

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра економіки

С.В. Волошина

**Курс лекцій з дисципліни**  
**БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ**

**Кривий Ріг**  
**2017**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра економіки

С.В. Волошина

**Курс лекцій з дисципліни**

**БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ**

Затверджено на засіданні  
кафедри економіки  
Протокол № 7  
від 04 грудня 2017 р.

Схвалено навчально-методичною радою  
ДонНУЕТ  
Протокол № 4  
від 27.12.2017 р.

**Кривий Ріг  
2017**

**УДК 005.511(083.92) (042.3)**

**В 68**

Рецензенти:

Н.С. Приймак, кандидат економічних наук, доцент  
С.Г. Лисевич, кандидат економічних наук, ст. викладач

**Волошина, С.В.**

**В 68** Бізнес-планування : курс лекцій для студентів ступеня «бакалавр» / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. економіки ; С.В. Волошина. – Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2017. – 71 с.

Навчальне видання покликано допомогти студентам усіх форм навчання ступеня «бакалавр» організувати вивчення дисципліни «Бізнес-планування» завдяки повному викладу тем, за якими представлено план лекцій, розкриття програмних питань, наведено міні-лексикон, питання для самоперевірки і список рекомендованої літератури.

**УДК 005.511(083.92) (042.3)**

© Волошина С.В., 2017  
© Донецький національний університет  
економіки і торгівлі імені Михайла  
Туган-Барановського, 2017

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ</b> .....	7
<b>Тема 1. Бізнес-планування: сутність, цілі, інформаційне забезпечення</b>	
1.1. Сутність бізнес-планування та призначення бізнес-плану.....	7
1.2. Цілі розробки бізнес-плану.....	8
1.3. Інформаційне забезпечення бізнес-планування.....	9
<b>Тема 2. Стадії процесу бізнес-планування</b> .....	11
2.1. Основні стадії та етапи розробки бізнес-плану та їх реалізація для різних бізнес-структур.....	11
2.2. Характеристика початкової стадії.....	11
2.3. Характеристика підготовчої стадії.....	12
2.4. Характеристика основної стадії.....	13
<b>Тема 3. Структура, логіка розробки та оформлення бізнес-плану</b> .....	14
3.1. Загальна структура бізнес-плану.....	14
3.2. Логіка розробки бізнес-плану.....	16
3.3. Вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-плану.....	17
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ, ОБҐРУНТУВАННЯ, ПРЕЗЕНТАЦІЇ ТА ЕКСПЕРТИЗИ БІЗНЕС-ПЛАНУ</b> .....	20
<b>Тема 4. Підприємство, продукт (послуга), ринок і конкурент</b> .....	20
4.1. Характеристика підприємства.....	20
4.2. Місія, цілі та стратегія розвитку підприємства.....	21
4.3. Характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством.....	23
4.4. Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг).....	24
4.5. Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги.....	26
<b>Тема 5. Маркетинг-план</b> .....	30
5.1. Цілі та логіка розробки маркетинг-плану.....	30
5.2. Стратегія маркетингу: сутність, складові елементи та особливості застосування.....	30
5.3. Етапи процесу формулювання цілей маркетингової діяльності підприємства.....	32
5.4. Стратегії ціноутворення: сутність та особливості використання.....	32
5.5. Етапи формування політики ціноутворення.....	33
5.6. Стратегія збуту та реалізації продукції підприємства.....	34
5.7. Розробка рекламної компанії.....	35
<b>Тема 6. Виробничий план</b> .....	36
6.1. Головні завдання і складові виробничого плану.....	36

6.2. Зміст виробничого плану.....	37
6.3. Розрахунок потреби в матеріальних ресурсах та виробничих запасах	39
6.4. Визначення потреби в кадрах.....	40
6.5. Планування витрат на виробництво.....	40
6.6. Потреба в додаткових інвестиціях.....	41
<b>Тема 7. Організаційний план.....</b>	<b>43</b>
7.1. Цілі і структура організаційного плану.....	43
7.2. Зміст основних розділів організаційного плану.....	44
<b>Тема 8. Оцінка ризиків.....</b>	<b>48</b>
8.1. Цілі, логіка розробки та структура розділу «Оцінка ризиків».....	48
8.2. Типи можливих ризиків.....	49
8.3. Способи реагування на загрози для бізнесу.....	50
<b>Тема 9. Фінансовий план та оцінка бюджетної та економічної ефективності бізнес-плану.....</b>	<b>52</b>
9.1. Значення, зміст і технологія розробки фінансового плану.....	52
9.2. Визначення розміру необхідних додаткових фінансових ресурсів.....	53
9.3. План доходів і видатків.....	54
9.4. План руху готівки.....	56
9.5. Плановий баланс.....	57
9.6. Очікувані фінансові коефіцієнти.....	58
9.7. Оцінка ефективності інвестицій за моделлю дисконтованих грошових потоків.....	60
9.8. Бюджетна та суспільна економічна ефективність бізнес-плану.....	65
<b>Тема 10. Презентація та аудит бізнес-плану.....</b>	<b>67</b>
10.1. Цілі та завдання презентації бізнес-плану.....	67
10.2. Організація проведення презентації бізнес-плану.....	67
10.3. Способи підвищення ефективності презентації бізнес-плану.....	68
10.4. Аудит бізнес-плану .....	68
<b>СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>70</b>

## ВСТУП

Дисципліна «Бізнес-планування» відноситься до циклу професійної дисциплін підготовки бакалаврів за усіма формами навчання.

Для вивчення дисципліни «Бізнес-планування» потрібні знання дисциплін циклу загальної і професійної підготовки, зокрема таких як: політекономія, вища математика, статистика, мікроекономіка, макроекономіка, економіка підприємства, менеджмент, економічний аналіз, фінанси, гроші та кредит, планування і контроль на підприємстві, економіка праці і соціально-трудова відносини тощо.

*Метою вивчення дисципліни є формування системи базових знань з методології бізнес-планування і практичних навичок щодо розробки та експертизи бізнес-плану підприємства.*

*Завдання:*

формування знань щодо сутності бізнес-планування, його цілей, інформаційного забезпечення, основних стадій і логіки розробки;

- оволодіння методичними підходами до розробки окремих розділів бізнес-плану;

формування навичок обґрунтування бізнес-плану;

- набуття вмінь проведення презентації та аудиту бізнес-плану.

*Предмет дисципліни:* умови бізнес-планування та інструментарій розробки окремих розділів бізнес-плану підприємства.

Загалом на підставі глибокого вивчення теоретичного матеріалу з дисципліни та аналізу методологічних підходів до бізнес-планування студенти повинні навчитися творчо обмірковувати важливість прийняття актуальних економічних рішень щодо створення нового бізнесу, трансформації діючих бізнес-структур тощо.

*Метою підготовки даного навчального видання є допомога студентам в освоєнні програмного матеріалу цієї професійної дисципліни при підготовці до виконання усіх видів навчальних робіт.*

# ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

## Тема 1. Бізнес-планування: сутність, цілі, інформаційне забезпечення

- 1.1. Сутність бізнес-планування та призначення бізнес-плану
- 1.2. Цілі розробки бізнес-плану
- 1.3. Інформаційне забезпечення бізнес-планування

*Список рекомендованої літератури* [1-5; 7; 10; 11; 12; 14]

**Основні терміни і поняття теми:** бізнес-планування, бізнес-план, зовнішня ціль, внутрішня ціль, інформаційне поле бізнес-планування.

### 1.1 Сутність бізнес-планування та призначення бізнес-плану

Успішний розвиток будь-якого суб'єкту господарювання на кожному етапі його життєвого циклу потребує детального планування, яке є центральною функцією управління. Її реалізація спрямована на визначення цілей розвитку суб'єктів господарювання, визначення засобів, методів і шляхів їх досягнення. Завдяки плануванню відбувається зменшення невизначеності підприємницької діяльності та забезпечення життєдіяльності підприємства. Особливо актуальним планування є в сучасних умовах посилення конкуренції у зв'язку поширенням процесів глобалізації.

Важливим інструментом планування виступає процес бізнес-планування.

**Бізнес-планування** – це систематизований розрахунок показників господарсько-фінансової діяльності на оперативний (поточний) плановий період та вибір оптимальних відповідей до критеріїв оптимальності (максимізація: товарообороту, максимізація прибутку; ефективності використання ресурсного потенціалу; мінімізація витрат).

**Бізнес-план** – це ретельно підготовлений плановий документ, 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.

Бізнес-план як продукт процесу бізнес-планування охоплює практично всі функціональні напрями підприємства, починаючи від позиціонування на ринку і закінчуючи фінансовими результатами. Тому належне обґрунтування бізнес-плану і подальший моніторинг його реалізації є запорукою забезпечення прибуткової діяльності суб'єктів господарювання при мінімізації підприємницьких ризиків.

Водночас бізнес-план розкриває усі сторони будь-якого започаткованого комерційного проекту. Він дає змогу передбачати заходи щодо реалізації нової ідеї, визначати необхідне фінансове забезпечення і отримання певної вигоди. Практично його можна вважати формою експертної оцінки доцільності та ефективності здійснення тієї або іншої підприємницької ідеї.

Бізнес-планування відрізняється від інших видів планування, оскільки стосується:

- 1) планування започаткування та реалізації окремого бізнес-проекту підприємства;
- 2) планування окремих напрямів, видів економічної діяльності чи створення нових стратегічних господарських підрозділів, бізнес-одиниць підприємства;
- 3) обґрунтування перспективних напрямів розвитку господарсько-фінансової діяльності суб'єкта господарювання.

Однак неможна розглядати бізнес-планування лише як локальний процес опису майбутнього бізнесу, оскільки воно відбувається в системі узгоджених розрахунків усіх показників господарсько-фінансової діяльності підприємства на плановий період.

**Мета розробки бізнес-плану** - формування 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.

Бізнес-план дає змогу розв'язати різноманітні **завдання**, зокрема:

- 1) обґрунтування економічної доцільності реалізації напрямків розвитку підприємства;
- 2) визначення очікуваних фінансових результатів діяльності підприємства, насамперед обсягів продажу та прибутку;
- 3) вибір джерел фінансування обраної стратегії, тобто способів концентрації фінансових ресурсів;
- 4) підбір працівників, спроможних реалізувати даний план.

