отримання робочої сітки сегментації [10, 20].

Мікросегментація – виявлення всередині ідентифікованого ринку сегментів споживачів. Завданням мікросегментації є проведення більш докладного аналізу різноманітності потреб усередині ринків товару, ідентифікованих на стадії макросегментаційного аналізу.

Проведення мікросегментаційного аналізу:

1) аналіз сегментації;

2) вибір цільових сегментів;

3) вибір позиціонування;

4) розробка цільової маркетингової програми.

Кроки 1 і 2 виконуються в ході проведення аналізу ринку, а кроки 3 і 4 здійснюються на етапі розробки плану маркетингу [10, 20].

Результатом аналізу сегментації є сітка сегментації, в якій порівнюються характеристики ідентифікованих сегментів.

Наступне завдання – прийняття рішення про те, яку стратегію охоплення ринку обрати:

1) *недиференційований маркетинг* – підприємство ігнорує відмінності між сегментами ринку і вирішує розглядати ринок як єдине ціле, не використовуючи переваг аналізу сегментації;

2) *диференційований маркетинг* – стратегія повного охоплення ринку, але з програмами, адаптованими для кожного сегмента;

3) *концентрований (сфокусований) маркетинг* – підприємство зосереджує свої ресурси на задоволенні потреб одного або декількох сегментів.

6.3 Визначення попиту на продукти (послуги)

Теорія маркетингу визначає *попит* як платоспроможну потребу. Попит на продукцію і послугу може бути визначений кількістю реалізованої продукції.

Попит є функцією реакції, тобто його рівень залежить від детермінант попиту, які бувають двох типів: неконтрольовані фактори середовища і маркетинговий тиск.

Верхню межу попиту за певний період часу називають *потенціалом ринку*. Залежність між первинним попитом і сумарною маркетинговою активністю в галузі має S-подібну форму, як показано на рисунку 6.1.

При нульовому маркетинговому тиску існує мінімальний рівень попиту Q_0; проміжний рівень E (Q) відповідає очікуваному попиту при сумарному тиску M. Коли загальний маркетинговий тиск збільшується, попит також збільшується. Коли сумарний маркетинговий тиск наближується до нескінченності, попит досягає свого максимального рівня Qm. Цей максимальний рівень первинного попиту є *поточним потенціалом ринку*, тобто це та

межа, до якої наближається первинний попит при сукупному обсязі маркетингових зусиль [20].

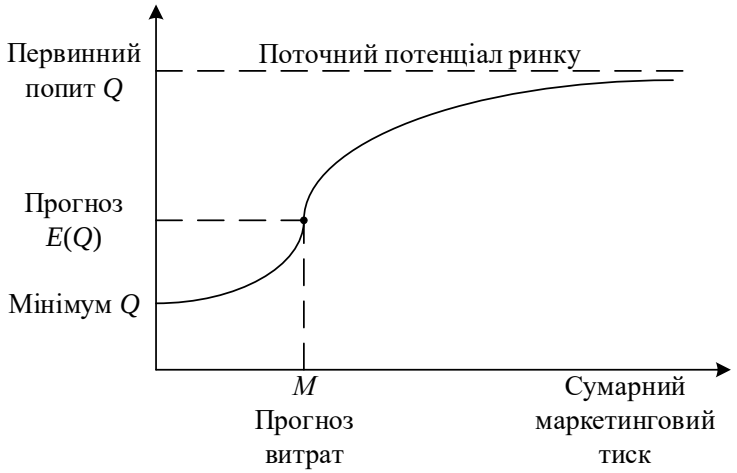


Рисунок 6.1 – Попит ринку як функція маркетингового тиску [19]

Абсолютний потенціал ринку відповідає максимальному рівню попиту в припущенні, що потенційні споживачі ефективно споживають товар, в оптимальному обсязі при кожному використанні. Таким чином, абсолютний потенціал ринку відповідає верхній межі його поточного потенціалу, тобто це те, до чого прагне попит на ринку (рисунок 6.2). Поняття абсолютного потенціалу ринку близьке до поняття місткості ринку.

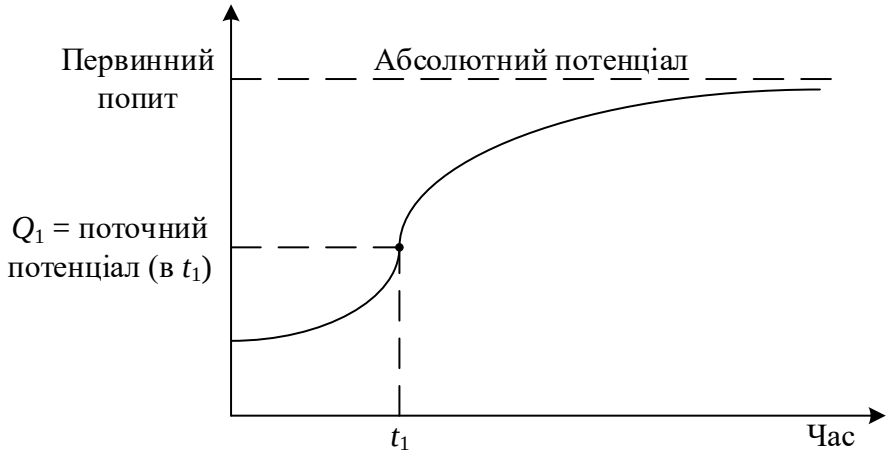


Рисунок 6.2 – Абсолютний потенціал ринку [19]

Існують різні способи визначення ємності ринку:

- метод прямого рахунку (ґрунтується на статистичних даних з продажу товару на аналізованому ринку);

- метод непрямих оцінок (оцінка ринкового попиту іншого товару, непрямим чином пов'язаного з оцінюваним товаром);

- метод пробного ринку (результати пробного продажу з метою експериментальної перевірки реакції споживачів на новий товар);

- змішані методи (поєднання всіх зазначених методів).

Оскільки кожен товарний ринок є унікальним, універсальних рецептів для визначення ємності ринку бути не може.

6.4 Аналіз конкурентів

Для того щоб зібрати і узагальнити інформацію про конкурентів, необхідно виконати такі дії:

1 Скласти список фірм, які є найближчими (територіально) і великими (за розміром) основними конкурентами, вказавши назву і місце розташування кожної фірми-конкурента.

2 Перелічити види продукції (послуг), що становлять основу в загальному обсязі продажу конкурентів, і вказати найбільш вдалі продукти конкурентів.

3 Вказати найбільш важливі ринки збуту кожного конкурента і його частку на цих ринках.

