

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН,
УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Конспект лекцій

з дисципліни
«БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМЦЯ»

для студентів

2 курсу

підготовки

першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

для усіх галузей знань, спеціальностей та факультетів

Конспект лекцій з дисципліни «Бізнес-планування і організація діяльності підприємця» пакетної програми «Бізнес-лабораторія майбутніх підприємців» підготовки фахівців на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти для усіх галузей знань, спеціальностей та факультетів

РОЗРОБНИКИ Тарасюк А.В., , доцент кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки, к.е.н., доцент.

РОЗРОБНИКИ: Тарасюк А.В., , доцент кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки, к.е.н., доцент.

Рецензент: Олійник Н.М., доцент кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки, к.т.н., доцент.

Затверджено на засіданні кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки
Протокол №_1_ від «_02_» _09_ 2024 р.

В.о. завідувача кафедри

Наталія ШАНДОВА



УЗГОДЖЕНО;
З НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИМ ВІДДІЛОМ

Реєстраційний номер № 49/030-04.09.2024 р.

ВСТУП

Метою викладання навчальної дисципліни «Бізнес-планування і організація діяльності підприємця» є набуття системних теоретичних знань та практичних навиків розробки бізнес-планів з метою ефективної реалізації підприємницької ідеї та підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у студентів компетентностей

- формування цілісного бачення сутності та ролі підприємницької діяльності;
- розуміння особливостей підготовчої, початкової та основної стадій розробки і презентації бізнес-плану;
- набуття практичних навиків розробки розділів бізнес-плану;
- планування та аналіз фінансової спроможності бізнес-ідеї, забезпечення джерел її стабільного фінансування.

Очікувані результати навчання

Внаслідок вивчення навчальної дисципліни студент повинен бути здатним продемонструвати такі результати навчання:

- Використовувати професійну аргументацію для донесення інформації, ідей, проблем та способів їх вирішення до фахівців і нефахівців у сфері економічної діяльності.
- ознайомитися з основами бізнес-планування;
 - розуміти структуру бізнес-плану;
 - ідентифікувати джерела, збирати необхідну інформацію для розробки бізнес-плану;
 - володіти методикою розробки таких розділів бізнес-плану, як маркетинговий, організаційний, виробничий план;
 - набутти навички фінансового планування, застосовувати методи оцінювання ефективності управлінських рішень;
 - розуміти методи управління ризиками;
 - уміти презентувати бізнес-план; використовувати професійну аргументацію для донесення інформації, ідей, проблем та способів їх вирішення до фахівців і нефахівців у сфері економічної діяльності;
 - набутти навички самостійної роботи, виявляти ініціативу та підприємливість, бути критичним і самокритичним

ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. Організація діяльності підприємця

Тема 1. Організаційно-економічні особливості підприємницької діяльності

Місце і роль підприємництва в ринковій економіці. Технологія створення власної справи. Організаційно-правові форми підприємницької діяльності. Обґрунтування сфери діяльності в підприємстві. Поняття раціональної стартової стратегії.

Змістовий модуль 2. Бізнес-планування

Тема 2. Основи бізнес-планування.

Сутність бізнес-плану. Зміст основних розділів бізнес-плану. Етапи розробки бізнес-плану.

Тема 3. Розробка плану маркетингу

Загальна характеристика галузі. Сегментація ринку. Оцінка заходів маркетингової стратегії. Вибір рекламних засобів, котрі відповідають стратегії просування товару.

Тема 4. Організаційний і виробничий плани

Організаційна схема бізнесу. План організаційних заходів. Матеріально-технічне забезпечення. Технологічна схема виробничого процесу. Контроль за якістю продукції

Тема 5. Фінансові розрахунки та оцінка ризиків в бізнес-плані

Поняття ризиків у підприємницькій діяльності. Оцінка ризиків. Аналіз шляхів зниження рівня ризиків у підприємницькій діяльності. Особливості складання фінансових планів. Аналіз фінансових надходжень та витрат. Розрахунок показників економічної ефективності бізнес-плану.

Тема 6. Презентація бізнес-плану

Цілі та завдання презентації бізнес-плану. Організація проведення презентації бізнес-плану.

Змістовий модуль 1. Організація діяльності підприємця

Тема 1. Організаційно-економічні особливості підприємницької діяльності

- 1.1. Місце і роль підприємництва в ринковій економіці.
- 1.2. Технологія створення власної справи.
- 1.3. Організаційно-правові форми підприємницької діяльності.
- 1.4. Обґрунтування сфери діяльності в підприємстві.
- 1.5. Поняття раціональної стартової стратегії.

1.1. Місце і роль підприємництва в ринковій економіці.

Підприємництво є категорією бізнесу. У господарській практиці категорії «підприємництво» і «бізнес» часто ототожнюють. Водночас це нетотожні, хоча й дуже близькі за значенням поняття. Згідно із словником Даля, «Бізнес — це справа... будь-який вид людської діяльності. з метою отримання прибутку». Отже, бізнес — поняття ширше, ніж підприємництво і охоплює всі відносини, що виникають між усіма учасниками ринкової економіки: підприємцями, споживачами, найманими працівниками та державою.

Основним теоретиком підприємництва і бізнесу вважають французького банкіра- економіста Р. Катільйона, який ще на початку XVIII ст. ввів поняття «підприємництво». Особливу роль у розробленні теорії підприємництва відіграв німецький соціолог М. Вебер. У його наукових працях відтворено ідеальний тип підприємця з яскраво вираженими етичними якостями.

Вершиною в розробленні теорії підприємництва вважають праці австро-американського економіста і соціолога Й. Шумпетера. При вивченні теорії економічного розвитку капіталізму в центр «людського чинника» він поставив підприємця, в якому втілені найкращі соціально-культурні якості ділової людини. Підприємницьку функцію Й. Шумпетер ототожнював із функцією економічного лідерства і новаторства.

Теоретичні розробки цих і багатьох інших західних економістів є основою сучасних концепцій підприємництва.

Господарський кодекс України встановлює відповідно до Конституції України правові основи господарської діяльності (господарювання), яка базується на різноманітності суб'єктів господарювання різних форм власності.

Під господарською діяльністю у Господарському Кодексі розуміється діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність.

Господарська діяльність, що здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку, є підприємництвом, а суб'єкти підприємництва - підприємцями. Господарська діяльність може здійснюватись і без мети одержання прибутку (некомерційна господарська діяльність).

Взагалі, підприємницька діяльність є поняттям багатограним, що втілює у собі інтелектуальні здібності, потрібні в управлінні, менеджменті, бізнесі, комерційній діяльності, технології виробництва товарної продукції на рівні різних інститутів багатокладної інфраструктури ринку.

Загальними принципами господарювання в Україні є:

- забезпечення економічної багатоманітності та рівний захист державою усіх суб'єктів господарювання;
- свобода підприємницької діяльності у межах, визначених законом;
- вільний рух капіталів, товарів та послуг на території України;
- обмеження державного регулювання економічних процесів у зв'язку з необхідністю забезпечення соціальної спрямованості економіки, добросовісної конкуренції у підприємстві, екологічного захисту населення, захисту прав споживачів та безпеки суспільства і держави;
- захист національного товаровиробника;
- заборона незаконного втручання органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб у господарські відносини.

Підприємництво - це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

Підприємці мають право без обмежень самостійно здійснювати будь-яку підприємницьку діяльність, яку не заборонено законом.

Особливості здійснення окремих видів підприємництва встановлюються законодавчими актами.

Перелік видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, а також перелік видів діяльності, підприємництво в яких забороняється, встановлюються виключно законом.

Підприємництво здійснюється на основі:

- вільного вибору підприємцем видів підприємницької діяльності;
- самостійного формування підприємцем програми діяльності, вибору постачальників і споживачів продукції, що виробляється, залучення матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів, використання яких не обмежено законом, встановлення цін на продукцію та послуги відповідно до закону;
- вільного найму підприємцем працівників;
- комерційного розрахунку та власного комерційного ризику;

- вільного розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом;
- самостійного здійснення підприємцем зовнішньоекономічної діяльності, використання підприємцем належної йому частки валютної виручки на свій розсуд.

Здійснення підприємницької діяльності забороняється органам державної влади та органам місцевого самоврядування.

Для здійснення підприємницької діяльності підприємець має право укладати договори з громадянами про використання їхньої праці. При укладанні трудового договору (контракту, угоди) підприємець зобов'язаний забезпечити умови та охорону праці, оплату її не нижче встановленого в країні мінімального рівня, а також інші соціальні гарантії, у тому числі соціальне і медичне страхування та соціальне забезпечення.

Діяльність підприємця може бути припинена за таких обставин:

- з власної ініціативи підприємця;
- у разі закінчення строку дії ліцензії;
- у разі припинення існування підприємця;
- на підставі рішення суду у випадках, передбачених цим Кодексом та іншими законами..

Держава гарантує всім підприємцям, незалежно від обраних ними організаційних форм підприємницької діяльності, однакові права і створює однакові можливості для доступу до матеріально-технічних, фінансових, трудових, інформаційних, природних та інших ресурсів. Забезпечення матеріально-технічними та іншими ресурсами, що централізовано розподіляються державою, здійснюється лише за умови виконання підприємцем робіт і поставок для державних потреб. У передбачених законодавством випадках підприємець або громадянин, який працює у підприємця за наймом, може залучатися до виконання в робочий час державних обов'язків. Державний орган, що ухвалює таке рішення, відшкодовує підприємцю відповідні збитки. Держава гарантує недоторканість майна підприємця і забезпечує захист права його власності.

З метою створення сприятливих організаційних та економічних умов для розвитку підприємництва держава здійснює такі заходи:

► на умовах і в порядку, передбачених чинним законодавством, надає земельні ділянки, передає підприємцю державне майно (виробничі та нежитлові приміщення, законсервовані та недобудовані об'єкти, невикористане устаткування), необхідні для здійснення підприємницької діяльності;

► сприяє організації матеріально-технічного забезпечення та інформаційного обслуговування підприємств, підготовці та перепідготовці кадрів;

- здійснює первісне облаштування неосвоєних територій об'єктами виробничої та соціальної інфраструктури з продажем або передаванням їх у кредит підприємцям;

- стимулює за допомогою економічних важелів (цільових субсидій, податкових пільг) модернізацію технології, інноваційну діяльність, освоєння нових видів продукції та послуг,

- надає підприємцям цільові кредити тощо.

Держава законодавчо забезпечує свободу конкуренції між підприємцями, захищає споживачів від проявів несумлінної конкуренції та монополізму в будь-яких сферах підприємницької діяльності.

Органи державного управління будують свої відносини з підприємцями, використовуючи такі важелі:

- податкову та фінансово-кредитну політику, в тому числі встановлення ставок податків і відсотків за державними кредитами, податкових пільг, цін і правил ціноутворення, цільових дотацій, валютного курсу, розмірів економічних санкцій;

- державне майно і систему резервів, ліцензій, концесії, лізинг, соціальні, екологічні та інші норми і нормативи;

- науково-технічні, економічні, соціальні державні та регіональні програми;

- договори на виконання робіт і поставок для державних потреб.

Втручання державних органів у господарську діяльність підприємців не допускається, якщо вона не порушує передбачених законодавством України прав державних органів щодо здійснення контролю за діяльністю підприємців.

Іноземні громадяни та особи без громадянства, які здійснюють підприємницьку діяльність на території України, на її континентальному шельфі та у морській економічній зоні, мають такі самі права і обов'язки, що й громадяни України, якщо інше не випливає з Конституції України, законодавства про підприємництво та інших законодавчих актів України. Особливості здійснення підприємницької діяльності на території України іноземними юридичними особами визначаються законодавчими актами України. Якщо міжнародним договором України встановлено інші правила, ніж ті, що передбачені законодавством України про підприємництво, то застосовуються правила міжнародного договору.

Віднесення підприємництва до економічної категорії ґрунтується на таких засадах:

1. Підприємництво є явищем, що відображує виробничі відносини. Визначення підприємництва як виду людської діяльності дає змогу встановити його місце в системі суспільних відносин: людина, як суб'єкт підприємництва, не може існувати поза суспільством і вступає у відповідні відносини з іншими людьми. Вирішальна роль належить економічним відносинам. Йдеться про

матеріальні виробничі відносини, що складаються в процесі виробництва, розподілу, обміну і споживання. Підприємництву як складовій виробничих відносин притаманні такі ознаки: об'єктивність, системність, матеріальність, наявність протиріч.

2. Підприємництво є складним системним явищем, елементи якого розглядаються у діалектичній взаємодії та взаємозалежності.

3. Підприємництво як діяльність є складовою матеріальних відносин, а отже, об'єктивним і матеріальним явищем.

4. Підприємництво є також суб'єктивним, персоніфікованим явищем, пов'язаним з конкретною людиною-підприємцем.

5. Підприємництво є історичним явищем і зазнало в своєму розвитку значних змін.

6. Як кожне суспільне явище, підприємництво розглядається в загальному зв'язку і взаємозалежності, безперервному розвитку на основі боротьби протилежностей.

Таким чином, підприємництво як економічна категорія — це особливий тип людської діяльності, що зорієнтована на успіх, а отже, передусім на отримання прибутку; передбачає новаторство, як основний засіб діяльності; ґрунтується на принципах і вимогах, що найбільш повно реалізуються при товарно-грошових відносинах.

Філософією підприємництва є вільний індивідуалізм, основна риса якого — забезпечення розквіту за рахунок власних зусиль, але не суперечить інтересам суспільства.

Розвиток підприємництва передбачає раціоналізацію економіки, підвищення конкурентоспроможності, позбавлення від баласту ресурсів, що не використовуються або погано експлуатуються, більш повну реалізацію основного потенціалу суспільства-людини. З цієї причини підприємництво не може бути капіталістичним або соціалістичним. Воно — невід'ємний елемент бізнесу і розвивається тільки там, де у суспільстві стверджується вільна ринкова економіка і демократія.

Не допускається заняття підприємницькою діяльністю таких категорій громадян: військослужбовців, службових осіб органів прокуратури, суду, державної безпеки, внутрішніх справ, державного арбітражу, державного нотаріату, а також органів державної влади і управління, які покликані здійснювати контроль за діяльністю підприємств.

Особи, яким суд заборонив займатися певною діяльністю, не можуть бути зареєстровані як підприємці з правом здійснення відповідного виду діяльності до закінчення терміну, встановленого вироком суду.

Особи, які мають непогашену судимість за крадіжки, хабарництво та інші корисливі злочини, не можуть бути зареєстровані як підприємці, не можуть

виступати співзасновниками підприємницької організації, а також займати в підприємницьких товариствах та їх спілках (об'єднаннях) керівні посади, пов'язані з матеріальною відповідальністю.

Права підприємця. Право – нормативна форма вираження принципу формальної рівності господарюючих суб'єктів в економічних відносинах, це система встановлених або санкціонованих державою загальнообов'язкових правил (норм) поведінки. З метою реалізації господарської ініціативи підприємець має право:

- створювати для здійснення підприємницької діяльності будь – які види підприємництва;
- купувати повністю або частково майно та набувати майнового права;
- самостійно формувати господарську діяльність, обирати постачальників та споживачів, встановлювати ціни і тарифи, вільно розпоряджатися прибутком;
- укладати з громадянами трудові договори щодо використання їхньої праці (контракти, угоди);
- самостійно визначати форми, системи і розміри оплати праці та інші види доходів осіб, що працюють за наймом;
- отримувати будь – який необмежений за розмірами особистий дохід;
- брати участь у зовнішньоекономічних відносинах, здійснювати валютні операції;
- користуватися державною системою соціального забезпечення і соціального страхування.

Обов'язки підприємців. Обов'язки – це правові норми (правила), що підлягають обов'язковому виконанню. Основні обов'язки підприємців полягають у тому, щоб:

- укладати трудові договори (контракти, угоди) з громадянами, які приймаються на роботу за найом;
- здійснювати оплату праці осіб, які працюють за наймом, на рівні, не нижчому за мінімальні розміри, встановлені законодавством;
- забезпечити відповідні умови і охорону праці, а також інші соціальні гарантії;
- дотримуватися прав з метою реалізації законних інтересів споживачів, забезпечити надійну якість вироблених товарів (послуг);
- отримувати ліцензію на діяльність у сферах, які підлягають ліцензуванню відповідно до чинного законодавства.

1.2. Технологія створення власної справи..

Підприємницька ідея — конкретне цілісне знання про доцільність та можливість займатися певним видом підприємницької діяльності а також чітке

усвідомлення мети такої діяльності, шляхів та засобів її досягнення.

Окремими елементами такого цілісного знання є;

1. відмова від попереднього виду занять, професії тощо;
2. прагнення стати власником, передусім власником підприємства (а отже відмова від праці на інших осіб);
3. прагнення постійно збільшувати своє багатство шляхом створення товарів і послуг, необхідних для суспільства;
4. прагнення в такий спосіб реалізувати свою мету, домогтися визнання у суспільстві й навіть впливу на політику;
5. чітке усвідомлення шляхів отримання ресурсів для створення власного підприємства або труднощів при його створенні за наявності власних нагромаджень;
6. знання певного виду підприємницької діяльності, шляхів створення підприємства у відповідній сфері чи галузі народного господарства;
7. вміння вибрати оптимальну організаційну та організаційно-правову форму його існування;
8. знання можливих ризиків, які очікують діяльність підприємства та вміння управляти ними, нейтралізувати найгірші негативні сторони;
9. вміння організувати облік на підприємстві та знання основ такого обліку;
10. знання зовнішніх чинників, які впливають на підприємницьку діяльність; чинного законодавства, форм та засобів економічної політики, конкуренції з боку іноземних товаровиробників.

Конкретним виявом підприємницької ідеї є ідея створення нового товару або послуги.

Новий товар — товар, який принципово відрізняється від наявних на ринку товарів або має серйозні якісні вдосконалення порівняно з товарами-аналогами щодо споживчих якостей, дизайну, форми тощо.

Джерелами ідеї підприємницької діяльності (в тому числі ідеї нового товару або послуги) є:

- 1) отримані знання у середній школі та вищому закладі освіти при вивченні економічних дисциплін;
- 2) досвід у цій сфері батьків, родичів та знайомих;
- 3) інформація, отримана із засобів масової інформації (радіо, телебачення, газет, журналів тощо);
- 4) думка споживачів про доцільність мати нові товари, отримувати нові послуги;
- 5) ідеї науковців, які проводять теоретичні та прикладні дослідження;
- 6) відвідування ярмарків і виставок передового досвіду;
- 7) побажання працівників торгівлі» системи збуту, осіб, зайнятих рекламою;

8) потенційних конкурентів» публікації у професійних виданнях, в тому числі про наявні патенти та ліцензії;

9) знання основних способів підтримки державою підприємницької діяльності, якими хотів би скористатися майбутній підприємець.

Усвідомлення ідеї підприємницької діяльності передбачає знання певного виду такої діяльності, шляхів створення підприємства тощо. Перш ніж здійснити свій вибір, потенційний підприємець повинен дотримуватися таких принципів:

- 1) мінімальні обсяги фінансових ресурсів для створення підприємства;
- 2) якомога швидше отримання очікуваного результату;
- 3) незначні ризики при створенні та функціонуванні підприємства;
- 4) максимально сприятливі умови матеріально-технічного постачання;
- 5) найпростіші способи поліпшення умов збуту продукції, реалізації максимальної кількості товарів і послуг;
- 6); отримання підтримки від держави, передусім у перші роки існування підприємства;
- 7) максимальна відповідність здійснення підприємницької діяльності здібностям підприємця і реалізації його мети.

Початкова стадія. Будь яка підприємницька діяльність починається з розробки концепції, тобто тих принципових рішень, які закладаються в його основу. У межах роботи над концепцією майбутнього бізнесу:

1. здійснюється пошук підприємницької ідеї;
2. обирається сфера діяльності;
3. обґрунтовується доцільна форма організації бізнесу;
4. приймається рішення щодо способу започаткування бізнесу.

Найвідповідальнішим етапом, від якого багато в чому залежать усі інші рішення щодо створення бізнесу, є пошук ідеї майбутнього бізнесу. Джерелами таких ідей найчастіше бувають:

- вивчення запитів і побажань споживачів;
- критичний аналіз товарів, які випускають інші суб'єкти господарювання;
- бесіди з продавцями торговельних закладів;
- вивчення технічної літератури та патентної інформації;
- результати власних досліджень і розробок.

Для пошуку підприємницьких ідей використовуються різноманітні методи дослідження ("мозкового штурму", конференції ідей, "колективного блокнота", контрольних запитань, фокальних об'єктів, тощо).

Вибір сфери підприємницької діяльності (виробництво, оптова торгівля, роздрібна торгівля, послуги, будівництво, фінансова діяльність тощо) відбувається з урахуванням:

1. Суті та спрямованості самої ідеї майбутнього бізнесу.
2. Особистих факторів (власний практичний досвід та потенціал, наявність відповідної освіти та знань, відповідність сфери бізнесу інтересам і вподобанням самого підприємця).
3. Зовнішніх факторів мікро та макrorівня (реальна економічна ситуація, заборонені законодавчо сфери й види діяльності, необхідність ліцензування діяльності, державні пріоритети в розвитку окремих галузей, сучасні й майбутні потреби споживачів, ступінь конкуренції в галузі, стадії життєвого циклу виробів, наявність необхідних ресурсів, інші специфічні зовнішні фактори).

Будь-яка підприємницька діяльність відбувається в межах певної організаційної форми.

Процедура вибору організаційно-правової форми бізнесу передбачає:

1. визначення форм організації бізнесу, які відповідають законодавству України;
2. визначення особливостей, переваг і недоліків кожної з цих форм;
3. визначення критеріїв вибору форми організації бізнесу (ступінь відповідальності, ситуація з податками, обсяг фінансових потреб для започаткування бізнесу, ступінь контролю за фірмою, можливість залучення інших власників, наявність управлінських здібностей у підприємця, можливість зростання бізнесу в майбутньому чи простота його ліквідації);
4. безпосередній вибір форми організації бізнесу.

До основних питань опрацювання концепції майбутнього бізнесу належить також вибір способу започаткування бізнесу. Традиційно розглядають **три основні способи започаткування бізнесу:**

1. створення нового підприємства "з нуля";
2. придбання суб'єкта господарювання, що вже існує;
3. придбання франшизи, тобто ліцензії, яка надає підприємцеві право на продаж (виробництво, заняття певною діяльністю) товарів чи послуг, у великої фірми, яка вже добре відома споживачам.

Підготовча стадія. Наявність концепції власної справи ставить перед підприємцем велику кількість цілком конкретних запитань. Чим його бізнес відрізнятиметься від бізнесу конкурентів? Що сприятиме або заважатиме його становленню та розвитку? На які конкурентні переваги слід орієнтуватися? Якими мають бути програма дій та пріоритети діяльності майбутнього бізнесу? Отримати відповіді на них — це завдання підготовчої стадії розробки бізнес-плану. Основні етапи підготовчої стадії:

1. Визначення місії, тобто головного призначення та філософії діяльності суб'єкта господарювання.

2. Формування генеральної цілі, під цілей та завдань, побудова «дерева цілей».

3. Збирання та аналіз кількісної та якісної інформації про майбутній бізнес (процес формування інформаційного поля бізнес-плану).

4. Стратегічний аналіз можливостей та загроз факторів зовнішнього середовища, які впливають на суб'єкта господарювання.

5. Стратегічний аналіз сильних та слабких сторін суб'єкта господарювання. Сильні сторони — це особливі, унікальні конкурентні переваги. Слабкі сторони — це те, в чому суб'єкт господарювання відстає від конкурентів;

6. Аналіз стратегічних альтернатив та вибір загальної стратегії розвитку суб'єкта господарювання.

Основна стадія — це безпосереднє опрацювання написання та попередня експертиза бізнес-проекту.

1. 3. Організаційно-правові форми підприємницької діяльності.

Будь-яка підприємницька діяльність відбувається в певних організаційних формах. Вибір форми організації підприємницької діяльності залежить від особистих уподобань та смаків, але в головному визначається об'єктивними умовами — сферою діяльності, наявністю грошових коштів, перевагами і недоліками відповідних форм підприємств. Щоб зробити правильний вибір, треба знати, із чого можна вибрати;

Організаційною одиницею підприємництва є фірма або компанія.

Фірма — це підприємство, організація, установа, яка здійснює господарську діяльність з метою отримання прибутку. Як фірми можуть бути представлені індивідуальні підприємці та їх об'єднання.

Компанія — це асоціація підприємств, що функціонує на принципах партнерства, корпорації або інших форм організації бізнесу.

Це лише загальні назви, що використовуються стосовно будь-якого підприємства. Вони відбивають тільки той факт. Що підприємства або організації мають права юридичної або фізичної особи (громадяни-підприємці). Проте поняття "фірма" або "компанія" не відображають організаційно-правового статусу суб'єкта підприємницької діяльності. Тому, крім назви фірми, будь-якому підприємцю важливо вибрати конкретну організаційно-правову форму своєї діяльності, тобто зафіксовану нормами права єдність організаційних і економічних засад діяльності суб'єкта підприємництва.

Найбільш значущими ознаками, що відрізняють якусь одну організаційно-правову форму від інших, доцільно вважати:

- кількість учасників створюваного господарського суб'єкта (об'єднання);
- хто є власником використаного капіталу;

- джерела майна як матеріальної основи господарської діяльності;
- межі майнової (матеріальної) відповідальності;
- спосіб розподілу прибутку і збитків;
- форма управління суб'єктом господарювання.

Загальновідомі три основні організаційно-правові форми підприємницької діяльності (див. рис. 2.1):

1) одноосібне володіння; 2) партнерства (Товариства); 3) корпорації.

Розглянемо детальніше форми.

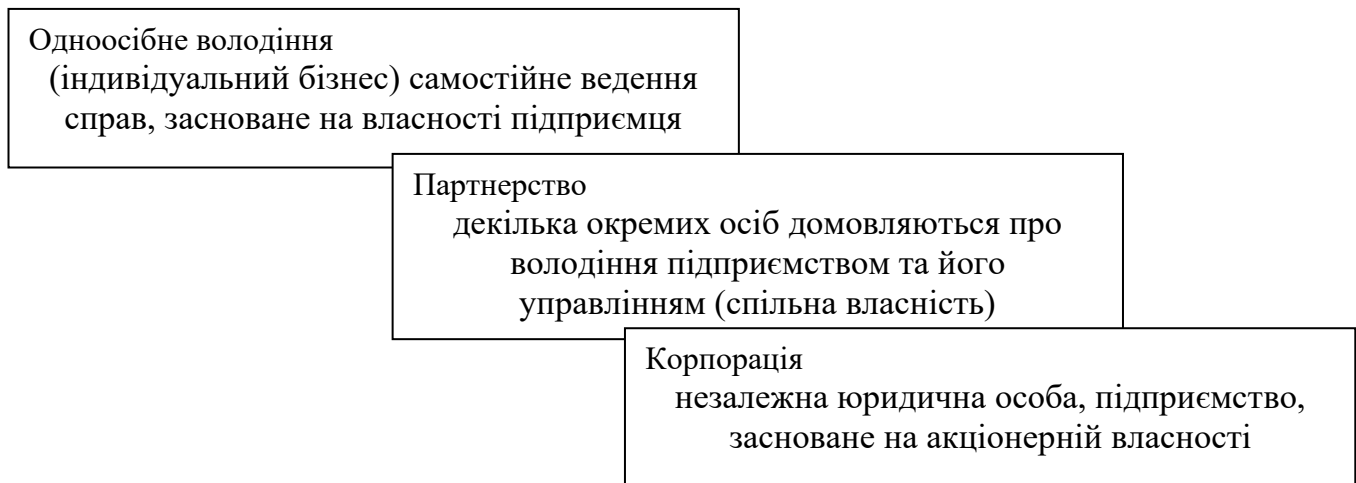


Рис. Організаційно-правові форми підприємництва

Одноосібне володіння. Суть його полягає в тому, до всіх майн фірми, належить одному власникові, який самостійно управління фірмою, одержує прибуток і несе повну особисту відповідальність за всі зобов'язання фірми.