Кожне завдання плану може бути розв'язане лише у взаємозв'язку з іншими. Центром бізнес-плану є концентрація фінансових ресурсів. Саме бізнес-план виступає важливим засобом збільшення капіталу підприємства. Процес складання плану дає змогу глибоко проаналізувати розпочату справу у всіх деталях. Бізнес-план є основою бізнес-пропозиції у переговорах з майбутніми партнерами, він відіграє важливу роль при комплектуванні основного персоналу підприємства.

Таким чином, **бізнес-план може бути використаний:**

- 1) для розробки концепції бізнесу, для детального відпрацювання стратегії, для попередження помилок шляхом детального аналізу маркетингу, фінансів, виробничої діяльності підприємства;
- 2) як інструментом, за допомогою якого суб'єкт господарювання може оцінити фактичні результати своєї діяльності за певний період;
- 3) як засіб залучення коштів.

Надзвичайно актуальним бізнес-планування є для суб'єктів малого підприємництва, діяльність яких характеризується: 1) обмеженістю видів економічної діяльності; 2) відносно коротким життєвим циклом функціонування підприємства.

Розробка бізнес-плану є трудомістким процесом, вимагає значних коштів і часу. Тому бізнес-планування починається, як мінімум, за півроку до початку реалізації підприємницького проекту. Бізнес-план складається на декілька років і переглядається по мірі необхідності.

До бізнес-планування залучають менеджерів, фінансистів, економістів, маркетингологів, юристів. Це можуть бути як працівники підприємства, які мають значний професійний досвід, так і зовнішні консультанти, експерти. Наголосимо на тому, що в розробці бізнес-плану обов'язково мають приймати участь керівник підприємства та автор підприємницького ідеї.

Бізнес-план є одночасно керівництвом до дії та до виконання. Він використовується для перевірки ідей, цілей, для підвищення ефективності управління підприємством та прогнозування результатів діяльності. По мірі реалізації бізнес-проекту цей документ може уточнятися шляхом коригування відповідних показників

## 1.2 Цілі розробки бізнес-плану

Бізнес-план охоплює сукупність цілей розвитку підприємства, узагальнених за зовнішньою та внутрішньою функціями:

- **зовнішня** (документ призначений для інституцій фінансово-кредитного сектора, інвесторів, співзасновників, партнерів по бізнесу, потенційних працівників) стосується ознайомлення зацікавлених суб'єктів зовнішнього середовища із сутністю та основними аспектами підприємницького проекту підприємства;

- **внутрішня** (документ призначений для внутрішнього користування на підприємстві апаратом управління, іншими працівниками) стосується опрацювання



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

Саме тому *основними цілями розробки бізнес-плану є:*

1) моделювання системи управління підприємством.

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) передбачення ризиків функціонування підприємства;

3) залучення позичкового капіталу, необхідного 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 витрачатися кошти та погашатися кредити, який рівень ризику господарювання і т. ін. У цьому контексті бізнес-план є основою конструктивних відносин з потенційними інвесторами, банком і т.д.;

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

5) розвиток управлінських навичок керівництва та іншого управлінського персоналу підприємства.

Отже, з'являється можливість *класифікації бізнес-планів* за певними ознаками:

1) за сферою бізнесу: у виробництві, будівництві, торгівлі тощо;

2) за масштабами бізнесу: великі, середні, малі;

3) за характеристиками продукту бізнесу: традиційний, принципово новий, виробничо-технічного призначення, споживчого призначення

В межах кожної класифікаційної ознаки, в залежності від типу інвестиційної ситуації, можна виділити:

а) повний бізнес-план комерційної ідеї – виклад для потенційного партнера або інвестора результатів маркетингового дослідження, обґрунтування стратегій виходу на ринок, очікування фінансових ситуацій тощо;

б) бізнес-план підприємства – це виклад перспектив розвитку підприємства на плановий період для ради директорів або збори акціонерів, де обґрунтовується необхідні обсяги фінансування чи інших ресурсів;

в) бізнес-план структурного підрозділу – це виклад для вищого керівництва компанії плану розвитку господарської діяльності підрозділу для обґрунтування обсягу ресурсів, що централізовано виділяються підрозділом, або обсягів прибутків, що залишаються в розпорядженні підрозділу.

Окремо можна виділити регіональний бізнес-план. Тут обґрунтовуються перспективи соціально-економічного розвитку регіону та обсягу фінансування відповідних програм для органів із бюджетними повноваженнями.

### **1.3 Інформаційне забезпечення бізнес-планування**

*Інформаційне поле бізнес-плану* – це сукупність документів чи даних правового, політичного, економічного та соціального характеру, які забезпечують інформаційні потреби підприємця в процесі опрацювання бізнес-плану.

Інформація, необхідна для розробки бізнес-плану, формується за наступними напрямками:

1. *Маркетингова інформація:*

- інформація про продукцію майбутнього бізнесу, потенційних споживачів, їх запити і незадоволені потреби;

- інформація про технічні, експлуатаційні та споживчі якості аналогів та ціни на них;
- особливості просування даного виду продукції на споживчий ринок;
- інші відомості, що характеризують ринок майбутнього бізнесу тощо.

2. *Виробнича інформація*: технологія виробництва продукції, характеристики необхідної технічної бази, кваліфікація персоналу тощо.

3. *Фінансова інформація*: рівні рентабельності аналогічної продукції, необхідний стартовий капітал, потреба в коротко- та довгострокових кредитах, особливості руху готівки, оподаткування, страхування тощо.

4. *Інформація про загальноекономічні і галузеві фактори*, що впливають на процес реалізації підприємницького проекту – це загальноекономічна ситуація, соціальні та політичні умови, законодавчі обмеження, сприятливі можливості й загрози, тенденції розвитку галузі тощо.

**Основними джерелами інформації** для опрацювання бізнес-плану, як правило, є:

- власний досвід практичної діяльності;
- безпосередні контакти з майбутніми споживачами, постачальниками, торговими агентами;
- відомості про конкурентів;
- статистична інформація про стан і тенденції розвитку галузі (сфери майбутньої діяльності);
- поточні аналітичні огляди економічної та ринкової ситуації;
- рекламні матеріали, інформаційно-комерційні матеріали виставок, ярмарків та науково-практичних конференцій;
- публікації з питань підприємництва тощо.

Цінність бізнес-плану залежить від корисності інформації, яку він містить. Корисна інформація відповідно до відомого у менеджменті принципу Джойгоу, не може бути отримана з поверхових чи неправдивих відомостей. Тому у процесі формування інформаційного поля бізнес-плану особливу увагу звертають на якість базової інформації. Основними показниками якості інформації вважають:

- 1) об'єктивність (інтегральний показник, що поєднує оцінки повноти, точності та несуперечливості інформації);
- 2) актуальність (відповідність конкретним інформаційним потребам);
- 3) своєчасність (здатність задовольняти інформаційні потреби у прийнятний для використання термін);
- 4) комунікативність (зрозумілість для відповідного суб'єкта господарювання);
- 5) наочність (очевидність).

#### ***Питання для самоперевірки:***

1. Поясніть сутність бізнес-планування.
2. У чому полягає призначення бізнес-плану?
3. Назвіть цілі розробки бізнес-плану.
4. Що відноситься до інформаційне забезпечення бізнес-планування?

## Тема 2. Стадії процесу бізнес-планування

- 2.1. Основні стадії та етапи розробки бізнес-плану та їх реалізація для різних бізнес-структур
- 2.2. Характеристика початкової стадії
- 2.3. Характеристика підготовчої стадії
- 2.4. Характеристика основної стадії

*Список рекомендованої літератури* [1-5; 7; 10; 11; 12; 14]

*Основні терміни і поняття теми:* стадії, етапи, початкова стадія, підготовча стадія, основна стадія.

### 2.1 Основні стадії та етапи розробки бізнес-плану та їх реалізація для різних бізнес-структур

Універсального або ж стандартного алгоритму розробки бізнес-плану взагалі не існує, оскільки даний процес є специфічним у кожному конкретному випадку і водночас залежним від стадії життєвого циклу підприємства, цілей його розвитку і можливостей для їх досягнення.

Узагальнення підприємницького досвіду дає змогу виділити в процесі розробки бізнес-плану для нового бізнесу три стадії:

- початкову;
- підготовчу;
- основну.

Якщо йдеться про розробку бізнес-плану для розширення вже наявного бізнесу, то необхідність у початковій стадії відпадає.

Обґрунтовуючи проект удосконалення діяльності підприємства, теж можна обмежитися лише основною стадією.

Водночас Міністерство економіки України своїм Наказом від 06.09.2006р. «Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств» виокремлює в процесі розроблення бізнес-плану підприємства наступні етапи:

- 1) підготовчий (об'єднує початкову та підготовчу стадії);
- 2) розроблення бізнес-плану;
- 3) реалізація бізнес-плану.

Другий та третій етапи в сукупності становлять зміст робіт основної стадії бізнес-планування.

Найбільш складною є процедура формування бізнес-плану для започаткування нового бізнесу. У подальшому розглянемо докладніше кожен зі стадій розробки даного документу.

### 2.2 Характеристика початкової стадії

Опрацювання бізнес-плану для заснування нового бізнесу починається з розробки концепції, тобто тих принципових рішень, які закладаються в його основу. У межах роботи над концепцією майбутнього бізнесу розробники бізнес-плану реалізують наступні етапи:

- 1) пошук підприємницької ідеї;
- 2) вибір сфери діяльності;
- 3) обґрунтування доцільної форми організації бізнесу;
- 4) прийняття 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 підприємства; бесіди з продавцями торговельних закладів; вивчення технічної літератури та патентної інформації; результати власних досліджень і розробок. Для пошуку підприємницьких ідей використовуються різноманітні методи («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) здійснюється з урахуванням: суті та спрямованості самої ідеї майбутнього бізнесу; особистих факторів (власний практичний досвід та потенціал) та зовнішніх факторів (реальна економічна ситуація, законодавче заборонені сфери й види діяльності тощо).