4 Надати дані за обсягом реалізації продукції конкурентів (у натуральному і вартісному виразі) за останній рік.

5 Виявити профіль кожного з конкурентів, вказавши властиві йому переваги (сильні сторони) і недоліки (слабкі сторони). Мета – визначення характерних особливостей конкурентів, що дають їм переваги, а також визначення їхніх недоліків, які можуть обмежити їхній успіх.

6 Впорядкувати конкурентів щодо контрольованої ними частки ринку.

7 Виявити діючих на ринку конкурентів, які демонструють успіхи в галузі ефективного просування товарів на ринок. Описати методи, використовувані цими фірмами, що визначають ефективність їхньої збутової і цінової політики.

8 Вказати виявлені зміни в розвитку конкуренції (посилення або ослаблення) і в основних факторах конкуренції. Зазначити

появу нових або зникнення колишніх конкурентів у галузі, зміну частки ринку порівняно з конкурентами. Визначити, які фірми зазнають труднощів і чому.

9 Зробити прогноз розвитку конкуренції в майбутньому на основі виявлених змін [2, 8, 16, 19, 20].

Основним аналітичним інструментом для діагностики факторів конкурентного середовища в галузі є модель п'яти сил конкуренції М. Портера.

ТЕМА 7. План маркетингу

7.1 План продажу.
7.2 Стратегія маркетингу.

7.1 План продажу

Мета розділу «План маркетингу» полягає в тому, щоб розробити план збуту (план продажу) і описати маркетингову стратегію, що дає змогу досягти поставлених цілей. Це визначає структуру розділу, в якому можна виділити два підрозділи: план продажу і стратегія маркетингу [16, 20, 21].

Методи складання прогнозу продажу: *статистичний прогноз*; *метод експертних оцінок*; *опитування споживачів*; *бенчмаркінг*; *нормативний метод*.

За результатами зібраної інформації будуються прогнози продажу. Їх рекомендується розробляти для трьох альтернативних сценаріїв подій (песимістичного, оптимістичного і найбільш ймовірного) [20].

На основі прогнозу продажу складається план продажу.

На відміну від прогнозу, план продажу складається на більш короткий період. Він має бути складений з помісячною розбивкою. При цьому слід урахувати фактор сезонності (якщо такий є), частку ринку, виробничі можливості підприємства, реалізованої стратегії маркетингу та інших факторів, які істотно впливають на обсяги продажу. Зважаючи на обсяги продажу, плануються потреби у виробничих потужностях, матеріальних і трудових ресурсах.

7.2 Стратегія маркетингу

Мета цього підрозділу – описати стратегію маркетингу, показати маркетингові дії, які нададуть можливість забезпечити досягнення поставлених цільових показників у бізнес-плані (за обсягом продажу, прибутку, клієнтів). Основою для розробки стратегії маркетингу є результати аналізу ринку (розділ «аналіз ринку»), а також галузевого аналізу (розділ «опис бізнесу»). Обрана стратегія маркетингу має бути ув'язана з базовою стратегією всього бізнес-проекту і в жодному разі не суперечити їй [13, 20].

При описі стратегії маркетингу слід зазначити такі основні аспекти:

- основні стратегічні маркетингові установки;
- комплекс маркетингу (товар і товарна політика; ціни і політика ціноутворення; продаж і збутова політика; просування товару (реклама, стимулювання збуту тощо));
- маркетингова програма і бюджет маркетингу.

У ході формування товарної політики слід розглянути низку питань: товар, відповідність вимогам, вигоди, якість, сервіс та гарантійне обслуговування, модифікація товару, асортимент, дизайн, упаковка, переваги перед конкурентами, унікальна торгова пропозиція (УТП) [20].

По-перше, має бути чітко і конкретно описана вигода, яку пропонує продукт і яка має важливе значення для споживача. Опис товару з точки зору вигоди має виробляти емоційне враження на читачів бізнес-плану.

Товар – це вигоди, які набуває споживач, стаючи власником певного товару. Розглянути товар як набір вигід може допомогти багаторівнева модель (рисунок 7.1).

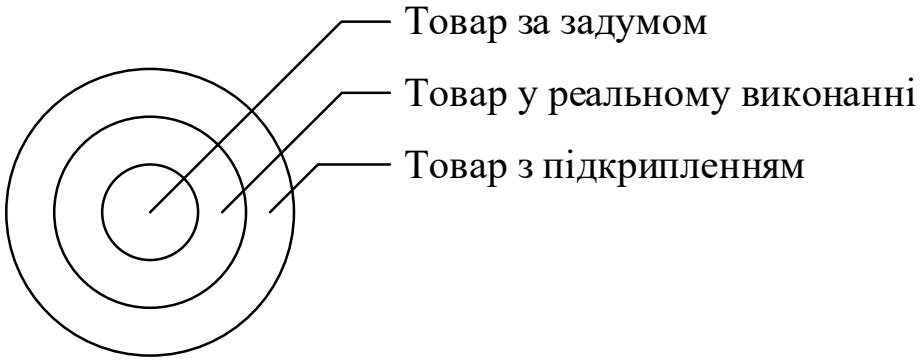


Рисунок 7.1 – Багаторівнева модель товару [19]

Ще одним важливим компонентом комплексу маркетингу є *політика ціноутворення*. Для того щоб призначити на товар оптимальну ціну, необхідно пройти три етапи.

1-й етап. Визначення стратегії ціноутворення відповідно до ринкових цілей підприємства і етапу життєвого циклу товару/ послуги.

2-й етап. Визначення ціни і її адаптація до умов ринку і вимог покупців.

3-й етап. Визначення фінансових наслідків встановлення ціни (точка беззбитковості) [10, 9, 13].

Елементи маркетингу:

Збут – це діяльність з організації просування товару від виробника до споживачів.

Просування – будь-яка форма дій, використовуваних фірмою для інформування, переконання і нагадування людям про свої товари і послуги.

Стимулювання збуту – це короткострокові спонукальні засоби, спрямовані на прискорення або збільшення продажу окремих продуктів.

Особистий продаж – це усне представлення товару клієнтам з метою його продажу.

Формування громадської думки (PR, public relations) – організація громадської думки з метою найбільш успішного функціонування фірми і підвищення її репутації.

Після того як описано основні елементи комплексу маркетингу, (слід розпочати опис маркетингової програми і бюджету маркетингу.

Розділ «план маркетингу» відрізняється від розділів «опис бізнесу» і «аналіз ринку» тим, що це вже набір конкретних заходів, а не просто аналіз. Тому план маркетингу є орієнтиром для прийняття поточних рішень.