Одноосібні володіння мають свої переваги. По-перше, оскільки весь прибуток належить підприємцеві, він краще зацікавлений в ефективній праці. Зосередження прибутку в одних руках дає можливість безпосередньо використовувати його в інтересах справи.

По-друге, у власника фірми витрати на організацію виробництва є невеликими. Його управлінські рішення негайно втілюються в життя.

По-третє, одноосібному володінню властива простота в організації фірми та її ліквідації.

1. Мають місце труднощі із залученням великих капіталів, а власних фінансових ресурсів одноосібного підприємця здебільшого не вистачає для розвитку своєї справи. Через невисокий рівень платоспроможності комерційні банки неохоче надають таким підприємцям великі кредити, вимагаючи більш високу плату за користування ними.

2. Повна відповідальність за борги. Це означає, що у випадку невдалого господарювання одноосібний власник може втратити не лише особисті заощадження, а й усе майно, яке піде на сплату боргів кредиторам.

3. Відсутність спеціалізованого менеджменту, що, ясна річ, негативно позначається на ефективності підприємницької діяльності. Адже одноосібний власник сам виконує всі управлінські функції. Проте далеко не всі люди здатні не це.

4. Невизначеність термінів функціонування. Підприємницька діяльність, такої організаційної форми юридичне припиняється у разі банкрутства, позбавлення волі за карний злочин, психічного, захворювання або смерті одноосібного власника.



Рис. 2.2. Переваги та недоліки одноосібного володіння

Партнерство (товариство). Ця форма організації підприємництва є логічним продовженням розвитку одноосібного володіння. Така організаційно-правова форма підприємницької діяльності передбачає об'єднання капіталів двох і більше окремих фізичних або юридичних осіб за умов розподілу ризику, прибутку і збитків на основі рівності; спільного контролю результатів бізнесу; активної участі в його веденні. Основою взаємна між сторонами, що вступають у партнерство, є договір.

За ступенем участі засновників (партнерів) у діяльності підприємства прийнято розрізняти товариства: повні (з повною відповідальністю); командитні; товариства з додатковою та обмеженою відповідальністю.

Розглянемо, які переваги партнерство має перед одноосібними володіннями.

По-перше, зростають фінансові можливості фірми внаслідок об'єднання кількох капіталів. Банки сміливіше дають кредити таким фірмам.

По-друге, вдосконалюється управління фірмою. З'являється спеціалізація в управлінні, тобто розподіл управлінських функцій між партнерами. Крім того, є можливість найняти професійних менеджерів.

По-третє, велика свобода та оперативність господарських дій.

По-четверте, як і одноосібні володіння, партнерства користуються податковими пільгами, оскільки прибуток кожного учасника оподатковується як його індивідуальний дохід.

Проте цей тип організації підприємницької діяльності має певні недоліки, через що він інколи не тільки не може подолати недосконалість одноосібної власності, а й породжує нові проблеми.

1. Необмежена відповідальність будь-якого товариства може загрожувати всім партнерам так само, як і одноосібному власнику. Крах одного з партнерів може спричинити банкрутство товариства! в цілому, оскільки в більшості випадків учасники несуть солідарну відповідальність.

2. Недостатність досвіду господарювання і несумісність інтересів партнерів можуть провокувати малоефективну діяльність, а колективний менеджмент — негнучке управління товариством.

3. Непередбачуваність процесу і результатів діяльності товариства як нестійкої організаційно-правової форми підприємництва значно збільшують господарський ризик і зменшують впевненість у досягненні очікуваного зиску.

1.4. Обґрунтування сфери діяльності в підприємстві.

Обґрунтування сфери діяльності в підприємстві починається зі збору інформації, яка стосується бізнес-проекту. Ця інформація стає в базисом подальших економіко-математичних розрахунків. Інформаційну базу сфери діяльності можна умовно розділити на дві групи даних: внутрішні (які можна одержати безпосередньо на підприємстві - фінансова та статистична звітність, інформація управлінського обліку) та зовнішні (одержання яких передбачається із зовнішнього середовища функціонування підприємства - статистичні бюлетені, маркетингові дослідження ринку, нормативно-правові параметри, ін.).

Інформація, необхідна для визначення сфери діяльності формується, як правило, за такими напрямками: маркетингова; виробнича; фінансова; загальноекономічна; галузева; передбачення та припущення стосовно окремих параметрів майбутнього бізнесу.

Логіка формування інформаційної бази визначення сфери діяльності за цими напрямками є такою. Підприємницька ідея, яка стосується виробництва та реалізації певної продукції (надання послуги), може бути успішною лише тоді, коли продукт підприємства користується попитом. Саме з цією метою збирається маркетингова інформація (про потенційних споживачів продукції

(послуг), їх потреби; технічні, експлуатаційні та споживчі якості аналогічних продуктів, представлених на ринку, їх вартість; особливості просування продукту на ринок і загалом про все те, що характеризує обраний підприємством цільовий ринковий сегмент).

Для того, щоб вийти на ринок з товаром, його необхідно спочатку виготовити. Причому часто приваблива підприємницька ідея нашоухується непереборні виробничі перепони: відсутність необхідної сировини та матеріалів, машин та обладнання, кваліфікованої робочої сили. Тому збір виробничої інформації (технологія виробництва, необхідні машини та обладнання, сировина і матеріали, спеціальності та кваліфікація працівників, потреба у виробничих площах та кошторис витрат, ін.) є необхідним елементом підготовчої стадії розробки бізнес-плану.

З метою забезпечення належного рівня рентабельності та окупності витрат на реалізацію бізнес-проекту слід зібрати фінансову інформацію, передусім про: рівень доходності аналогічних підприємницьких проектів, які були реалізовані (реалізуються); розміри необхідних інвестицій, пов'язаних з підготовкою реалізації проекту; потребу у коротко- та довгострокових кредитах; особливості руху грошових коштів у цій сфері бізнесу і т.п.

Таким чином зусилля розробника бізнес-плану мають бути спрямовані на збір викладеної вище інформації. При цьому можна опиратись на такі джерела отримання інформації:

- власний досвід практичної роботи та інтуїцію;
- безпосередні контакти з потенційними клієнтами, постачальниками, контрагентами;
- інформація про конкурентів, одержана за рахунок придбання їх товарів, відвідування спеціалізованих виставок, збору рекламної інформації ін.;
- статистична інформація про тенденції розвитку галузі;
- поточні аналітичні огляди економічної ситуації;
- публікації з питань підприємництва.

Бажано, якщо це можливо, самостійно проводити опитування потенційних споживачів.

Кожен вид бізнесу має свої особливості, які стосуються його сфери, розмірів, специфіки ринку і т.п. Тому важко виділити певну стандартну методологію визначення сфери діяльності. Разом з тим узагальнення досвіду підприємницької діяльності дозволяє виділяти в процесі роботи над бізнес-планом три стадії: початкову, підготовчу та основну.

Зовнішній аналіз передбачає проведення оцінки зовнішніх по відношенню до підприємства факторів, тобто тих умов, які підприємство не може змінити, але вони об'єктивно складаються в зовнішньому середовищі та мають вплив на результати господарювання. Метою зовнішнього аналізу є виявлення сприятливих можливостей і загроз, а також ідентифікація ключових

факторів успіху в обраному виді підприємницької діяльності. Під сприятливими можливостями розуміють фактори зовнішнього середовища, які сприяють досягненню цілей бізнес-проекту. Відповідно, до зовнішніх загроз чи небезпек відносять умови зовнішнього середовища, які обмежують можливості підприємства щодо досягнення намічених цілей.

Для вивчення рівня впливу зовнішнього середовища на реалізацію підприємницького проекту необхідно передусім узагальнити усі можливі фактори зовнішнього середовища, які мають чи можуть мати в перспективі вплив на реалізацію бізнес-проекту підприємства. Для того, щоб передбачити ці фактори впливу, їх доцільно формувати за такими групами: макроекономічні, зміни в економіці країни в цілому (динаміка промислового виробництва та розвитку сфери послуг, рівень інфляції та безробіття, зміни доходах населення, у процентних ставках, обмінних курсах тощо); галузеві фактори (зміна рівня конкуренції, вимог споживачів до якості товарів (послуг) та їх асортименту, рівня заробітної плати та вплив цих і інших факторів на дохідність бізнесу, обсяги господарської діяльності); зміни в соціально-демографічній ситуації (зміни в демографічній ситуації, структурі зайнятих та працездатного населення, поведінських настроях, ін.); зміни в державному регулюванні (відносно законодавства, яке регулює сферу виробництва і збуту продукції, системи оподаткування та ціноутворення, рекламну політику і т. п.); зміни в техніко-технологічній базі (можливості вдосконалення діючих та поява нових технологій); дії конкурентів; політичні; природні; науково-технічні; ментальні фактори, ін.

Слід усвідомлювати, що крім загальноекономічних факторів значний вплив на реалізацію підприємницького проекту мають галузеві фактори, а також діяльність конкурентів, що важливо врахувати у межах зовнішнього аналізу на підготовчій стадії розробки бізнес-плану.

Галузеві фактори дещо легше піддаються оцінюванню, їх відносно простіше ідентифікувати, вони тісніше пов'язані з особливостями економічної діяльності підприємства. Серед них виділимо: кількість, розміри та типи підприємств, які функціонують в галузі; динаміку основних економічних показників розвитку галузі; витратомісткість виробництва; індекс дохідності; динаміку попиту на продукцію (послуги); наявність та доступність постачальників ресурсів; характеристики основних споживачів і т. ін.

Аналіз галузевих факторів дозволяє вже на підготовчій стадії розробки бізнес-плану виявити чи перспективною є галузь, в якій планує вести діяльність підприємство, базуючись на таких характеристиках, як темпи зростання обсягів виробництва і реалізації продукції (надання послуг), зміна рівня конкуренції, особливості проходження певної стадії життєвого циклу продукції або навіть розвитку галузі, напрями зміни споживчих смаків та переваг.

Більше того, дослідження галузі дозволяє також ідентифікувати ключові фактори успіху в обраному підприємством виді господарської діяльності, які визначають можливість та здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку. Зокрема такими параметрами можуть бути: розміри підприємства, обсяги продаж, витрати на виробництво, витрати на рекламу, зовнішній вигляд продукції, ін. Це можуть бути як кількісні показники (собівартість одиниці продукції; питомі капітальні вкладення; витрати на реалізацію одиниці продукції), так і якісні параметри (якість продукції (послуг); якість обслуговування покупців; зручність місця розташування підприємства і т. п.). В кожній галузі у конкретний момент часу існує свій особливий, визначений її специфікою набір ключових факторів успіху.

Одним з найбільш вірогідних джерел загроз реалізації підприємницького проекту є непередбачувані дії конкурентів. Аналізуючи зовнішні по відношенню до підприємства фактори, слід окреслити сукупність основних конкурентів підприємства, проаналізувати їх сильні та слабкі сторони, характерні особливості продукції (послуг) конкурентів за її вартістю, якістю, зручністю в обслуговування покупців, ефективністю товаропросування, рівнем витратомісткості виробництва.

1.5. Поняття раціональної стартової стратегії.

В економічній літературі під стратегією розуміють генеральну комплексну програму дій, яка забезпечує досягнення місії підприємства і його операційних цілей. Своєю чергою стратегічний план є інструментом забезпечення цілеспрямованої поведінки підприємства, формалізованим відображенням гіпотез про майбутню діяльність підприємства у зовнішньому середовищі, основою балансування відносин в середині та поза межами підприємства. Для того, щоб визначити стратегію підприємства слід усвідомити, де воно знаходиться зараз (охарактеризувати зовнішнє середовище та місце підприємства у ньому), визначитись із напрямками подальшого розвитку (реалізації підприємницького проекту) і спланувати систему заходів щодо його забезпечення.

Загальну логіку процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану представимо на рисунку 2.3. Як вже зазначалося, підготовчий етап тісно пов'язаний та відповідає основним етапам стратегічного планування діяльності підприємства, а відтак стосується: оцінки загального стану (зовнішній та внутрішній аналіз); визначення місії (філософії підприємства); формування цілей та задач діяльності; аналізу стратегічних альтернатив та обрання стратегії.

Під місією підприємства (підприємницького проекту) слід розуміти основоположний документ, в якому описується вид його економічної

діяльності, характеризується цільовий ринок (чи його сегмент), викладаються ключові принципи управління та встановлюються перспективні цілі по відношенню до досягнення бажаних числових оцінок економічних, фінансових, соціальних та екологічних показників, а також проголошується система суспільних та загальнолюдських цінностей. Підприємство у цьому документ виступає у вигляді системи та розуміється як виробник товарів (послуг, робіт) для задоволення потреб ринку; соціальна організація, в якій працівники можуть проявляти та розвивати свої здібності та задовольняти потреби; конкурент іншим товаровиробникам; соціальна одиниця, яка враховує інтереси всього суспільства; частина ринкової багатуукладної економіки.



Рис. 2.3. Загальна логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану

Роль місії у процесі бізнес-плануванні є важливою, оскільки її правильне та чітке усвідомлення дозволяє розробнику бізнес-плану, а в подальшому (під час реалізації підприємницького проекту) його керівництву та персоналу усвідомлювати цілі, які повинні бути реалізовані, допомогти обирати різних ситуаціях єдину позицію, покликану сприяти формуванню внутріфірмової культури; створити цілісний та привабливий імідж підприємства у зовнішньому середовищі його функціонування, розкриваючи при цьому економічну та соціальну роль у суспільстві, яку підприємство має на меті забезпечити. У подальшому місія (чи її елементи) можуть лягти в основу формування

принципів побудови інших розділів бізнес-плану (наприклад, маркетинг-плану при формуванні рекламних заходів та бюджету витрат на рекламу).

Відтак, викладена у бізнес-плані місія підприємства має містити характеристику таких елементів:

- 1) товари, послуги (призначення підприємства з огляду на вид його економічної діяльності в межах конкретного сегменту ринку);
- 2) споживачі (покупці продукції (послуг) підприємства);
- 3) географія (ринки (сегмента), на яких підприємство буде вести конкурентну боротьбу);
- 4) проблеми виживання (головна економічна ціль, яку переслідуватиме підприємство);
- 5) філософія підприємства (основні напрями, орієнтири, до яких прагне підприємство, найбільш бажані цінності та пріоритети його функціонування і розвитку);
- 6) уявлення про підприємство (якісні характеристики та конкурентні переваги, які виокремлюють його серед конкурентів та вказують на нові, кращі чи оригінальні шляхи задоволення запитів споживачів).

Фундаментальними джерелами місії підприємства (підприємницького проекту) є його принципи та етика, ціннісні орієнтири, культура та філософія. Вони виступають в якості основоположних правил дій, які відображають сукупність універсальних суспільних вимог до поведінки працівників підприємства.

Після місії визначають цілі підприємства (підприємницького проекту). Ціль - це майбутній бажаний стан, мотив чи рушій поведінки; це параметри діяльності, досягнення яких обумовлено місією підприємства та на реалізацію яких спрямована його господарська діяльність. На відміну від місії, цілі передбачають конкретні терміни їх досягнення, частіше носять внутріфірмову орієнтацію та спрямовані на більш ефективне використання ресурсного забезпечення, вимірюються конкретними числовими показниками. Цілі виконують такі основні функції:

- ініціативи - співставлення існуючого та бажаного стану підприємства, мотиву до дії;
- критерію прийняття рішення - оцінки інформації і вибору альтернатив, пріоритетів у підприємницькій діяльності;
- інструменту управління - керівні вимоги до дії, визначення напрямів підприємницької діяльності;
- координації - забезпечення безконфліктних відносин осіб, які приймають рішення, узгодження роботи підрозділів підприємства;
- контролю - співставлення оперативного стану показників господарської діяльності підприємства.

Доцільно формувати стратегічні цілі діяльності підприємства за такими основними напрямками:

- 1) становище на ринку (частка ринку, обсяги доходу, захоплення нових ринків, ін.);
- 2) інноваційність діяльності;
- 3) наявність ресурсного забезпечення та ефективність його використання;
- 4) дохідність та прибутковість діяльності;
- 5) ефективність управління;
- 6) персонал підприємства;
- 7) соціальна відповідальність бізнесу.

Стратегічні цілі підприємства доцільно формувати за напрямками та сферами його діяльності. В такому випадку підприємство планує стратегічні орієнтири (у вигляді конкретних показників) за всіма напрямками господарювання (маркетинг, інноваційна, виробнича, комерційно-збутова, соціальна та інша діяльність) чи сферами (економічна, організаційна, політична, виробнича, соціальна, технологічна, наукова, естетична,

психологічна). Проте можуть бути й інші підходи до формування стратегічних цілей діяльності підприємства. Наприклад, цілі можуть формуватись лише за найбільш пріоритетними напрямками діяльності (завоювання ринку, ефективність функціонування, економічна та інші складові безпеки підприємства і т. ін.). Цілі можуть також формуватись у певній послідовності; або на основі загальних цілей підприємства формуються часткові цілі його функціональних підрозділів, які конкретизуються та деталізують задачі структурних одиниць (стратегічними підрозділами чи бізнес-одиницями), за середовищем (внутрішні та зовнішні) чи за взаємними відношеннями (комплементарні, індивідуальні, конкурентні).

Процес формування цілей проходить декілька етапів: пошук цілей, аналіз можливостей реалізації, вибір, планування заходів, реалізація на практиці, перегляд та уточнення. Проте на підготовчій стадії розробки бізнес-плану доцільно за основними напрямками діяльності підприємства сформулювати дерево цілей, яке передбачає основні стратегічні, тактичні цілі та задачі для їх досягнення.

Після формування стратегічних цілей підприємства необхідно розробити стратегію їх досягнення. Слід зауважити, що одна і та ж ціль може бути досягнута різними способами. Відповідно на підготовчій стадії розробки бізнес-плану необхідно проаналізувати кілька можливих варіантів стратегії та обрати серед них найбільш прийнятний.

Стратегія бізнесу (ділова, конкурентна стратегія) підприємства є лінією його альтернативної поведінки, яка повинна привести до успіху в реалізації підприємницького проекту та розвитку стратегічних підрозділів і усіх бізнес-

процесів підприємства в цілому. Розробка бізнес-стратегії фактично полягає в уточненні конкурентної позиції та виборі відповідного виду стратегічної альтернативи розвитку підприємства за окремими видами його діяльності (бізнесу, стратегічними зонами господарювання).

Досвід розробки стратегій засвідчує, що підприємства рідко коли зупиняються на якомусь одному варіанті. Найчастіше загальна стратегія являє собою ту, чи іншу їх комбінацію, а послідовність їх реалізації визначається значимістю та очікуваними результатами кожної.

Після обрання стратегії підприємство повинно сформувати тактику реалізації підприємницького проекту.

Більш ефективним є використання наступальної тактики. В цьому випадку разом з економічними, спрямованими на ефективне використання ресурсів, підприємство проводить активний маркетинг, вивчення та завоювання нових ринків збуту, встановлює більш високі ціни на свої товари (послуги), здійснює капіталовкладення в удосконалення виробництва, його модернізацію, оновлення основних фондів, впровадження прогресивних технологій.

Література: [1 с. 40-43, 2 с. 12-21, 3 с. 18-27]

ТЕМА 2. ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ.

2.1. Сутність бізнес-плану.

2.2. Зміст основних розділів бізнес-плану.

2.3. Етапи розробки бізнес-плану.

2.1. Сутність бізнес-плану.

Бізнес-план розробляється підприємством перед його створенням (для обґрунтування доцільності інвестицій та ефективності господарювання, а також розміру статутного капіталу); для планування розвитку (у випадку діючого підприємства); для обґрунтування економічної доцільності започаткування нових видів діяльності чи створення нових стратегічних господарських підрозділів, бізнес-одиниць підприємства).

Водночас, недостатнім є трактування процесу бізнес-планування лише як процесу послідовного написання необхідних розділів бізнес-плану як документу, адже бізнес-планування є систематизованим розрахунком показників господарсько-фінансової діяльності на оперативний (поточний) плановий період та обранням оптимальних відповідей до критеріїв оптимальності (максимізація доходу та прибутку, ефективність використання ресурсного потенціалу, мінімізація витрат).

Бізнес-план є документом, який містить систему ув'язаних в часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання прибутку, внаслідок реалізації підприємницького проекту. Це результат планування, зафіксований у стислій та зрозумілій формі документа. Він виступає інструментом досягнення мети, що включає всі основні напрями діяльності підприємства.

Мета розробки бізнес-плану полягає у формуванні концепції розвитку підприємства (чи реалізації ним підприємницького проекту), яка забезпечує аналіз, оцінку, позиціонування, контроль та регулювання діяльності в умовах невизначеності і динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища.

Особливо актуальною є роль бізнес-плану у діяльності суб'єктів малого підприємництва, яка проявляється, передусім, у таких аспектах:

- 1) діяльність малого підприємства, як правило, стосується лише одного виду (чи обмеженої кількості видів) економічної діяльності;
- 2) життєвий цикл функціонування підприємства (реалізації бізнес-проекту) є коротшим, ніж у середніх чи великих підприємств. Останнє обумовлено тим, що мале підприємство в процесі свого функціонування або „виростає” до середнього, або перепрофілює діяльність на більш перспективні види господарювання чи інші ринкові ніші.

В умовах посилення конкуренції зростає й потреба у фахівцях, які володіють методикою розробки бізнес-плану створення і розвитку підприємства, обґрунтування перспективних управлінських рішень, спрямованих на удосконалення господарсько-фінансового механізму підприємства чи започаткування нових напрямів діяльності.

Планування є процесом формування цілей, визначення пріоритетів, засобів і методів, шляхів їх досягнення. Головна мета планування полягає в тому, щоб визначити цю сукупність цілей, а також сформулювати засоби, можливості та шляхи, передбачити ризики їх досягнення.

Розробка бізнес-плану є трудомістким процесом, вимагає значних коштів і часу. Тому бізнес-планування починається, як мінімум, за півроку до початку реалізації підприємницького проекту.

Роль бізнес-плану для підприємства полягає в тому, що цей документ виконує сукупність цілей, узагальнених за зовнішньою та внутрішньою функціями:

- 1) зовнішня (документ призначений для інституцій фінансово-кредитного сектора, інвесторів, співзасновників, партнерів по бізнесу, потенційних працівників) стосується ознайомлення заінтересованих суб'єктів зовнішнього середовища із сутністю та основними аспектами підприємницького проекту підприємства;
- 2) внутрішня (документ призначений для внутрішнього користування на підприємстві апаратом управління, іншими працівниками) стосується

опрацювання механізму самоорганізації підприємства, тобто обґрунтування цілісної системи управління реалізацією важливого для підприємства бізнес-проекту.

Відтак, основними цілями розробки бізнес-плану є:

1) промодельовати систему управління підприємством (його окремим бізнес-проектом чи стратегічним господарським підрозділом). Досвід та практика засвідчують, що успіх підприємницької діяльності визначається трьома факторами: правильним розумінням реальної ситуації в даний момент часу; чіткою постановкою цілей, яких хоче досягнути підприємство; якісним плануванням процесів переходу з одного стану в інший. Тому бізнес-план з його конкретними комерційними цілями та програмою дій для їх досягнення виступає в ролі засобу, здатного керувати бізнесом;

2) передбачити ускладнення / ризики функціонування підприємства (його окремого стратегічного підрозділу чи реалізації окремого підприємницького проекту);

3) залучити позичковий капітал, необхідний для створення підприємства чи реалізації окремого підприємницького проекту. Бізнес-план розкриває не лише виробничу, ринкову і організаційну, але і фінансову інформацію про підприємство. Ця інформація дозволяє робити висновки про те, якою є потреба підприємства у стартовому капіталі, як будуть витратитися кошти та погашатися кредити, який рівень ризику господарювання і т. ін. У цьому контексті бізнес-план є основою конструктивних відносин з потенційними інвесторами, банком ін.;

4) забезпечити процес „комунікації” між підприємством та інституціями зовнішнього середовища його функціонування (постачальниками, контрагентами, покупцями, потенційними працівниками);

5) розвинути управлінські навички керівництва та іншого управлінського персоналу підприємства.

Після завершення підготовчої приступають до реалізації основної стадії розробки бізнес-плану - безпосередньо розробки структурних частин цього документу. Зазначимо, що сформульовані на підготовчій стадії місія, цілі, стратегія та тактика реалізації бізнес-проекту утворюють каркас кожного з розділів цього документа, визначають його спрямованість та формують логіку побудови.

Бізнес-план є універсальним інструментом планування та дозволяє вирішувати значну кількість різних за характером завдань. Тому бізнес-плани як документи можуть значною мірою відрізнятись один від одного за формою, змістом, структурою, обсягами і т. д. Так, бізнес-план може розроблятися для підприємства загалом чи для окремих бізнес-ліній (стратегічних підрозділів, продуктів (послуг), технічних рішень і т. ін.). У першому випадку бізнес-план може стосуватись нового підприємства, діючого, чи підприємства, яке

реорганізується. Для діючого підприємства цей документ може розроблятися з метою планування розвитку або забезпечення фінансового оздоровлення. В свою чергу бізнес-план розвитку підприємства може стосуватись всього підприємства чи його окремого виробничого підрозділу. Класифікацію бізнес-планів можна продовжувати.

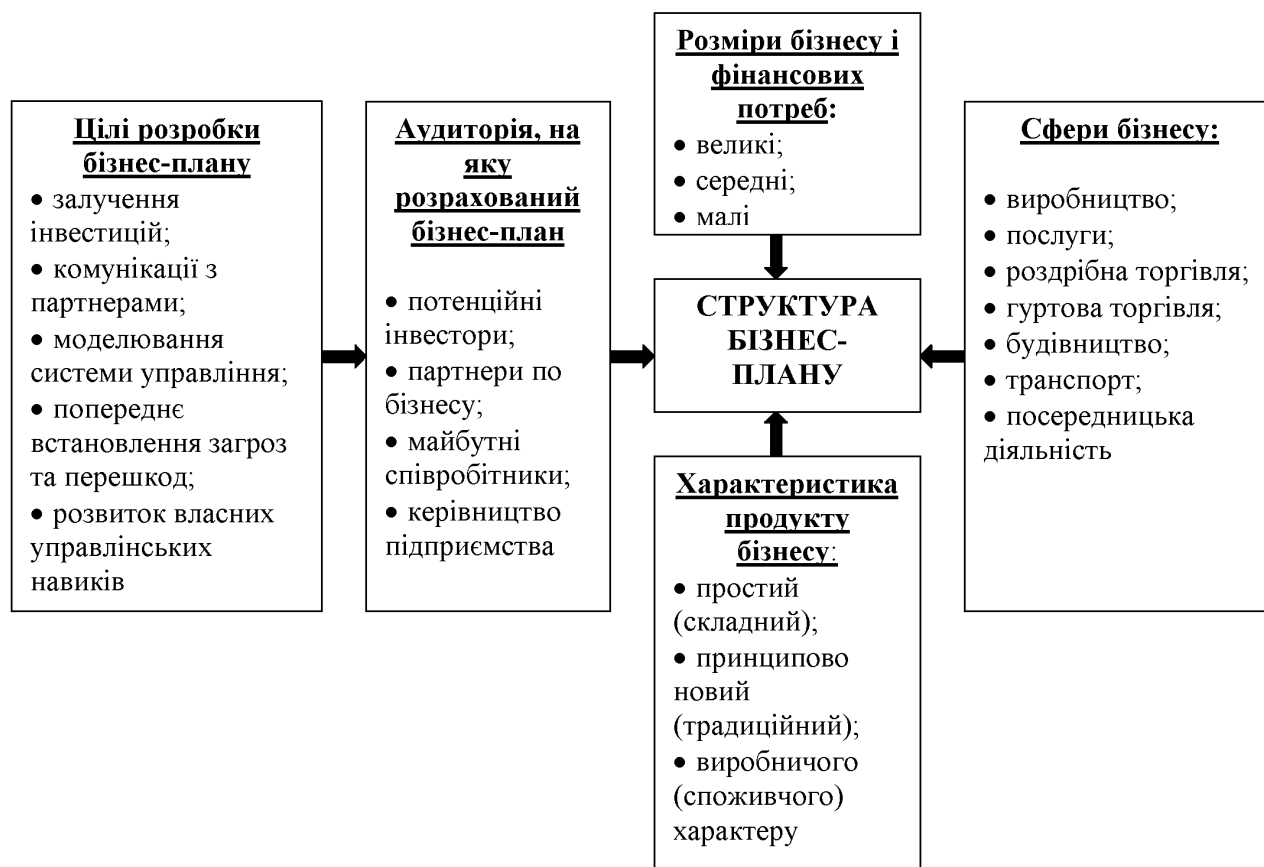
Структура бізнес-плану залежить також від типу підприємства та його бізнесу, складності завдань реалізації підприємницького проекту. Так, для підприємств науково-дослідного характеру, які розробляють нові ідеї, нову продукцію або послуги, принципового значення набувають дослідження маркетингового характеру щодо визначення потенційних споживачів інновацій, їх фінансових можливостей, необхідного сервісного обслуговування. Особливу увагу доцільно звернути на наявність ризику науково-дослідної діяльності, методи його визначення та врахування у відповідних розділах бізнес-плану.