Будь-яка підприємницька діяльність здійснюється в межах певної організаційної форми. *Процедура вибору організаційно-правової форми бізнесу* передбачає:

- визначення форм організації бізнесу, які відповідають законодавству країни;
- оцінка особливостей, переваг і недоліків кожної з цих форм;
- встановлення критеріїв вибору форми організації бізнесу (ступінь відповідальності, ситуація з податками, обсяг фінансових потреб для започаткування бізнесу, ступінь контролю за підприємством, можливість залучення інших власників, наявність управлінських здібностей у підприємця, можливість зростання бізнесу в майбутньому чи простота його ліквідації");

- прийняття остаточного рішення щодо вибору 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 підприємства, що вже існує;
- 3) придбання франшизи, тобто ліцензії, яка надає підприємцеві (підприємству) право на продаж (виробництво, здійснення певної діяльності) товарів чи послуг великого підприємства, яке вже добре відоме споживачам.

### 2.3 Характеристика підготовчої стадії

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, на якій:

1) збирається та аналізується маркетингова, виробнича, фінансова й загальноекономічна інформація про майбутній бізнес (процес формування інформаційного поля бізнес-плану). Чим більше інформації буде зібрано, тим більш обґрунтованими будуть наступні розрахунки;

2) визначаються сприятливі можливості та загрози розвитку бізнесу в зовнішньому середовищі. Для вивчення факторів зовнішнього середовища всю їх сукупність, як правило, поділяють на три групи: загальноекономічні фактори; галузеві фактори; конкуренти;

3) оцінюються сильні та слабкі сторони підприємства. *Сильні сторони* підприємства — це його особливі, унікальні або принаймні оригінальні способи конкурентної боротьби.

*Слабкі сторони* — це те, в чому підприємство відстає від конкурентів;

4) визначається *місія підприємства*, тобто головне призначення, специфічна роль, особливий шлях у бізнесі, що відрізнятимуть його від конкурентів;

5) формулюються конкретні цілі діяльності підприємства, тобто чітко визначається те, чого підприємство прагне досягти за певний проміжок часу;

6) аналізуються стратегічні альтернативи та обирається стратегія діяльності підприємства. При виборі стратегії, підприємець, як правило, орієнтується на одну з можливих типових стратегій бізнесу: контролю за витратами; диференціації; фокусування.

Зазначимо, що *відповідно до Наказу Міністерства економіки від 06.09.2006р. «Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств»* головним елементом на підготовчому етапі є формування перспективної бізнес-ідеї, яка являє собою ідею виробництва нової продукції (надання нових послуг, виконання робіт), впровадження нового технічного, організаційного або економічного рішення тощо.

На цьому етапі підприємство здійснює збирання та аналіз інформації про продукцію (послуги), визначає основні напрями та тенденції розвитку галузі, формулює бізнес-ідею (концепцію розвитку виробництва) та здійснює її попередню техніко-економічну оцінку.

На підставі аналізу технічної можливості підприємства, відгуків покупців, результатів випуску такої ж або аналогічної продукції конкурентами, пропозицій працівників підрозділу маркетингу, результатів науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, підприємство обґрунтовує перспективність бізнес-ідеї.

## 2.4 Характеристика основної стадії

У разі прийняття позитивного рішення стосовно впровадження бізнес-ідеї підприємство здійснює розроблення бізнес-плану (етап 2 або ж основна стадія). Формується група розробників бізнес-плану, визначається система організаційного та фінансового забезпечення бізнес-планування.

Головна мета цієї стадії (етапу) – довести економічну доцільність створення даного бізнесу, переконливо показати, як саме гроші чи інші ресурси потенційного інвестора забезпечать йому очікуваний зиск. Інвестор має побачити прибуток *не після, а до того*, як вкладе гроші в запропонований проект. Звичайно, зробити це можна за допомогою ретельно підготовленого бізнес-плану. При цьому сформульовані на початковій і підготовчій стадіях концепція, місія, цілі та стратегія майбутнього бізнесу створюють «каркас» бізнес-плану, визначають його спрямованість, логіку побудови і зміст відповідних розділів.

На етапі *реалізації бізнес-плану* визначаються та виконуються завдання як на підприємстві, так і за його межами, серед яких основними є:

- формування потрібних для реалізації бізнес-плану практичних завдань, їх логічної послідовності та графіка виконання;

- визначення необхідних ресурсів для виконання кожного завдання; розроблення кошторису реалізації і потоків ресурсів, що забезпечують фінансування протягом усього часу реалізації бізнес-плану;

- здійснення практичних завдань, контроль показників його реалізації та корегування в разі необхідності завдань і розрахунків, зроблених під час складання бізнес-плану.

### **Питання для самоперевірки:**

1. Назвіть основні стадії розробки бізнес-плану.
2. За якими етапами відбувається розробка бізнес-плану?
3. Охарактеризуйте початкову стадію розробки бізнес-плану.
4. Охарактеризуйте підготовчу стадію розробки бізнес-плану.
5. Охарактеризуйте основну стадію розробки бізнес-плану.

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

- 3.1. Загальна структура бізнес-плану
- 3.2. Логіка розробки бізнес-плану
- 3.3. Вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-плану

*Список рекомендованої літератури [1-3; 5; 10; 12; 14]*

**Основні терміни і поняття теми:** розділи бізнес-плану, резюме, підприємство, продукція, ринок, конкурентні переваги, виробництво, організація, фінанси, ризики, ефективність, титульний аркуш, додатки.

### 3.1 Загальна структура бізнес-плану

*Методичними рекомендаціями з розроблення бізнес-плану підприємств передбачено з метою забезпечення однозначного підходу до бізнес-планування формування бізнес-планів за наступною структурою (розділи):*

- 1) резюме;
- 2) характеристика підприємства;
- 3) характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством;
- 4) дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг);
- 5) характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги;
- 6) план маркетингової діяльності (маркетинг-план);
- 7) план виробничої діяльності підприємства (виробничий план);
- 8) організаційний план;
- 9) план охорони навколишнього середовища;
- 10) фінансовий план та програма інвестицій;
- 11) аналіз потенційних ризиків;
- 12) бюджетна та суспільна економічна ефективність інвестиційного бізнес-плану;
- 13) соціально-економічні наслідки реалізації інвестиційного бізнес-плану.

**1. Резюме** – це розділ документа, що містить основні положення всього бізнес-плану і на основі якого можна зробити висновок про весь проект бізнес-плану підприємства.

Усі наступні розділи бізнес-плану розшифровують інформацію з резюме і доводять правильність розрахунків.

**2. Характеристика підприємства** – це розділ, в якому подається інформація щодо назви підприємства, його сфери діяльності, спеціалізації, адреси, форми власності, переліку засновників, майнового стану, цілей і стратегії розвитку, конкурентних переваг і недоліків та інше, що може мати значення для проекту розвитку підприємства.

**3. Характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством** – це розділ, який містить інформацію про спеціалізацію підприємства, обсяги випуску і збуту продукції, структуру існуючих витрат тощо.

**4. Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг)** – це розділ, в якому зазначається сучасне становище підприємства на ринках збуту та пропозиції щодо його поліпшення, пропозиції щодо сервісного обслуговування реалізованої продукції тощо.

**5. Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги** – це розділ, в якому надається інформація про ситуацію у сфері економічної діяльності, в якій планується реалізувати проект, характеризується конкурентне середовище, оцінюється конкурентоспроможність товару підприємства.

**6. План маркетингової діяльності** – розділ, в якому наводяться відомості про наявні маркетингові служби, подаються схема та характеристика існуючих каналів збуту продукції, засобів реклами, ціноутворення, визначається стратегія маркетингу.

**7. План виробничої діяльності підприємства** – це розділ, в якому наводяться

відомості щодо виробничого процесу на підприємстві, визначається виробнича програма, необхідна виробнича потужність, обґрунтовується потреба в основних засобах, матеріалах, виробничих запасах, трудових ресурсах, складається кошторис витрат на виробництво, визначається потреба в первісних інвестиціях.

**8. Організаційний план** – це розділ, в якому наводиться інформація щодо існуючої виробничо-технологічної структури підприємства, пропозиції щодо її вдосконалення та управління окремими інвестиційними проектами, функції ключових підрозділів, організація координації і взаємодії служб і підрозділів підприємства, оцінка відповідності організаційної структури управління цілям і стратегії розвитку підприємства тощо.

**9. План охорони навколишнього середовища** – розділ, в якому наводиться інформація про стан навколишнього середовища, існуючі проблеми, першочерговість їх вирішення, джерела фінансування проведення природоохоронних заходів з визначенням термінів виконання, аналізуються можливі екологічні наслідки проекту та визначаються витрати, пов'язані з виконанням природоохоронних заходів.

**10. Фінансовий план та програма інвестицій** – розділ, в якому наводиться обґрунтування інвестиційних вкладень у підприємство та джерела їх отримання, прогностичні показники балансу підприємства, прогноз прибутку та збитку, додаються баланс підприємства, звіт про фінансові результати та їх використання, звіт про фінансово-майновий стан підприємства за останній звітний рік тощо.

**11. Аналіз потенційних ризиків** – розділ, в якому оцінюються потенційні ризики і розробляються заходи по мінімізації їхнього негативного впливу на кінцеві наслідки впровадження проекту розвитку підприємства.

**12. Бюджетна та суспільна економічна ефективність бізнес-плану** – розділ, в якому визначаються показники бюджетної та суспільної економічної ефективності (валовий дохід, прибуток до оподаткування, податки, збори та інші платежі, чистий прибуток, індекс прибутковості, звичайний та дисконтований термін окупності витрат).

**13. Соціально-економічні наслідки реалізації бізнес-плану** – розділ, в якому розраховуються результативні показники реалізації бізнес-плану (збільшення обсягів реалізації продукції, кількість збережених або новостворених робочих місць, покращання умов роботи працюючих, впровадження інновацій тощо).