ТЕМА 8. Виробничий план

8.1 Цілі та завдання виробничого плану.

8.2 Структура виробничого плану; технологія виробництва, контроль якості виробничого процесу, виробнича програма підприємства.

8.3 Формування матеріально-технічної бази.

8.1 Цілі та завдання виробничого плану

Основне завдання розділу «Виробничий-план» полягає в обґрунтуванні можливості підприємства щодо організації виробництва запланованих до реалізації обсягів продукції (створення послуг), відповідної кількості та якості (згідно з виробничою програмою), у відповідний час, а також щодо залучення для цього необхідного ресурсного забезпечення.

Цілями розробки розділу «Виробничий план» є відповіді на запитання:

- де буде виготовлятись продукція підприємства?
- якою є послідовність виконання виробничих операцій?
- які машини та обладнання потрібні для виробничого процесу?
- яка вартість придбання чи оренди машин, обладнання, устаткування?
- які матеріали, сировина, комплектувальні вироби потрібні?
- які необхідні обсяги запасів сировини, матеріалів, комплектувальних виробів?
- якими є потреби проекту в усіх видах приміщень?
- на яких стадіях виробничого процесу і якими методами буде проводитись контроль якості виробництва та продукції?
- якими стандартами чи системами управління якістю буде користуватись підприємство?
- яким чином буде організовано утилізацію відходів [9, 13, 19, 21]?

Цей розділ бізнес-плану розробляється переважно для підприємницького проекту, пов’язаного з виробництвом.

8.2 Структура виробничого плану; технологія виробництва, контроль якості виробничого процесу, виробнича програма підприємства

Внутрішня логіка розробки «Виробничого плану» містить такі етапи:

1 Опис технології виробництва та збуту продукції (надання послуг).

2 Обґрунтування потреби підприємницького проекту у матеріально-технічній базі.

3 Розрахунок потреби підприємницького проекту в усіх видах ресурсів.

4 Розрахунок максимальної виробничої потужності.

5 Розрахунок витрат, пов’язаних з використанням усіх видів ресурсів та загальних витрат виробництва одиниці продукції; складання кошторису витрат.

6 Розподіл витрат на постійні та змінні.

7 Калькуляція собівартості одиниці продукції.

Додатковими аспектами, які доцільно висвітлити у цьому розділі бізнес-плану, є питання, пов’язані з необхідністю виробничої кооперації, контролю за виробничим процесом, системи забезпечення охорони навколишнього середовища, потребою підприємницького проекту у довгострокових активах, складанні прогнозу витрат.

Виробничий план формується на основі плану збуту продукції (складеного у «Маркетинг-плані») та запроектованих виробничих потужностей підприємства [9].

У цьому розділі також здійснюють оцінку технології виробництва на предмет її відповідності сучасним вимогам, рівню автоматизації виробничого процесу, забезпечення його гнучкості, скорочення часу на переналагодження виробничих ліній, а також можливостей швидкого збільшення чи зменшення обсягів виробництва продукції [2, 19, 21].

Основним ресурсним обмеженням у «Виробничому плані» є планова виробнича потужність – максимальний обсяг виробництва згідно з продуктивністю обладнання, яке передбачається встановити [14, 16].

У межах виробничої програми необхідно навести інформацію про обсяги виробництва кожного виду продукції в натуральних одиницях та динаміку їх зміни протягом планового періоду бізнес-планування.

У робочому варіанті бізнес-плану рекомендовано розраховувати три варіанти прогнозу виробництва продукції: песимістичний, оптимістичний та найбільш ймовірний. В офіційний бізнес-план буде перенесено інформацію відповідно до оптимального варіанта з урахуванням подальшої інформації, одержаної при розробленні розділу «План ризиків» та розрахунків економічної ефективності проекту.

8.3 Формування матеріально-технічної бази

Після обґрунтування максимальної виробничої потужності та визначення виробничої програми підприємства у «Виробничому плані» необхідно розрахувати потребу підприємства у матеріально-технічній базі та всіх видах ресурсів. Проте цей процес можна логічно розкласти на два етапи: обґрунтування потреби в усіх видах ресурсів та ресурсного забезпечення, необхідного для нормального протікання процесів виробництва.

Розрахунок потреби у довгострокових активах проводять з урахуванням ефективності їх використання, а також можливих джерел придбання та фінансування [9, 13, 21].

Розрахунок потреби в необхідних основних фондах здійснюють за видами основних фондів з огляду на нормативи їхньої продуктивності. В рамках блоку «Потреба у матеріально-технічній базі підприємства до початку реалізації підприємницького проекту» необхідно надати повний список елементів матеріально-технічної бази, необхідних для здійснення виробничого процесу; визначаються затрати, пов’язані з їх придбанням та/чи орендою та встановлюються терміни їх служби [18, 19].

Окремо слід подати витрати, пов’язані з амортизацією основних фондів та нематеріальних активів підприємства за періодами реалізації підприємницького проекту.

Потреба в основних засобах підприємства оцінюється експертно на основі особливостей виробничо-господарської діяльності, галузі, обраної технології та виробничої потужності, продуктивності обладнання та ін.

Потреба в прирості основних засобів визначається як різниця між загальною потребою в основних засобах підприємства і такими показниками, як: наявність основних засобів на початок планового періоду, очікуване вибуття основних засобів у зв’язку із їх фізичним та моральним зносом [9].

У блоці «Розрахунок потреби в оборотних активах» необхідно: перелічити всі види сировини, матеріалів та комплектувальних виробів, а також інших виробничих оборотних активів, які будуть використовуватись у виробничому процесі, та вказати їхніх постачальників; визначити, за якою ціною

підприємство буде їх купувати; дати пояснення щодо місця розташування постачальників, фінансових та інших умов постачання.

У рамках «Виробничого плану» необхідно підбити загальну суму витрат на виробництво і реалізацію продукції (надання послуг), здійснити розподіл цих витрат на постійні та змінні, а також здійснити калькуляцію собівартості одиниці продукції.

ТЕМА 9. Організаційний план

9.1 Основні цілі та завдання організаційного плану.

9.2 Структура організаційного плану.

9.3 Вибір організаційної структури та визначення потреби в управлінському персоналі.

9.4 Календарний план-графік реалізації підприємницького проекту.

9.1 Основні цілі та завдання організаційного плану

Основне завдання організаційного плану – обґрунтувати вибір форми організації підприємницького проекту, показати, хто здійснюватиме цю роботу, а також довести, що управлінський та інший персонал підприємства у змозі успішно реалізувати бізнес-проект.