Особливості структури бізнес-плану залежать від характеристики суб'єкта, на якого розрахований цей документ (банк, інвестор, партнер/контрагент по бізнесу чи майбутній працівник).

Отже, склад та зміст бізнес-плану залежать від (рис. 3.1):

- виду підприємницької діяльності;
- галузі функціонування підприємства;
- розмірів бізнесу та обсягів інвестицій, необхідних для його організації;
- перспектив розвитку підприємства та реалізації підприємницького проекту;
- характеристики продукції (послуг) підприємства та існуючої стадії її життєвого циклу;
- цілей розробки бізнес-плану та аудиторії, на яку він розрахований;
- обраної стратегії підприємства;

розмірів цільового ринку та рівня конкуренції на ньому; рівня деталізації



планових розрахунків у часі і т. ін.

Рис. 3.1 Фактори впливу на зміст та структуру бізнес-плану

2.2. Зміст основних розділів бізнес-плану.

Зміст і структура бізнес-плану не є регламентованими. Відповідно можуть застосовуватись різні підходи до логіки розробки та структури цього документу. Однак, враховуючи, що процес розробки бізнес-плану має свою внутрішню логіку, дотримання якої дозволяє систематизувати розрахунки основних показників бізнес-плану та розробку його структурних компонент у логічній послідовності, а також узагальнення теоретичних та практичних аспектів бізнес-планування, дозволяють визначити таку оптимальну структуру обов'язкових розділів бізнес-плану:

А. Титульний аркуш.

Б. Зміст, перелік розділів.

В. Резюме проекту.

Розділ 1. Галузь, підприємство та його продукція.

Розділ 2. Дослідження ринку.

Розділ 3. Маркетинг-план.

Розділ 4. Виробничий план.

Розділ 5. Організаційний план.

Розділ 6. Оцінка ризиків.

Розділ 7. Фінансовий план.

Г. Додатки.

Необхідно зазначити, що вказані структурні компоненти бізнес-плану є обов'язковими елементами його як документа та жоден з них не може бути не виконаним. Для кожного конкретного випадку розробки бізнес-плану, його цілей, задач та об'єкта, структуру документа уточнюють, деталізують та вводять додаткові специфічні для того, чи іншого підприємницького проекту розділи.

Вимоги до структури та змісту бізнес-плану передусім передбачають наявність у цьому документі його обов'язкових розділів та їх розміщення відповідно до внутрішньої логіки розробки документу.

Бізнес-план починається з титульного аркуша, який повинен бути лаконічним та привабливим, не містити зайвих подробиць. На титульному аркуші доцільно навести таку інформацію:

- повна назва та адреса підприємства, контактні дані;
- імена і адреси засновників підприємства та ініціаторів бізнес-проекту;
- інші офіційні атрибути підприємства;
- коротка назва підприємницького проекту;
- дата початку реалізації проекту;
- тривалість проекту;
- період часу, протягом якого є актуальними інформація про проект;
- дата складання документа;
- помітка про конфіденційність інформації.

Наступним аркушем бізнес-плану є зміст. У ньому зазначають сторінки, на яких починаються основні структурні компоненти цього документа та який дозволяє швидко відшукати необхідну інформацію. Варто пам'ятати, що зміст бізнес-плану модно структурувати за розділами, параграфами і т.д.

Далі слід розмістити резюме. Це 0,5-2 сторінки тексту, які містять основні положення бізнес-проекту, розрахованого у бізнес-плані. Завдання резюме:

- навести короткий опис сфери та сутності бізнес-проекту, переваги продукції (послуг) підприємства;
- розкрити можливості підприємства та стратегію реалізації його бізнес- проекту;
- охарактеризувати цільовий ринок (основних споживачів, їх особливості та споживчі переваги, обсяги продаж, прогнозовану частку підприємства на ринку);

- охарактеризувати найбільш значні конкурентні переваги, які існують або які можуть бути створені як результат появи на ринку продукції чи послуги підприємства, його стратегії;
- навести основні економічні показники ефективності бізнес-проекту (дохід, прибутковість, період досягнення беззбитковості, терміни повернення інвестицій, ін.);
- дати коротку характеристику знань, досвіду, ноу-хау основного управлінського персоналу;
- охарактеризувати загальні фінансові потреби (обсяги необхідних інвестицій, джерела їх залучення, терміни та умови обслуговування і повернення) бізнес-проекту та фінансово-економічні показники його ефективності;
- запропонувати форму участі інвестора (партнера, банку, кредитора) у проекті та можливі гарантії щодо повернення інвестицій (кредитних коштів).

Вимоги щодо розробки кожного з основних розділів бізнес-плану будуть висвітлені у наступних темах, проте слід зазначити, що структурні компоненти цього документа повинні бути більш-менш рівнозначними за обсягом та стилем написання і повністю розкривати ті питання, які повинні бути висвітлені у відповідному розділі бізнес-плану.

У додатки доцільно перенести інформацію, яка перешкоджає легко сприймати основний матеріал та складні спеціалізовані технічні чи технологічні схеми, компоненти, які стосуються реалізації бізнес-проекту. Також у додатках можна розмістити довідки про підприємство, організаційну структуру чи схему управління або технології бізнесу; фінансову та іншу документацію (наприклад, за попередні роки функціонування підприємства); джерела вихідної інформації, бібліографію; технічні дані про продукцію; копії патентів; схеми виробничих потоків; анкетні дані основного управлінського персоналу, ін.

2.3. Етапи розробки бізнес-плану.

Внутрішня логіка розробки бізнес-плану може здійснюватись у порядку, представленому на рис. 3.2. Безпосередньо починати розробку бізнес-плану необхідно з надання стислої характеристики галузі, до якої належить бізнес-проект (її сучасний стан; тенденції розвитку; можливість появи нових видів продукції; галузеві чинники, які сприяють або обмежують розвиток підприємства (реалізацію бізнес-проекту).

Наступним кроком є розкриття концепції поведінки підприємства в галузі (що передбачає висвітлення стратегічних і тактичних цілей діяльності; продукції (послуг), її привабливості; перспектив розвитку підприємства).

Після цього дається загальна характеристика ринку продукції (послуг) підприємства (потенціалу та тенденцій розвитку ринку та цільового сегменту; обґрунтування розміщення підприємства; оцінки впливу конкуренції).

Наступним етапом є визначення орієнтирів та цілей маркетингової діяльності підприємства (планової частки ринку; розгалуженості системи збуту; застосування системи знижок, ін.) та обґрунтування стратегії маркетингу і програм, що її забезпечують (засоби і канали збуту; політика ціноутворення; рекламна компанія; політика підтримки продукту).

Логічним наступним етапом розробки бізнес-плану є прогнозування обсягів продажу продукції (послуг) підприємства (за часовими інтервалами; за видами продукції (послуг); за споживачами; консервативні прогнози; найбільш вірогідні прогнози; оптимістичні прогнози).

Володіючи інформацією про ймовірні обсяги майбутніх продаж продукції (надання послуг) розробник бізнес-плану має змогу здійснити розрахунок виробничих параметрів бізнес-проекту (основних технологічних операцій; машин та устаткування; сировини і матеріалів; виробничих та невиробничих приміщень), за допомогою яких стане можливим процес виробництва і реалізації продукції відповідно до прогнозних обсягів продаж.

На наступному етапі необхідно обґрунтувати організаційні параметри підприємства (бізнес-проекту) (організаційну форму управління; потребу в персоналі, зокрема управлінському, зовнішніх консультантах), щоб усвідомити яким чином буде організовано процес реалізації бізнес проекту, управління ним, у межах якої організаційно-правової форми буде реалізовуватись проект.

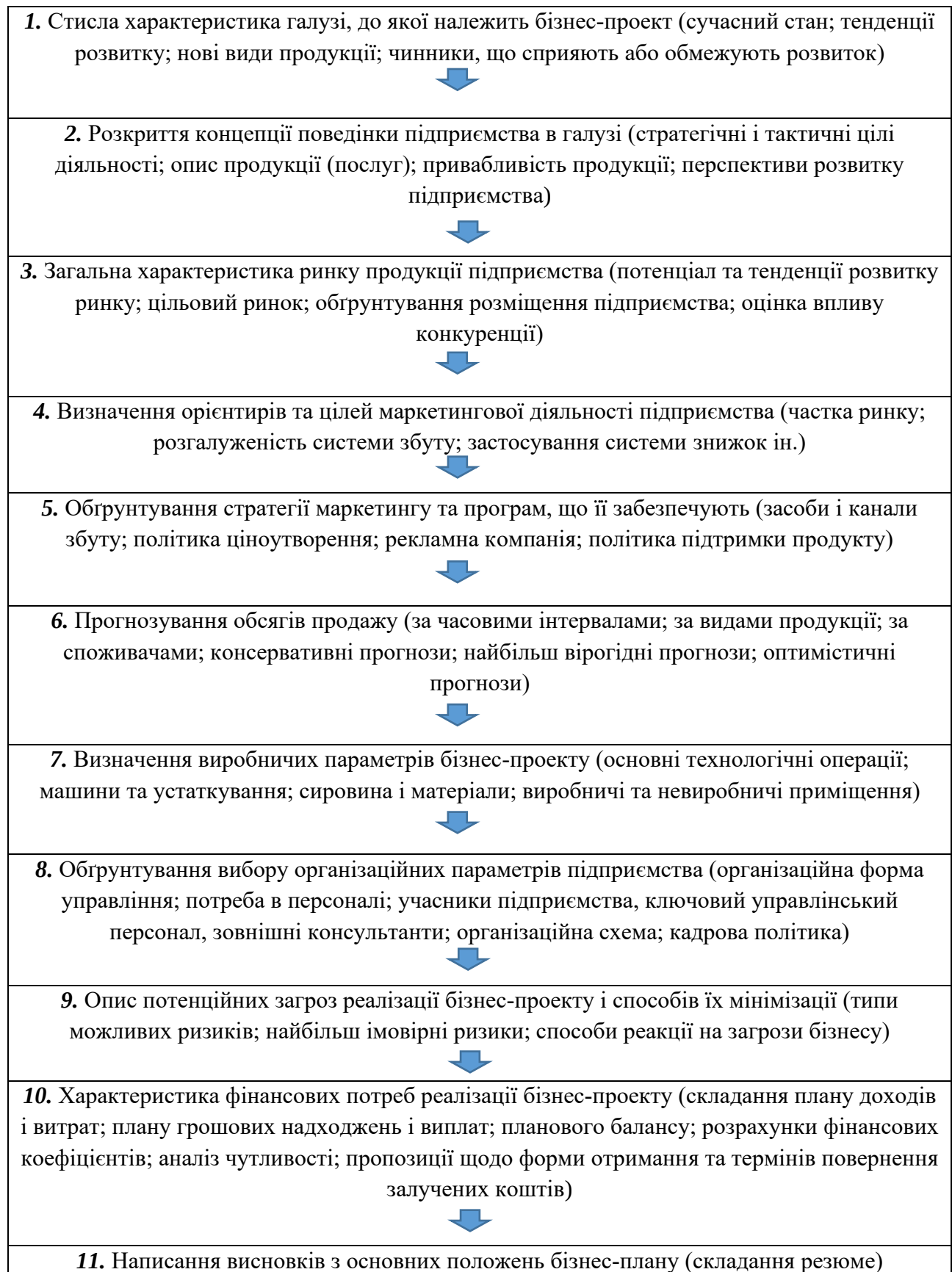


Рис. 3.2. Внутрішня логіка (послідовність) розробки бізнес-плану

По мірі розробки кожного з розділів бізнес-плану необхідно виявити та здійснити опис потенційних загроз реалізації бізнес-проекту і передбачити

способи їх мінімізації (типи можливих ризиків; найбільш імовірні ризики; способи реакції на загрози бізнесу).

Останнім етапом розробки бізнес-плану є розрахунок фінансових потреб реалізації бізнес-проекту (складання плану доходів і витрат; плану грошових надходжень і виплат; планового балансу; розрахунки фінансових коефіцієнтів; аналіз чутливості; пропозиції щодо форми отримання та термінів повернення залучених коштів) відповідно до потреб, передбачених у кожному з попередніх розділів бізнес-плану, зведення цих інвестицій воедино та проведення розрахунків економічних показників ефективності реалізації проекту.

Завершальним етапом розробки бізнес-плану є написання коротких висновків з основних положень бізнес-плану (складання резюме).

Послідовність розробки розділів бізнес-плану може бути дещо відмінною, наприклад, як у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

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 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 по проекту, розрахунок їх ефективності (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-графіку 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

Загалом вимоги до написання бізнес-плану доцільно розглядати у двох напрямках: вимоги до оформлення його як документу та вимоги до його структури і змісту основних розділів.

Як і будь-який інший документ бізнес-план повинен відповідати визначеним вимогам та правилам оформлення. До них можна віднести:

1) незначний обсяг документа, його простота та лаконічність, але водночас адекватне розкриття суті підприємницького проекту і його цілей. Як показує практика, для підприємницьких проектів, що вимагають незначних фінансових вкладень, обсяг документа обмежується 20-25 сторінками;

2) функціональність документа, тобто в нього повинна бути включена лише та інформація, яка цікавить чи може зацікавити його читача;

3) легкість у сприйнятті, тобто документ повинен бути складений так, щоб в ньому легко можна було відшукати необхідну інформацію;

4) структурованість документа. Бізнес-план повинен бути розділений на розділи, параграфи та мати сторінку зі змістом;

5) забезпеченість збереженості конфіденційної інформації про підприємство (підприємницький проект);

6) реалістичність припущень та передбачень, а також (що ще краще) науковість представлених результатів; у бізнес-плані повинен переважати не необґрунтований текст (наприклад, обсяги продаж чи ринкова частка підприємства у наступному році збільшаться на певний відсоток). Усі припущення повинні бути конкретно визначеними та підкріпленими відповідною маркетинговою інформацією, іншими даними, а результати розрахунків (представлені у вигляді таблиць, рисунків, схем, формул ін.) основних показників бізнес-плану, розрахованих на основі наукових методик та підходів; обґрунтовані та підкріплені посиланнями на джерела інформації

(наприклад, проведені дослідження ринку, опитування, галузеві статистичні дані, економічні і демографічні дослідження) припущення та прогнози;

7) точність фінансових розрахунків;

8) рівність деталізації розрахунків у часі; розрахунок усіх планових показників цього документа повинен бути здійснений на однаковий плановий період часу (доцільно здійснювати планування показників на 3 або 5 років із деталізацією розрахунків у першому році помісячно, а у наступних роках - поквартально);

9) легкість пошуку необхідної інформації, що передбачає відповідність наведених показників бізнес-плану розділам, яким ці показники відповідають, а також дотримання при розробці бізнес-плану та викладенні його матеріалу вимог щодо логіки розробки цього документа;

10) наочність, тобто у бізнес-плані доцільно основні результати наводити у вигляді ілюстративного матеріалу, не переобтяжувати документ другорядною та довідковою інформацією, технічними особливостями (яку варто винести у додатки);

11) формування іміджу успішного підприємства. Цей документ повинен бути привабливим, але простим та через викладення тексту свідчити про успішність функціонування підприємства та привабливість пропонованого бізнес-проекту;

12) об'єктивність оцінки ускладнень, в яких може опинитись реалізація бізнес-проекту;

13) відповідність стилю написання бізнес-плану стандартам та очікуванням щодо цього осіб, на яких він розрахований;

14) надання проекту влучної короткої назви, що є не обов'язковим, проте бажаним, оскільки вона в подальшому може бути відображеною на зовнішній рекламі підприємства, упаковці продукції, інших рекламних матеріалах. Влучна назва повинна відповідати сфері бізнесу, вказувати на місце розташування та характеристику цільової аудиторії продукції (послуг) підприємства, викликати позитивні емоції та в подальшому перерости у торгову марку чи інший об'єкт інтелектуальної власності підприємства.

Література: [1 с.33-48, 3 с.28-31, 4 с. 21-33]

ТЕМА 3. РОЗРОБКА ПЛАНУ МАРКЕТИНГУ

3.1. Загальна характеристика галузі.

3.2. Сегментація ринку.

3.3. Оцінка заходів маркетингової стратегії.

3.4. Вибір рекламних засобів, котрі відповідають стратегії просування товару.

3.1. Загальна характеристика галузі.

Розділ бізнес-плану “Галузь, підприємство та його продукція” покликаний надати коротку характеристику підприємства, яке буде здійснювати реалізацію підприємницького проекту; продукції (послуги), яку підприємство пропонуватиме на ринку, а також галузі (цільового ринкового сегменту), в якій функціонуватиме підприємство.

Розділ може починатись із надання інформації про підприємство (чи декількох суб’єктів підприємницької діяльності), яким буде здійснюватись реалізація підприємницького проекту. В опис можуть входити всі характеристики підприємства, які прямо чи опосередковано пов’язані з реалізацією бізнес-проекту. Зокрема в межах цього параграфа доцільно представити:

- повну та скорочену назву підприємства, код ЄДРПОУ;
- дату реєстрації підприємства, номер реєстраційного свідоцтва, найменування органу реєстрації підприємства;
- поштову та юридичну адресу підприємства;
- підпорядкованість, назву і характеристику керівного органу підприємства;
- види діяльності та їх КВЕД;
- організаційно-правову форму підприємства;
- форму власності та інформацію про частки у капіталі (наприклад, державної та приватної власності);
- загальний розмір статутного капіталу; частки та джерела їх формування засновниками (учасниками) підприємства;
- банківські реквізити;
- адресу податкової інспекції підприємства;
- організаційну структуру підприємства, його дочірніх підприємств;
- прізвища та контактні реквізити керівників підприємства;
- характеристику управлінського персоналу, відповідального за результати реалізації підприємницького проекту (вік, освіта та кваліфікація, попередні місця роботи та посади, термін роботи на підприємстві та на займаній посаді);

- фактори, які визначають діяльність підприємства (SWOT-аналіз);
- цілі та стратегію підприємства.

У випадку, якщо бізнес-план розробляється для діючого підприємства, можна навести коротку історію та спосіб виникнення підприємства, стабільність його господарських зв'язків з контрагентами, постачальниками, покупцями.

При розробці бізнес-плану створення нового підприємства важливо обґрунтувати вибір організаційно-правової форми, зокрема по відношенню до наявності стартового капіталу та матеріальних ресурсів, особистого досвіду та організаційних здібностей управлінського персоналу і засновників, сфери діяльності, масштабів підприємницького проекту та специфічних особливостей цільового ринку.

У цьому параграфі може бути наведено також життєвий (або діловий) цикл функціонування підприємства протягом реалізації підприємницького проекту та після нього. Йдеться в тому числі про розширення підприємства; нарощення обсягів його господарської діяльності та збільшення, в зв'язку з цим, використовуваних ресурсів; підвищення рівня конкурентоспроможності і життєздатності. Бажано таку інформацію представляти у вигляді відповідних графіків життєвого циклу із представленням на них науково-обґрунтованих (розрахованих) числових значень показників.

Здійснюючи опис підприємства, можна вказати види діяльності, якими підприємство фактично займається чи буде займатись протягом реалізації підприємницького проекту (виробництво, обслуговування, роздрібна торгівля, споживчі послуги, ін.).

В цьому параграфі також слід описати позитивні та негативні сторони місце розташування підприємства з врахуванням таких факторів, як рівень заробітної плати у районі функціонування; доступність трудових ресурсів; близькість до постачальників та покупців; транспортна інфраструктура; особливості місцевого законодавства, оподаткування та системи державного регулювання підприємницької діяльності.

Важливим завданням розділу “Галузь, підприємство та його продукція” є належне представлення найважливіших характеристик товару (послуги) підприємства, з яким воно буде виходити на ринок. У цьому параграфі необхідно не тільки сформулювати загальну уяву про продукцію (послуги), але і розкрити її переваги в порівнянні з товарами-аналогами та продуктами конкурентів, здійснити розрахунки конкурентоспроможності продукту підприємства, виявити рівень попиту на нього.

Характеристика продукції (послуг) підприємства повинна містити інформацію про:

- потребу, яку вона задовольнятиме (в зв'язку з цим важливо висвітлити основні цінності продукції, акцентувати увагу на потребах, які вона буде

задовольняти, а не лише на її техніко-економічних характеристиках. Необхідно також описати фактори привабливості продукції (за такими складовими, як цінність, можливості придбання, ціна, якість, екологічність, імідж, товарна марка, форма, упакування, термін служби); переваги; чинники, які забезпечують унікальність продукції; недоліки та методи їх усунення);

- показники якості продукції (послуги) (довговічність, надійність, простота та безпека експлуатації і ремонту, інші позитивні якості);

- економічні показники (ціна придбання та вартість експлуатації, собівартість);

- зовнішнє оформлення;

- порівняння з іншими аналогічними товарами;

- патентна захищеність;

- показники експорту продукції та його можливості;

- основні напрямки удосконалення продукції (послуги);

- можливі фактори успіху (наприклад, новий для ринку (цільового сегменту) товар, своєчасність виведення продукції (послуг) на ринок ін.).

Перш за все необхідно зазначити суть корисного ефекту, завдяки якому покупці надаватимуть перевагу продукції (послугам) підприємства, а також її переваги порівняно з товарами конкурентів. Загалом, викладаючи текстову частину цього параграфу, доцільно описати яку потребу споживачів буде задовольняти товар (послуги) підприємства; як він буде продаватись (надаватись послуга); рівень цін та сегмент покупців, яким він доступний; специфіка попиту на такого роду товари (послуги); якими є канали доведення продукції до покупців; чи є у продукції (послуг) підприємства слабкі сторони; якими є постійні витрати, пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції підприємства; яким чином буде здійснюватись та хто буде відповідальним за виробництво та реалізацію продукції підприємства; якими є переваги продукції (послуг) підприємства на ринку; яким є прогнозований термін життєвого циклу продукції (послуги); чи потрібно та через який період часу доцільно здійснити модернізацію продукції (послуг); чи існують перспективи заміни продукції (послуги) підприємства іншим товаром (послугами).

Особливо важливим моментом розділу “Галузь, підприємство та його продукція” бізнес-плану є науково-обґрунтоване визначення етапів та параметрів життєвого циклу продукції (послуги) підприємства. Така робота передбачає обґрунтування часових термінів проходження товаром (послугою) основних етапів життєвого циклу, а також прогнозних обсягів виробництва і реалізації продукції на кожному з цих етапів.

Час проходження продукцією (послугою) по фазах життєвого циклу залежить від багатьох внутрішніх (в першу чергу, ефективності цінової політики, правильності обрання методів розповсюдження продукції, належності

рекламної підтримки та інших напрямів діяльності підприємства, а також зовнішніх (зокрема в межах ринкової кон'юнктури) чинників.

У випадку, якщо згідно підприємницького проекту передбачено виробництво та збут продукції масового попиту, доцільно здійснювати розрахунок індексів сезонності її реалізації, будувати відповідні рівняння та графіки. Адже сезонні коливання обсягів продаж мають вплив на планування обсягів виробництва продукції, а отже і залучення на підприємство матеріальних ресурсів для їх виробництва.

Для розрахунків індексів сезонності можна використовувати метод аналітичного вирівнювання по прямій та за його допомогою виявляти загальну тенденцію сезонності і будувати конфігурації сезонних хвиль реалізації продукції (послуг). Слід зазначити, що для проведення таких розрахунків, необхідно підготувати відповідну інформаційну базу (наприклад, щоквартальні обсяги продаж продукції за останні три роки).

3.2. Сегментація ринку.

Метою написання розділу “Дослідження ринку” є обґрунтування існування та місткості ринку, на якому планується здійснювати реалізацію продукції (надання послуг) підприємства. В процесі дослідження ринку потрібно висвітлити питання:

- хто є споживачами продукції підприємства;
- де вони знаходяться;
- на яку кількість споживачів розраховує підприємство;
- яка купівельна спроможність покупців та рівень їх доступу до продукції підприємства.

З переліку запитань видно, що завданням цього розділу бізнес-плану є оцінити ринкові можливості підприємства, виявити рівень попиту на його продукцію (послуги), обґрунтувати найбільш ефективні канали та способи просування продукції (послуг) на ринок.

Послідовність етапів процедури дослідження ринку представлено на рис. 4.1, з якого видно, що розробку розділу “Дослідження ринку” слід починати з ідентифікації потенційних споживачів продукції (послуг) та їх класифікації на більш-менш однорідні групи (сегментація ринку). Поділ ринку на окремі сегменти за найбільш важливими характеристиками споживачів є обов'язковим етапом ґрунтовного дослідження ринку, оскільки без проведення такого аналізу неадекватними будуть прогнозні оцінки майбутніх доходів. Це впливає з того, що конкуренція між підприємства відбувається не стільки у межах всього ринку, а більшою мірою - в конкретних ринкових сегментах, у яких позиціонує свою продукцію (послуги) той, чи інший конкурент.

Крім того виявлення сильних та слабких сторін продукції (послуг) на кожному з цих сегментів дозволяє обрати найкращий ринковий сегмент, на який найбільш доцільно виходити підприємству. Тому цей сегмент носить назву цільовий ринок, а метою сегментації ринку є знайти якомога більше однорідних за своєю поведінкою груп споживачів, кожна з яких може розглядатись як окремий ринковий сегмент.