Водночас практика показує, що для залучення інвесторів для фінансування бізнес-проектів багато підприємців у *виробничій сфері* складають бізнес-плани за наступною структурою:

1. Резюме.
2. Галузь, підприємство та його продукція (послуги):
  - 2.1. Поточна ситуація і тенденції розвитку галузі.
  - 2.2. Опис продукту (послуги) підприємства.
  - 2.3. Патенти, товарні знаки, інші права власності.
  - 2.4. Стратегія зростання підприємства.
3. Дослідження ринку:
  - 3.1. Загальна характеристика ринку продукту.
  - 3.2. Цільовий ринок бізнесу.
  - 3.3. Місце знаходження підприємства.
  - 3.4. Оцінка впливу зовнішніх чинників.
4. Маркетинг-план:
  - 4.1. Стратегія маркетингу.
  - 4.2. Передбачувані обсяги продажу.
5. Виробничий план:
  - 5.1. Основні виробничі операції.
  - 5.2. Машини й устаткування.
  - 5.3. Сировина, матеріали та комплектуючі вироби.
  - 5.4. Виробничі й невикористані приміщення.

6. Організаційний план:
  - 6.1. Форма організації бізнесу.
  - 6.2. Потреба в персоналі.
  - 6.3. Власники бізнесу й команда менеджерів.
  - 6.4. Організаційна схема управління.
  - 6.5. Кадрова політика та стратегія.
7. Оцінка ризиків:
  - 7.1. Типи можливих ризиків.
  - 7.2. Способи реагування на загрози для бізнесу.
8. Фінансовий план:
  - 8.1. Прибутки та збитки.
  - 8.2. План руху готівки.
  - 8.3. Плановий баланс.
  - 8.4. Фінансові коефіцієнти.

Ця структура також є орієнтовною.

### 3.2 Логіка розробки бізнес-плану

Багато підприємців помилково вважають, що структура бізнес-плану й послідовність його розробки — це те саме, ще завжди є якась перша позиція, з котрої треба починати. Такий хибний погляд на логіку розробки бізнес-плану підтримується існуванням програмних продуктів із жорсткою структурою, котрі задають одним-єдиною послідовність дій. Але, як свідчить практика, щодо бізнес-плану це зовсім не так. Наприклад, популярне гасло: «Хочеш створити бізнес — починай з маркетингу» не завжди ефективно для підприємства малого бізнесу. Малі підприємства, як правило, добре знають свій ринок, використовуючи маркетинг за фактом. Спеціальні маркетингові дослідження можуть і не дати таким підприємствам додаткової корисної інформації.

Отже, досить складно визначити універсальну послідовність опрацювання бізнес-плану. Принципово важливим тут є розуміння того, що в процесі розробки бізнес-плану неминуче доведеться: 1) опрацювати всі основні розділи бізнес-плану; 2) неодноразово повертатися до вже написаних розділів для доповнення, уточнення, доопрацювання.

Водночас можна стверджувати, що процес розробки бізнес-плану має внутрішню логіку, яка заважає підприємцеві «перескочити» через ключові етапи цього процесу. Наприклад, неможливо досліджувати ринок майбутнього бізнесу, не визначивши спочатку, який конкретно продукт чи послуга будуть продаватися. Доки не будуть проведені дослідження ринку, неможливо скласти реальний маркетинг-план.

Рис. 3.1 характеризує лише загальну логіку розробки бізнес-плану.

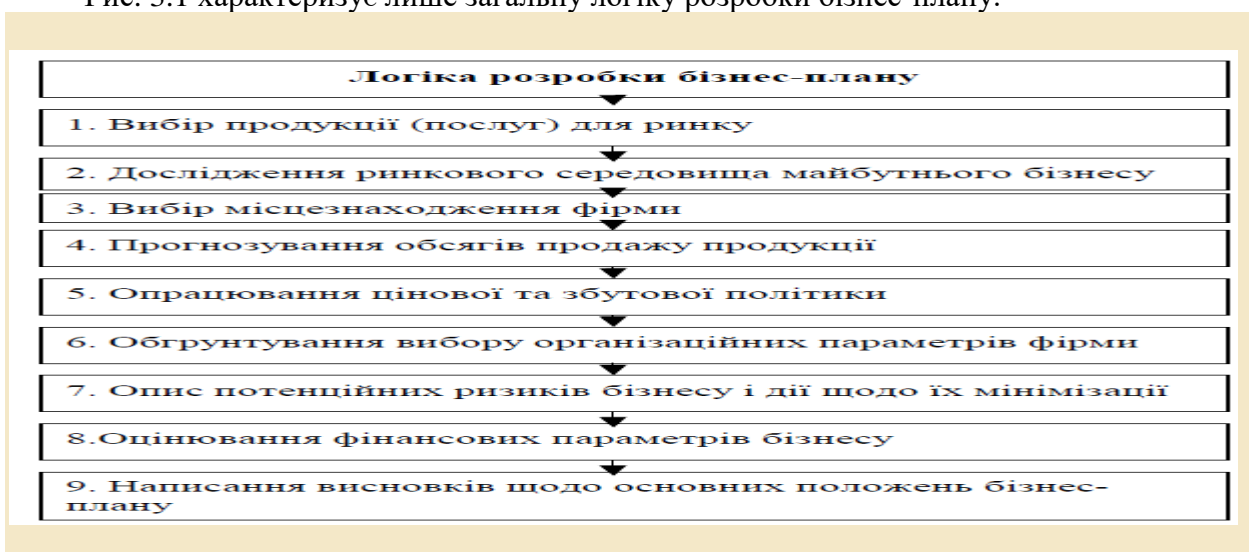


Рисунок 3.1 – Логіка розробки бізнес-плану



### 3.3 Вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-плану

Бізнес-план — це своєрідний рекламний документ, на підставі якого можна зробити висновки не лише про бізнес, а й про його власників. Тому важливим не лише зміст, а й зовнішній вигляд бізнес-плану.

Існують наступні **вимоги щодо стилю написання бізнес-плану**:

1) бізнес-план має бути стислим, простим, але водночас адекватно розкривати сутність підприємницького проекту. Для більшості невеликих проектів, як свідчить практика, обсяги бізнес-планів обмежуються 20-25 сторінками. В інших випадках має бути підготовлений докладніший бізнес-план. При цьому в бізнес-плані рекомендується уникати жаргонних виразів, суто технічного опису продукції, операцій, процесів. Слід використовувати загальновідомі терміни; інформацію треба викладати в діловому стилі, але якомога доступніше;

2) бізнес-план має бути функціональним, тобто містити лише корисну інформацію, яка зацікавить читача. За необхідності додаткова, пояснювальна, первинна інформація може бути винесена в додатки (обсяг додатків не обмежується);

3) бізнес-план повинен ґрунтуватися на реалістичних припущеннях. Прогнози та передбачення (як найбільш «вразлива» частина бізнес-планування) мають бути обґрунтовані й підкріплені посиланнями на тенденції та прогнози розвитку галузі, на проведені дослідження ринку, на досвід діяльності конкурентів тощо. Довіра до бізнес-плану може бути серйозно підірвана, якщо заплановані в ньому відхилення від середньогалузевих показників не мають достатніх підстав;

4) бізнес-плану протипоказаний зайвий оптимізм. Припущення мають бути виважені. У процесі бізнес-планування треба орієнтуватися на посереднені дані, або ж на найгірший результат, створюючи в такий спосіб певний запас «міцності» бізнесу;

5) бізнес-план має бути легким для сприйняття, чітким та логічним; таким, щоб у ньому можна було швидко знайти потрібну інформацію. Отже, у структурі бізнес-плану треба виділяти розділи та параграфи;

6) бізнес-план має забезпечувати охорону конфіденційної інформації про підприємство та його діяльність. Для цього можна жорстко контролювати сферу його розповсюдження або скласти окремий додаток, який міститиме всю конфіденційну інформацію і буде доступний тільки тим, кому треба таку інформацію знати.

Існують також і певні **правила технічного оформлення бізнес-плану**, зокрема:

- наявність титульного аркуша;
- наявність сторінки змісту;
- розміщення резюме на початку бізнес-плану;
- розміщення в кінці бізнес-плану додатків;
- наявність приміток та посилань на джерела використаної інформації.

**Форма титульного аркуша.** На титульному аркуші зазначається:

- повна назва підприємства;
- адреса підприємства;
- телефон підприємства;
- прізвища (назви), титули, адреси, телефони власників (засновників) підприємства;
- відомості щодо характеру та сфери бізнесу підприємства;
- відомості про загальні фінансові потреби;
- вказівку на конфіденційність бізнес-плану;
- місяць та рік складання бізнес-плану;
- прізвища авторів бізнес-плану.

На титульному аркуші не повинно бути зайвих подробиць.

**Оформлення змісту.** Бізнес-план треба поділити на розділи та параграфи. Тому за титульним аркушем наводиться зміст, який містить перелік розділів, параграфів, таблиць та іншого ілюстративного матеріалу, додатків.

Оформляючи бізнес-план, необхідно користуватися послідовною системою нумерації сторінок у межах документа. При цьому рекомендується дотримуватися таких правил:

- 1) титульний аркуш не нумерується;
- 2) сторінка змісту не нумерується;
- 3) основні розділи нумеруються арабськими цифрами 1, 2, 3 і т.д.;
- 4) додатки позначаються великими літерами А, Б, В і т.д., наприклад, «Додаток А».

**Складання резюме.** Бізнес-план розпочинається з резюме. Резюме відкриває бізнес-план, але складають його тільки після того, як написано основні розділи бізнес-плану.

Резюме - це розділ документа, що містить основні положення всього бізнес-плану, який складається обсягом із декількох сторінок. На підставі резюме можна зробити висновок про весь проект бізнес-плану підприємства, тому дуже необхідно зазначити в резюме коротку, ясну і важливу інформацію про проект. Усі наступні пункти бізнес-плану розшифровують інформацію з резюме і доводять правильність розрахунків.

*Головне завдання резюме* — показати, що підприємець добре усвідомлює основні положення бізнес-плану та здатний чітко й логічно їх викласти. Занадто детальне та великого обсягу резюме важко читати. Занадто стисле — може створити неадекватне уявлення про бізнес.

Резюме — це короткий (1-2 сторінки) огляд підприємницького проекту, його ключових, найбільш важливих та значущих аспектів, здатних привернути увагу потенційного інвестора та зацікавити його в подальшому детальнішому вивченні бізнес-плану.

Фактично резюме є гранично стислою версією бізнес-плану, не вступом до нього, а ніби «повідомленням про наміри».