Основні цілі розробки «Організаційного плану»:

- визначити найбільш доцільну форму власності та організаційно-правову форму підприємства;
- визначити засновників (учасників) підприємства та зазначити основні умови статутної угоди;
- навести склад та характеристику управлінського персоналу;
- обґрунтувати розподіл обов’язків управлінського персоналу підприємства, їхні умови і форми оплати праці;
- обґрунтувати необхідність та потребу проекту у роботі консультантів;
- охарактеризувати кадрову політику підприємства;
- навести організаційну (виробничо-технологічну) структуру управління підприємством та реалізацією ним підприємницького проекту;

- зазначити, як буде здійснюватись робота з організації, координації та взаємодії служб і підрозділів підприємства;

- розподілити та надати основні етапи робіт, навести терміни цих етапів та їхню вартість;

- надати і обґрунтувати необхідне правове забезпечення функціонування підприємства та реалізації ним бізнес-проекту [6, 9, 16, 20].

9.2 Структура організаційного плану

Внутрішня логіка розробки «Організаційного плану» передбачає такі етапи:

1 Обґрунтування форми власності та організаційно-правової форми управління підприємством (реалізацією бізнес-проекту).

2 Обґрунтування потреби підприємницького проекту в основному управлінському персоналі, організації, оплаті та стимулюванні його праці.

3 Визначення консалтингових потреб реалізації підприємницького проекту.

4 Обрання організаційної схеми управління, визначення кількості та розмірів кожного відділу і структурного підрозділу, їх підпорядкування; організація роботи обслуговуючих підрозділів (маркетингу, матеріального забезпечення, збуту, адміністрування і т. д.).

5 Розробка календарного плану-графіка основних етапів робіт щодо організації бізнесу в тих, що необхідно виконати до моменту початку реалізації підприємницького проекту [6, 9, 13, 19].

9.3 Вибір організаційної структури та визначення потреби в управлінському персоналі

Організаційна структура управління являє собою спосіб та форму об’єднання працівників підприємства для досягнення поставлених перед реалізацією підприємницького проекту виробничих та управлінських цілей.

Побудова організаційної структури управління процесом реалізації підприємством підприємницького проекту починається

з аналізу існуючої або схем управління аналогічними підприємствами чи бізнес-проектами. При цьому може використовуватись так званий архівний (на основі аналізу документів за існуючою системою управління підприємством) чи опитувальний (шляхом анкетування чи інтерв'ювання працівників апарату управління) підходи [9, 18].

Етапи розробки організаційної структури управління:

Етап 1. Формування концепції управління підприємством.

Етап 2. Аналіз існуючої чи оргструктури аналогічних підприємств.

Етап 3. Формування початкового варіанта організаційної структури, її цілей та функцій.

Етап 4. Формування переліку змін функцій існуючої системи управління.

Етап 5. Моделювання процесів виконання основних функцій системи управління і визначення характеристик організаційної структури.

Етап 6. Вибір та обґрунтування варіанта нової чи вдосконалення існуючої оргструктури.

Етап 7. Розробка програми впровадження оргструктури.

Етап 8. Регулювання, уточнення [16, 19].

«Організаційний план» передбачає також обґрунтування вибору форми власності та правового статусу і форми господарювання [20].

9.4 Календарний план-графік реалізації підприємницького проекту

Календарний план-графік основних етапів робіт щодо підготовки до реалізації проекту розробляється для новостворюваних підприємств і при реалізації масштабних підприємницьких проектів. Такий календарний план має містити інформацію щодо основних етапів та послідовності їх виконання, часу, термінів та взаємозв'язку основних подій, які сприяють підготовці початку реалізації бізнес-проекту та реалізують його цілі. Такими етапами можуть бути:

- замовлення сировини та матеріалів;
- завершення дизайну проекту продукції;

- одержання необхідних погоджень та дозволів, пов’язаних з реалізацією підприємницького проекту;

- пошук, будівництво, оренда необхідних приміщень, розробка плану розміщення будівель та споруд, встановлення в їхніх межах устаткування, випробовування обладнання, випуск пробної партії виробів;

- пошук і найм персоналу, його підготовка до виконання завдань у межах проекту та ін. [9, 16].

ТЕМА 10. Фінансовий план

10.1 Значення, зміст і технологія розробки фінансового плану.
10.2 Основні табличні форми фінансового плану.
10.3 Очікувані фінансові коефіцієнти.
10.4 Оцінка ефективності реалізації бізнес-проекту.

10.1 Значення, зміст і технологія розробки фінансового плану

Метою розділу «Фінансовий план» є визначення терміну окупності інвестицій по проекту та обґрунтування основних показників його ефективності. Основними завданнями «Фінансового плану» є:

- узагальнити результати всіх попередніх розділів бізнес-плану та звести воєдино усі необхідні капіталовкладення для початку реалізації, а також інформацію про поточні витрати;

- визначити джерела фінансування інвестицій по проекту та їх структуру;

- розробити план руху грошових коштів;

- скласти план чистого доходу та витрат;

- спрогнозувати плановий баланс підприємства (проекту);

- розрахувати значення показників-індикаторів обсягів господарської діяльності підприємства (проекту);

- розрахувати основні показники фінансової ефективності проекту [6, 16, 20, 21].

Цей розділ бізнес-плану має дати відповіді на запитання:

- з яких джерел і у який період часу будуть залучені необхідні фінансові ресурси?

- яким є цільове призначення усіх інвестицій по проекту?

- як співвідносяться поточні потреби підприємства у грошових коштах з плановим рухом грошових коштів (доходів та витрат)?

- яким буде фінансовий стан підприємства протягом і на кінець планового періоду?

Загальна сума інвестицій, необхідних для реалізації підприємницького проекту, містить витрати на формування основного (необоротного) капіталу, оборотного капіталу, виробничих витрат та витрат на збут. Основний капітал являє собою засоби, необхідні для забезпечення проекту основними фондами та нематеріальними активами, а оборотний капітал – засоби, необхідні для функціонування підприємства та нормальної реалізації підприємницького проекту [9, 16, 20].

Для залучення необхідних фінансових ресурсів на реалізацію підприємницького проекту залежно від конкретних умов можуть бути розглянуті такі джерела фінансування: власні засоби (статутний капітал, прибуток, амортизаційні відрахування, резервний фонд, резерв платежів та витрат, які передбачаються), залучені засоби (коротко- та довгострокові кредити, частка участі, прямі виробничі інвестиції, випуск цінних паперів), лізинг, позабюджетні фонди, державні субсидії, кошти місцевих бюджетів.