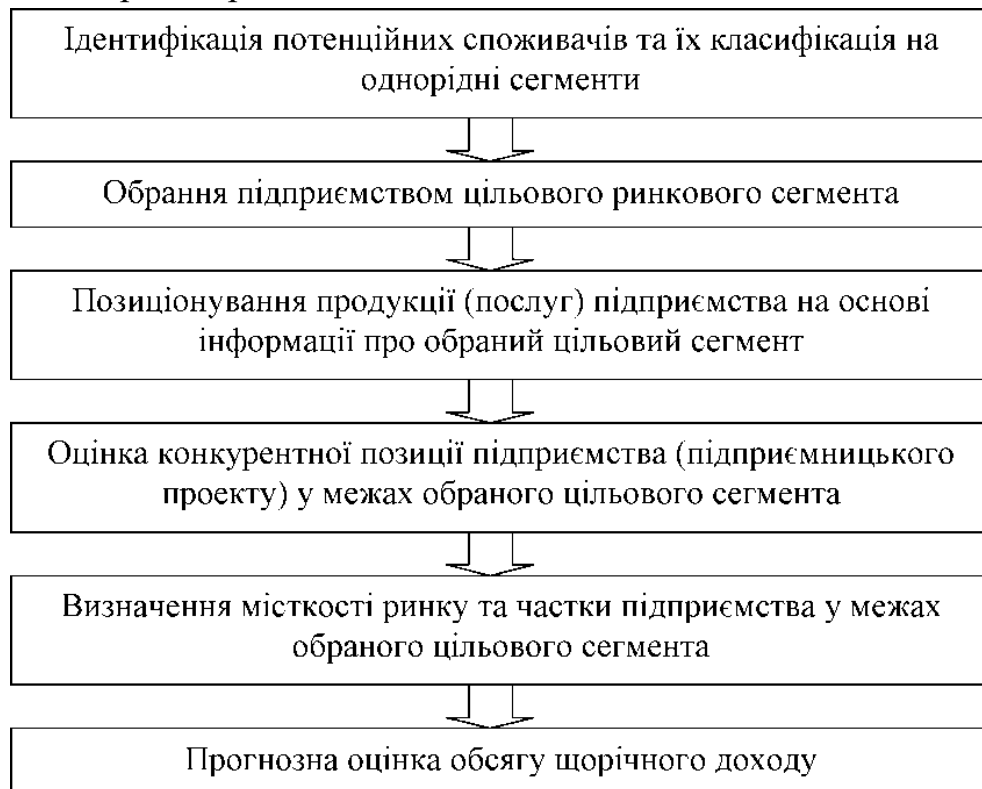


Рис. 4.1. Внутрішня логіка розробки розділу бізнес-плану “Дослідження ринку”

На практиці процедура сегментації споживачів передбачає пошук однорідних їх груп або за характеристикою товару (товари виробничо-технічного призначення, особистого споживання, в т.ч. довго- та короткотривалого користування), або за категоріями споживачів (для власних потреб, для подальшого перепродажу), або за географічним поділом ринку. Критеріями сегментації в залежності від споживачів можуть бути: вік, стать, національність, будь-яке заняття, освіта, стиль життя, соціальна приналежність, професія, рівень доходів, життєвий цикл сім’ї ін.; для підприємств-споживачів: сфера діяльності, місцезнаходження, обсяг продаж, чисельність персоналу ін.

Після обрання ринкового сегмента для продукції (послуг) підприємства розробнику бізнес-плану доцільно обґрунтувати заходи щодо позиціонування підприємства на обраному цільовому сегменті ринку. Ці заходи повинні передбачати дії з введення продукції (послуг) підприємства на ринок та забезпечення її конкурентоспроможного розташування у ринковому сегменті; обґрунтування місця розташування підприємства на основі інформації про

обраний цільовий сегмент (обрання кращого регіону країни, населеного пункту, кращого місця в населеному пункті і т. ін.).

Позиціонування товарів (послуг) на ринку може здійснюватись за одним з напрямів: заповнення виявленої на ринку вільної ніші чи займання місця близького до позиції одного з конкурентів (конкурентне позиціонування).

Особливо важливим є обрання місця розташування підприємства та його збутових підрозділів у випадку, якщо підприємство буде позиціонувати свою продукцію (послуги) не на увесь ринок, а на окремі ринкові сегменти і, відповідно, існує специфіка у географічному розташуванні покупців.

Після обрання конкретного місця розміщення бізнесу оцінюється конкурентна позиція підприємства на цільовому ринку (в межах обраного цільового сегмента). У цей параграф може бути перенесена інформація з підготовчої стадії розробки бізнес-плану (наприклад, матриця конкурентного профіля підприємства або результати аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку, отримані з використанням інших методів аналізу). Слід пам'ятати, що оцінюючи своїх конкурентів розробник бізнес-плану ще раз перевіряє правильність обрання цільового ринкового сегмента та формує інформаційну базу для вироблення стратегії поведінки підприємства на ньому.

Наступним етапом розробки розділу “Дослідження ринку” є визначення місткості цільового сегмента ринку та частки підприємства на ньому. Місткість ринку - виражена у вартісному чи натуральному вираженні купівельна спроможність всієї сукупності потенційних споживачів продукції (послуг). Зрозуміло, що визначення місткості ринку (а особливо місткості обраного ринкового сегмента підприємства) є надзвичайно складною задачею, оскільки необхідно не лише правильно провести сегментацію покупців, але й володіти інформацією про характеристики потенційних споживачів та їх кількість у обраному місці розташування підприємства. Для прийняття рішення, пов'язаного з обґрунтуванням місткості цільового ринкового сегмента підприємства використовується вся можлива та доступна інформація, а також відповідні методи прогнозування обсягів продаж, які предметом наступного питання цієї теми.

Відповідно, результуючим етапом розробки цього розділу бізнес-плану є здійснення прогностичної оцінки обсягів річних продаж. Для цього необхідно не лише володіти інформацією про кількість покупців продукції (послуг) підприємства, але й про купівельну спроможність середньостатистичного споживача на покупку продукції (послуг) підприємства протягом року. При чому варто також порівнювати прогностичні значення підприємства з обсягами продаж основних конкурентів.

Підсумовуючи вищенаведене, зазначимо, що орієнтовними питаннями, які повинні бути висвітленими в цьому розділі бізнес-плану є:

- хто є потенційними споживачами продукції (послуг) підприємства;

- як можна класифікувати потенційних споживачів (якими є найбільш доцільні критерії сегментації);
- для якої групи споживачів найбільше підходить продукт бізнесу підприємства;
- де знаходяться потенційні споживачі продукції (послуг) підприємства;
- де буде розташовано бізнес підприємства;
- хто основні конкуренти підприємства у боротьбі за покупців у обраному підприємством цільовому сегменті;
- якими є їх сильні та слабкі сторони;
- які конкурентні переваги підприємства порівняно з конкурентами у обраному цільовому сегменті;
- за рахунок чого можна посилити конкурентну позицію підприємства;
- яка загальна місткість цільового ринку;
- на яку кількість споживачів може розраховувати підприємство;
- якою є сумарна купівельна спроможність (у вартісному вираженні) споживачів продукції (послуг) підприємства.

Слід зауважити, що додатковими питаннями, які слід розкрити у цьому розділі бізнес-плану є аналіз усіх можливих характеристик обраного цільового ринкового сегмента. А саме:

- тип конкуренції на ринку (ринок чистої конкуренції; ринок монополістичної конкуренції; олігополії та монополії);
- ринок продавця та ринок покупця;
- характеристика продукції (послуг) (за видами товарів (щоденного попиту, попереднього вибору, особливого попиту, пасивного попиту, за групами споживачів); за рівнем довговічності товару (тривалого користування, короткострокового користування, ринки споживчих послуг; товарів промислового призначення, проміжних продавців, державних установ);
- особливості аналізу ринку з метою прогнозування попиту (аналіз планів виробництва та розвитку відповідної сфери бізнесу, який здійснюється шляхом анкетування персоналу організацій, промислових підприємств, фінансових закладів та інвесторів; аналіз споживання товарів та послуг, який базується на вибірковому опитуванні основних груп споживачів; аналіз торговельної мережі, який проводиться серед власників торгових підприємств).

3.3. Оцінка заходів маркетингової стратегії.

Завдання розділу „Маркетинг-план” полягає в обґрунтуванні стратегії виходу підприємства на ринок та успішного функціонування на ньому. Для цього необхідно детально описати всі елементи маркетингового комплексу бізнес-проекту, якими є: продукція (послуги), ціна, ринок та просування продукції на ринок.

Загалом розділ “Маркетинг-план” повинен дати відповіді на питання:

- на які властивості продукції (послуги) буде зроблено основний акцент (якість, ціна, сервісне обслуговування, система постачання продукції, гарантії ін.);
- яку стратегію буде використовувати підприємство при визначенні ціни на продукцію (послуги);
- як цінова стратегія підприємства буде узгоджена з системою ціноутворення основних конкурентів;
- які тенденції зміни ціни на аналогічну продукцію (послуги);
- які та як будуть організовані канали збуту продукції (послуг);
- чому обрано саме ці канали розподілу продукції (надання послуг) та якими будуть витрати на збут;
- які засоби реклами будуть використані для стимулювання збуту продукції (послуг) підприємства;
- яким буде бюджет рекламної кампанії;
- як буде організована служба сервісного обслуговування та якими будуть витрати на її організацію;
- які спеціальні додаткові послуги буде запропоновано споживачам та якими будуть витрати на їх надання.

Внутрішня логіка розробки розділу „Маркетинг-план” містить етапи, представлені на рис. 4.2:

1. Опис продукції (послуг), з якою підприємство виходить на ринок.
2. Опис цільового ринкового сегменту.
3. Визначення конкретних маркетингових цілей та задач, яких підприємство прагне досягнути.
4. Обґрунтування маркетингової стратегії проникнення та завоювання ринку.
5. Обґрунтування цінової політики підприємства.
6. Вибір каналів збуту продукції (надання послуг) та основних партнерів по збуту продукції.
7. Опис комплексу заходів по підтримці просування товарів (послуг) підприємства на ринок.
8. Складання бюджету витрат на реалізацію плану маркетингу.
9. Розробка прогнозу обсягів продаж.

„Маркетинг-план” повинен починатись з короткої характеристики загальної маркетингової стратегії, яка вказує на які властивості продукції (послуги) буде акцентуватись увага. Разом з тим слід усвідомлювати, що вихідною інформацією при розробці стратегії маркетингу є інформація з розділу “Дослідження ринку”, а зокрема - результати сегментації споживачів та обрання цільового ринкового сегменту. Тому стратегію маркетингу слід

розробляти для кожного з цільових ринкових сегментів, а також з урахуванням конкурентної позиції підприємства на кожному з них.

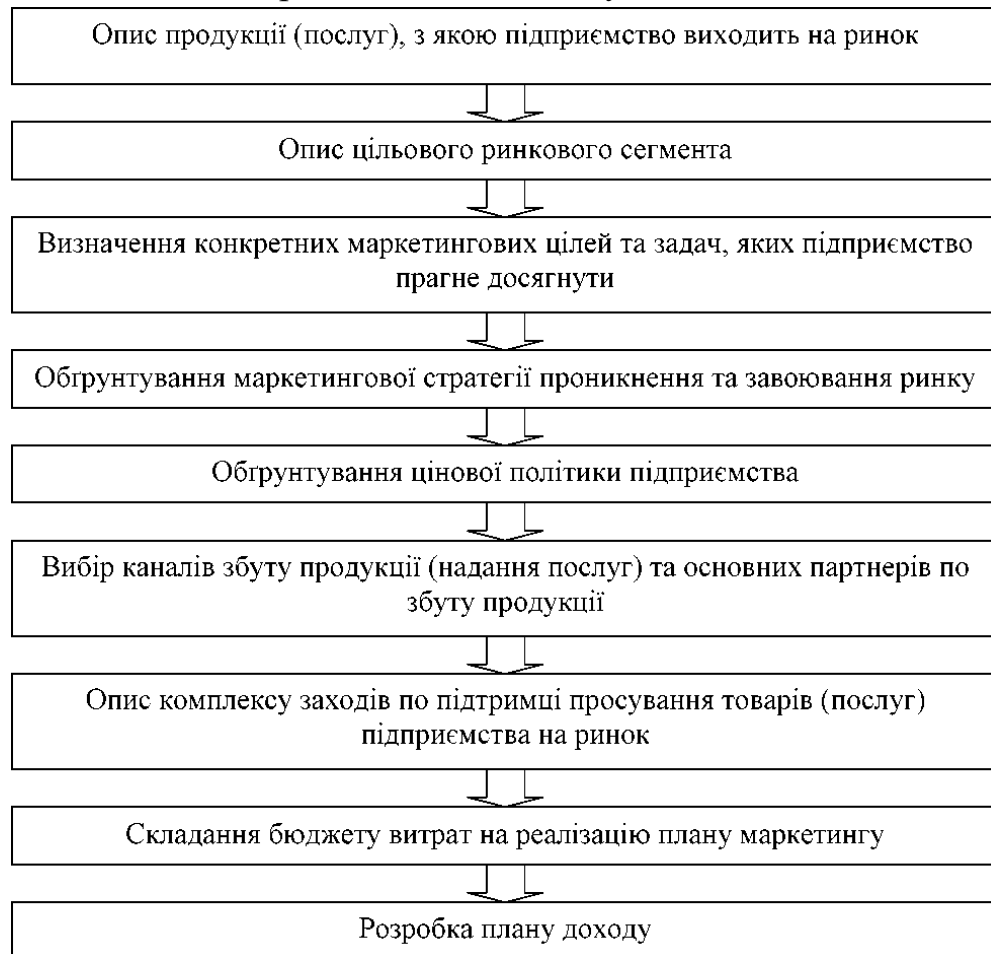


Рис. 4.2 Внутрішня логіка розробки розділу бізнес-плану “Маркетинг-план”

При обранні маркетингової стратегії охоплення ринку можуть бути використані три типи стратегії:

- недиференційованого (масового) маркетингу;
- диференційованого маркетингу;
- концентрованого маркетингу.

Крім того, при обранні стратегії маркетингу доцільно опиратись на матрицю “ціна - витрати на маркетинг” (рис. 4.3).

Витрати на маркетинг \ Ціна продукції (послуги)	Незначні	Значні
Висока	Вибіркове проникнення на ринок	Інтенсивний маркетинг
Низька	Пасивний маркетинг	Широке проникнення на ринок

Рис. 4.3. Матриця “Ціна - витрати на маркетинг”

“Маркетинг-план” в систематизованому вигляді доцільно представити стратегії, які розробляються всередині кожної з складових комплексу маркетингу (товарної, цінової, збутової та комунікаційної). Компонентами розробки стратегії маркетингу є:

- формування цінової політики підприємства;
- обґрунтування каналів збуту продукції;
- вибір способів організації рекламної кампанії;
- формування політики підтримки продукції (послуг) підприємства на ринку.

Товарна політика підприємства включає такі основні напрями: асортиментна політика, створення нової продукції (послуг), стратегія якості продукції (послуг), стратегія організації сервісного обслуговування. Товарну стратегію слід розробити ще на стадії розробки бізнес-плану. В подальшому у ході реалізації підприємницького проекту вона може удосконалюватись. З дисципліни “Маркетинг” відоме широке коло товарних стратегій, серед яких підприємство може обрати: відповідно до інноваційності продукції (послуг) (диверсифікації, диференціації), залежно від варіації продукції (варіація функціональних властивостей; варіація фізичних властивостей; варіація дизайну продукції; варіація іміджу; варіація торгової марки; варіація забезпечення додаткових ефектів) або ж одну із стратегій елімінації продукції. У цьому параграфі бізнес-плану доцільно також описати яку із товарних стратегій буде використовувати підприємство відповідно до етапів життєвого циклу своєї продукції (послуг).

При викладенні основних положень асортиментної політики у бізнес- плані доцільно: обґрунтувати широту, рівень насиченості та глибину товарної номенклатури, її структуру; стадії життєвого циклу основних товарів (послуг); заходи щодо збільшення тривалості життєвого циклу товарів (послуг); товарні стратегії підприємства.

Слід також пам’ятати, що швидкість визнання продукції (послуг) підприємства споживачами значною мірою визначається якістю прорахування елементів ринкової атрибутики продукції: товарної марки, упакування, маркування. Суттєвим заходом щодо підвищення рівня привабливості продукції підприємства є наявність на упакуванні товарного знаку.

Невід’ємною складовою „Маркетинг-плану” є обґрунтування цінової політики підприємства, яка реалізується через цінові стратегії та повинна розглядатись у контексті загальної політики підприємства.

Встановлення ціни на продукцію (послугу) - одне з найскладніших та відповідальних рішень, яке приймається у ході розробки бізнес-проекту, оскільки ціна безпосередньо впливає на ключові параметри бізнесу такі як - обсяг попиту, продаж, одержуваний прибуток. З іншого боку на ціну має вплив значна сукупність факторів: витрати на виробництво та реалізацію продукції;

умови конкуренції; економічна ситуація; місце розташування підприємства; сезонні коливання попиту; психологія споживача і т. ін.

Встановлюючи ціну на продукцію (послуги), доцільно, в першу чергу, враховувати фактори:

- собівартість продукції (послуги);
- наявність унікальних властивостей продукції (послуги) підприємства;
- рівень та динаміки цін товарів (послуг) конкурентів та товарів-замінників.

Кінцева ціна встановлюється з врахуванням впливу усіх зовнішніх факторів. Підприємство може обрати одну з стратегій, проте у розділі “Маркетинг-план” потрібно обґрунтувати її вибір і описати як вона співвідноситься з ціновими стратегіями основних конкурентів. Важливо також зазначити як встановлена ціна дозволить одержати визнання продукції на ринку, підтримати та збільшити ринкову частку підприємства, забезпечити прибуток.

У “Маркетинг-плані” необхідно описати канали розповсюдження продукції підприємства та систему її товароруху. Необхідно пам’ятати, що каналом збуту продукції є сукупність організацій, підприємств та окремих осіб, які приймають на себе чи допомагають передати іншому суб’єкту право власності на товар на шляху його просування від виробника до кінцевого споживача. Канали збуту характеризуються їх протяжністю та шириною.

При описанні каналів розподілу продукції підприємства необхідно передусім навести інформацію про необхідність участі посередників у процесі просування продукції на ринок, прийоми та канали збуту (прямий маркетинг, торговельні представники, діючі торгові організації ін.), які планується використовувати для продажу продукції. Слід також описати механізми підбору торгових агентів, часові рамки представлення продукції підприємства на ринку, сферу їх дії, очікувані обсяги продаж ін.

Далі слід описати порядок обрання конкретних посередників та критерії їх обрання; навести інформацію про плани щодо збільшення кількості посередників та очікуваних обсягів реалізації продукції (надання послуг) через кожного з них, а також використання підприємством заходів щодо стимулювання посередників.

Загальновідомі такі канали збуту продукції:

- 1) виробник - споживач;
- 2) виробник - роздрібний посередник - споживач;
- 3) виробник - оптовий посередник - роздрібний посередник - споживач.

Важливе місце у “Маркетинг-плані” повинне бути відведене комунікативній політиці підприємства в межах реалізації бізнес-проекту. Під комунікативною політикою слід розуміти сукупність перспективних заходів, направлених на планування та здійснення взаємозв’язку підприємства з усіма суб’єктами маркетингової системи на основі обґрунтованої стратегії

використання комплексу комунікативних заходів, направлених на забезпечення стабільного та ефективного формування попиту та просування продукції (послуг) підприємства на цільові ринкові сегменти з метою задоволення потреб споживачів та одержання прибутку. У цьому параграфі “Маркетинг-плану” слід відобразити основні положення програми комунікативної політики підприємства: цілі; задачі; фірмовий стиль; стратегію; структуру та конкретні заходи комплексу маркетингових комунікацій (реклама, стимулювання збуту, особистий продаж, паблік рілейшнз, прямий маркетинг, спонсоринг, продукт-плейсмент, брендинг).

3.4. Вибір рекламних засобів, котрі відповідають стратегії просування товару.

Після того, як сформовано конкретні цілі, задачі маркетингової діяльності підприємства (в межах реалізації запланованого бізнес-проекту), прийнято рішення про способи та засоби реалізації маркетингових заходів, потрібно скласти бюджет витрат на маркетинг, інформація з якого в подальшому буде перенесена до “Фінансового плану” при формуванні загальної суми інвестицій по проекту.

Доцільно навести витрати підприємства на маркетинг на увесь плановий період, на який здійснюються розрахунки у бізнес-плані, а також розрахувати необхідні витрати на маркетинг, які підприємство повинне понести ще до початку реалізації підприємницького проекту.

Існують різні підходи (методи) до визначення маркетингового бюджету: за можливостями; згідно фіксованого відсотка; орієнтації на конкурентів; максимальних витрат на маркетинг; на основі цілей та задач. Кожен з цих методів характеризується як перевагами, так і недоліками. Але в кожному конкретному випадку при обранні методу розрахунку витрат на маркетинг варто враховувати існуючі можливості, попит на продукцію (послуги) та конкретні її переваги на кожному етапі життєвого циклу.

Оскільки найбільш витратною для підприємства частиною заходів є витрати на рекламу доцільно окремо складати бюджет витрат на рекламу, форма для складання якого представлена у таблиці 4.1.

Інформація у представленій таблиці дає змогу одержати відповіді відразу на декілька важливих питань: які засоби реклами передбачається використовувати (причому як до початку реалізації підприємницького проекту, так і по мірі його реалізації); яким інструментам реклами буде надаватись перевага; які загальні витрати підприємства на організацію рекламної кампанії та як ці засоби будуть розподілені протягом планового періоду?

Таблиця 4.1

Таблична форма для планування бюджету витрат на рекламу

Інструменти реклами	Сума до початку реалізації підприємницького проекту, грн.	Сума за періодами планування, грн.								
		1-й рік			2-й рік			3-й рік		
		помісячно			поквартально			поквартально		
		1		12	I		IV	I		IV
1. Радіо реклама										
2. Преса (газети, журнали, книги, довідники)										
3. Друкована реклама (листівки, плакати, каталоги, відкритки, проспекти)										
4. Телебачення										
5. Розсилка поштою										
6. Зовнішня реклама										
7. Реклама на транспорті										
8. Інша реклама										
Загальна сума витрат, грн.										

Після визначення бюджету маркетингу необхідно здійснити його розподіл за напрямками (приклад складання представлено у таблиці 4.2).

Таблиця 4.2

Таблична форма для планування розподілу бюджету витрат на маркетинг

Маркетингові заходи	Структура, %	Витрати, грн.

Розподіл витрат, як правило, здійснюється аналогічно у кожному з років реалізації підприємницького проекту. Якщо у базовому році витрати на маркетинг були відсутні, то практика показує доцільним такий розподіл витрат: 70% - витрати на рекламу; 25% - витрати на заходи із стимулювання збуту та 5% - витрати на проведення маркетингових досліджень.

Література: [1 с. 50-72, 2 с.22-36, 5 с. 80-85]

ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ І ВИРОБНИЧИЙ ПЛАНИ

- 4.1. Організаційна схема бізнесу.
- 4.2. План організаційних заходів.
- 4.3. Матеріально-технічне забезпечення.
- 4.4. Технологічна схема виробничого процесу.
- 4.5. Контроль за якістю продукції.

4.1. Організаційна схема бізнесу.

Основними цілями, які має поставити перед собою розробник бізнес-плану при опрацюванні “Організаційного плану” є:

- визначити найбільш доцільну форму власності та організаційно-правову форму підприємства;
- визначити на засновників (учасників) підприємства та зазначити основні умови статутної угоди (у випадку створення корпорації - зазначити основних акціонерів та розміри їх участі в капіталі підприємства; у випадку створення акціонерного товариства - показати скільки акцій і якого типу буде випущено);
- навести склад та коротку характеристику основного управлінського персоналу;
- обґрунтувати розподіл обов’язків основного управлінського персоналу підприємства, їх умови і форми оплати праці;
- обґрунтувати необхідність та потребу підприємницького проекту у роботі консультантів;
- охарактеризувати кадрову політику підприємства;
- навести організаційну (виробничо-технологічну) структуру управління підприємством та реалізацією ним підприємницького проекту; здійснити оцінку цієї структури щодо відповідності цілям та стратегії підприємства; представити функції ключових підрозділів, склад та структуру дочірніх підприємств і філіалів, їх організаційні взаємозв’язки з основним підприємством;
- зазначити як буде здійснюватись робота по організації, координації та взаємодії служб і підрозділів підприємства; обґрунтувати потребу в автоматизованій системі управління чи створенні локальної інформаційно-облікової електронної мережі;
- розподілити та представити основні етапи робіт, які необхідно здійснити до моменту початку реалізації бізнес-проекту, навести терміни цих етапів та їх вартість;
- представити і обґрунтувати необхідне правове забезпечення функціонування підприємства та реалізації ним бізнес-проекту.

Внутрішня логіка розробки “Організаційного плану” передбачає етапи, представлені на рис. 5.1. Відповідно, основними складовими блоками цього розділу є:

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 та які необхідно виконати до моменту початку реалізації підприємницького проекту.

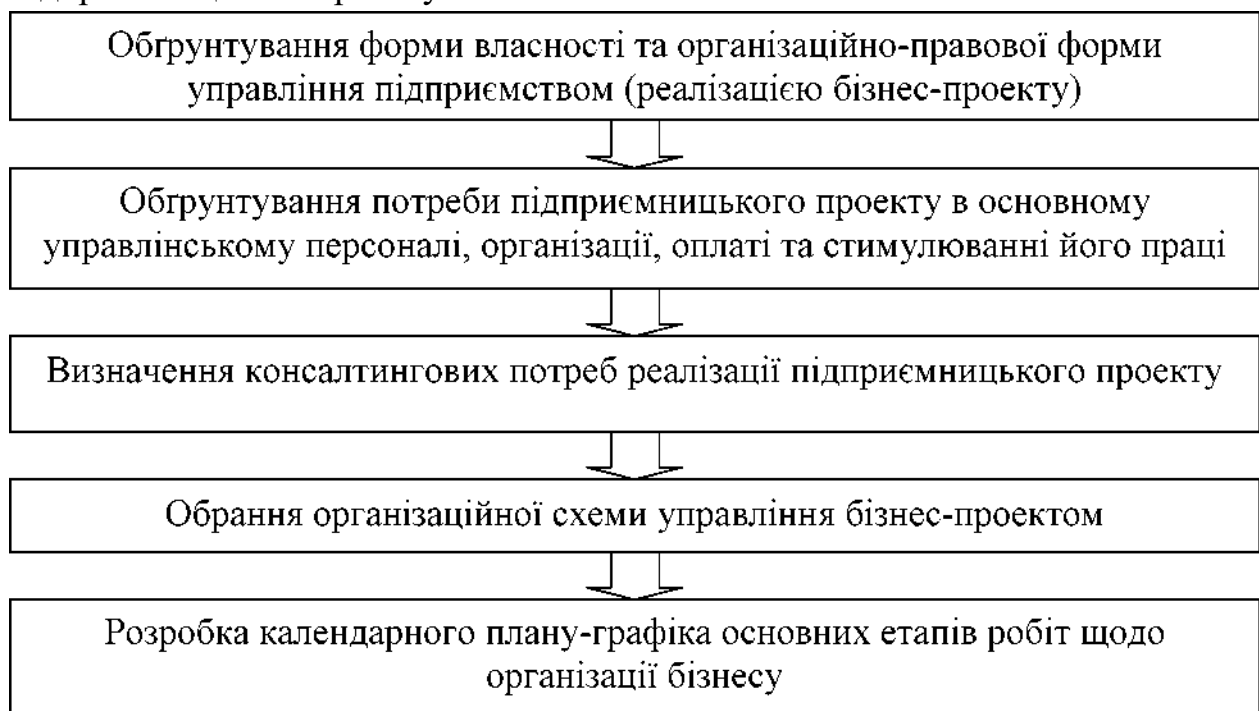


Рис . 5.1 Внутрішня логіка розробки розділу бізнес-плану “Організаційний план”

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

В теорії та на практиці вироблені різні типи організаційних структур, які залежать від виду підприємницької діяльності, розмірів бізнесу, типу виробництва, рівня механізації, кількості працюючих та кваліфікації кадрів, стратегії підприємства, особливостей технології ін. Традиційно відомі лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна та матрична організаційні структури управління.