Складання резюме — важливий та відповідальний етап завершення роботи над бізнес-планом. Потенційні інвестори отримують багато різних підприємницьких проектів. Вони, як правило, спочатку читають резюме і, якщо воно їх не зацікавило, бізнес-план далі не розглядають. Тому резюме обов'язково:

- 1) має бути написано так, щоб максимально зацікавити в подальшому ознайомленні з бізнес-планом;
- 2) має дати читачеві достатньо чітке уявлення про питання, детальніше розглянуті в основній частині бізнес-плану.

На практиці резюме складають, використовуючи вже написану основну частину бізнес-плану. З кожного його розділу вибирають найбільш суттєві та «яскраві» аспекти майбутнього бізнесу.

Резюме має містити мінімум спеціальних термінів, повинно відповідати на основні питання:

- мета інвестиційного проекту,
- загальна характеристика підприємства,
- необхідні інвестиції та ресурси,
- вигоди для підприємства та держави від реалізації проекту,
- співінвестори,
- ризики;
- гарантії та засоби контролю за реалізацією проекту,
- ключові показники плану (таблиця): обсяг продаж, витрати, прибуток, термін окупності вкладень.

Резюме завершується особистою оцінкою підприємцем шансів на успіх його проекту.

**Додатки.** Одна з найважливіших вимог до бізнес-плану — це його лаконічність. Через те в ньому практично неможливо дати докладну інформацію про важливі аспекти майбутнього бізнесу. Для вирішення цієї проблеми і використовують додатки.

У додатки треба включати лише ті документи, що в них безпосередньо зацікавлені

потенційні інвестори чи кредитори (решта документів мають бути заздалегідь підготовлені для негайного подання в разі потреби зацікавленим особам).

Посилання на всі документи, які містяться в додатках, мають бути зроблені в тексті бізнес-плану.

Зокрема, в додатки до бізнес-плану можуть включатися: листи від клієнтів, дистриб'юторів, підрядчиків, інформаційні документи (первинні відомості), угоди оренди, контракти, інші типи угод, прейскуранти постачальників чи конкурентів, тобто відомості, що деталізують, уточнюють, пояснюють зміст основних розділів бізнес-плану.

Найчастіше в додатки виносять:

- первинні матеріали аналізу ринку;
- специфікації продукції;
- рекламні матеріали;
- схему виробничих потоків;
- схему організаційної структури;
- коротку службову характеристику власників і ключових менеджерів підприємства (не більше однієї сторінки з описом трудової діяльності, освіти, знання професійних обов'язків, особливих умінь);
- угоди оренди;
- гарантійні листи від основних клієнтів, постачальників, кредиторів;
- рекомендаційні листи, які підтверджують високу репутацію й надійність керівників підприємства;
- юридичні документи (копії установчих документів, контрактів, угод, патентів, ліцензій тощо).

#### ***Питання для самоперевірки:***

1. Назвіть розділи бізнес-плану.
2. У чому полягає відмінність у різних підходах до структуризації бізнес-плану?
3. Дайте стислу характеристику окремих розділів бізнес-плану.
4. У чому полягає логіка розробки бізнес-плану.
5. Назвіть основні вимоги до стилю написання.
6. Які існують правила оформлення бізнес-плану?

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ, ОБҐРУНТУВАННЯ, ПРЕЗЕНТАЦІЇ ТА ЕКСПЕРТИЗИ БІЗНЕС-ПЛАНУ

### Тема 4. Підприємство, продукт (послуга), ринок і конкуренти

- 4.1. Характеристика підприємства
- 4.2. Місія, цілі та стратегія розвитку підприємства
- 4.3. Характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством
- 4.4. Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг)
- 4.5. Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги

*Список рекомендованої літератури* [1-2; 4; 7; 9; 11; 14]

**Основні терміни і поняття теми:** підприємство, продукція, послуга, місія, цілі, стратегія, ринок збуту, конкретне середовище, конкурентні переваги.

#### 4.1 Характеристика підприємства

Характеристика підприємства, продукту (послуги) і ринку має переконати потенційного інвестора в перспективності галузі, до якої належить вибраний бізнес та водночас породити довіру до даного бізнесу описом переваг та особливостей його продуктів (послуг). Таким чином розробники бізнес-плану розкривають концепцію поведінки підприємства в галузі.

У розділі бізнес-плану «Характеристика підприємства» наводяться повна і скорочена назви підприємства, його юридична адреса, код за загальним класифікатором підприємств і організацій (ЄДРПОУ), номер і дата державної реєстрації (перереєстрації), повна назва та юридична адреса об'єднання (асоціації, концерну тощо), до складу якого входить підприємство, форма власності та правовий статус, перелік засновників та розміру їх часток у статутному капіталі.

Надається інформація про дані щодо основних подій, які можуть мати значення для проекту розвитку підприємства (зміна власників підприємства, зміна видів діяльності, поглинання інших організацій (установ) та ін.).

Зазначається схема та опис організаційної структури управління підприємством та дані про зв'язки між його окремими підрозділами.

Надається інформація про:

- сферу діяльності,
- сектор ринку, в якому працює підприємство,
- його спеціалізацію, перелік основних видів продукції та послуг,
- зазначаються обсяги виробництва,
- наводиться опис земельної ділянки та виробничих площ,
- загальні висновки щодо стану підприємства: майновий стан підприємства, відомості про незавершене будівництво, оцінку рівня використання виробничих потужностей, площ та інших споруд, а також можливості їх розширення;
- організацію виробничого процесу на підприємстві, наявність та стан необхідного обладнання, відповідність технологій, що використовуються, сучасним вимогам,
- місію, цілі та стратегію розвитку підприємства,
- конкурентні переваги та недоліки (у сферах управління, маркетингу, виробництва, науково-дослідної діяльності, фінансів, кадрів тощо).

Даючи загальну характеристику підприємства, важливо вказати на такі аспекти:

1) стратегічні й тактичні цілі діяльності підприємства (завоювати певну частку ринку; стати лідером у певній сфері діяльності; першою запропонувати найширший асортимент товарів);

2) основні види діяльності підприємства (виробництво, оптова чи роздрібна торгівля, послуги тощо) та потреби клієнтів, які задовольнятимуться в межах кожного виду діяльності;

3) стадію розвитку бізнесу підприємства (початок, перепрофілювання; розширення; виокремлення зі складу великої компанії);

4) географічні зони, на які поширюється бізнес підприємства.

#### 4.2 Місія, цілі та стратегія розвитку підприємства

**Місія підприємства** – це його головне призначення, особлива роль, чітко окреслена причина його існування, які в сукупності формують основні напрямки та орієнтири діяльності підприємства.

Процес з'ясування місії та цілей складається з 3-х стадій: осмислення результату аналізу середовища; розробка місії та формулювання цілей підприємства.

Місія ніби окреслює межі бізнесу підприємства, допомагає уявити його можливості та визначити те, на що не треба марно витратити зусиль.

Місія підприємства на практиці формується в процесі пошуку відповіді на запитання: «Яким бізнесом займатиметься підприємство?»

Роль місії: 1) виконує важливу комунікаційну роль, як зовні так і усередині організації.

2) Місія є підґрунтям для формулювання цілей та стратегічних завдань.

3) В місії відбиваються позиції світосприйняття, етичні позиції керівництва.

Місія не вичерпується назвою компанії, визначенням її статусу або форми організації, її визначає прагнення задовольнити споживача. Отже, місію підприємства треба шукати за межами підприємства — у його споживачах, у його діяльності на ринку (або сегменті ринку).

В місії має бути відображено:

1. Цілі діяльності підприємства (мета організації, потреби, що вона прагнучиме задовольнити.

2. Сферу діяльності організації (який продукт пропонується, на яких ринках).

3. Філософія організації (цінності і принципи діяльності підприємства)

**Мета** – це той кінцевий стан, якого підприємство сподівається досягти у визначеному майбутньому; ідеальне уявлення про бажані результати діяльності підприємства.

Правильно сформульовані цілі мають бути:

1) конкретними й кількісно вимірюваними.

2) зорієнтованими в часі, тобто чітко вказувати не лише на те, чого саме, а й коли підприємство мусить досягти. Без цієї характеристики цілі не можна вважати конкретними;

3) реалістичними і досяжними, тобто такими, що не виходять за межі можливостей підприємства;

4) узгодженими та взаємопов'язаними;

5) гнучкими;

6) сформульованими письмово.

Щоб «вижити», кожному підприємцю необхідно повсякчасно спостерігати за змінами в бізнесовому середовищі; стежити за конкурентами та за необхідності намагатися заздалегідь пристосуватися до нових умов. Саме для цього й здійснюється розробка стратегії.

У широкому розумінні **стратегія** – це генеральна довгострокова програма (спосіб) дій та порядок розподілу пріоритетів і ресурсів підприємства для досягнення ним своїх цілей.

Реальний *процес розробки стратегії*, який називається *стратегічним плануванням*, охоплює кілька етапів.

1. Дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища організації (визначає основні компоненти середовища, збирається і відстежується інформація про ці компоненти, складаються прогнози майбутнього стану середовища, тобто визначаються плюси та мінуси майбутнього бізнесу).

2. Встановлення орієнтирів діяльності підприємства: формулювання основних напрямків діяльності; визначення місії; постановка конкретних цілей діяльності.

3. Моделювання сценарію розвитку подій – дослідження впливу можливих сценаріїв розвитку подій на формулювання стратегії, визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм.

4. Вибір одного з альтернативних стратегій

5. Підготовка кінцевого стратегічного плану (складання плану дій).

**Процес формування стратегії** включає 3 етапи:

1) формулювання загальної стратегії підприємства;

2) формування ділової (конкурентної стратегії);

3) визнання функціональних стратегій.

**Алгоритм формування стратегії підприємства:**

*Оцінка поточних стратегій* → *Стратегічний аналіз портфелю продукції* → *Формування загальної стратегії розвитку* → *Формування ділової конкурентної стратегії для кожної стратегічної одиниці бізнесу (СОБ)* → *Формування функціональних стратегій (маркетингова стратегія, стратегія НДДКР, виробнича стратегія, стратегія управління персоналом, фінансова стратегія)*

**Загальна портфельна стратегія підприємства** – визначення складу і структури інвестиційного портфелю організації. Основними моделями, які використовуються на практиці бізнес-планування, є: портфельний аналіз (матриця БКГ, Маккінсі), модель товар-ринку Ансофа, модель Портера.