10.2 Основні табличні форми фінансового плану

Для наочності фінансових розрахунків у «Фінансовому плані» використовують спеціальні відомості (форми подання планових розрахунків), основними з яких є:

- план руху грошових коштів (план доходів та витрат);

- план чистого доходу;

- проектний баланс.

Таблиця «Рух грошових коштів» складається для узгодження та надходження на підприємство грошових коштів (доходів з усіх джерел) і витрат, пов’язаних з реалізацією підприємницького проекту та поверненням залучених інвестицій [9, 16].

Використання коефіцієнта дисконтування (який зменшує чистий прибуток підприємства та зменшується з кожним наступним періодом від початку реалізації підприємницького проекту) дає змогу врахувати зниження вартості грошових коштів у часі.

«Відомість чистого доходу» є спрощеною формою таблиці «Рух грошових коштів». Тому може не розроблятись у «Фінансовому плані».

Прогнозний баланс підприємства (реалізації проекту) складається за усіма періодами планування бізнес-плану. Специфікою планового балансу бізнес-плану від традиційного бухгалтерського є наявність трьох розділів, які складають рівність:

Активи = Пасиви + Зобов'язання перед власниками (акціонерами).

Плановий баланс підприємства є корисним для інвестора та безпосередньо розробника цього документа, оскільки він показує:

- яку суму фінансових ресурсів підприємство планує витратити на придбання активів;
- як підприємство планує фінансувати придбання активів (якими будуть джерела залучених коштів);
- який обсяг фінансових ресурсів має бути залученим ззовні.

10.3 Очікувані фінансові коефіцієнти

Для фінансової оцінки підприємницького проекту застосовується система показників, які можна згрупувати за двома напрямами:

1) показники, які характеризують ліквідність і платоспроможність підприємства у кожному з періодів реалізації підприємницького проекту (таблиця 10.1) [8, 9];

2) показники, які свідчать про доцільність прийняття рішення про реалізацію підприємницького проекту.

Таблиця 10.1 – Показники оцінки фінансового стану підприємства (підприємницького проекту)

Показник	Методика обчислення	Оптимальне значення	Значення показника за періодами, грн
Коефіцієнт фінансової незалежності	Власний капітал / валюта балансу	≥ 0,5	…
Коефіцієнт фінансової стійкості	Залучений капітал / власний капітал	0,5 < 1,0	…
Коефіцієнт інвестування	Власний капітал / необоротні активи	> 1,0	…
Наявність робочого капіталу	Оборотні активи – поточні зобов’язання	≥ 0,5	…
Коефіцієнт маневрування	Власний оборотний капітал / власний капітал	0,4 – 0,6	…
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / поточні зобов’язання	1,5 –2,0	….
Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотні активи / довгострокові і поточні зобов’язання	≥ 1,5	…
Коефіцієнт ліквідності балансу	Активи / довгострокові і поточні зобов’язання	> 2,0	…

Аналіз беззбитковості передбачає визначення обсягів господарської діяльності підприємства, при яких дохід від продажу продукції (надання послуг) підприємства відповідає його витратам. Для визначення точки беззбитковості необхідно знати інформацію про продажну ціну одиниці продукції (або рівень валового доходу), змінні витрати на одиницю продукції (або рівень змінних витрат) та загальні умовно-постійні витрати.

Графік беззбитковості демонструє рівень постійних та змінних витрат і величину доходу від продажу за різних обсягів операційної діяльності підприємства (рисунок 10.1).

На точку беззбитковості суттєвий вплив чинять такі фактори, як зміна ціни на продукцію, динаміка постійних та змінних витрат. Визначення точки беззбитковості слід розглядати лише як один з методів фінансової оцінки підприємницького проекту, який доповнює інші.

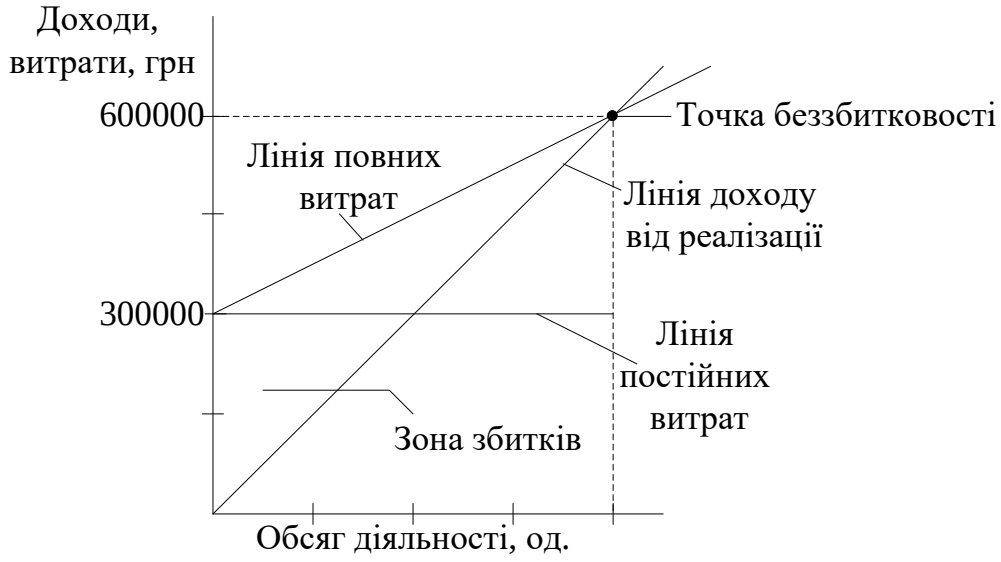


Рисунок 10.1 – Графік беззбитковості

10.4 Оцінка ефективності реалізації бізнес-проекту

Для оцінки ефективності проектів доцільніше використовувати показники, які дають змогу розрахувати значення критеріїв ефективності проектів, беручи до уваги комплексну оцінку вигід і витрат, зміну вартості грошей у часі та інші фактори.

При аналізі ефективності проекту використовують такі показники:

1 ***Сума інвестицій (IC)*** — це вартість початкових грошових вкладень у проект, без яких він не може здійснюватись. Ці витрати мають довгостроковий характер.

2 ***Грошовий потік (PV)*** — дисконтований або недисконтований дохід від здійснення проекту, який включає чистий прибуток та амортизаційні відрахування, які надходять у складі виручки від реалізації продукції.

3 ***Чиста теперішня вартість проекту — Net Present Value (NPV).*** NPV являє собою дисконтовану цінність проекту (поточну вартість доходів або вигід від зроблених інвестицій). Чиста теперішня вартість проекту – це різниця між величиною грошового потоку, дисконтованого за прийнятної ставки дохідності, і сумою інвестицій. Для розрахунку NPV проекту необхідно визначити ставку дисконту, використати її для

дисконтування потоків витрат та вигід і підсумувати дисконтовані вигоди й витрати (витрати зі знаком мінус) [6, 8, 19].