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 по існуючій системі управління підприємством) чи опитувальний (шляхом анкетування чи інтерв'ювання працівників апарату управління) підходи.

Слід зазначити, що розробка організаційної структури управління є складним та довготривалим процесом і може проходити етапи, представлені на рис. 5.2.



Рис. 5.2 Послідовність розробки проекту організаційної структури управління підприємством (реалізацією підприємницького проекту)

“Організаційний план” передбачає також обґрунтування вибору форми власності (приватна, колективна, комунальна, державна, змішана) та правового статусу і форми господарювання (одноосібне підприємство, господарське товариство, кооперативне підприємство, орендне підприємство). В цьому розділі бізнес-плану необхідно вказати на причини вибору відповідної форми організації підприємства (бізнес-проекту), зазначити потенційні переваги обраного рішення, охарактеризувати можливі зміни юридичного статусу підприємства в перспективі.

Важливою складовою “Організаційного плану” є параграф “Ключовий управлінський персонал”. Управлінський персонал підприємства відповідатиме за реалізацію підприємницького проекту, тому у цьому параграфі бізнес-плану необхідно відобразити основні сильні і слабкі сторони управлінського персоналу.

Необхідно визначити, які саме працівники апарату управління, якого профілю, з якою освітою і досвідом потрібні для успішної реалізації підприємницького проекту. Для цього всю роботу, яка повинна бути виконана на підприємстві, необхідно розділити на відповідні компоненти: функції, задачі і конкретні види діяльності. Зробити це можна шляхом побудови “дерева цілей” підприємства, тобто відштовхуючись від основних загальних цілей підприємства, переходити до підцілей, до більш конкретних функцій, задач і видів діяльності, необхідних для їх реалізації. Склавши детальний опис видів діяльності, необхідно рухатись в зворотному напрямку - від окремого до загального, тобто розподілити усі види діяльності за сферами відповідальності - виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом і т. ін., що може служити основою для складання посадових інструкцій, детальних анкет-характеристик. Посадові інструкції являють собою детальний опис характеру виконуваної роботи, обумовлюють всі її особливі умови і вимоги до кваліфікації виконуючого її працівника та можуть бути представленими у додатках до бізнес-плану.

Слід пам’ятати, що по кожному з працівників апарату управління на підприємстві необхідно навести коротку біографічну довідку і коло обов’язків. В біографічній довідці потрібно підкреслити кваліфікацію, досвід і досягнення кандидата на цю посаду в попередній його діяльності, підтверджуючи його можливості успішно справлятися з функціями, які передбачені у бізнес-плані.

У цьому параграфі доцільно також вказати на розмір заробітної плати та додаткової оплати праці ключового управлінського персоналу. Для керівника підприємства може бути виокремлена відповідна частка в статутному капіталі підприємства.

В цьому підрозділі бізнес-плану може бути наведена інформація про співвідношення між кількістю адміністративно-управлінського персоналу та інших категорій працюючих.

Якщо які-небудь управлінські функції не можуть бути повністю реалізовані силами власного персоналу, то слід обґрунтувати потребу підприємства (підприємницького проекту) в зовнішніх консультантах та спеціалістах, які спеціалізуються у відповідних сферах. Таку інформацію можна подати у вигляді таблиці 5.1.

Таблиця 5.1

Таблична форма для планування управлінських можливостей підприємства

Основні функції управління	Забезпечується персоналом підприємства	Необхідна зовнішня допомога	Спосіб отримання зовнішньої допомоги	
			підвищення кваліфікації персоналу підприємства	запрошення консультантів
Бухгалтерський облік				
Оподаткування				
Планування				
Організація діяльності				
Управління фінансовими ресурсами				
Управління персоналом				
Управління товарорухом				
Управління витратами				
Ціноутворення				
Юридичні питання				
Страхування				

Як вже зазначалось серед цілей розробки “Організаційного плану” окреме місце повинно відводитись питанням кадрової політики. Йдеться про систему відбору персоналу при прийнятті на роботу та методи спеціальної підготовки персоналу підприємства до необхідного рівня. У цьому параграфі “Організаційного плану” слід також визначити витрати на навчання працівників на різних етапах реалізації проекту; здійснити вибір методу та періодичності оцінки якості роботи працівників, системи просування працівників по службі.

4.2. План організаційних заходів.

Календарний план-графік основних етапів робіт щодо підготовки до реалізації підприємницького проекту розробляється, як правило, для новостворюваних підприємств та при реалізації масштабних підприємницьких проектів. Такий календарний план повинен 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. Наприклад, 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 їх межах устаткування, випробовування обладнання, випуск пробної партії виробів;
- пошук та найм персоналу, його підготовка до виконання завдань в межах проекту і т. ін.

Наведемо приклад побудови календарного плану-графіка основних етапів робіт, необхідних для підготовки реалізації проекту у таблиці 5.2.

Таблиця 5.2

Таблична форма для розробки календарного плану-графіку реалізації проекту (до моменту початку реалізації підприємницького проекту)”

№ п/п	Зміст етапу	Період реалізації, номер місяця з початку виконання робіт					Вартість етапу, грн.
		1	2	3		n	
1							
2							
3							
n							
Всього, грн.:							

Заштриховані квадрати у таблиці 5.2 відображають відповідний термін (номер місяця), в якому вони повинні бути виконаними. Представлення інформації у такій формі є досить зручним, оскільки дозволяє:

- передбачити усі необхідні роботи, без яких неможливою є підготовка реалізації підприємницького проекту;

- розмістити ці роботи у порядку черговості та відповідно до загального періоду часу, необхідного для реалізації робіт до моменту початку реалізації підприємницького проекту;

- передбачити час, необхідний для підготовки реалізації проекту (часто це 1 - 2 роки, на які збільшується термін окупності проекту);

- передбачити загальну вартість робіт, необхідних для підготовки проекту;

- розбити необхідні капіталовкладення відповідно до загального періоду часу, необхідного для реалізації робіт до моменту початку реалізації підприємницького проекту (що дозволяє залучити необхідні капіталовкладення по проекту не одразу всією сумою, а по мірі потреби, що дозволяє значно зекономити на витратах, пов'язаних з обслуговуванням, наприклад, банківського кредиту).

Важливе значення в “Організаційному плані” повинно відводитись викладенню інформації щодо правових аспектів діяльності: відомості про реєстрацію підприємства, її терміни і специфіку, установчі документи, форма власності, законодавчі обмеження, особливості оподаткування, патентного захисту і т. ін.

Слід вказати назви та показати вплив на реалізацію бізнес-проекту державних чи місцевих нормативних актів, які стосуються діяльності підприємства, включаючи вимоги реєстрації в місцевих органах влади і т. ін.

4.3. Матеріально-технічне забезпечення.

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 виробничої програми), у відповідний час, а також щодо залучення для цього необхідного ресурсного забезпечення.

Виходячи з основного завдання цілями розробки розділу “Виробничий план” є дати відповіді на питання:

- де буде виготовлятися продукція підприємства (надаватись послуги) (на існуючому чи новостворюваному підприємстві);
- якою є послідовність виконання виробничих операцій та інших технологічних процесів виготовлення продукції;
- які машини та обладнання потрібні для виробничого процесу і яким чином вони будуть залучені (придбані чи орендовані);
- яка вартість придбання чи оренди машин, обладнання, устаткування і т. ін. та якими повинні бути суми амортизаційних відрахувань;
- які матеріали, сировина, комплектуючі потрібні для забезпечення належного проходження виробничого процесу, витрати на їх придбання та процедура їх закупівлі;
- які необхідні обсяги запасів сировини, матеріалів, комплектуючих для забезпечення нормального проходження виробничого процесу;
- якими є потреби підприємницького проекту у всіх видах приміщень;
- на яких стадіях виробничого процесу та якими методами буде проводитись контроль якості виробництва та продукції (послуг) підприємства;
- якими стандартами чи системами управління якістю виробничого процесу і продукції буде користуватись підприємство;
- яким чином буде організовано утилізацію відходів та забезпечено дотримання вимог усіх контролюючих виробничий процес державних інстанцій (санітарно-епідеміологічна служба, пожежний нагляд, органи стандартизації та сертифікації продукції (послуг), виробництва ін.)?

Цей розділ бізнес-плану розробляється для підприємницького проекту, пов'язаного з виробництвом. Проте якщо підприємницький проект стосується

сфери торгівлі чи надання послуг у його межах слід здійснити розрахунок необхідного ресурсного забезпечення, а також описати технологічний процес ведення бізнесу.

Внутрішня логіка розробки “Виробничого плану” містить етапи, представлені на рис. 5.3 Відповідно, основними складовими блоками цього розділу бізнес-плану є:

1. Опис технології виробництва та збуту продукції (надання послуг).
2. Обґрунтування потреби підприємницького проекту у матеріально-технічній базі.
3. Розрахунок потреби підприємницького проекту у всіх 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.

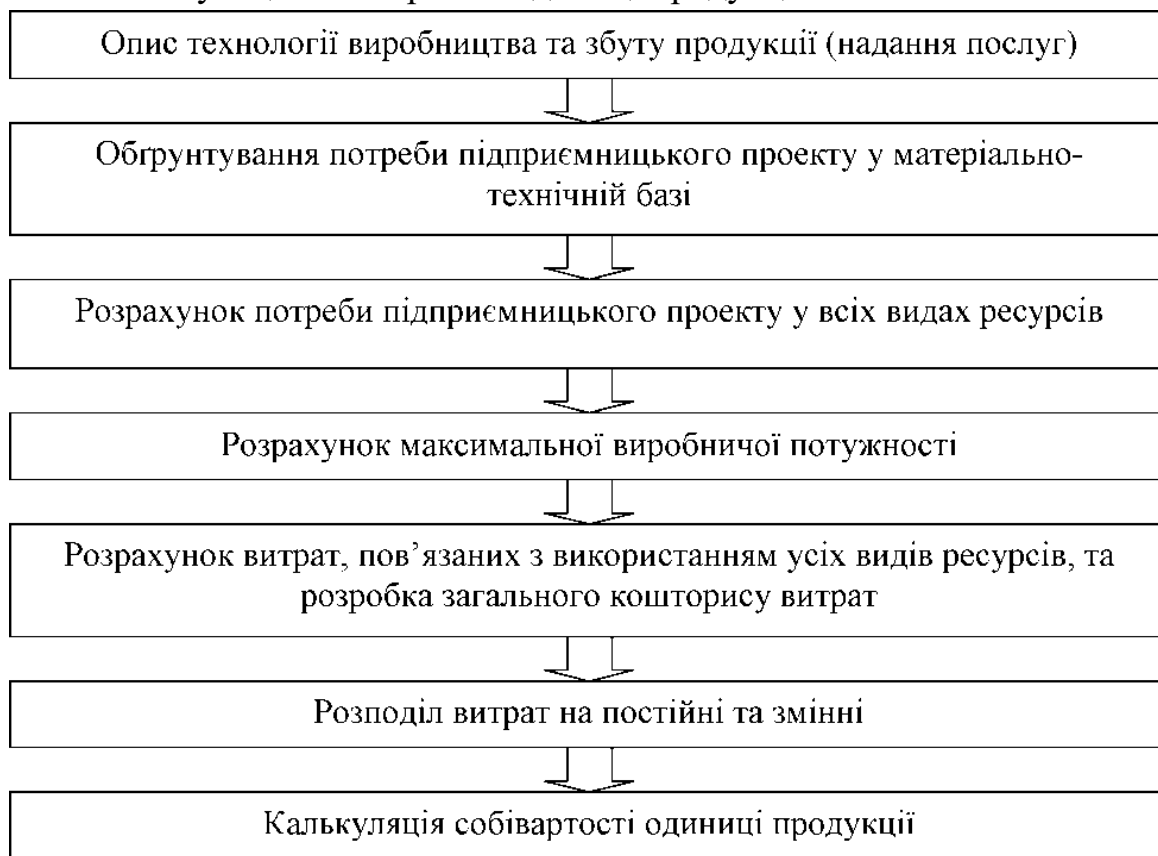


Рис. 5.3. Внутрішня логіка розробки розділу бізнес-плану “Виробничий план”

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.

Однією з найважливіших складових цього розділу бізнес-плану є опис особливостей технологічного процесу виробництва продукції (надання послуг). Виробничий план формується на основі плану збуту продукції (складеного у “Маркетинг-плані”) та запроектованих виробничих потужностей підприємства. Технологічний процес (виробничий процес) в загальному являє собою цілеспрямоване перетворення вихідної сировини та матеріалів у готову продукцію із заданими властивостями, придатну до індивідуального чи виробничого споживання. Технологічний процес складається з основних та допоміжних процесів, а також з окремих технологічних операцій, елементарних дій з перетворення предметів праці з метою отримання необхідного результату. Потрібно зазначити також обраний тип виробництва (одиничне, серійне, масове), методи його організації, структуру виробничого циклу.

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.

Розробка “Виробничого плану” починається з складання переліку виробничих операцій або інших робочих процесів, послідовне виконання яких і забезпечує випуск продукції (надання послуг), тобто з опису технологічного процесу її виготовлення. Це допомагає чітко визначити:

- які саме машини, обладнання та інструменти необхідні;
- яка сировина, матеріали та комплектуючі будуть використовуватись для виготовлення продукції;
- персонал яких професій та кваліфікацій необхідно залучити;
- які приміщення потрібні для реалізації підприємницького проекту?

Слід пам’ятати, що основним ресурсним обмеженням у „Виробничому плані” є планова виробнича потужність - максимальний обсяг виробництва згідно продуктивності обладнання, яке передбачається встановити. Визначення необхідної планової виробничої потужності здійснюється в ході техніко-економічного обґрунтування з врахуванням:

- прогнозу попиту та рівня проникнення на ринок продукції (послуг) підприємства;
- можливостей доступу підприємства до необхідних ресурсів, сировини та матеріалів;
- типу виробництва;
- особливостей продукції, яка виготовляється чи послуг, які надаються;
- застосовуваної технології;
- мінімального беззбиткового обсягу виробництва;
- наявності відповідного обладнання (машин, устаткування, та інших засобів виробництва).

У випадку, якщо в процесі виробництва передбачається залучення для виконання частини операцій субпідрядників, у цьому розділі бізнес-плану необхідно обґрунтувати рішення про кооперування, а також обрання конкретних параметрів з точки зору найменших витрат на виробництво, транспортування, вхідного контролю сировини та комплектуючих, які будуть постачатись субпідрядниками. При виборі партнерів доцільно врахувати їх надійність, виробничі, фінансові, кадрові можливості, престижність.

У межах забезпечення контролю якості виробничого процесу необхідно розглянути існуючу на підприємстві або обґрунтувати необхідну систему управління якістю продукції (послуг). Необхідно описати послідовність, методи і засоби контролю якості продукції (послуг). Можна представити необхідну нормативно-технічну документацію для регламентування якості виготовлення продукції (надання послуг), забезпечення контролю затрат матеріалів, праці та інших елементів, які входять у склад собівартості продукції (послуг).

У “Виробничому плані” необхідно описати можливий вплив відходів виробництва підприємства на навколишнє середовище (атмосферу, водні ресурси і т.д.) та розрахувати додаткові витрати на викиди у навколишнє середовище, штрафи, облаштування системи очисних споруд ін. Доцільно вказати, які заходи буде здійснювати підприємство щодо утилізації відходів, формування позитивного іміджу підприємства, яке не забруднює навколишнє середовище.

В межах виробничої програми необхідно навести інформацію про обсяги виробництва кожного виду продукції в натуральних одиницях та динаміку їх зміни протягом планового періоду бізнес-планування. План виробництва представляють, як правило, у типових таблицях (таблиця 5.3).

Таблиця 5.3

Таблична форма для планування виробничої програми підприємства

Показники	Значення показника за періодами планування								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			поквартально			поквартально		
	1	2	12	I	II	IV	I	II	IV
Продукція 1, од.									
Продукція 2, од.									
Продукція 3, од.									
Продукція п, од.									
Інша реалізація, од.									

Слід зазначити, що в 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 варіанту з врахуванням подальшої інформації, одержаної при розробці розділу “План ризиків” та розрахунків економічної ефективності проекту.

Наступною компонентою “Виробничого плану” є опис виробничих потужностей та заходів підприємства щодо їх розвитку. У бізнес-плані необхідно здійснити оцінку відповідності обсягів виробництва продукції (надання послуг) наявним виробничим потужностям, навести дані про баланс виробничих потужностей, як звітний, так і прогнозований з врахуванням можливого введення у дію виробничих потужностей, зменшення їх в результаті вибуття. Тут доцільно також вказати значення коефіцієнтів змінності роботи устаткування та використання виробничих потужностей.

4.4. Технологічна схема виробничого процесу.

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 у всіх видах ресурсів, необхідних підприємству до моменту початку реалізації підприємницького проекту (як правило, довгострокових активів) та ресурсного забезпечення, необхідного для нормального протікання процесів виробництва і збуту продукції під час реалізації підприємницького проекту.

Розрахунок потреби у довгострокових активах проводять з врахуванням ефективності їх використання, а також можливих джерел придбання та фінансування (рис. 5.4).

Якщо здійснюється розробка бізнес-плану діючого підприємства або у підприємства ще до моменту розробки бізнес-плану вже є у наявності окремі елементи матеріально-технічної бази у “Виробничому плані” доцільно навести (у табличній формі) інформацію про наявні ресурси та потребу у додаткових будівлях, обладнанні, устаткуванні ін.

Додатковими питаннями, які слід висвітлити, описуючи потребу підприємства у розширенні, модернізації чи реконструкції виробництва або створенні нового виробництва є наявність відповідної технічної документації, наявність підрядної організації, здатної забезпечити у необхідні терміни проведення будівельно-монтажних робіт, витрати на придбання активів.

Розрахунок потреби у необхідних основних фондах здійснюють за видами основних фондів, виходячи з нормативів їх продуктивності.

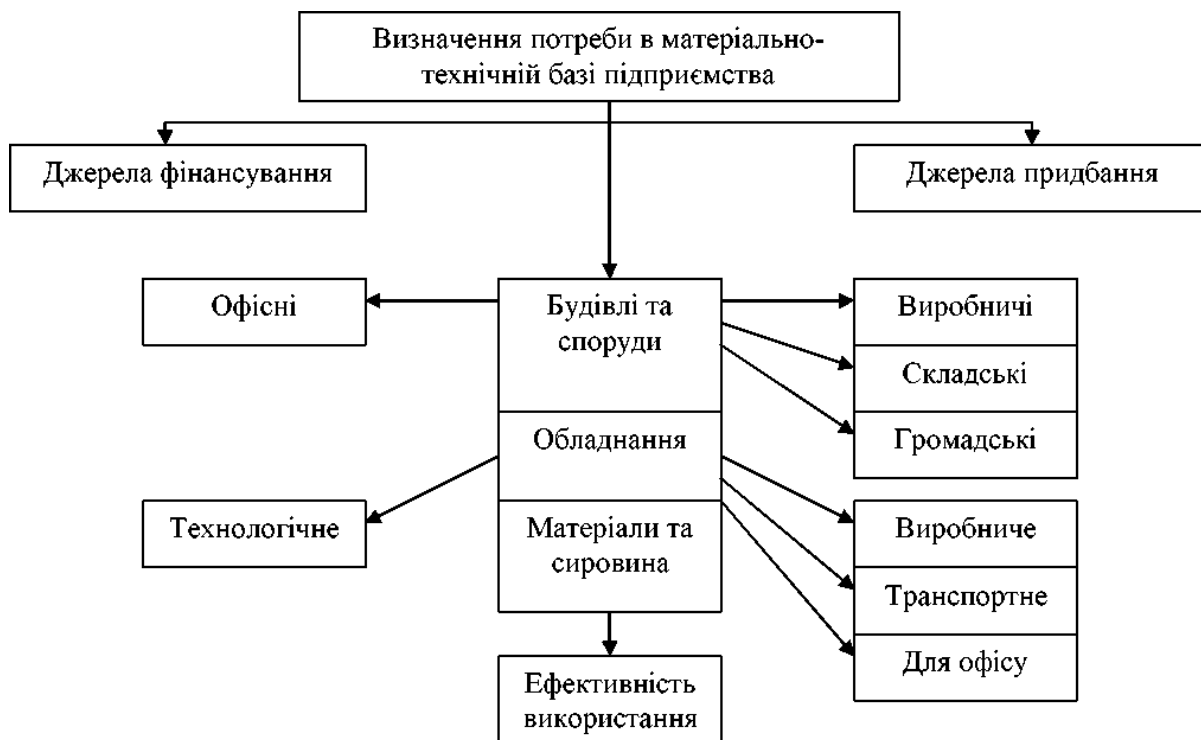


Рис. 5.4. Напрями формування (планування) матеріально-технічної бази

В рамках блоку “Потреба у матеріально-технічній базі підприємства до початку реалізації підприємницького проекту” необхідно представити 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. Таку інформацію доцільно представляти в табличному вигляді (таблиця 5.4).

Таблиця 5.4

Таблична форма для планування потреби (до початку реалізації підприємницького проекту) у матеріально-технічній базі

Елемент матеріально-технічної бази	Наявний, буде придбано чи одержано в оренду	Постачальник	Вартість придбання, грн.	Терміни служби (міс.)	Додаткові витрати, які будуть понесені до початку реалізації проекту, грн.
1. Будівлі і споруди					
2. Машини і обладнання					
3. Сировина та матеріали (інвентар)'					
Всього:					

Окремо слід представити витрати, пов’язані з амортизацією основних фондів та нематеріальних активів підприємства за періодами реалізації

Дебіторська заборгованість за товари (роботи, послуги)												
Дебіторська Заборгованість за розрахунками з бюджетом												
Незавершене виробництво												
Грошові кошти												
Всього:												

Одним з найважливіших, але водночас і найбільш дорогих ресурсів підприємства є його персонал. Тому доцільно здійснити розрахунок необхідних для реалізації підприємницького проекту трудових ресурсів, а також витрат на його утримання.

Приклад побудови таблиці для визначення потреби у персоналі підприємства наведемо у таблиці 5.6.

Слід також зазначити, що в 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.

При розподілі витрат на постійні та змінні доцільно скористатись таблицею 5.7.

Таблиця 5.6

Таблична форма для планування потреби у персоналі та розрахунку фонду оплати праці

Назва стратегічного підрозділу, відділу; категорія персоналу; посада	Кількість, осіб	Середньомісячна основна з/пл, грн.	Додаткова з/пл, грн.	Інші заохочувальні і компенсаційні виплати, грн.	Нарахування на ФОП, грн.	Всього місячний ФОП, грн.
1. Керівники						
2. Робітники						
3. Фахівці						
4. Службовці						
5. Молодший обслуговуючий персонал						
6. Стажери						
Всього:						

Таблиця 5.7

Розподіл витрат на умовно-постійні та умовно-змінні

Умовно-постійні витрати	Умовно-змінні витрати
1. Витрати на оплату праці (та соціальні заходи) в частині оплати праці за посадовими окладами та тарифними ставками, соціальних виплат	1. Витрати на оплату праці (та соціальні заходи) в частині оплати праці за відрядними розцінками та преміальними виплатами
2. Витрати на оренду та отримання основних фондів	2. Витрати на перевезення, крім витрат на управління власного транспорту
3. Амортизаційні відрахування на повне відновлення основних фондів і нематеріальних активів	3. Витрати на зберігання, сортування, обробку, пакування та передпродажну підготовку товарів
4. Витрати на поточний ремонт основних фондів	4. Витрати на рекламу
5. Знос та утримання малоцінних та швидкозношуваних предметів	5. Відсотки за користування кредитом
6. Витрати на страхування майна	6. Втрата товарів у межах норм природного убутку під час перевезення, зберігання, реалізації
7. Інші витрати (в частині витрат, пов'язаних з забезпеченням нормальних умов праці, витрат на лабораторний аналіз товарів, витрат управління торговельною діяльністю та оприлюднення річного звіту ін.)	7. Інші витрати (оплата послуг комерційних банків, витрат на лабораторний аналіз товарів, витрат щодо набору робочої сили, податків та обов'язкових відрахувань, що входять до складу витрат обігу та залежать від обсягу товарообороту та доходів підприємства, витрат на утримання касового господарства ін.)

Нормування ресурсного забезпечення бізнес-плану

У “Виробничому плані” необхідно провести детальний розрахунок потреби підприємства бізнес-проекту у всіх видах ресурсів. Це можна зробити з використанням методів планування, окремі з яких представимо на рис. 5.5.

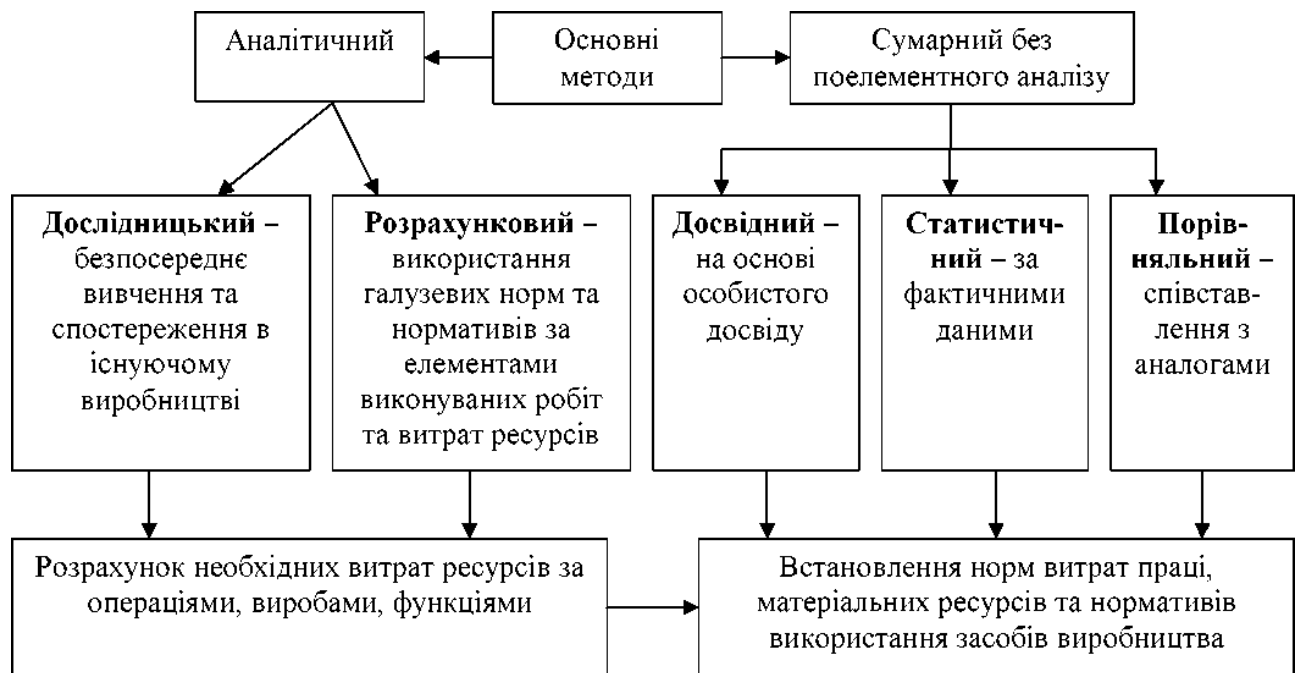


Рис. 5.5 Методи встановлення норм ресурсного забезпечення бізнес-проекту

В межах розрахунку потреби бізнес-проекту в оборотних активах вихідними даними для розрахунку є планові обсяги виробництва продукції (надання послуг), а також нормативна база потреби в матеріальних ресурсах на одиницю продукції. Потреба в матеріальних ресурсах визначається методом прямих розрахунків, тобто шляхом множення норми розходу матеріалів на відповідні показники обсягів виробництва. Цей метод передбачає науково обґрунтований розрахунок величини кожного елементу оборотних активів в умовах досягнутого організаційно-технічного рівня виробництва на підприємстві з урахуванням всіх змін, передбачених у розвитку техніки, технології та організації виробництва (надання послуг).