Основні фактори, від яких залежить вибір стратегій: цілі підприємства, стан ринку, частка ринку, привабливість ринку, положення підприємства на ньому, стратегії конкурентів, технологія виробництва, потенціал підприємства, продукція, що випускається підприємством та її особливості, конкурентні переваги підприємства, витрати виробництва і збуту підприємства, стадії життєвого циклу товару тощо.

Існує безліч стратегій бізнесу, проте більшість їх можна віднести до однієї з типових загальних стратегій (**модель М. Портера**), наведених у табл. 4.1.

Таблиця 4.1 - Порівняльна характеристика загальних стратегій

Стратегія	Основні ознаки	Ризики
Лідерування на основі зниження витрат (цін)	Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це дешевше». Маркетингові особливості: «розрахункові ціни / низькі витрати». Стандартизована продукція: тільки кілька різновидів, обмеженість вибору. Ніяких значних змін у веденні справ: «репутація скромної та надійної компанії». Урахування особливостей «кривої досвіду»: зниження цін через зниження умовно-постійних витрат на одиницю продукції внаслідок ефекту масштабу і отримання додаткового доходу за рахунок зростання обсягів продажу та частки ринку Висока продуктивність у розрахунку на одного працівника. Зниження витрат на інновації.	При технологічному прориві (винаході, створення нової технології) поза межами підприємства — ризик втратити перевагу. Сходження нанівець зроблених раніше інвестицій. Необхідність додаткових витрат («витрати конверсій») на реконструкцію (ліквідацію) масового виробництва. Досягнення конкурентами тих самих показників внаслідок імітації та цілеспрямованих заходів щодо зниження витрат. Запізнення з реакцією на зміни на ринку внаслідок надмірної уваги проблемам витрат.

	<p>Можливості встановлення нижньої границі ринкових цін: лідерська позиція дає змогу використовувати ціни як наступальну чи оборонну зброю.</p> <p>Допустимий низький маржинальний прибуток при великих оборотах</p>	<p>Інтенсивне зростання витрат (прояв ефекту, що дістав назву «ціна масштабу»), пов'язаних зі збільшенням (підтримкою) великих масштабів виробництва, внаслідок чого неможливо звести до мінімуму переваги диференціації</p>
Диференціація	<p>Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це краще».</p> <p>Маркетингові особливості: «наші продукти — найкращі серед інших».</p> <p>Основа — різноманітність, вибір за моделями, партіями, деталями, обслуговуванням тощо.</p> <p>Створення більше однієї відмінної характеристики товару (послуги) формування системи КФУ.</p> <p>Різноманітні інновації.</p> <p>Індивідуальні ціни, які перевищують витрати на отримання різноманітних ознак.</p> <p>Інтенсивна рекламна та збутова діяльність.</p>	<p>Привабливість диференціації (тобто особливість асортименту, додаткових послуг) може стати меншою, ніж економічні мотиватори, оскільки диференціація, як правило, дорого коштує (порівняно з серійним і масовим виробництвом аналогічної продукції).</p> <p>Потреби у диференціації зменшуються внаслідок підвищення інформованості споживачів про ситуацію на ринку взагалі та по окремих групах товарів.</p> <p>Імітація може приховати різницю між товарами (особливо на етапі зрілості галузі)</p>
Фокусування	<p>Виробничі характеристики: «виготовлене саме для тебе».</p> <p>Маркетингові особливості: «ми задовольняємо твої потреби краще за всіх».</p> <p>Спеціалізація на певну нішу: цільову групу покупців, сегмент географічного регіону.</p> <p>Конкурентні переваги захищаються:</p> <p>а) лідируванням на основі зниження витрат у певному сегменті ринку;</p> <p>б) поглибленою диференціацією (виготовлення продукту або надання послуги для задоволення особливих потреб споживачів цільового сегмента).</p>	<p>Зниження ефекту диференціації фокусуванням за рахунок підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи («рух ліворуч від точки беззбитковості»).</p> <p>Скорочення відмінностей у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку взагалі (потенційна витрата споживачів).</p> <p>За рахунок подальшої сегментації ринку всередині стратегічної цільової групи, що здійснює конкурент, можлива втрата споживачів</p>

### 4.3 Характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством

Характеризуючи продукти або послуги підприємства, в бізнес-плані необхідно надати таку інформацію:

1. Характеристика продукту або послуги. Тут описуються всі види і модифікації товарів чи послуг, які можуть бути представлені на ринку в найближчому майбутньому. Необхідно навести основні фізичні, технічні та експлуатаційні параметри.

2. Призначення та галузь застосування. Основну увагу необхідно приділити функціональності товару, яка забезпечує найбільш повне задоволення запитів споживачів. Важливо звернути увагу не лише на основну область застосування товару, а й на інші суміжні з нею області.

3. Привабливість продукту. Інвесторів цікавлять не стільки фізичні характеристики продукту, скільки вигоди, які отримує покупець. Тому слід підкреслювати такі властивості продукту, які виділяють його з аналогічних, роблять його оригінальним. Привабливість продукту можна охарактеризувати в різних формах. Наприклад, привертаючи увагу до кращого дизайну, нижчої ціни тощо порівняно з продуктами-конкурентами.

4. Стадія розробки продукту. Тут необхідно прокоментувати, на якій стадії готовності до виходу на ринок (проект, дослідний зразок, промислова партія) є продукт бізнесу.

5. Патенти, товарні знаки, інші права власності на продукт (послуги) - важливо зазначити, чи має підприємець патенти, авторські свідоцтва на винаходи або пояснити інші переваги, які могли би зашкодити вторгненню конкурентів на ринок даного бізнесу. До таких переваг, зокрема, належать: «ноу-хау»; торгові марки; товарні знаки; промислові та комерційні таємниці тощо.

Взагалі, намагаючись якнайліпше репрезентувати продукт у бізнес-плані, підприємець сам має вирішити, що може справити на інвестора найсильніше враження і що інвестору найлегше оцінити. Тут можуть допомогти дослідний зразок чи наочна демонстрація; іноді корисно навести список експертів або споживачів, які вже знайомі з товарами або послугами підприємства і можуть дати про них позитивний відгук (це зазначається в додатках).

Також необхідно розкрити **перспективи розвитку бізнесу** в майбутньому з погляду:

- 1) розширення обсягів виробництва та реалізації продукції (послуг) підприємства;
- 2) наступного вдосконалення (модернізації) продукції підприємства. Останнє є особливо важливим, оскільки дає змогу зробити висновок про стадію життєвого циклу продукту (послуги). При цьому слід знати, що інвестори майже ніколи не вкладають гроші у підприємства, які спеціалізуються лише на одному виді продукції, не маючи при цьому доказів щодо можливостей удосконалення продукції в майбутньому.

#### 4.4 Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг)

4.4.1. У розділі бізнес-плану «Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг)» зазначається сучасне **становище підприємства на ринках збуту та пропозиції** щодо його поліпшення, пропозиції щодо сервісного обслуговування реалізованої продукції.

Надається характеристика основних і допоміжних ринків та їхніх сегментів, на яких працює підприємство, їхні розміри, найважливіші тенденції та прогнозні зміни. Крім того, відображаються засоби комунікації, орієнтири для цін і валового прибутку, цикл покупок.

Характеристика ринків та їх сегментів повинна містити інформацію про найменування ринку і його сегментів, відомості про підприємства-виробники, що працюють на даному ринку, про кількість споживачів, про обсяги, що приходяться на окремих споживачів, про географічну концентрацію споживачів, про попит на продукцію й зміни на нього.

Крім того, повідомляється про ємність ринку як максимально можливого обсягу збуту даної продукції. Ємність ринку визначається обсягом (у фізичних одиницях або вартісному вираженні) проданих на ньому товарів протягом року. При оцінці ємності беруть до уваги національне виробництво, до якого додають обсяг імпорту даної продукції й віднімають обсяг її експорту.

Надається характеристика розміру ринку збуту продукції. Якщо сфера збуту охоплює територію області, району, міста, то це місцевий товарний ринок, якщо всю національну територію, то це "ринок країни".

Опис проникнення на ринок містить у собі інформацію про принципи такого проникнення і становище підприємства на даному ринку (стійке - нестійке).

4.4.2. **Особливості вибору цільового ринку підприємства.** Ринок, на який намагається вийти підприємство, складається з клієнтів. Тому після визначення загальних параметрів мають бути встановлені конкретні об'єкти ринку. Це передбачає ідентифікацію всіх можливих споживачів та їх класифікацію на більш чи менш однорідні групи на підставі різниці в потребах, поведінці, освіті, статусі тощо. Поділ споживачів на певні групи називається сегментацією ринку.

Кожний сегмент ринку має відповідати таким вимогам:

- 1) відбивати особливі потреби споживачів;
- 2) становити практичний інтерес для передбачуваного бізнесу;



3) бути досяжним, тобто мають існувати реальні можливості контактів з кожною групою споживачів;

4) бути однорідним за потребами, пріоритетами, звичками, купівельною спроможністю клієнтів.

Сегментацію ринку можна здійснювати за різними ознаками. Якщо продукт бізнесу розрахований на споживчий ринок (фізичних осіб), то такими можуть бути ознаки:

а) географічні (країна в цілому, її окремих регіон, область, район, місто, селище тощо);

б) демографічні (стать, вік, склад родини, національність);

в) соціально-економічні (рівень доходів, вид занять, професія, належність до певного класу, соціальної групи тощо);

г) культурні (рівень освіти, релігійні переконання, стиль життя);

д) особисті (тип особистості, її захоплення, ставлення до засобів масової інформації, типу реклами тощо).

Коли продукт бізнесу призначений для виробничого споживання, тоді в процесі сегментації ринку використовують інші критерії:

- тип підприємства (виробництво, роздрібна торгівля, оптова торгівля, послуги);

- організаційно-правова форма;

- циклічність ділової активності;

- обсяги мінімальної партії поставки;

- мотиви, якими керуються клієнти, приймаючи рішення про покупку (ціна, якість, термін доставки, сервіс, особисті контакти) тощо.