Якщо NPV позитивна, то проект можна рекомендувати для фінансування. Якщо NPV дорівнює нулю, то надходжень від проекту вистачить лише для відновлення вкладеного капіталу. Якщо NPV менша за нуль – проект не приймається.

Розрахунок NPV виконується за такими формулами:

$$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} \qquad (11.1)$$

або

$$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{B_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^{n} \frac{C_t}{(1+i)^t}, \qquad (11.2)$$

де B_t — вигоди проекту в рік *t*;

C_t — витрати на проект у рік *t*;

i – ставка дисконту;

n — тривалість (строк життя) проекту.

4 ***Термін окупності інвестицій - Payback Period (PBP)*** — час, протягом якого грошовий потік, одержаний інвестором від втілення проекту, досягає величини вкладених у проект фінансових ресурсів. Термін окупності інвестицій визначається за формулою:

$$PBP = \frac{1}{ROI}, \qquad (11.3)$$

де *ROI* – Return on Investment – віддача інвестицій.

$$RO = \frac{PV}{IC}. \qquad (11.4)$$

5 ***Внутрішня норма рентабельності — Internal Rate of Return (IRR)*** – це рівень ставки дисконтування, при якому чиста приведена вартість проекту за його життєвий цикл дорівнює нулю. IRR проекту дорівнює ставці дисконту, при якій сумарні

дисконтовані вигоди дорівнюють сумарним дисконтованим витратам, тобто IRR є ставкою дисконту, при якій NPV проекту дорівнює нулю. На практиці визначення IRR проводиться за допомогою такої формули:

$$IRR = i_1 + \frac{f(i_1)}{f(i_1) - f(i_2)}(i_2 - i_1), \qquad (11.5)$$

де i_1 — величина ставки дисконту при $f(i_1)>0$; $f(i_2)<0$;

i_2 — величина ставки дисконту при $f(i_1)<0$; $f(i_2)>0$.

6 ***Індекс прибутковості — Pгofitability Index (PI)*** – є відношенням суми приведених ефектів (різниця вигід і поточних витрат) до величини інвестицій:

$$PI = \frac{1}{IC} \times \sum \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}. \qquad (11.6)$$

PI тісно пов'язаний із NPV. Якщо NPV позитивна, то й PI > 1, і відповідно, якщо PI > 1, проект ефективний, якщо PI < 1 — неефективний.

Між розглянутими вище показниками існують такі взаємозв'язки:

1) якщо NPV > 0, то одночасно PI > 1 і IRR > ЦАК;

б) якщо NPV < 0, то одночасно PI < 1 і IRR < ЦАК;

в) якщо NPV = 0, то одночасно PI = 1 і IRR = ЦАК,

де ЦАК – ціна авансованого капіталу [3, 4, 16, 18].

ТЕМА 11. Оцінка ризиків

11.1 Сутність та види підприємницького ризику.

11.2 Структура та цілі розробки розділу «Оцінка ризиків».

11.3 Методика оцінки впливу ризиків та напрями їх мінімізації.

11.1 Сутність та види підприємницького ризику

Ризик – це існування можливості невдачі, небезпеки, потенційної загрози виникнення різного роду втрат (фінансових ресурсів, майна, результату (доходів) нижче очікуваного рівня та ін.). Ризик – це рівень фінансових втрат, що виражається у можливості недосягнення поставленої мети, у невизначеності і суб'єктивності оцінки прогнозованого результату [8, 20]. Найчастіше підприємство може зіткнутись із ризиками, пов'язаними:

- з несприятливими тенденціями в розвитку галузі;
- можливим зниженням ціни;
- циклічністю обсягів продажу;
- перевищенням виробничих затримок над запланованими;
- труднощами при отриманні сировини, матеріалів, комплектувальних виробів;
- труднощами в отриманні кредитів;
- циклічністю руху грошових коштів та ін.

Для забезпечення процесу управління ризиками в підприємницькій діяльності важливе значення має поділ ризиків на чисті та спекулятивні. До чистих відносять природні, екологічні, політичні, транспортні та комерційні ризики (майнові, виробничі, торгові), які можуть призвести до негативних чи нульових господарських результатів.

Спекулятивні ризики – ризики, пов'язані з купівельною спроможністю грошей (інфляційні, валютні, дефіцитні) і капіталовкладеннями (відсоткові, кредитні, втрачена вигода, біржові, спекулятивні, банкрутство).

В окрему групу ризиків реалізації підприємницького проекту доцільно віднести ризики, пов'язані з відносинами підприємства з його контрагентами: ризик несплати заборгованості, податковий ризик, ризик незавершення будівництва, невиконання (неналежне виконання) господарських договорів [8, 10].

Основними внутрішніми видами ризику у діяльності малих підприємств є: виробничий, комерційний, фінансово-кредитний, інвестиційно-інноваційний та ресурсний.

Виробничий ризик пов’язаний з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг), здійсненням будь-яких аспектів та складових виробничої діяльності.

На ризик втрати майна (ресурсний ризик) підприємства впливають стихійні лиха, аварійні ситуації, а також крадіжка майна як працівниками підприємства, так і сторонніми особами.

Комерційний ризик виникає в процесі реалізації закуплених підприємством товарів та наданням послуг.

Фінансово-кредитний ризик підприємства виникає при здійсненні фінансового підприємництва чи укладанні фінансових (грошових) та кредитних угод.

Причиною інвестиційно-інноваційного ризику може бути знецінення інвестиційно-фінансового портфеля.

Портфельний ризик пов’язаний з можливими коливаннями ринкових відсоткових ставок за цінними паперами, якими володіє підприємство [8, 10, 20].

Група ризиків, які мають зовнішній характер впливу на функціонування підприємства, включає такі види ризиків: страховий, валютний, податковий, ризик форс-мажорних обставин та ін.

11.2 Структура та цілі розробки розділу «Оцінка ризиків»

Цілі, яких треба досягнути при розробленні розділу «Оцінка ризиків»:

1) типи можливих ризиків і проблеми, які можуть виникати при реалізації підприємницького проекту;

2) способи реагування на небезпеки та загрози бізнесу у випадку їх виникнення;

3) заходи щодо нейтралізації чи мінімізації можливих негативних наслідків.

Внутрішня логіка (структура) розробки розділу «Оцінка ризиків» містить такі етапи:

1 Окреслення усіх можливих ризиків, які можуть виникнути при реалізації підприємницького проекту.