Розрахунок потреби бізнес-проекту в оборотних активах може бути здійснений на перші місяці планового періоду. В подальшому потреба в оборотних активах може змінюватись відповідно до коефіцієнта нормування оборотних активів (залежно від темпів росту обсягів виробництва та покращення показників ефективності використання оборотних активів).

Норма запасу в днях залежить від виду виробничого запасу. Розрізняють транспортний, підготовчий (створюється у випадках, коли певний вид сировини чи матеріалів потребує попередньої підготовки і витримки перш, ніж буде використаний у виробництві), поточний (створюється для забезпечення потреби в матеріалах і сировині між двома суміжними постачаннями) та страховий запас (створюється у випадках, коли відбуваються часті заміни інтервалів постачань сировини, матеріалів).

Витрати на оплату праці									
Відрахування на соціальні заходи									
Амортизація									
Інші витрати									
Всього за елементами витрат									
Постійні витрати									
Змінні витрати									

Своєю чергою кошторис витрат та калькуляція собівартості одиниці продукції можуть бути представлені у типовій табличній формі згідно прикладу, наведеного у таблиці 5.9.

Таблица 5.9

Таблична форма для планування кошторису витрат та калькуляції
собівартості одиниці продукції

[illegible]

3.7. Інші доходи чи витрати									
4. Балансовий прибуток									
5. Податки та платежі з прибутку									
5.1. Податок на прибуток									
5.2. Інші податки									
6. Чистий прибуток									

Розподіл витрат на постійні та змінні може бути відображений у таблиці, приклад якої наведено у таблиці 5.10. Використання цієї табличної форми дозволяє розподілити витрати на постійні та змінні, а також здійснити їх розрахунок як за рік, так і на одиницю продукції. Окрім того у четвертій колонці відображається рівень (від доходу) підприємства усіх показників, які відображені у таблиці.

Таблиця 5.10

Таблична форма для планування постійних і змінних витрат для
розрахунку точки беззбитковості

Показник	Значення показника за рік, грн.	Значення показника з розрахунку на одиницю продукції, грн.	Рівень показника до доходу, %
Дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг)			
Змінні витрати, в т.ч.:			
Вложений дохід			
Постійні витрати, в т.ч.:			
Операційний прибуток			
Податок на прибуток			
Чистий прибуток			
Точка беззбитковості, одиниць			
Точка беззбитковості, грн.			
Запас безпеки, %			
Запас безпеки, одиниць			

За допомогою таблиці 5.10 можна розрахувати також обсяг доходу підприємства, при якому досягається беззбитковість виробничо-господарської діяльності підприємства, а також на основі інформації про плановий обсяг виробництва і реалізації продукції розрахувати запас безпеки підприємства як у вартісному вираженні, так і у відсотках від беззбиткового обсягу діяльності підприємства.

Важливим завданням “Виробничого плану” є обґрунтувати можливості підприємства щодо виробництва і реалізації запланованого у “Маркетинг-плані” обсягу продукції (послуг). Проте планові обсяги реалізації можуть піддаватись коригуванню, виходячи з існуючих можливостей ресурсного забезпечення та ефективності його використання. Зокрема з використанням інформації про ефективність використання ресурсів (основні фонди, персонал, оборотні активи, торгова площа і т. ін.) конкурентами підприємства, в середньому у галузі (районі) функціонування підприємства чи економіці держави (регіону) загалом можна здійснювати обґрунтування обсягів господарської діяльності підприємства за умови не гіршої (порівняно із зазначеними) ефективності використання ресурсного забезпечення підприємства.

Література: [1 с.78-102, 3 с. 72-87, 4 с.101-114]

ТЕМА5. ФІНАНСОВІ РОЗРАХУНКИ ТА ОЦІНКА РИЗИКІВ В БІЗНЕС-ПЛАНІ

5.1. Поняття ризиків у підприємницькій діяльності.

5.2.Оцінка ризиків. Аналіз шляхів зниження рівня ризиків у підприємницькій діяльності.

5.3. Особливості складання фінансових планів.

5.4.Аналіз фінансових надходжень та витрат.

5.5. Розрахунок показників економічної ефективності бізнес-плану

5.1. Поняття ризиків у підприємницькій діяльності.

У кожному бізнес-плані обов’язково приховано певні труднощі, які загрожують його існуванню. Для будь-якого підприємця дуже важливо вміти передбачити подібні труднощі і розробити стратегії їх подолання. Необхідно оцінити ступінь ризику і виявити ті проблеми, з якими може зіткнутися підприємство.

Загроза може бути від конкурентів, від власних прорахунків у сфері маркетингу і виробничої політики від помилок в підборі керівних кадрів, окрім цього, до ризиків належать пожежі і землетруси, страйки і міжнаціональні конфлікти. Чим глибше підприємець розробляє цю проблему, тим простіше і спокійніше йому виконувати бізнес-план.

У цьому розділі бізнес-плану необхідно виявити основні типи ризиків у діяльності підприємця, передбачити моменти їх можливих виникнення і розрахувати пов’язані з цим збитки, розробити заходи щодо їх зменшення

(мінімізації).

В умовах ринкової економіки ризик є невід'ємним елементом підприємницької діяльності. Тому ризик має бути врахованим при розробці бізнес-плану підприємства. Підприємство, яке вміє своєчасно та обґрунтовано ризикувати часто стає винагородженим за ризик. Тому ризиком прийнято вважати певні дії, які приймаються швидше на вдачу, а ніж з однозначною вірогідністю одержання запланованого результату. Характерними особливостями ризику є невизначеність та неочікуваність.

Ризик - це існування можливості невдачі, небезпеки, потенційної загрози виникнення різного роду втрат (фінансових ресурсів, майна, результату (доходів) нижче очікуваного рівня ін.). Ризик - це відхилення результатів фінансово-господарської діяльності підприємства від планових показників, що обумовлюється перш за все умовами ринкової конкуренції та державного регулювання, рівнем надійності техніко-технологічної бази виробництва та матеріально-технічного постачання, рівнем укомплектованості штату працівників, рівнем змін цін на продукцію (послуги) підприємства та іншими факторами внутрішнього та зовнішнього середовища. Це рівень фінансових втрат, що виражається у можливості недосягнення поставленої мети, у невизначеності і суб'єктивності оцінки прогнозованого результату.

Враховуючи широку кількість різних типів ризику у бізнес-плані необхідно визначити лише ті ризики, настання яких є найбільш вірогідним та які можуть завдати найбільш суттєвих збитків під час реалізації підприємницького проекту підприємства. Частіше всього підприємство може зустрітись із ризиками, пов'язаними з:

- несприятливими тенденціями в розвитку галузі, в якій воно функціонує;
- можливими зниженням ціни;
- циклічністю обсягів продаж;
- перевищенням виробничих затримок над запланованими;
- труднощами при отриманні сировини, матеріалів, комплектуючих;
- труднощами в отриманні кредитів;
- циклічністю руху грошових коштів і т. 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 від'ємних чи нульових господарських результатів.

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

В окрему групу ризиків реалізації підприємницького проекту доцільно віднести ризики, пов'язані із стосунками підприємства з його контрагентами

(постачальниками, покупцями, підрядчиками ін.). Так, в межах цієї групи слід враховувати у діяльності підприємства такі ризики, як:

- ризик не сплати заборгованості, який може бути зумовлений короткостроковим зниженням попиту на продукцію або зниженням ціни на неї (наприклад, через перевиробництво). З метою зниження рівня впливу цього ризику підприємству слід забезпечити дотримання принципу перевищення щорічних доходів від реалізації продукції (надання послуг) максимальних річних виплат по його заборгованостях. Можливі такі заходи зниження ризику від несплати платежів: використання резервних фондів, виробничі виплати, додаткове фінансування, кредити ін.;

- податковий ризик, який передбачає: неможливість гарантувати податкову знижку, якщо, наприклад, підприємницький (інвестиційний) проект підприємства не вступить в експлуатацію в термін, який передбачався; втрату виграшу на податках, якщо учасники зупинили роботу над вже функціонуючим, проте економічно не виправданим проектом; зміну податкового законодавства; рішення податкової служби, яке знижує податкові переваги в результаті реалізації проекту;

- ризик не завершення будівництва (не доведення підприємницького проекту підприємства до реалізації). Для його мінімізації підприємству слід забезпечити гарантування учасниками будівництва чи інвесторами завершення усіх робіт (чи відшкодування втрат). Якщо в проекті використовується новий технологічний процес чи ноу-хау, то інвестор може вимагати безумовних гарантій завершення будівництва, оскільки такі проекти є значно дорожчими, ніж передбачувалось.

- невиконання (неналежне виконання) господарських договорів. Причиною настання цього виду ризику часто є неплатоспроможність контрагентів підприємства. При цьому неплатоспроможність одного з них негативно впливає на всіх партнерів-учасників підприємницького проекту;

- недосконала маркетингова політика підприємства чи його партнерів. Однією з основних причин зміни кон'юнктури ринку, посилення конкуренції може стати недосконала маркетингова політика. Невірний вибір каналів збуту, неточна інформація про конкурентів, недобросовісність конкурентів, - все це може негативно відбитись на результатах діяльності підприємства;

- виникнення не передбачуваних витрат. В сучасних умовах збільшення цін на ті, чи інші ресурси та послуги призводить до виникнення не передбачуваних витрат. Попередити такий вид ризику можна шляхом детального аналізу та прогнозування кон'юнктури на ринку ресурсів.

У контексті повноцінного дослідження впливу ризиків на реалізацію підприємницького проекту доцільно здійснювати також поділ ризиків на економічні та політичні (рис. 8.1). В свою чергу, як економічні, так і політичні ризики носять як внутрішній, так і зовнішній характер впливу.

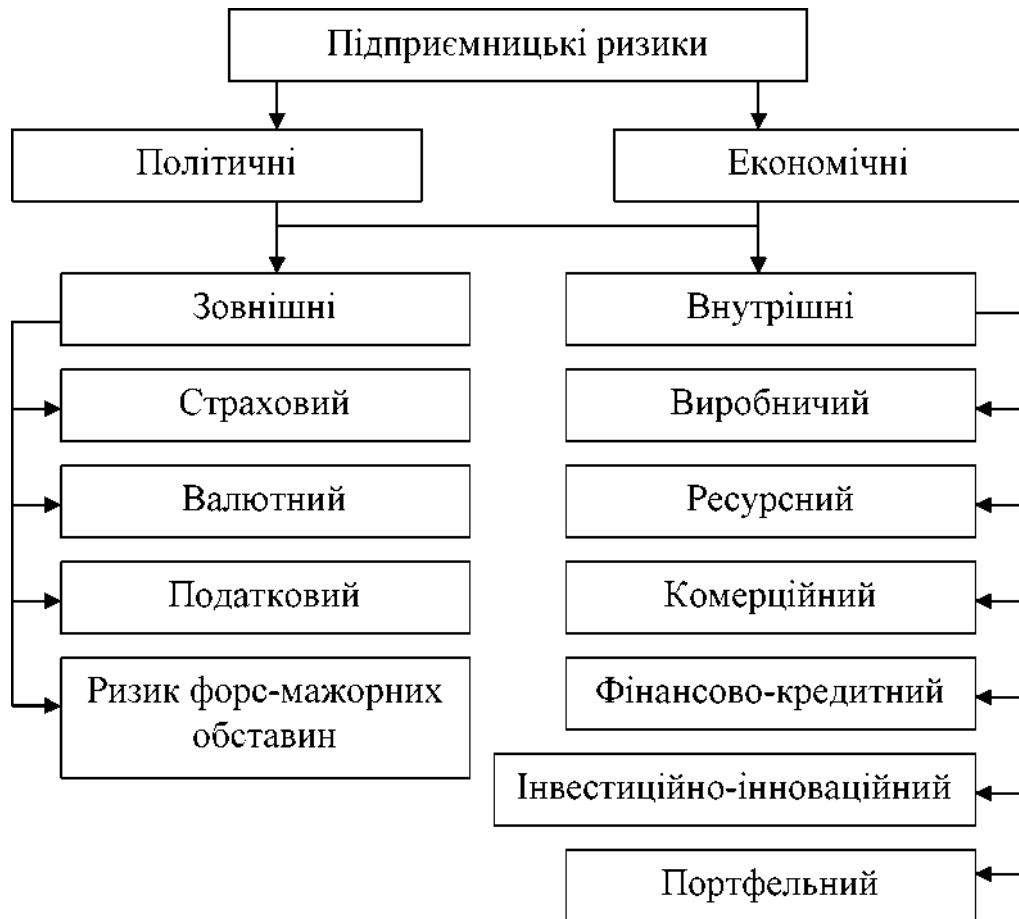


Рис. 6.1 Ризики, що супроводжують реалізацію підприємницького проекту

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

Підприємницький ризик — це небезпека виникнення матеріальних і фінансових втрат, збитків від здійснення підприємницької діяльності, реалізації угод.

Найбільш поширеною характеристикою ризику є загроза або небезпека виникнення невдач в тій чи іншій діяльності, небезпека виникнення несприятливих наслідків, змін зовнішнього середовища, які можуть викликати втрати ресурсів, збитки, а також небезпеку, від якої слід застрахуватися.

Розглянемо види ризиків.

За джерелами виникнення ризику класифікуються на:

- політичні;
- господарські;
- форс-мажорні.

Політичні ризики обумовлені:

- ризиком зміни державного устрою, частими змінами уряду;
- нестабільністю політичної влади;
- неадекватністю політичних рішень.

Господарські ризики можуть включати:

- ризик зміни податкового законодавства;
- ринковий ризик (відсутність споживачів товарів та послуг);
- ризик капітальних вкладень (інфляція);
- ризик зміни цін постачальників;
- ризик затримки платежів за реалізовану продукцію;
- ризик неадекватного менеджменту тощо.

Форс-мажорні обставини включають:

- ризики землетрусу, повені, бурі, урагану, інших стихійних лих;
- ризики виникнення міжнаціональних конфліктів;
- ризик втрати майна при пожежі.

Під господарським ризиком розуміють загрозу, небезпеку виникнення збитків у будь-яких видах діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, товарів, послуг та їх реалізацією, товарно-грошовими та фінансовими операціями, комерційною діяльністю, здійсненням соціально-економічних та науково-технічних програм.

Інвестори повинні бути впевнені, що прогнозованих доходів від проекту вистачить для покриття витрат, виплат заборгованостей та забезпечення окупності капіталовкладень. Мова йде про ризик нежиттєздатності проекту.

Значна частка позикового капіталу при здійсненні проектів підвищує ризик порушення принципу ліквідності підприємства, тобто існує фінансовий ризик. Взагалі, фінансовий ризик поділяють на ризик ліквідності та ризик рентабельності. Договірні виплати платежів за кредитом, як правило, необхідно здійснювати і тоді, коли проект реалізується не так успішно, як було заплановано. Результатом може бути ліквідація проекту, продаж за безцінь майна та втрата власного капіталу. При фінансуванні власним капіталом можна припинити виплату дивідендів та заплановані погашення аж до покращання ситуації з ліквідністю.

З іншого боку, отримання додаткового капіталу підвищує рентабельність власного капіталу. Це виникає тоді, коли проценти за додатковий позиковий капітал менші від прибутку від капіталу. Частіше, неможливо взагалі відмовитися від використання в проекті позикового капіталу, оскільки не вистачає власного для покриття витрат на необхідні інвестиції. Якщо кошти, отримані зі сторони, не ведуть до збільшення прибутку, то може скластися ситуація, коли рентабельність власного капіталу значно зменшується і в екстремальному випадку можна втратити і власний капітал. Навіть успішні проекти не можуть бути захищені від коливань. Тому планові щорічні доходи від проекту повинні перекивати максимальні річні виплати за заборгованістю. При цьому для зниження ризику, який має назву ризик несплати заборгованості, формують резервний фонд як можливість додаткового фінансування проекту шляхом відрахувань визначеного відсотка від реалізації

продукції.

Податковий ризик включає: неможливість використати з тих або інших причин податкові пільги, встановлені законодавством; зміну податкового законодавства та рішення податкової служби, які знижують податкові переваги.

Інвесторів хвилює і ризик додаткових витрат, які пов'язані з несвоєчасним завершенням проекту через інфляцію, коливання курсів валют, екологічні проблеми. Тому перед початком реалізації проекту учасники повинні прийти до згоди відносно гарантій його своєчасного завершення.

Ризик непередбачених змін вартісних оцінок проекту в результаті зміни початкових управлінських рішень, а також змін ринкових та політичних обставин носить назву динамічного. Зміни можуть привести як до втрат, так і до додаткових доходів.

Ризик втрат реальних активів внаслідок нанесення збитків власності та незадовільної організації називається статичним. Цей ризик призводить лише до втрат.

Виходячи з певної ймовірності виникнення небажаних ситуацій, необхідно побудувати діяльність таким чином, щоб зменшити ризик і пов'язані з ним втрати в майбутньому.

Необхідно також провести аналіз чутливості проекту. Він полягає в тому, що, крім прогнозованих фінансових результатів, розрахованих для базового варіанта, виконується розрахунок ще для декількох екстремальних випадків:

- розрахунок за найгіршим сценарієм — коли зовнішні фактори максимально заважають здійсненню проекту;
- розрахунок за найкращим сценарієм — коли зовнішні фактори максимально сприяють здійсненню проекту.

За найгіршого сценарію реалізації проекту повинна бути забезпечена прибутковість, яка гарантує виконання зобов'язань перед кредиторами або партнерами.

При цьому необхідно оцінити реальність проекту нової діяльності, реконструкції підприємства, змін у виробничому процесі і тому подібне, визначити можливі обсяги виробництва і витрати, пов'язані з цим, очікувані доходи (прибуток), враховувати конкурентоспроможність підприємства, необхідність фінансування.

З точки зору причин виникнення, ризику обумовлені:

- встановленням помилкової цілі, невизначеністю ситуації;
- можливістю відхилень в процесі реалізації рішень від цілей, які передбачені проектом, внаслідок внутрішнього та зовнішнього впливу;
- ймовірністю досягнення помилкового результату;
- можливістю виникнення несприятливих наслідків у ході реалізації бізнес-проекту;

- очікуванню небезпеки, невдачі;
- обмеженістю ресурсів;
- зіткненням інтересів учасників складання бізнес-плану та виконавців;
- недостатньою кваліфікацією персоналу, схильністю до суб'єктивізму;
- протидією партнерів;
- обов'язковістю вибору при прийнятті рішень;
- форс-мажорними обставинами (природними, політичними, економічними, технологічними, ринковими та ін.);
- договірною дисципліною (затримкою постачань, розривом контрактів);
- дисципліною зобов'язань (несвоєчасною сплатою процентів, податків та інших платежів);
- низькою якістю продукції, робіт, послуг тощо.

Втрати, пов'язані з ризиком, можуть бути: матеріальними (додаткові витрати сировини, матеріалів, палива, обладнання та іншого майна), фінансовими (штрафи, пені, неустойки, неповернення дебіторської заборгованості, зменшення реалізації внаслідок зменшення цін та ін.), трудовими (непередбачені простої, виплати за простої та ін.), втратами часу та ін.

Залежно від причин виникнення ризику класифікують на такі групи: зовнішні ризики, внутрішні та інші ризики.

Зовнішні ризики поділяються, в свою чергу, на:

1. Непередбачувані зовнішні ризики:

- заходи державного впливу у сфері оподаткування, ціноутворення, землекористування, фінансово-кредитній сфері, охорони навколишнього середовища, вплив органів експертизи та ін.;
- природні катастрофи (землетруси, повені та інші природні катаклізми);
- кримінальні та економічні злочини (тероризм, саботаж, рекет та ін.);
- зовнішні ефекти: політичні (заборона на діяльність та ін.), економічні (зрив постачання, банкрутство партнерів, клієнтів), екологічні (аварії), соціальні (страйки) та ін.

2. Передбачувані зовнішні ризики:

- ринковий ризик (зміна цін, валютних курсів, вимог споживачів, кон'юнктури, конкуренція, інфляція та ін.);
- операційний ризик (відмова від цілей проекту, порушення правил експлуатації та техніки безпеки, неможливість підтримки робочого стану обладнання, споруд та ін.).

Внутрішні ризики поділяються на:

1. Внутрішні організаційні ризики, а саме:

- зриви робіт через нестачу робочої сили, матеріалів, затримки постачань, помилки у плануванні та проектуванні, незадовільне оперативне управління,

зміну раніше узгоджених вимог, появу додаткових вимог з боку замовників та партнерів і ін.;

— перевитрати, що виникли внаслідок: зриву планів проектних робіт, низької кваліфікації розробників проекту, помилок в складанні кошторисів та бюджетів, неефективної стратегії постачання та збуту, виявлення претензій зі сторони партнерів, постачальників та споживачів.

2. Внутрішні технічні ризики:

— зміна технології виконання робіт, помилкові технологічні рішення, помилки в проектній документації, невідповідність проектним стандартам, поломки та ненадійність техніки тощо.

До інших ризиків відносять транспортні, митні інциденти, ризики, пов'язані зі здоров'ям людей, пошкодженням майна та правові, які виникають при придбанні ліцензій, патентів, авторських прав та ін.

З перерахованих ризиків слід вирізнити ризики, які можуть бути застраховані. До таких ризиків можна віднести:

— прямі майнові збитки, пов'язані з перевезенням, поставкою матеріалів та непрямі збитки, що спричинені демонтажем і переміщенням пошкодженого майна, неоплатою орендної плати, повторним встановленням обладнання;

— ризики, що підлягають обов'язковому страхуванню (від пошкодження майна, угону транспортних засобів, нещасних випадків на виробництві, від захворювань тощо).

5.2. Оцінка ризиків.

Основне завдання цього розділу бізнес-плану полягає у виявленні труднощів, у яких може опинитись підприємницький проект і які загрожують його належній реалізації, а також розробці системи заходів з їх ліквідації або мінімізації. Це визначає перелік цілей, які повинні бути досягнуті при розробці 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 етапи, представлені на рис. 8.2:

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. Розробка заходів щодо недопущення чи мінімізації негативного впливу ризиків.

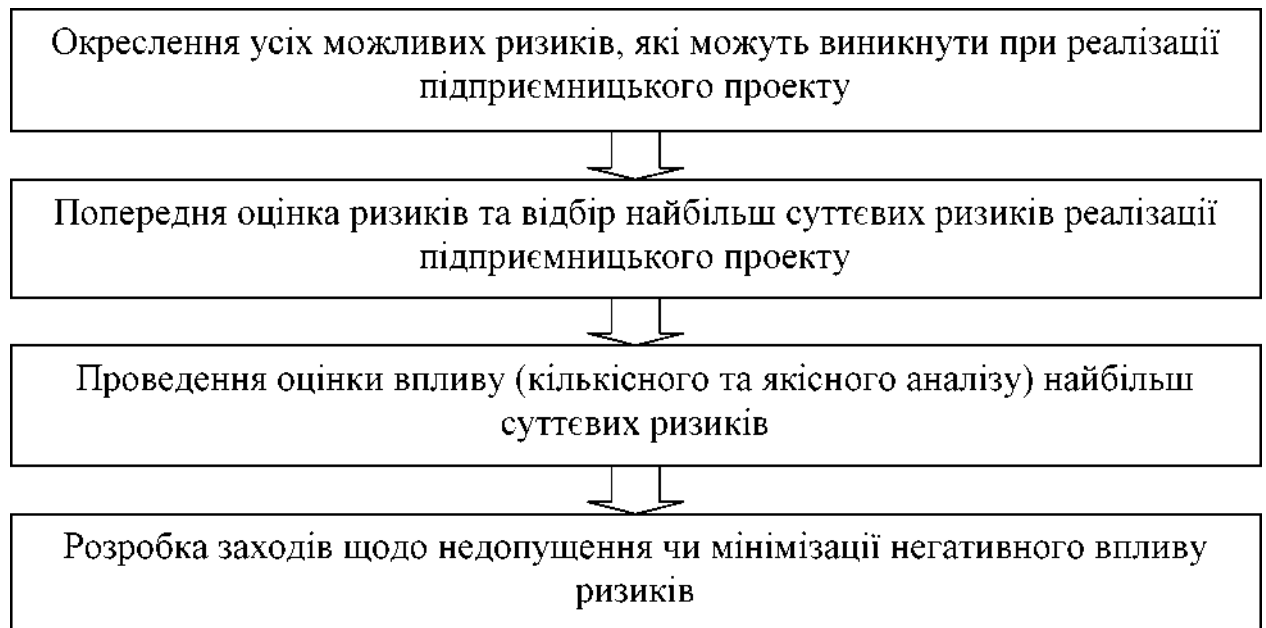


Рис. 8.2 Внутрішня логіка розробки розділу бізнес-плану “Оцінка ризиків”

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

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

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

Фінансові витрати виникають в результаті прямого збитку, вираженого у грошовому вимірі (не передбачуваних підприємницьким проектом платежі, штрафи, виплати за протерміновані кредити, додаткові податки, втрата грошових засобів чи цінних паперів). Вони можуть бути також результатом неотримання чи недоотримання грошових коштів з передбачуваних підприємством джерел, неповернення боргів ін.

Втрати часу виникають у випадку, якщо процес підприємницької діяльності відбувається повільнішими темпами, ніж передбачено згідно планів та звичної ділової активності підприємства.

До спеціальних втрат можна віднести втрати, пов'язані з нанесенням шкоди здоров'ю та життю людей, навколишнього середовища, 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. До типових джерел політичного ризику можна віднести: зниження ділової активності населення; зниження рівня трудової і виконавської дисципліни; недотримання прийнятих нормативно-правових актів; порушення платежів та взаєморозрахунків; нестійкість податкових ставок; примусові відрахування та платежі, які не мають здорового економічного змісту; відчуження майна чи грошових засобів.

Слід пам'ятати, що 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. Це комплексний аналіз різних форм звітності підприємств та експертне опитування фахівців. Завданням такої оцінки є: виявлення всіх ризиків, властивих діяльності підприємства (реалізації підприємницького проекту); опис ризиків; класифікація та групування ризиків; аналіз вихідних припущень.

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. Ймовірність настання ризикової події може бути визначена суб'єктивним способом або об'єктивними методами. Завданнями кількісного аналізу є: формалізація невизначеності; розрахунок ризиків; оцінка ризиків.

Оцінюючи ризик, необхідно проаналізувати і оцінити такі фактори:

1. Ступінь ризику, для чого необхідно встановити, чи є діяльність підприємства освоєною або вона є новою; до якої сфери діяльності вона належить: з високим, середнім або низьким рівнем ризиків.

2. Ступінь вірогідності досягнення очікуваних результатів: вірогідність успіху в досягненні запроектованих обсягів виробництва та обсягів реалізації продукції.

3. Рентабельність діяльності: розрахувати розміри очікуваних доходів,

витрат, прибутку з урахуванням ступеня ризику та вірогідності його настання. Слід розрахувати планову рентабельність у відсотках до обсягу діяльності, поточних витрат, капіталовкладень.

4. Окремі найістотніші види ризиків: невиконання обов'язків постачальниками; коливання попиту на продукцію; зміна цін; платоспроможності споживачів; порушення проектів реконструкції підприємства; помилки у плануванні; вплив конкурентних підприємств тощо. Доцільно визначити види ризиків, за якими можливе страхування.