Далі для визначення цільового ринку підприємства необхідно дати порівняльну оцінку привабливості кожного з виділених сегментів ринку, вибрати серед них такі, які відкривають найліпші перспективи для підприємствами, тобто знайти відповіді на запитання: який з цих сегментів має першорядне значення для підприємства і чому. Оцінка сегментів ринку може здійснюватися за такими напрямками:

- відповідність цілей підприємства можливостям, які відкриваються в сегменті;

- сильні та слабкі сторони підприємства стосовно даного сегмента ринку (фінансові можливості підприємства, кваліфікація і ресурси у сфері маркетингу, виробничий досвід, конкурентні переваги продукту підприємства тощо);

- кошти, необхідні для розроблення продукту та його рекламування, створення мережі торгових представників тощо;

- сильні та слабкі сторони конкурентів та їх позиція на ринку;

- динаміка попиту (попит зростає, стабілізується, зменшується);

- можливості захопити певну частку ринку.

Оцінка сегментів ринку дає змогу вибрати найліпший, потенційно найприбутковіший, тобто знайти для підприємства цільову групу споживачів, на яку вона орієнтуватиметься.

4.4.3. **При описі цін** і валового прибутку підприємство вказує як ціни, що існують на ринку даної продукції (послуг), так і прогнозовану ціну на свою продукцію. При цьому враховується, що ціна товару значно впливає на обсяг продаж та грошовий дохід.

Основа будь-якої політики в області цін становлять структура витрат виробництва та насиченість ринку для даного товару. З погляду виробника найкраща ціна на його товар - це ціна, що приносить максимальний дохід.

Задля фінансового оздоровлення в бізнес-плані варто проводити аналіз ціноутворення товару, використовуючи при цьому планований обсяг продаж таким чином, щоб можна було визначити дохід від продажу. Даний аналіз повинен урахувувати різні альтернативні варіанти.

Якщо по оцінках виробничі витрати в перші періоди (місяці, роки) виробництва або навіть протягом більш тривалого періоду будуть непомірно високими та повне перенесення цих витрат на ціну товару вплине на обсяг продаж, то необхідно ретельно

вивчити ймовірні наслідки. У таких випадках іноді може виявитися неможливим установити таку первісну ціну на товар, що покрила би всі виробничі витрати й забезпечила би достатній розмір прибутку. У багатьох випадках, особливо при тривалому періоді освоєння, призначення ціни на товар повинне бути в такий спосіб пристосовано до кон'юнктури ринку, щоб на якийсь час ціна включала лише змінні або змінні витрати плюс частина постійних витрат.

Для нового товару ринку доводиться іноді завойовувати шляхом установлення на першому етапі більш низьких цін через наявність на ринку товару - замітника, що має низьку ціну, або через конкуренцію для такого ж товару.

У всіх цих випадках може скластися період часу, коли ціна товару не забезпечує одержання прибутку й навіть не покриває сукупні виробничі витрати. Однак така ціна на товар повинна встановлюватися лише на певний час.

Планування ціни товару необхідно також розглядати в рамках установлення монополії або олігополії. Для цих випадків необхідно оцінити наслідки встановлення надмірно високих цін. Незважаючи на той факт, що існує різний контроль над виробничою діяльністю, нові проекти неминуче тягнуться до виробничих секторів, що приносять високі прибутки, за винятком таких виробництв, для яких неможливо придбати технологію. У тих випадках, коли над виробничою діяльністю здійснюється контроль, утворення монополій або олігополій не допускається або ж вони швидко припиняють своє існування.

4.4.4. *Опис циклу збуту продукції потенційним споживачам* містить у собі інформацію про інтервал між реалізацією, а також про періоди максимального й мінімального обсягів продажу.

4.4.5. Дається висновок про тип ринку даної продукції. При цьому ідентифікація типу ринку здійснюється, як правило, з-поміж 4-х наступних:

- ринок чистої конкуренції;
- ринок монополістичної конкуренції;
- олігополістичний ринок;
- ринок чистої монополії.

Ринок чистої конкуренції складається з безлічі продавців і покупців схожої товарної групи. При цьому жоден окремих покупець або продавець не робить великого впливу на рівень поточних ринкових цін товару.

Ринок монополістичної конкуренції складається з безлічі покупців і продавців, що укладають угоди не по єдиній ринковій ціні, а в широкому діапазоні цін. Наявність діапазону цін пояснюється здатністю продавців запропонувати покупцям різні варіанти товару, що відрізняються один від одного якістю, властивостями, зовнішнім оформленням.

Олігополістичний ринок складається з невеликого числа продавців, досить чутливих до політики ціноутворення й маркетингових стратегій один одного. Невелика кількість продавців пояснюється тим, що новим претендентам важко проникнути на цей ринок.

При чистій монополії на ринку всього один продавець. Це може бути державна організація, приватна регульована монополія або приватна нерегульована монополія.

4.4.6. Наводиться також інформація про законодавчі обмеження по проникненню на ринок (податкові, митні заборони; необхідність наявності ліцензії і т. п.), установленню ціни на продукцію (державне регулювання ціноутворення).

## **4.5 Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги**

4.5.1. У даному розділі надається інформація про ситуацію у сфері економічної діяльності, в якій планується реалізувати проект щодо основних аспектів стану сфери, що пов'язана з проектом розвитку підприємства (економічний стан та перспективи розвитку, ситуація з енергоресурсами, існуючий стан з сировиною та матеріалами, а також

джерелами їх постачання, стан та тенденції розвитку технології, розвиток ринку капіталу, соціальний розвиток та зміни ситуації щодо зайнятості, екологія, ситуація у сфері законодавства та інше).

Характеризується конкурентне середовище, наявність компаній-монополістів або таких, що займають домінуючу позицію в сфері, сегментація (розподіл) ринку між конкурентами підприємства.

Наводиться інформація щодо підприємств, які виробляють аналогічну продукцію (послуги) та здійснюють її збут на тих же самих ринках, що й підприємство, надається загальна характеристика якісних і кількісних показників виробленої продукції, особливості продукції (послуг) підприємства та пропозиції щодо підвищення її конкурентоспроможності.

Оцінку конкурентної ситуації на ринку продукції підприємства доцільно розпочати із загальних міркувань щодо рівня конкуренції у вибраній сфері бізнесу з метою визначення дійсних факторів конкуренції і способів реагування на них. Одним з найліпших засобів з'ясування конкурентної ситуації є розрахунок матриці конкурентного профілю.

**Формування матриці конкурентного профілю** ведеться в такій послідовності:

1. Визначаються ключові фактори успіху у відповідній сфері бізнесу.

2. Кожному з ключових факторів успіху надається певний ваговий коефіцієнт, який характеризує важливість (значущість, місце) відповідного ключового фактора щодо інших ключових факторів. Цей ваговий коефіцієнт встановлює сам підприємець, покладаючись на свій досвід, знання, особисті оцінки. Сума вагових коефіцієнтів має дорівнювати одиниці.

3. Складається список головних (4 - 5) конкурентів та визначається рейтинг (індивідуальний кількісний показник оцінки досягнень) кожного конкурента щодо кожного ключового фактора успіху. Рейтинг диференціюється від одиниці (незначні досягнення конкурента) до чотирьох (дуже великі досягнення).

4. Множенням вагового коефіцієнта на встановлений рейтинг визначають загальну оцінку кожного ключового фактора успіху. Сума одержаних загальних оцінок за всією сукупністю ключових факторів успіху уможливорює визначення конкурентної позиції власного підприємства у порівнянні з головними конкурентами.

Розрахунки матриці конкурентного профілю дають змогу також виділити серед конкурентів найсильніших і найслабкіших, тобто вказують на приклади успішного та помилкового підходів до організації бізнесу у відповідній сфері.

Матриця конкурентного профілю займає в бізнес-плані мало місця, але дає читачеві максимум корисної інформації про конкуренцію на даному цільовому ринку. При цьому до списку конкурентів слід включати не лише прямих, а й «побічних» конкурентів (виробників товарів-замінників).

Найважливішим напрямком дослідження конкуренції є **бенчмаркетинг**, який можна визначити як дослідження технології, технологічних процесів, методів організації виробництва та збуту продукції на кращих підприємствах партнерів і конкурентів з метою підвищення ефективності власного підприємства.

В основі бенчмаркетингу лежить аналіз переваги, тобто це погляд на внутрішні функції, діяльність і досвід за наступними цілями:

- визначити кращі результати;
- проаналізувати власну роботу;
- виявити недоліки у функціонуванні;
- усунути слабкі місця;
- створити мотивацію для постійного покращення.

При розробці бізнес-плану бенчмаркетинг можна розбити на 4 етапи:

1) визначення об'єкту аналізу переваги. В залежності від цілей бізнес-плану об'єктами аналізу можуть бути як підприємства в цілому або його окремі підрозділи так і

товари.

2) виявлення партнерів по аналізу переваги, тобто пошук кращих підприємств, які за можливості повинні мати високий ступінь співставлення з власним підприємством, бути найсильнішими конкурентами.

3) збирання інформації. Включає не тільки збирання якісних даних, але і вивчення змісту праці процесів і факторів які пояснюють продуктивність роботи підприємства.

4) аналіз інформації та пошук можливостей покращення діяльності підприємства, укріплення його конкурентних позицій.

**Порівняльний аналіз ринкових стратегій найближчих конкурентів.** При проведенні такого аналізу необхідно приділяти увагу тим характеристикам і показникам, які є найбільш значущими з точки зору покупців, тобто тих, які формують конкурентоспроможність продукції підприємства. Прикладом таких критеріїв є: якість, низькі ціни, широкий асортимент, надійність, доставка, місцезнаходження, продаж у кредит, гарантії.

Поряд з наведеними критеріями в кожному конкретному випадку підприємство повинно самостійно розробляти анкету, в якій необхідно виділити критерії найбільш важливі з точки зору покупців. Кожен з критеріїв повинен отримати оцінку від 0 до 5 балів. Важливе значення для аналізу мають сумарні бали по кожному підприємству, відхилення сум більше ніж на 20% в менший бік у порівнянні з конкурентами підкреслює досить важке положення з точки зору конкурентоспроможності, а більше 40% вказує на необхідність або уходу з даного ринку або корінної зміни стратегії.