2 Попередня оцінка ризиків та відбір найбільш суттєвих (які потенційно можуть завдати найбільш суттєвих негативних

наслідків майну підприємства та показникам ефективності його функціонування (реалізації підприємницького проекту).

3 Проведення оцінки впливу (кількісного та якісного аналізу) найбільш суттєвих ризиків.

4 Розроблення заходів щодо недопущення чи мінімізації негативного впливу ризиків [8, 10, 20].

11.3 Методика оцінки впливу ризиків та напрями їх мінімізації

Втрати від ризику в підприємницькій діяльності можна умовно поділити на матеріальні, трудові, фінансові, втрати часу, спеціальні види втрат та ін.

Матеріальні втрати – це непередбачувані проектом витрати чи прямі втрати матеріальних об'єктів у натуральному виразі (будівлі, споруди, передавальні пристрої, продукція, напівфабрикати, матеріали, сировина, комплектувальні вироби).

Трудові витрати – втрати робочого часу, зумовлені випадковими чи непередбачуваними обставинами, застосування дослідно-статистичних норм часу замість технічно обґрунтованих та ін.

Фінансові витрати виникають у результаті прямого збитку, вираженого у грошовому вимірі. Вони можуть бути також результатом неотримання чи недоотримання грошових коштів з передбачуваних підприємством джерел, неповернення боргів та ін.

Втрати часу виникають у випадку, якщо процес підприємницької діяльності відбувається більш повільними темпами, ніж передбачено планами та звичною діловою активністю підприємства [18, 19].

До спеціальних втрат можна віднести втрати, пов'язані із завданням шкоди здоров'ю та життю людей, навколишньому середовищу, престижу підприємства та з іншими несприятливими соціальними та морально-психологічними факторами.

Особлива група спеціальних видів втрат – втрати від впливу непередбачуваних факторів політичного характеру. Вони порушують ритм виробничо-господарської діяльності, спричиняють підвищення рівня витрат та зниження прибутку.

Процес управління ризиками передбачає аналіз, кількісну оцінку та методи впливу на зниження рівня (повне усунення) ризику.

Суть якісного аналізу полягає у визначенні факторів ризику і видів робіт, при виконанні яких він виникає. На етапі якісного аналізу господарських ризиків конкретизують дії їх ідентифікації.

Кількісна оцінка полягає у встановленні взаємозв'язку між факторами господарського ризику та основними результатами операційної діяльності підприємства і визначенні значення ризику за допомогою статистичних, аналітичних та інших методів [6, 9, 16].

Найбільш поширеними методами оцінки ризику є:

1 Метод коригування норми дисконту. Суть цього методу полягає у приведенні потоків майбутніх платежів до дійсного моменту часу (дисконтування майбутньої вартості фінансових ресурсів).

2 Метод достовірних еквівалентів (коефіцієнтів вірогідності). Полягає у встановленні коефіцієнтів вірогідності, адекватних кожному виду ризику та зниженні очікуваних надходжень фінансових ресурсів на їх величину.

3 Аналіз чутливості, що є наочною ілюстрацією впливу окремих вихідних факторів на кінцевий результат діяльності підприємства (реалізації підприємницького проекту) [6, 16, 20].

4 Метод сценаріїв: використовуючи аналіз чутливості, визначаються ключові фактори інвестиційного проекту; розглядаються можливі ситуації, обумовлені коливанням цих факторів (будується «дерево сценаріїв»); методом експертних оцінок визначаються ймовірності кожного сценарію; за кожним сценарієм з урахуванням його ймовірності розраховується масив значень чистих поточних вартостей проекту; на підставі даних цього масиву розраховуються критерії ризику підприємства (його проекту).

5 Аналіз імовірнісних розподілів потоків платежів. Застосування цього методу для аналізу ризиків дає можливість одержати корисну інформацію про очікувані значення чистих поточних вартостей проекту і чистих надходжень, а також здійснити аналіз їх імовірнісних розподілів.

6 Метод дерева рішень. Використовується у ситуаціях, коли прийняті в певний момент часу управлінські рішення залежать від

рішень, прийнятих раніше, і у свою чергу визначають сценарії подальшого розвитку подій.

7 Метод Монте-Карло (імітаційне моделювання). Метод базується на економіко-статистичних методах і теорії ігор. Алгоритм імітаційного моделювання передбачає такі етапи: визначення ключових факторів інвестиційного проекту (за допомогою аналізу чутливості); визначення максимального і мінімального значень ключових факторів, вибір характеру розподілу ймовірностей; проведення імітації ключових факторів; розрахунок критеріїв, які кількісно характеризують ризик інвестиційного проекту [6, 16, 19].

Існують такі основні способи зменшення ризику підприємницької діяльності:

1) підвищення якості роботи у сфері управління підприємством;

2) передача частини ризику іншим особам чи організаціям шляхом хеджування і страхування;

3) самострахування.

Найбільш поширеними способами зменшення ризику є хеджування та страхування. Хеджування – це спосіб зменшення ризику господарської діяльності підприємства шляхом укладання довгострокової угоди на поставку продукції між постачальником і покупцем.

Страхування ризиків – це передача відповідальності за відповідні ризики страховій компанії.

Іншим поширеним і надійним методом зниження ризику є самострахування, яке здійснюється шляхом створення на підприємстві резервних фондів (страхових запасів). Самострахування є доцільним у випадках, коли: вартість майна, що страхується, відносно невелика порівняно з майновими та фінансовими параметрами усього бізнесу (підприємства) чи вкладених ресурсів у реалізацію бізнес-проекту; ймовірність настання ризикової події мала; підприємство володіє значною кількістю однотипного майна [13, 16, 19].

Модель управління ризиками підприємства можна також спрощено звести до трьох етапів: ідентифікації ризиків; обчислення ризиків та оптимізації ризиків.

ТЕМА 12. Презентація бізнес-плану

12.1 Цілі та завдання презентації бізнес-плану.
12.2 Методологічні основи експертизи бізнес-плану.

12.1 Цілі та завдання презентації бізнес-плану

Презентація бізнес-плану являє собою процес представлення його основних положень та результатів, отриманих при розробці, заінтересованим сторонам. Її цілями є ознайомлення заінтересованих осіб із сутністю підприємницького проекту, демонстрація в найдоступнішій формі сутності підприємницької ідеї, започаткування активних партнерських відносин з потенційними контрагентами, інвесторами, кредиторами.