5. Заходи щодо мінімізації збитків, пов'язаних з комерційним ризиком.

6. Ризик — невизначеність, яка пов'язана з можливістю виникнення в ході реалізації бізнес-проекту несприятливих умов, ситуацій і наслідків.

У ринковій економіці ризик є невід'ємним атрибутом господарювання. Невизначеність призводить до того, що зовсім уникнути ризику неможливо. Але це не означає, що слід шукати такі рішення, в яких завчасно відомий результат, вони, як правило, неефективні. Необхідно навчитися передбачати ризик, оцінювати його розміри, планувати заходи щодо його запобігання і не перевищувати допустимі межі. Ризик — це складна економічна управлінська категорія, при визначенні якої треба враховувати ряд суперечностей.

Управління ризиком — це процес реагування на події і зміни ризиків у процесі виконання будь-якого проекту.

При цьому важливим є здійснення моніторингу ризиків. Моніторинг ризиків включає контроль ризиків протягом всього життєвого циклу бізнес-проекту. Якісний моніторинг ризиків забезпечує управління інформацією, яка допомагає ухвалювати ефективні рішення до настання ризикових подій.

5.3. Аналіз шляхів зниження рівня ризиків у підприємницькій діяльності.

Для мінімізації ризиків керівництво підприємства (фірми) здійснює певний аналіз продукції, яка випускається, за ступенем ризиків, пов'язаних з кожною стадією, і потім вирішує, що і в яких кількостях воно може реалізовувати на ринку. Іншими словами, необхідний вибір з тих видів продукції, які при проектуванні, виробництві і реалізації мають найменший ступінь ризиків за всіма параметрами, які викликають сумніви і невизначеність. Таким чином, невизначеність, властива процесам, пов'язаним з досить тяжкими умовами прагнення до успіху серед конкурентів, очевидна вже до початку розробки виробничої програми.

Існують такі групи методів зниження ризиків:

— технічні методи, які засновані на впровадженні різних технічних заходів, наприклад система протипожежного контролю, банківських електронних розрахунків і ін.;

- правові методи, такі як страхування, застава, неустойка (штраф, пеня), гарантія, завдаток тощо;
- організаційно економічні методи включають комплекс заходів, спрямованих на попередження втрат від ризиків у випадках виникнення несприятливих обставин, а також на їх компенсацію у випадках виникнення втрат.

Найбільш поширеними організаційно-економічними методами зниження ризику є:

- розподіл ризику між учасниками проекту;
- страхування;
- резервування коштів на покриття непередбачених витрат;
- нейтралізація часткових ризиків;
- зниження ризиків у плані фінансування.

Розподіл ризиків здійснюється в процесі підготовки плану проекту і контрактних документів. Для кількісного розподілу ризиків у проектах можна використовувати модель, засновану на «дереві рішень». При цьому кожен учасник виконує запланований проектом обсяг робіт і несе відповідну частку ризику у разі невиконання проекту. Але найбільше ризикує інвестор.

Тому потрібно знати, які труднощі у пошуку інвестора, як правило, зростають із збільшенням ступеня ризику, який покладається на інвестора.

Страхування ризику — це система відшкодування втрат страхувальниками при виникненні страхових випадків із спеціальних страхових фондів, які формуються за рахунок страхових внесків, що виплачуються страхувальниками. Як правило, це здійснюється за допомогою майнового страхування і страхування від нещасних випадків.

Створення резервів ресурсів на покриття непередбачених витрат (самострахування) дозволяє компенсувати ризик, що виникає в процесі реалізації проекту, і тим самим компенсувати збої у виконанні проекту. Це спосіб боротьби з ризиком, який передбачає встановлення співвідношення між потенційними ризиками, що впливають на вартість проекту, і розміром витрат, необхідних для подолання збоїв у виконанні проектів. Частина резерву завжди повинна знаходитися в руках менеджера, а іншою частиною повинні розпоряджатися інші учасники відповідно до контракту.

Першим етапом при використанні даного методу є оцінка наслідків ризиків, тобто суми на покриття непередбачених витрат. При цьому можна використовувати всі методи аналізу ризиків. Далі визначається структура резерву на покриття непередбачених витрат та мета використання встановленого резерву.

Часткові ризики — це ризики, пов'язані із реалізацією окремих етапів (робіт) за проектом, які напряду не впливають на проект у цілому.

Нейтралізацію часткових ризиків проводять за допомогою методу, який передбачає проведення таких етапів:

- 1) розглядається ризик, який найбільш важливий для проекту;
 - 2) визначаються перевитрати коштів з урахуванням ймовірності настання несприятливих подій;
 - 3) визначаються можливі заходи, які спрямовані на зменшення ризиків;
 - 4) визначаються додаткові витрати на реалізацію запропонованих заходів;
 - 5) порівнюються витрати на реалізацію заходів та величина втрат при виникненні ризиків;
 - 6) приймається рішення щодо застосування запропонованих заходів;
 - 7) процес аналізу повторюється для наступного за важливістю ризику.
- Підбиваючи підсумок, можна виділити такі найбільш поширені зовнішні способи зниження ризиків, як страхування і хеджування. Серед внутрішніх слід виділити такі, як розподіл ризиків, резервування коштів або самострахування і підвищення ефективності управління бізнесом.

Розглянемо детальніше деякі з них:

Диверсифікація — це розподіл капіталовкладень між різноманітними видами діяльності, результати яких між собою безпосередньо не пов'язані. Підприємство, зазнаючи збитків за одним видом діяльності, може отримати прибуток за іншим. Диверсифікація дозволяє підвищити стійкість підприємства до змін у підприємницькому середовищі.

Страховання — це передача певних ризиків страховій компанії. Для зниження ступеня ризику використовуються майнове страхування і страхування від нещасних випадків. Перше може мати такі форми: страхування ризику підрядного будівництва, страхування устаткування, страхування вантажів і ін. Друге включає страхування загальної цивільної відповідальності і страхування професійної відповідальності.

Широко використовується і такий вид страхування, як хеджування — страхування ціни товару від ризику, небажаного для виробника, її падіння або невігідного для споживача її збільшення. За цілями і технікою здійснення операцій виділяють: хеджування продажем, тобто висування виробником або товаровласником ф'ючерсного контракту з метою страхування від зниження ціни при продажі в майбутньому товару, що або вже є в наявності, або ще не проведеного, але передбаченого до обов'язкового постачання в певний термін; хеджування покупкою, тобто висування споживачем або продавцем ф'ючерсного контракту для страхування від збільшення ціни при покупці в майбутньому необхідного товару.

Лімітація передбачає встановлення ліміту — певних сум витрат, продажу товарів у кредит, вкладення капіталу і тому подібне.

Резервування коштів на покриття непередбачених витрат припускає

встановлення співвідношення між потенційними ризиками і розмірами витрат, необхідних для подолання наслідків цих ризиків. Такий спосіб зазвичай придатний при виконанні різних проектів. У загальному випадку резерв використовується для фінансування додаткових робіт, компенсації непередбачених змін матеріальних і трудових витрат, накладних витрат і інших витрат, які виникають в процесі здійснення проекту.

Розподіл ризиків передбачає його розподіл між учасниками проекту. Зростання розмірів і тривалості інвестування, впровадження нових технологій, висока динамічність зовнішнього середовища збільшують ризик проекту. Способом розподілу є операція факторингу. У практиці зарубіжних банків розвиток факторингових операцій пов'язаний, головним чином, з потребою окремих постачальників у прискореному надходженні платежів, які є сумнівними. Як правило, в цих ситуаціях має місце ризик несплати претензій платником. Банк, який викупив такі претензії, може зазнати збитків. Операції факторингу належать до операцій підвищеної ризикованості. Розмір комісійної винагороди залежить як від ступеня ризику (рівня «сумнівності» боргу, який викупується), так і від тривалості договірної відстрочки. У деяких випадках він доходить до 20% суми платежу.

Будь-яке управлінське рішення приймається в умовах, коли результати не визначені і інформація обмежена. Отже, чим повніше інформація, тим більше передумов зробити кращий прогноз і знизити ризик. Підсумовуючи все вищезазначене, можна зробити висновок, що загальними в господарській практиці є три основні принципи зниження ризиків:

- не ризикувати більше, ніж дозволяє власний капітал;
- не забувати про наслідки ризиків;
- не ризикувати багатьом ради малого.

Розрізняють такі форми управління ризиками, як активна, адаптивна і консервативна. Вибір ставлення до ризику визначає тип стратегії розвитку підприємства. Його поведінка на ринку може бути з мінімальним ризиком і мінімальними результатами, середнім ризиком і середніми результатами, максимальним ризиком і максимальними можливими результатами.

У бізнес-процесах, що відбуваються на підприємстві, будь-який вид додаткового підстраховування — резервування коштів, страхування бізнесу, хеджування або інший спосіб — спричиняє за собою додаткові витрати коштів із прибутку підприємства або резервних фондів.

Проведення роботи з виявлення, аналізу і зниження ризиків — це комплексна і взаємопов'язана діяльність, яка дозволяє виявити найбільш вразливі місця в бізнесі, передбачити заходи з нейтралізації (повністю або частково) можливості створення таких ситуацій. Відомо, що приблизно 20% причин виникнення ризикових ситуацій дають зниження результату діяльності

підприємства на 80% і більше, а 80% причин дають лише 20% знижень результату. Таким чином, насамперед слід просто ранжувати всі наявні ризики за їх вагомістю і ступенем впливу на фінансові результати діяльності підприємства.

Особливо великий ефект при правильній організації роботи може спостерігатися при застосуванні методів зниження ризиків, які реалізуються за допомогою інформаційних систем. Таким чином, загальну оцінку інтегрального ризику можна і потрібно проводити не тільки на великих, але і на середніх і малих підприємствах при значній частці вкладень від величини загального капіталу з метою визначення масштабів величини можливого збитку а також з метою аналізу і сортування бізнес-проектів та недопущення банкрутства підприємств.

5.4. Особливості складання фінансових планів.

Фінансовий план — це розділ, який узагальнює основні положення всіх попередніх розділів бізнес-плану у вартісному вираженні.

Цей розділ бізнес-плану дає можливість оцінити здатність забезпечувати надходження коштів в обсязі, необхідному для реалізації бізнес-плану та достатньому для обслуговування боргу (або виплати дивідендів, коли мова йде про інвестиції).

Потрібно детально описати потребу в фінансових ресурсах, передбачені джерела і схеми фінансування, відповідальність позикодавців і систему гарантій. Особливе значення потрібно приділити опису поточного і прогнозованого стану навколишнього середовища. Повинні бути відображені фактори, які важко прогнозуються, їх альтернативні значення для різних варіантів розвитку подій.

Фінансовий план слугує необхідною умовою для раціональної організації роботи на всіх ділянках фінансово-господарської діяльності підприємства.

Під фінансовим плануванням розуміють визначення обсягу фінансових ресурсів, необхідних для виробничо-господарської діяльності підприємства, а також джерел їх надходження.

Основними принципами фінансового планування є:

- наукова обґрунтованість, яка передбачає проведення розрахунків фінансових показників на основі певних методик з урахуванням кращого досвіду; використання засобів обчислювальної техніки, економіко-математичних методів, які передбачають багатоваріантність розрахунків і вибір найоптимальнішого з них;

- єдність фінансових планів полягає в єдності фінансової політики, єдиному підході до розподілу фінансових ресурсів, єдиній методології

розрахунку фінансових показників та ін.;

- безперервність, яка означає взаємозв'язок довгострокових (перспективних), поточних і оперативних фінансових планів;

- стабільність, тобто незмінність показників фінансових планів.

- Основними завданнями фінансового планування є:

- забезпечення виробничої та інвестиційної діяльності необхідними фінансовими ресурсами;

- визначення напрямків ефективного вкладення капіталу, оцінка раціональності його використання;

- виявлення та мобілізація резервів збільшення прибутку за рахунок поліпшення використання матеріальних, трудових та грошових ресурсів.

Основною метою складання фінансового плану є взаємоузгодження доходів і витрат у плановому періоді. При перевищенні доходів над витратами сума перевищення направляється до резервного фонду.

У процесі фінансового планування визначаються майбутні фінансові потреби: коли і які саме кошти будуть потрібні підприємцю у плановому періоді.

При цьому розрізняють потребу в основному та оборотному капіталі.

Під капіталом розуміють суму коштів, необхідну для започаткування та здійснення виробництва (діяльності). Власник капіталу, купуючи на ринку товари — робочу силу і засоби виробництва, — поєднує їх у процесі праці та після реалізації створеної продукції (наданих послуг) одержує більшу вартість, ніж була ним авансована.

Авансований капітал — це грошова сума, яка вкладається власником у певне підприємство з метою одержання прибутку. Він витрачається на придбання засобів виробництва і наймання робочої сили. Ці дві різноспрямовані частини авансованих коштів прийнято називати відповідно постійним і змінним капіталом.

У свою чергу, постійний капітал поділяється на основний та оборотний.

Основний капітал — це частина постійного капіталу, яка складається з вартості засобів праці та обертається протягом кількох періодів виробництва.

Оборотний капітал — це та частина постійного капіталу, яка витрачається на придбання на ринку предметів праці та оплату праці робочої сили.

Потреба в основному капіталі визначається при створенні, розширенні підприємства, а також у разі додаткових капіталовкладень. Розрахунок потреби в капіталі виконується після того, як визначена ефективність запланованих інвестицій. Потреба визначається шляхом сумування вартості придбаних об'єктів основного капіталу.

Для діючого підприємства важливо у фінансовому плані навести динаміку основних фінансових показників за минулі роки. Копії фінансових документів,

що підтверджують ці показники, подаються в додатках. Фінансовий план складається на 3—5 років і включає себе:

- план доходів і видатків (план прибутків і збитків);
- план грошових надходжень і виплат;
- плановий баланс;

5.5. Аналіз фінансових надходжень та витрат.

Цей прогноз складається на перші три роки, при чому дані за перший рік повинні бути представлені з помісячною розбивкою. Він включає такі показники, як очікуваний обсяг продажу, собівартість реалізованих товарів і різні статті витрат.

План доходів і видатків повинен містити також оцінки всіх статей непрямих (накладних, загальнофірмових) витрат за місяцями першого року. Витрати на заробітну плату будуть залежати від чисельності співробітників і їх спеціальностей (ці дані беруть із організаційного плану). У плані доходів і витрат потрібно передбачити і витрати на підвищення заробітної плати працюючим співробітникам. Необхідно також пам'ятати, що в перші місяці завоювання ринку значно вищі витрати на відрядження, виплати комісійних, представницькі витрати. Разом із зростанням підприємства зростають витрати на страхування, на рекламу (якщо вона передбачена планом маркетингу), на оренду додаткових складських приміщень. Все це повинно знайти відображення в цьому документі.

Крім цих планів у розбивці за місяцями першого року, плани повинні містити прогнозні дані на кінець другого і третього року. При прогнозуванні експлуатаційних витрат на другий і третій рік рекомендується почати з тих статей, витрати за якими, ймовірно, не будуть змінюватися (витрати за такими статтями, як амортизаційні відрахування, комунальні послуги, оренда та ін.).

План грошових надходжень і виплат.

Цей план, як і план доходів і видатків, будується на певних пропозиціях, які здаються реалістичними на момент складання прогнозу, але з часом можуть і не підтвердитися. В цьому випадку в плани необхідно внести відповідні зміни. Всі пропозиції і припущення повинні бути чітко сформульовані в тексті бізнес-плану, щоб потенційний інвестор зміг зрозуміти, як була отримана та чи інша цифра. Якщо в якомусь місяці виплата перевищує надходження, підприємець повинен заздалегідь потурбуватися і взяти на цей період гроші в борг. Якщо в іншому місяці надходження перевищують виплати, то зайві гроші можна віддати в короткострокову позику або розмістити на банківський депозитний рахунок.

Різні рахунки оплачуються в різні терміни, через це визначення потреб в грошових коштах є важливим моментом, особливо для першого року. Доходи можуть відрізнятися щомісяця, позаяк гроші, отримані від продажу, надходять на банківський рахунок підприємства не миттєво, через це навіть якщо продукція розходиться добре, може виникнути необхідність в короткострокових позиках для покриття постійних затрат, наприклад, для виплати заробітної плати або за комунальні послуги. Тільки прогноз грошових надходжень і виплат і виявляє ці умови.

Балансовий план (Плановий баланс).

У цьому розділі відображаються активи і пасиви підприємства, кошти, вкладені в розвиток виробництва підприємцем особисто і його партнерами, і нерозподілений прибуток. До складання балансового плану на кінець першого року приступають, коли складені план доходів і витрат та план грошових надходжень і виплат. Балансовий план являє собою розрахунок активів (грошових коштів, обладнання, будівель, споруд, земель та ін.) і пасивів (зобов'язань перед кредиторами), рівність яких являє собою власний капітал підприємства, до якого належать кошти, вкладені партнерами, і прибуток, який залишиться після сплати податків.

При необхідності може бути складений графік погашення заборгованості кредиторам і виплати процентів; відомості про оборотний капітал з вказаними змінами на протязі терміну кредиту; передбачений графік виплати податків тощо.

До цього додається розрахунок основних показників платоспроможності і ліквідності, а також прогноз показників ефективності проекту.

Терміни прогнозів повинні збігатися (як мінімум) з термінами кредиту інвестицій, які залучаються до проекту.

Для того щоб забезпечити виконання бізнес-плану, необхідно визначити джерела його фінансування.

Фінансування будь-якого проекту класифікується за різними ознаками:

- За походженням капіталу: внутрішнє та зовнішнє.
 - За юридичним статусом власника капіталу: власне та позикове.
 - За тривалістю надання капіталу: безстрокове, довгострокове (більше 5 років), середньострокове (від 1 до 5 років), короткострокове (до 1 року).
- Джерелами фінансування бізнес-плану можуть бути:

— власні кошти, а саме: нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування, статутний капітал, вкладення власного капіталу, зокрема, розширеною формою фінансування проектів є одержання фінансових ресурсів через випуск акцій та облігацій;

- різні форми позикових коштів, а саме: кредити, позики;
- іноземні та міжнародні інвестиції, лізингове фінансування;
- асигнування з державного, регіонального або місцевого бюджету.

Довгостроковий банківський кредит, розміщення облігацій і позики юридичних осіб є традиційними інструментами позикового фінансування.

У ринковій економіці використання лізингу складає 25—30% від загальної суми позикових коштів. Прийняті щодо лізингу рішення базуються в співвідношенні величини лізингового платежу з платою за використання довгострокового кредиту, на який розраховує підприємство.

Кожне з цих джерел має свої переваги та недоліки. У світовій практиці основною формою залучення ресурсів для інвестування є розширення акціонерного капіталу, а також позики і випуск облігацій.

Основні відмінності між власними і позиковими фінансовими ресурсами полягають в тому, що процентні платежі вираховуються з податків, тобто включаються у валові витрати, в той час як дивіденди виплачуються з прибутку.

Усі надані в розпорядження проекту кошти мають вартість, тобто за використання всіх фінансових ресурсів потрібно платити, незалежно від способу отримання. Плата за використання фінансових ресурсів здійснюється у формі дивідендів для власника підприємства (акціонера), процентних відрахувань для кредитора, який надав грошові ресурси на даний час тощо. В останньому випадку передбачається повернення суми інвестованих коштів.

Відзначимо дві принципово важливі особливості плати за власні фінансові ресурси підприємства, накопичені підприємством у процесі своєї діяльності, і за залучені фінансові ресурси, які вкладені в підприємство у формі фінансових інструментів власності (акцій). На перший погляд, може виявитися, що, якщо підприємство вже розпоряджається деякими фінансовими ресурсами, то нікому не потрібно платити за ці ресурси. Це неправильна точка зору. Справа в тому, що, маючи фінансові ресурси, підприємство завжди може інвестувати їх, наприклад, у будь-які фінансові інструменти і тим самим заробити на цьому. Тому мінімальна вартість цих ресурсів — це «заробіток» підприємства від альтернативного варіанту вкладення фінансових ресурсів, які є в його розпорядженні. Таким чином, підприємець, вирішуючи вкласти гроші в свій власний проект, передбачає вартість цього капіталу як мінімум рівною вартості альтернативного вкладення грошей.

Потреба в інвестиціях із зазначенням можливих джерел їх покриття оформляється таблицею (табл. 7.1).

Інвестиції можуть бути у формі грошових коштів, цільових банківських внесків, кредитів, позик, застав, технологій, землі, будівель, споруд, машин, устаткування, ліцензій, товарних знаків, будь-якого іншого майна або майнових

прав, інтелектуальних цінностей. Джерела залучення інвестицій в системі бізнес-планування представлено на рис. 7.1.

Потреба в інвестиціях і джерела їх фінансування

Показник	Значення показника за періодами						
	20__р.				20__р.		20__р.
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I п/р	II п/р	
Потреба в інвестиціях:							
У тому числі:							
-							
Джерела фінансування:							
У тому числі:							
Залучений капітал та							
-							
Власний капітал:							

У поясненнях до таблиці необхідно навести обґрунтування вибору джерел фінансування з урахуванням сутності проекту, рівня ризику та інших факторів. Практично, мова йде про те, яку частку коштів можна і потрібно отримати у формі кредиту, а яку краще залучити у формі пайового капіталу.

Ряд зарубіжних банків і фондів як обов'язкову умову при наданні кредитів вимагають, щоб обсяг власних коштів складав не менше 30% від загальної суми інвестицій.



Рис. 7.1. Джерела залучення інвестицій у бізнес-план

У бізнес-плані наводяться дані про умови фінансування, тобто про умови отримання і повернення коштів, погашення кредиту (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

Умови фінансування

Кредитор	Дата отримання кредиту	Форма кредиту	Термін боргового зобов'язання	Умови отримання	Умови погашення	Позиковий відсоток	Матеріальне забезпечення кредиту (застава), гарант

Якщо підприємство на момент складання бізнес-плану вже має кредитні договори, то копії цих документів подаються в додатку до бізнес-плану.

Слід підкреслити, що в даному підрозділі бізнес-плану наводяться лише ті умови фінансування, які влаштовують підприємство. Завдання полягає в тому, щоб дати основне уявлення про фінансову структуру бізнес-плану.

Важливе значення при створенні фінансових планів має визначення точки безбитковості («порогу рентабельності»), тобто такої виручки від реалізації, при якій підприємство не має збитків, але ще не має і прибутків. При цьому витрати підприємства дорівнюють його доходам.

Точку безбитковості в натуральному вираженні визначають таким чином:

$$ТБ = FC + VC * N = Ц * N$$

де $ТБ$ — точка безбитковості, тобто такий обсяг продажу, починаючи з якого ціна продажу товару перевищує витрати на його виробництво та реалізацію;

FC — величина постійних (фіксованих) витрат, грн;

VC — величина змінних витрат на одиницю продукції, грн;

$Ц$ — оптова ціна продажу, грн.

За цією формулою розраховується точка безбитковості при випуску одного найменування продукції. Якщо підприємство випускає декілька видів продукції, виникає проблема розподілу постійних витрат. В економічній літературі розглядаються різні варіанти їх розподілу. Це розподіл постійних витрат між виробами пропорційно виручці від реалізації, змінним витратам, кількості годин роботи устаткування, заробітній платі виробничих робітників тощо.

Таким чином, для визначення планової величини обсягу виробництва та продажу, що відповідає безбитковому стану підприємства, необхідно знати три величини:

1. оптову ціну продажу товару;
2. обсяг постійних (фіксованих) витрат, тобто таких витрат, величина яких у короткостроковому періоді часу не пов'язана з обсягом виробництва і реалізації та їх змінами (витрати на устаткування, його утримання й

експлуатацію, амортизаційні відрахування, адміністративні витрати, витрати на оренду, рекламу, соціальне страхування, наукові дослідження, розробки тощо);

3. обсяг змінних витрат, тобто таких витрат, які змінюють свою величину у зв'язку із зміною обсягу виробництва та реалізації продукції (витрати на сировину та матеріали, заробітну плату основного виробничого персоналу, електроенергію, транспортування тощо).

Дуже важливим показником при проведенні експертизи фінансових планів є різниця між беззбитковим (критичним) та плановим (чи фактичним) обсягом продажів, який може бути досягнутим згідно прогнозу продажів. Ця різниця отримала назву «запасу фінансової безпеки» (фінансової стійкості), вона показує, наскільки більше продукції підприємство може продати понад обсягу, що забезпечує їй беззбитковість. Чим цей запас менший, тим ризикованіше виробництво цієї продукції.

Отже, запас фінансової безпеки ($Z_{фб}$) — це обсяг продукції, який підприємство, відповідно прогнозам ринку, може продати більше обсягу, що забезпечує її беззбитковість. Найчастіше запас фінансової безпеки (стійкості) розраховується у вигляді відносного показника, який можна обчислити за формулою:

Важливо при плануванні беззбитковості враховувати ще й такі взаємозв'язки:

1. При зміні змінних витрат зміщується сума покриття (різниця між чистим доходом і змінними витратами) та точка беззбитковості.
2. При зміні постійних витрат зміщується точка беззбитковості, але не сума покриття.
3. Зміна цін також впливає на величину суми покриття і величини в точці беззбитковості, але більшою мірою, ніж зміна змінних витрат;
4. Ціни продажів та змінні витрати впливають тільки на величину суми покриття.
5. Якщо змінні та постійні витрати змінюються одночасно, то це призводить до великого зміщення точки беззбитковості.

З метою планування руху готівки підприємства складають план грошових надходжень і виплат які необхідні проаналізувати при проведенні експертизи фінансових планів.

План грошових надходжень і виплат можна розробляти і аналізувати за методикою складання форми № 3 фінансової звітності — Звіту про рух грошових коштів.

Цей плановий документ дає можливість визначити, скільки коштів і на що буде витрачено, коли підприємство відчуватиме дефіцит, скільки потрібно позичати на ці періоди, з'ясувати, коли їх потрібно повернути. При ситуації,

коли виникає надлишок готівки, спланувати, як максимально ефективно використати її. План грошових надходжень і виплат має забезпечити ліквідність та платоспроможність підприємства, тобто постійну наявність на рахунку підприємства коштів, достатніх для оплати його зобов'язань.

Щорічно на певну дату складається баланс підприємства (організації). Зміст і форма балансу та загальні вимоги до визначення і розкриття його статей визначаються Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку «Баланс».

Метою складання балансу є надання користувачам повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан підприємства на звітну дату.

Для визначення фінансового стану підприємства необхідна інформація про економічні ресурси, що ним контролюються, його фінансову структуру, ліквідність та платоспроможність, а також здатність адаптуватися до змін середовища, в якому воно функціонує.

Інформація стосовно економічних ресурсів, контрольованих підприємством, і здатність його в минулому змінювати ці ресурси є корисною для визначення спроможності підприємства генерувати грошові кошти та їх еквіваленти у майбутньому.

Інформація щодо структури капіталу потрібна при прогнозуванні майбутніх потреб у позиках, при визначенні розподілу майбутніх прибутків та податків грошових коштів серед власників підприємства, а також при визначенні ймовірності залучення фінансів у майбутньому. Інформація щодо ліквідності та платоспроможності підприємства є корисною для прогнозування спроможності підприємства вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. Ліквідність свідчить про наявність грошових коштів у найближчому майбутньому після виконання фінансових зобов'язань даного періоду. Наявність грошових коштів впродовж тривалого періоду часу для вчасного виконання фінансових зобов'язань свідчить про платоспроможність підприємства.

Баланс, зокрема, показує:

- що підприємство має у своєму розпорядженні (активи);
- скільки воно винне постачальникам і кредиторам (пасиви);
- що в нього залишається (*Власний капітал = Активи — Зобов'язання*).

У балансі активи й пасиви протистоять одне одному згідно з універсальним бухгалтерським рівнянням:

$$\text{Активи} = \text{Зобов'язання} + \text{Власний капітал}.$$

Плановий баланс на момент започаткування бізнесу підприємства скласти порівняно легко, оскільки він відображає потреби підприємства в стартовому капіталі. Конкретно він показує:

1. який передбачається залучити необхідний капітал (пасиви та зобов'язання перед власниками);

2. на що залучені кошти передбачається витратити (які активи будуть придбані).

Планові баланси на другий і третій роки безпосередньо залежать від балансу на перший рік і очікуваних фінансових результатів діяльності підприємства у відповідні періоди.

У текстовій частині фінансового плану подаються пояснення, які розшифровують припущення щодо окремих статей планового балансу.

У процесі проведення експертизи фінансових планів слід звернути увагу на такий момент. Підприємці-початківці іноді помилково вважають, що на старті підприємство може використовувати тільки (або переважно) позичені кошти. Проте кредитори та інвестори завжди вимагають, щоб певна частка капіталу підприємства була створена за рахунок власних коштів підприємця. Тоді підприємець буде «тісно прив'язаний» до свого бізнесу. Якщо для підприємства настануть важкі часи, то він не зможе зникнути, не зазнавши відчутних особистих втрат. Такий підприємець робитиме все від нього залежне, аби вийти з кризи і забезпечити подальший розвиток підприємства.

5.6. Розрахунок показників економічної ефективності бізнес-плану.

Методи оцінки економічної ефективності діляться на два більших класи:

- а) прості методи
- б) методи дисконтування.

Прості (статичні) методи

Прості (статичні) методи (або "експрес-методи") дозволяють досить швидко й на підставі простих розрахунків зробити оцінку економічної ефективності. Це дуже корисна інформація, тому що якщо проект "не проходить" за простими критеріями, то можна бути майже впевненим у тім, що він "не пройде" і по більше складним.

В основі простих методів оцінки економічної ефективності інвестицій лежить ідея про те, що підприємство може оплачувати інвестиції зі свого чистого прибутку й з амортизаційних відрахувань. Походження цих "складових" зрозуміло: чистий прибуток залишається в розпорядженні підприємства, що саме вирішує, як із цим прибутком надійти; амортизаційні відрахування по своїй суті призначені для інвестицій. У простих методах на підставі таблиці руху грошових коштів і звіту про прибутки й збитки оцінюються проста норма прибутку (ПНП) проекту, його простий строк окупності (ПСО) і точка беззбитковості (ТБ).

За цим методом для планування беззбиткової діяльності і визначення

планового рівня економічної безпеки підприємництва необхідно використовувати планові показники, які відображені у фінансовому плані підприємства, складеному за типовою формою.

1. *Формування чистих доходів:*

$$\text{ЧД}_\text{п} = \text{ЧД}_{\text{ОА}} + \text{ЧД}_{\text{іо}} + \text{ЧД}_{\text{фд}} + \text{ЧД}_{\text{ід}},$$

де $\text{ЧД}_\text{п}$ — чистий доход (надходження чистих грошових потоків) підприємства від господарської діяльності (операційної, фінансової, інвестиційної) на плановий період;

$\text{ЧД}_{\text{ОА}}$ — чистий доход від основної операційної діяльності (реалізації товарів, готової продукції, робіт, послуг);

$\text{ЧД}_{\text{іо}}$ — чистий доход від іншої операційної діяльності (реалізації виробничих запасів

$\text{ЧД}_{\text{фд}}$ — чистий доход від фінансової діяльності;

$\text{ЧД}_{\text{ід}}$ — чистий доход від інвестиційної діяльності;

2. *Формування витрат підприємства:*

$$\text{ВП} = \text{CP}_{\text{од}} + \text{OB}_{\text{іо}} + \text{AB} + \text{BЗ} + \text{BV}_{\text{фд}} + \text{BV}_{\text{ід}} + \text{ПП}_{\text{зд}}.$$

де ВП — планові витрати підприємства, які призводять до зменшення активів або до збільшення зобов'язань, окрім пов'язаних із формуванням капітальних інвестицій, за досліджуваний період;

$\text{CP}_{\text{од}}$ — собівартість реалізованих об'єктів основної операційної діяльності (реалізованих товарів, готової продукції, робіт, послуг);

$\text{OB}_{\text{іо}}$ — собівартість об'єктів іншої операційної діяльності (виробничих запасів);

AB — адміністративні витрати;

BЗ — витрати на збут;

$\text{BV}_{\text{фд}}$ — витрати від фінансової діяльності;

$\text{BV}_{\text{ід}}$ — витрати від інвестиційної діяльності;

$\text{ПП}_{\text{зд}}$ — податок на прибуток підприємства від господарської діяльності.

3. *Характеристика витрат підприємства:*

Витрати підприємства поділяються на змінні (VC) і постійні (FC).

$$\text{VC} = \text{CP}_{\text{од}} + \text{OB}_{\text{іо}} + \text{BV}_{\text{фд}} + \text{BV}_{\text{ід}} + \text{ПП}_{\text{зд}},$$

$$\text{FC} = \text{AB} + \text{BЗ}$$

4. *Розрахункові показники для обґрунтування рівня економічної безпеки підприємництва:*

1. *Валовий прибуток підприємства (ВП):*

$$\text{ВП}_\text{п} = \text{ЧД}_\text{п} - \text{VC}$$

$$\text{ВП}_\text{п} = \text{AB} + \text{BЗ} + \text{ЧП}_\text{п};$$

$$\text{ВП}_\text{п} = \text{FC} + \text{ЧП}_\text{п},$$

де $\text{ЧП}_\text{п}$ — чистий прибуток підприємства.

2. *Валова прибутковість (рентабельність) чистого доходу (ПВ_{чд}):*

$$ПВ_{чд} = ВП_{п} / ЧД_{п}$$

Валова прибутковість чистого доходу (грн) показує, скільки 1 грн. одержаного чистого доходу ($ЧД_{п}$) приносить підприємству валового прибутку (ВП).

3. *Затратомісткість чистого доходу за змінними витратами (ВМ):*

$$ВМ_{чд} = ЗВ_{пп} / ЧД$$

Затратомісткість чистого доходу (грн) показує, скільки змінних витрат ($ЗВ_{п}$) витрачає підприємство на 1 грн одержаного чистого доходу ($ЧД_{п}$);

4. *Чистий дохід підприємства, який забезпечує беззбиткову господарську діяльність ($ЧД_0$):*

$$ЧД_0 = FC / ПВ_{чд}.$$

Показник демонструє, який обсяг чистого доходу підприємства забезпечує беззбитковий рівень господарської діяльності (грн.);

5. *Змінні витрати підприємства, які забезпечують беззбиткову господарську діяльність ($ЗВ_0$):*

$$ЗВ_0 = ЧД_0 * ВМ_{чд}$$

Показник демонструє, який обсяг змінних витрат забезпечує беззбитковий рівень господарської діяльності (грн.).

6. *Рівень (коефіцієнт) економічної безпеки господарської діяльності підприємства (К):*

$$К_0 = (ЧД_{п} - ЧД_0) / ЧД_{п}$$

Коефіцієнт показує, на скільки відсотків (разів) чистий дохід від господарської діяльності підприємства більше (менше) чистого доходу, який забезпечує його беззбиткову діяльність.

Якщо затратомісткість чистого доходу підприємства за його змінними витратами ($VC/ЧД_{п}$) менше 1,0, то підприємство формує валовий прибуток і має прибутковий сценарій розвитку, і за умови отримання фактичного чистого збитку воно має можливість, збільшивши обсяги господарювання, забезпечити його беззбитковість. У той же час, якщо затратомісткість чистого доходу підприємства за його змінними витратами ($VC/ЧД_{п}$) більше 1,0, підприємство позбавлене можливості формувати валовий прибуток, має збитковий сценарій розвитку, і за умови недосягнення показника затратомісткості чистого доходу за змінними витратами величини менше 1,0 підприємство стає банкрутом. При цьому такі підприємства потребують обов'язкової системи антикризового управління як у формуванні витрат, особливо змінних, так і у формуванні доходу.

Нагадаємо, що при плануванні беззбитковості важливо враховувати такі взаємозв'язки:

1. При зміні змінних витрат зміщується сума покриття (різниця між чистим доходом і змінними витратами) і точка беззбитковості.
2. При зміні постійних витрат зміщується точка беззбитковості, але не сума покриття.
3. Зміна цін також впливає на величину суми покриття і величини в точці беззбитковості, але більшою мірою, чим зміна змінних витрат.
4. Ціни продажів і змінні витрати впливають тільки на величину суми покриття.
5. Якщо змінні і постійні витрати змінюються одночасно, то це приводить до великого зсуву точки беззбитковості.

Для аналізу очікуваних фінансових результатів та реальності реалізації бізнес-плану важливо розраховувати такі фінансові показники, як платоспроможність і ліквідність.

Методи дисконтування

Методи дисконтування засновані на порівнянні грошових надходжень у різні моменти часу. Саме процедура дисконтування дозволяє максимально повно врахувати інфляцію, ризики й альтернативну вартість капіталу на різних стадіях проекту.

Призначення коефіцієнту дисконтування у часовій упорядкованості майбутніх грошових надходжень і в їхньому приведенні до сучасного моменту часу. Використовуючи формулу, можна приводити в порівнянний вид оцінку доходів, очікуваних до надходження протягом ряду років. Будь-який проект припускає деякі грошові вкладення розраховуючи на наступні надходження. Завдання дисконтування - визначити, скільки реально коштують майбутні надходження "у сьогоднішніх грошах" з урахуванням ризиків, інфляції, альтернатив.

Як обирається коефіцієнт дисконтування?

Узгодження коефіцієнта дисконтування з інвестором - ключовий момент для ухвалення рішення про інвестиції. Підкреслимо, що мова йде саме про узгодження. Завдання розроблювачів бізнес-плану - довести інвесторові свою точку зору, опираючись на відомі методичні підходи. Вони викладені нижче.

Коефіцієнт дисконтування можна погоджувати поелементно або відразу - "інтегрально", не розбиваючи його на складові. При поелементному узгодженні використовується метод ціни капітальних активів. Ставка дисконту розраховується як сума, кожний додток якої враховує окремі складові дисконту. У цю суму включені:

- номінальна (з урахуванням майбутньої інфляції) ставка по банківських кредитах;
- премія за ризик вкладень у малі підприємства;
- премія за ризик в країні;
- премія за закритість компанії чий акції купуються інвестором;
- премія за відносний рівень специфічних ризиків розглянутого проекту в порівнянні із середніми ризиками інвестиційних проектів того ж типу.

Література: [1, с. 152-180, 4 с.120-135, 5 с. 127-156]

ТЕМА 6. ПРЕЗЕНТАЦІЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

6.1. Цілі та завдання презентації бізнес-плану.

6.2. Організація проведення презентації бізнес-плану.

6.1. Цілі та завдання презентації бізнес-плану.

Презентація (від лат. *prasento* — передаю, вручаю) бізнес-плану означає спеціальну форму (процес) публічного його представлення заінтересованим фізичним чи юридичним особам з певною метою.

Презентація бізнес-плану здійснюється:

- для ознайомлення заінтересованих юридичних і фізичних осіб з новим бізнесом;
- для демонстрації в найдоступнішій формі сутності підприємницької ідеї, найліпших ділових якостей підприємця та команди провідних менеджерів фірми;
- для започаткування активних партнерських відносин з потенційними кредиторами та інвесторами.

У процесі презентації бізнес-план має породжувати почуття оптимізму та ентузіазму. Інвестори не вкладатимуть свої гроші в проект, який не матиме для них бізнесового інтересу. Будь-який потенційний інвестор чи кредитор у процесі презентації бізнес-плану хоче переконатися в його реалістичності та ефективності. Якщо в процесі презентації підприємець буде спроможним довести до свідомості інвесторів (кредиторів) основні цілі, свої можливості та кінцеві результати, то він, як правило, може сподіватися на фінансову підтримку.

При цьому бізнесові інтереси заінтересованих осіб (кредиторів, інвесторів) не збігаються. Кредитора, як уже було сказано, передовсім турбує здатність компанії повернути свій борг. Він задовольняється тим, щоб регулярно виплачувались і борг, і проценти за користування позичкою.

Інвестори-акціонери прискіпливіше розглядатимуть сам бізнес-план. Вони будуть особливо уважними до питань, пов'язаних із розумним компромісом між інтересами акціонерного товариства та їхніми власними інтересами. Інвестора цікавитимуть перспективи прибутковості та зміцнення бізнесових позицій на ринку. Як відомо, ринок інвестицій характеризується найвищим рівнем конкуренції.

Якщо діяльність фірми буде успішною, то це позитивно позначатиметься на нормі прибутку інвестора, який одержує частку в доході в обмін на інвестиції. Інвестори готові прийняти на себе більший ризик за умови отримання більшого прибутку. Якщо ж прибуток є непорівнянним із ризиком, то інвестування в бізнесовий проект стає не вигідним.

Дуже важливим моментом процесу презентації бізнес-плану є показ очікуваних обсягів продажу в динаміці за певний період. При цьому прогнози мають бути реалістичними, інакше можна поставити під сумнів обґрунтованість самого проекту.

Наступним важливим кроком у процесі презентації є: пояснення обсягів необхідного інвестування, напрямів його використання; обґрунтування прибутковості вкладеного капіталу; наголошення на можливостях і термінах повернення позичкових коштів. Якщо ці дані старанно підготовлені й переконливо доведені в ході презентації бізнес-плану, вони можуть стати одним з важливих критеріїв оцінки привабливості започатковуваного бізнесу.

У процесі презентації бізнес-плану підприємцеві обов'язково треба довести своє вміння передбачити всі можливі типи та джерела виникнення ризиків, на які можна натрапити в новому бізнесі. При цьому дуже важливо виокремити найбільш імовірні ризики з тим, аби перекинути «місток» до відповіді на запитання, як зменшити ризики й утрати.

Слід зазначити, що відверте, виважене і стисле обговорення цього питання в процесі презентації бізнес-плану передовсім характеризуватиме підприємця з найліпшого боку, а також засвідчить, що він виявляє належну турботу про ефективне використання й захист капіталу, який має намір одержати від свого партнера.

Тривалість презентації звичайно становить близько 20 хвилин. Після цього підприємець має бути готовий до відповідей на запитання, оскільки найголовніше завдання презентації бізнес-плану полягає в налагодженні діалогу з потенційними інвесторами.

Процес презентації бізнес-плану буде ефективним, якщо враховуватиме ті чинники, які «зваблюють» кредиторів та інвесторів до фінансування й співробітництва. Досвід свідчить, що найбільшу увагу привертають:

- особисті ділові якості підприємця, його здібності як керівника;

- явно виражена заінтересованість підприємця своїм бізнесом, бажання будь-що досягти поставленої мети;
- професійна компетентність та обізнаність підприємця в практичних організаційно-економічних питаннях бізнесу;
- склад провідних менеджерів фірми, їхня кваліфікація, досвід, попередні досягнення та успіхи, збалансованість знань і кваліфікації команди менеджерів у цілому.

У процесі презентації цілком виправданою є пильна увага до особистих ділових якостей підприємця. Він має підтвердити свою репутацію сучасного керівника, який має високий рівень комунікабельності, далекоглядності, уміє мислити, слухати інших, формувати дієздатний колектив, спрямувати всі дії на досягнення місії та цілей проекту. Потенційні кредитори й інвестори мають переконатися в тому, що керівник та його команда, котрі реалізовуватимуть бізнес-план, є сучасними професійно підготовленими спеціалістами, яким притаманні ініціативність і цілеспрямованість; постійний пошук нових можливостей, новаторських рішень; готовність ризикувати в розумних межах; віра у свою підприємницьку ідею і в реальність досягнення очікуваних позитивних результатів.

Презентація бізнес-плану має засвідчити, що вся команда заінтересована в позитивних результатах бізнесової ідеї, персонал працює з керівником-лідером в одному руслі, а індивідуальні та групові інтереси, досвід і традиції, кваліфікаційні й соціально-психологічні характеристики керівника та провідних менеджерів фірми враховано в процесі розробки бізнес-плану. При цьому кредитори та інвестори повинні зрозуміти, що запропонована в бізнес-плані організаційна структура управління є найдоцільнішою для даного бізнесу, а управлінська команда має як адміністративні навички, так і навички управління фінансами, маркетингом, виробництвом.

Згідно з численними дослідженнями банкрутство малих фірм здебільшого зумовлене поганим управлінням (98 %), лише 2 % причин банкрутств не залежать від фірми. У цілому перелік найпоширеніших причин банкрутства виглядає так:

некомпетентність управління	— 45 %;
недостатній досвід виробництва даного асортименту продукції	— 9 %;
недостатній управлінський досвід	— 18 %;
низький професіоналізм	— 20 %;
невиконання взятих на себе зобов'язань	— 3 %;
ошуканство	— 2 %;
стихійні лиха	— 2 %;
інші причини	— 2 %.

«Протиотрути» від некомпетентності взагалі немає. Тому посилений інтерес майбутніх інвесторів саме до рівня інтегральної ефективності діяльності управлінської команди є цілком зрозумілим.

У процесі презентації бізнес-плану підприємцю слід докласти всіх зусиль, щоб проілюструвати як власну професійну компетентність, так і кваліфікацію команди менеджерів у цілому для успішної реалізації підприємницького проекту.

6.2. Організація проведення презентації бізнес-плану.

Що входить у процес презентації? Відповідь на це запитання значною мірою залежить від обсягу того чи іншого бізнес-плану. Беручи загалом, якщо підприємець вважає, що певне питання варте прилюдного розгляду, то він включає його в програму презентації. Більшість презентацій охоплює сім ключових моментів, а саме:

- фірма (компанія) та її продукція, послуги;
- ринок, клієнти й конкуренти;
- стратегія маркетингу;
- першочергові фінансові завдання та необхідні обсяги початкового фінансування;
- цілі, на досягнення яких спрямовуватимуться кошти;
- команда, яка здійснюватиме цей план;
- умови і способи повернення кредиторам та інвесторам вкладених коштів.

Процес презентації бізнес-плану передбачає також коротку й змістовну розповідь про історію розвитку підприємства. Можливо, що інвестор іще до презентації наводитиме довідки про ділову репутацію фірми та її майбутній бізнес. Треба наголосити на успіхах компанії за останні роки, а також подати короткі відомості щодо техніко-технологічної бази та організаційної структури підприємницького проекту.

Характеризуючи продукцію, треба більше підкреслювати ті переваги, які ця продукція дасть потенційним споживачам, і менше — технічні подробиці. Підприємцеві варто поставити себе на місце потенційних інвесторів. Найбільш імовірними можуть бути такі запитання:

1. Які потреби ринку задовольнятиме продукція (послуга)?
2. Що особливого в цій продукції (послузі)? Чому споживачі відрізнятимуть її від товарів і послуг конкурентів?
3. Наскільки довго цей товар буде новинкою на ринку?
 - Тому на презентації доцільно постійно наголошувати саме на відповідності даного товару (послуги) запитам ринку, на можливості створення стійкого

попиту на нього. Наступний фрагмент презентації доцільно присвятити короткій розповіді про стан ринку та сутність маркетингової стратегії фірми. Передусім треба почати з оцінки потенційної місткості ринку та того сегмента ринку, який буде головним для даної компанії. Майбутні інвестори в процесі презентації мають одержати відповіді принаймні на такі запитання:

- Яка місткість ринку та частка ринку даного підприємства?
- Хто є потенційним клієнтом?
- Які переваги та слабкі сторони власні й конкурентів бачить сам підприємець?
- Яка стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та методи конкурентної боротьби?

У цьому зв'язку необхідно продумати й ґрунтовно пояснити потенційним партнерам та інвесторам основні елементи свого плану маркетингу: схему розповсюдження товарів, ціноутворення, рекламу, методи стимулювання продажу, організацію післяпродажного обслуговування клієнтів (для складних технічно товарів).

Особливо треба наголосити на співвідношенні ціни свого товару й цін на аналогічні товари конкурентів. Бажано подати ці дані в таблиці або в іншому наочному матеріалі, як зробив, наприклад, Ф.Котлер, пояснюючи ціноутворення трактора компанії «Катерпіллер». Запропонована калькуляція мала такий вигляд:

- 20 тис. дол. — ціна за трактор конкурента, аналогічний за потужністю;
- 3 тис. дол. — націнка за збільшену довговічність трактора «Катерпіллер»;
- 2 тис. дол. — націнка за підвищений рівень сервісу;
- 1 тис. дол. — вартість тривалішої гарантії на вузли і деталі;
- 28 тис. дол. — скалькульована ціна нового трактора фірми «Катерпіллер» з урахуванням усіх переваг перед трактором конкурента;
- 4 тис. дол. — заохочувальна знижка з ціни для залучення покупців;
- 24 тис. дол. — продажна ціна трактора «Катерпіллер».

Така демонстрація в найдоступнішій формі пояснює цінову політику фірми.

Ураховуючи типову психологію сприйняття людиною нової пропозиції, не слід «виписувати» на потенційного інвестора одразу «стрімкий та бурхливий» потік кількісної та якісної інформації. Підприємцеві треба відчувати, які напрями і проблеми започаткованого бізнесу здатні найбільше зацікавити інвестора, кредитора, майбутнього партнера.

Присутні на презентації повинні трохи «звикнути» до висловленої пропозиції, подумки її проаналізувати і позбутися негативного ставлення до майбутнього бізнесу, коли таке було. Головне «надзавдання» презентації

бізнес-плану полягає в тому, щоб схилити майбутніх партнерів підприємця до прийняття його поглядів на проблеми.

На практиці підприємці застосовують різноманітні способи підвищення ефективності презентації. Основні з них такі:

- попереднє (до презентації) ознайомлення її учасників з бізнес-планом;
- обґрунтований вибір форми проведення презентації та методів установлення контактів з учасниками презентації;
- широке використання художньо оформлених наочних матеріалів (схем, рисунків, таблиць тощо);
- звертання уваги учасників презентації на ключові питання пропонованого бізнесу.

Якщо копію бізнес-плану буде заздалегідь передано потенційним інвесторам, то вони матимуть можливість підготуватися до зустрічі, а підприємець може виграти час на презентації, спиняючись одразу на головних проблемах та уникаючи допоміжних, другорядних уточнень і пояснень.

Якщо підприємець не зумів раціонально та по-діловому провести презентацію, то це, як правило, породжує сумнів щодо його здібностей ефективно керувати компанією. Відомо, що перше враження дуже важливе, має довготривалий і непропорційно великий вплив. Якщо підприємець одразу справить враження розумної та ділової людини, то існуватиме велика ймовірність позитивної відповіді на його пропозицію. Навпаки, якщо він недбало вдягнений, погано підготовлений чи надто самовпевнений і глухий до будь-чиїх аргументів, крім власних, то інвестори інстинктивно поставляться до нього упереджено і не прислухатимуться навіть до найспокусливіших пропозицій.

Налагодженню добрих взаємостосунків з учасниками презентації сприяють кілька чинників, а саме:

- віра в себе, яка базується на старанній підготовці до презентації;
- справжнє захоплення своїм ділом (продукцією, послугою);
- проведення презентації у формі діалогу, а не монологу;
- використання за можливості стверджувальних речень, уникнення невизначених, двозначних і негативних висловів, короткі, ділові відповіді на запитання;
- уміння сприймати проблеми свого бізнесу очима партнерів;
- привітання партнерів теплою усмішкою, але без надмірної фамільярності.

Дуже важливим у процесі презентації є широке використання художньо оформлених наочних матеріалів. Якщо є можливість, треба продемонструвати зразки своєї продукції. Якщо цього з якихось причин неможливо зробити або бізнес належить до сфери послуг, то демонструють фотографії, схеми, рисунки, таблиці тощо.

Якщо в процесі організації презентації майбутні партнери можуть оглянути зразки чи інші наочні матеріали, то це посилить враження від усної розповіді. Інша річ, коли треба одержати кредит під ідею, ще не втілену в дослідному зразку нового товару. Тоді можна послатися на наявні сертифікати, патенти, висновки експертів, продемонструвати проекти дизайнерів. Усі наочні матеріали мають бути виконані професійно та акуратно. Але навіть за найширшого використання наочних матеріалів підприємцеві слід завжди пам'ятати, що він не читає лекцію, а закликає присутніх до діалогу.

Проводити презентацію повинен керівник (підприємець) особисто. Якщо йдеться про порівняно велику суму інвестицій (понад 200 тис. грн.), то до процесу презентації бажано залучити членів менеджерської групи. Але навіть тоді особиста присутність керівника є обов'язковою. У процесі презентації весь час слід пам'ятати, що головне завдання полягає в тому, щоб примусити потенційних інвесторів повірити в підприємця та його команду.

Література: [1 с.220-240, 3 с. 197-235]

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Базова

1. Підприємництво та основи бізнесу. Практикум: навч. посіб. / [Біляк Т.О., Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., та ін.]; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Житомирська політехніка, 2023. 280 с.
2. Жигалкевич Ж. Бізнес-планування: навч. посіб. Київ : КПП ім.Ігоря Сікорського, 2021. 36 с
3. Бізнес-планування та управління проектами : навч. посіб. / П. Г. Ільчук, Р. В. Фещур, А. І. Якимів, І. В. Когут, Г. Й. Лучко, Д. І. Скворцов, С. В. Шишковський; за ред. П. Г. Ільчука. Львів: Вид-во «Новий світ -2000», 2020. 215 с
4. Дикань В. Л., Павліченко В. М., Полякова О. М. Бізнеспланування: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2021. 68 с.
5. Должанський І.З., Загорна Т.О. Бізнес план: технологія розробки: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2020. 384

Додаткова

6. Бізнес-планування в підприємстві: навч. посіб. / Васильченко С.М. Івано-Франківськ : ВДВ ЦІТ Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника, 2020. 57 с.
7. Потапова А. Г. Бізнес-планування : навч. посіб. Луцьк : ПП Іванюк В. П., 2017. 260 с.
8. Гетало В.П. Бізнес-планування. Київ: Професіонал, 2009. 230 с
9. Тарасюк Г.М Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз: навч. пос. 3-тє вид., стереотипне. Київ: Каравела, 2019. 328 с.
10. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. Київ : Знання, 2013. 173 с.
11. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. Македон. Київ : ЦУЛ, 2019. 235 с.
12. Бізнес-планування: теорія та практика: навч. посіб. / Ю. Ю. Верланов, О. Ю. Верланов. Миколаїв: ЧДУ ім. Петра Могили, 2014. 244 с.
13. Бізнес-планування: теорія та практика : навч. посіб. / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2008. – 241 с.
14. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
15. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> .
16. Про господарські товариства. Закон України від 19.09.91 р. № 1576 – XII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>.
17. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 06.02.2018 р. № 2275 – XIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#n386>

18. Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців: Закон України від 15.05.2003 р. № 755-IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/755-15>
19. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.91 р. № 1560–XII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>.
20. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40 – IV. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
21. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Закон України від 01.04.2011 р. № 2464-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2464-17>.
22. Про оплату праці: Закон України від 24.03.95 р. №108/95. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>.
23. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг: Закон України від 23.12.93 р. № 3771 - XII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3689-12>.
24. Національний класифікатор України. Класифікатор професій. ДК 003:2010: Наказ Держспоживстандарту України від 28.07.2010. № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>
25. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>
26. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід»: Наказ Міністерства фінансів України від 29.11.99 № 290. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99>

. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>
2. Офіційний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <http://www.kmu.gov.ua>
3. Сайт «Мережа аналітичних центрів України». URL: <http://www.intellect.org.ua>