Факторами, які слід урахувати при підготовці презентації бізнес-плану і які приваблюють потенційних кредиторів та інвесторів для фінансування підприємницького проекту, є:

- особисті ділові якості керівника та ключового управлінського персоналу підприємства;
- рівень ставлення та зацікавленості керівника підприємницького проекту та основного управлінського персоналу в успішній реалізації підприємницького проекту;
- професійна відповідність керівника щодо реалізації такого роду бізнес-проектів;
- склад управлінського персоналу підприємства, його кваліфікація, досвід та збалансованість управлінської команди загалом.

Під час презентації вважається за доцільне висвітлити такі основні питання: інформація про підприємство та його продукцію (послуги); опис ринку, клієнтів та конкурентів; обґрунтування маркетингової стратегії; необхідні обсяги інвестицій; цілі, досягнути які має на меті реалізація підприємницького проекту; основні характеристики управлінського персоналу; умови, способи та терміни повернення залучених для реалізації підприємницького проекту коштів [16, 19, 21].

12.2 Методологічні основи експертизи бізнес-плану

Значно підвищити ефективність презентації бізнес-плану дає змогу попереднє проведення експертизи (оцінювання) цього документа. Перевірку бізнес-плану здійснюють за двома напрямами:

1) експертиза планового документа;

2) експертиза бізнес-проекту.

Під час експертизи планового документа необхідно досягнути таких завдань: оцінити рівень відповідності бізнес-плану як документа встановленим стандартам; перевірити повноту та адекватність поданої інформації; сформувати пропозиції щодо пошуку додаткової інформації та подальшого коригування документа.

Перевірка бізнес-плану може здійснюватись за напрямами:

- реалізація продукції (надання послуг) (вплив своєчасності оплати за відвантажену продукцію (надані послуги) на виробництво продукції, ризик зміни курсу валют, сезонність продажу, терміни погашення кредитних коштів, наявність можливостей щодо розширення сфери реалізації продукції);

- доступ до матеріалів, сировини (оцінка потреби в основних і допоміжних матеріалах, узгодження термінів поставки матеріалів з термінами виробництва і реалізації продукції, оцінка вартості матеріалів, необхідні запаси матеріалів, залежність діяльності від постачання матеріалів, альтернативні варіанти постачання, втрати і відходи виробництва);

- забезпеченість трудовими ресурсами (можливість підвищення заробітної плати, кошти для підвищення кваліфікації, додаткові витрати на соціальне страхування, відрахування до пенсійного фонду, оплату вихідних і святкових днів);

- витрати (реальність відсоткової ставки за кредит, врахування інфляції, витрат на утримання матеріально-технічної бази) [16, 20, 21].

Експертиза бізнес-проекту передбачає діагностику досяжності поставлених цілей. При цьому основна увага має приділятись маркетинговим аспектам бізнес-проекту, а також бажано, щоб експертиза проводилась за участю зовнішніх експертів. В узагальненому вигляді метою експертизи бізнес-проекту є виявлення помилок у стратегічному плануванні бізнес-проекту та його «слабких місць».

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1 Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник / В. Л. Дикань, Ю. Т. Боровик, О. М. Полякова, Ю. М. Уткіна. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 415 с.

2 Підприємництво: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко, О. М. Полякова, Ю. М. Уткіна. Харків: УкрДУЗТ, 2016. Ч. 1. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності. 241 с.

3 Підприємництво: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко, О. М. Полякова, Ю. М. Уткіна. Харків: УкрДУЗТ, 2016. Ч. 2. Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах. 241 с.

4 Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план: практичний посіб.: пер. з 4-го англ. вид. Київ: Знання, 2005. 258 с.

5 Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план: практичний посіб.: пер. з 4-го англ. вид. Київ: Знання, 2005. 434 с.

6 Бізнес-планування: навч. посіб. / Т. Є. Андрєєва, І. В. Барабанов, О. О. Гетьман та ін.; Харк. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків: Мезіна В. В., 2018. 128 с.

7 Бізнес-планування: навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. Київ: Знання, 2013. 207 с.

8 Карпов В. А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. Одеса: ОНЕУ, 2014. 243 с.

9 Козловський В. О., Лесько О. Й. Бізнес-планування: навч. посіб. Вид. 2-ге, допов. та переробл. Вінниця, 2008. 241 с.

10 Колесніков Г. О. Теоретичні основи складання фінансового плану в процесі бізнес-планування: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.; Укр. акад. наук, Волин. ін-т економіки та менедж. Луцьк: ВІЕМ, 2010. – 140 с.

11 Кучеренко В. Р., Карпов В. А., Маркітан О. С. Бізнес-планування фірми: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 423 с.

12 Макаренко С. М., Олійник Н. М. Бізнес-планування: навч.-метод. посіб. Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.

13 Обґрунтування та експертиза бізнес-проектів: навч. посіб. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. / Цьохла С. Ю. [та ін.]; Тавр. нац. ун-т ім. В. І. Вернадського, Криворіз. екон. ін-т ДВНЗ «Київ.

нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – Сімферопполь: ДІАЙПІ, 2011. 399 с.

14 Планування ділового розвитку фірми: навч. посіб. [для ВНЗ] / В. А. Карпов [та ін.]; за заг. ред. В. Р. Кучеренка; Одес. нац. екон. ун-т. Вид. 2-ге, випр. та переробл. Одеса: Астропринт, 2013. 412 с.

15 Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / за ред. О. М. Свінцицької. Київ: Кондор, 2009. 263 с.

16 Покропивний С. Ф., Соболь С.М., Швиданенко Г. О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002 379 с.

17 Савченко О. І. Нестеренко Р. О., Побережний Р. О. Інноваційне підприємництво та бізнес-планування: навч.-метод. посіб.; Нац. техн. ун-т «ХПІ». Харків: Щедра садиба плюс, 2015. 157 с.

18 Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Каравела, 2005. 312 с.

19 Шкурко В. Е., Никитина Н. Ю. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности: учеб. пособие; М-во образования и науки рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. 172 с.

20 Дикань В. Л., Шраменко Е. В., Якименко Н. В. Экономика предприятия: учеб. пособ. Харьков: УкрГАЖТ, 2012. 278 с.

21 Ясинський В. В., Гайдай О. О. Бізнес-планування: теорія і практика: навч. посіб. Київ: Каравела, 2004. 232 с.

В. Л. Дикань, В. М. Павліченко, О. М. Полякова

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

Конспект лекцій

Відповідальний за випуск Полякова О. М.

Редактор Буранова Н. В.

Підписано до друку 15.06.21 р.

Формат паперу 60х84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 3,0. Тираж 5. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Український державний університет
залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018 р.