Такий аналіз дає змогу:

- чітко визначити сильні та слабкі сторони конкурентці та врахувати їх помилки в процесі створення власного бізнесу;
- усвідомити, в який спосіб можна побудувати власну конкурентоспроможну ринкову стратегію.

4.5.2. Після визначення головних конкурентів підприємство аналізує їхні та свої сильні і слабкі сторони, як правило, з використанням даних **SWOT-аналізу**.

При здійсненні порівняльного аналізу сильних і слабких сторін необхідно приділити увагу тим характеристикам, показникам, які найбільш важливі з точки зору покупців. Серед таких критеріїв, що необхідно враховувати при оцінці сильних і слабких сторін підприємства і його конкурентів, слід визначити такі як монополія на певну технологію виробництва, рівень якості та цін, можливості сервісного обслуговування, гнучкість при виконанні спеціальних побажань покупців, швидкість поставки товару і виконання замовлення, надійність поставки визначеного обсягу товару і у потрібні терміни, кваліфікація співробітників, що працюють безпосередньо з покупцями тощо.

Кожен критерій оцінюється від 0 (найбільш слабкі позиції на ринку) до 5 (домінуючі позиції на ринку) балів, як для підприємства, так і для його основних конкурентів.

Для проведення експертної оцінки визначених критеріїв підприємство формує групу із найбільш кваліфікованих фахівців та залучає зовнішніх консультантів.

Результати такого аналізу можуть бути представлені в табл. 4.2.

Таблиця 4.2 - Аналіз конкурентного середовища

Критерій	Підприємство		Конкурент 1		Конкурент 2		Конкурент n	
	переваги	недоліки	переваги	недоліки	переваги	недоліки	переваги	недоліки

4.5.3. Важливим підсумком цього розділу бізнес-плану є визначення найбільш конкурентоспроможного товару на даному ринку, який можливо вибрати в якості зразка для порівняння при оцінці конкурентоспроможності продукції (послуг) підприємства.

Конкурентоспроможність товару може бути оцінена наступним співвідношенням:

$$K = P/V \rightarrow \max,$$

де К - коефіцієнт конкурентоспроможності товару;

Р - корисний ефект товару;

В – витрати на придбання та використання товару.

Для кількісної оцінки конкурентоспроможності товару підприємства необхідно вибрати найбільш конкурентоспроможний товар на ринку в якості зразка для порівняння і визначення конкурентоспроможності товару підприємства, визначити параметри для порівняння обох товарів та здійснити розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару підприємства, які є визначальним фактором конкурентоспроможності підприємства.

#### ***Питання для самоперевірки:***

1. У якому розрізі у бізнес-плані проводиться характеристика підприємства?
2. Як визначаються місія, цілі та стратегія розвитку підприємства?
3. Поясніть розріз характеристики продукції (послуг), що виробляється підприємством, у бізнес-плану.
4. Які висновки робляться на основі дослідження та аналізу ринків збуту продукції (послуг) у бізнес-плану?
5. Назвіть основні аспекти характеристики конкурентного середовища та конкурентних переваг у бізнес-плані.

## Тема 5. Маркетинг-план

- 5.1. Цілі та логіка розробки маркетинг-плану
- 5.2. Стратегія маркетингу: сутність, складові елементи та особливості застосування
- 5.3. Етапи процесу формулювання цілей маркетингової діяльності підприємства
- 5.4. Стратегії ціноутворення: сутність та особливості використання
- 5.5. Етапи формування політики ціноутворення
- 5.6. Стратегія збуту та реалізації продукції підприємства
- 5.7. Розробка рекламної компанії

*Список рекомендованої літератури* [2; 3; 6; 9; 12; 14]

*Основні терміни і поняття теми:* маркетинг, маркетинг-план, стратегія маркетингу, ціноутворення, стратегія збуту, рекламна компанія.

### 5.1 Цілі та логіка розробки маркетинг-плану

Головна мета маркетинг-плану полягає у поясненні зацікавленим особам, як саме підприємство має намір впливати на свій цільовий ринок і реагувати на ситуацію, яка там складається, щоб забезпечити збут своєї продукції. Маркетинг-план має пояснити стратегію виходу підприємства на свій цільовий ринок та завоювання його.

Логіка розробки маркетинг-плану передбачає:

- 1) визначення цілей і завдань маркетингової діяльності підприємства (частка ринку, передбачувані обсяги продажу, розгалуженість системи збуту, параметри цінової політики, завдання рекламної кампанії, ключові параметри сервісного обслуговування тощо);
- 2) вибір та обґрунтування стратегії маркетингу і програм, що її забезпечують (засоби й канали збуту та реалізації продукції, політика ціноутворення, організація рекламної кампанії, політика підтримки продукту підприємства);
- 3) розробка бюджету маркетингу (визначення можливих витрат на реалізацію стратегії маркетингу);
- 4) аналіз реальності передбачуваних обсягів продажу.

План маркетингу має практичне значення не тільки для потенційних інвесторів чи кредиторів. Він є для самого підприємця інструментом контролю за всіма показниками, пов'язаними зі збутом (обсяг продажу, ціни, канали збуту, параметри рекламної кампанії тощо).

### 5.2 Стратегія маркетингу: сутність, складові елементи та особливості застосування

Центральне місце в стратегії будь-якого підприємства займає *стратегія маркетингу*, яка полягає в приведенні можливостей підприємства у відповідність із ситуацією на ринку. Відповідно до цього підприємство докладно характеризує наступні положення: стратегія проникнення на ринок, стратегія розвитку підприємства, канали розподілу продукції, комунікації.

У стратегії проникнення на ринок підприємство описує послідовність своїх дій по: проникненню на новий ринок, введенню нового товару на старий ринок, проникненню з товаром ринкової новизни на нові сегменти ринку.

Опис стратегії розвитку підприємство здійснює відповідно до схеми (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 - Стратегія розвитку підприємства

Інтенсивне зростання	Інтеграційний ріст (вертикальна інтеграція)	Диверсифікований ріст
Можливості підприємства при існуючих масштабах діяльності	можливості інтеграції з іншими елементами маркетингової системи галузі	можливості, що відкриваються за межами галузі
Глибоке проникнення на ринок	регресивна інтеграція (отримати у володіння або поставити під жорсткий контроль постачальників)	концентрична диверсифікованість (поповнення асортименту виробами, схожими на товари підприємства)
Розширення меж ринку	прогресивна інтеграція (отримати у володіння або поставити під жорсткий контроль системи розподілу)	горизонтальна диверсифікованість (поповнення асортиментів виробами, не схожими на товари підприємства, але цікавими для існуючих споживачів)
Удосконалення товару	горизонтальна інтеграція (отримати у володіння або поставити під жорсткий контроль підприємства-конкуренти)	конгломератна диверсифікованість (об'єднання в рамках однієї управлінської структури (підприємство, корпорація) виробництв, що належать до різних галузей господарства)

Перелік зазначених конкретних стратегій може змінюватися залежно від специфічних характеристик ринку діяльності підприємства, від особливостей самого підприємства, його товарів і послуг.

Загальна маркетингова стратегія підприємства має передбачати:

по-перше, обґрунтування конкретного типу маркетингового підходу підприємства;

по-друге, опис економічних переваг продукції підприємства порівняно з іншими продуцентами.

В основу розробки стратегії маркетингу покладено вибір цільового ринку. При цьому можуть бути застосовані різні типи маркетингових підходів до розробки стратегії залежно від:

- структурних характеристик даного цільового ринку (ринку у цілому, один сегмент ринку, кілька сегментів ринку);
- стадії життєвого циклу товару;
- ресурсних можливостей підприємства;
- ступеня однорідності продукту підприємства;
- маркетингової стратегії конкурентів.

Реалізація загальної стратегії маркетингу здійснюється:

- 1) вибором відповідних каналів збуту продукції (послуг) підприємства;
- 2) формуванням цінової політики;
- 3) вибором способів реалізації рекламної кампанії;
- 4) формуванням політики підтримки продукту (послуг) підприємства.

Усі ці елементи маркетингової стратегії тісно взаємопов'язані і можуть бути поєднані різними способами. Це означає, що кожне підприємство формує свою власну так звану маркетингову суміш, тобто так розподіляє зусилля й комбінує інструменти маркетингу, щоб з урахуванням конкретних ринкових умов досягати своїх цілей найліпшим способом.

У подальшому представляється програма продаж (надання) продукції (послуг) по кварталах та роках. Дані надаються у вигляді опису та табл. 5.2 (результати прогнозування).

Таблиця 5.2 – Програма продаж підприємства

№ з/п	Види продукції (робіт, послуг)	Дані по роках				Разом	
		l		n		у натуральному виразі	у грошовому виразі
		у натуральному виразі	у грошовому виразі	у натуральному виразі	у грошовому виразі		

### 5.3 Етапи процесу формулювання цілей маркетингової діяльності підприємства

Перш ніж складати план маркетингу, підприємець повинен визначити для себе конкретні цілі і завдання. Процес формулювання цілей маркетингової діяльності розподіляють на 2 етапи. Спочатку визначають орієнтири (основне спрямування) маркетингової діяльності підприємства. Потім, урахувавши особливості цільового ринку, специфіку продукції підприємства, умови конкуренції тощо, орієнтири розподіляють на кілька цілей, визначаючи їх кількісно.

Для встановлення загальних орієнтирів маркетингової діяльності підприємства необхідно з'ясувати, на котрій зі стадій життєвого циклу є продукт підприємства. Кожна зі стадій характеризується різним рівнем сприйняття товару споживачем, різною інтенсивністю конкуренції, різними способами використання інструментів маркетингу. Відповідно різними мають бути й орієнтири маркетингової діяльності підприємства, зокрема:

1) на стадії появи на ринку – створення початкового попиту, тобто максимізація попиту на новий вид продукту і витискування з ринку традиційних продуктів;

2) на стадії зростання попиту – поширення початкового попиту за рахунок розширення асортименту виробів, використання різноманітних засобів для максимального задоволення конкретних потреб окремих сегментів ринку;

3) на стадії стабілізації попиту орієнтири маркетингової діяльності підприємств-лідерів і підприємств, що йдуть за ними, уже стають різними: мета підприємств-лідерів полягає в утриманні і, коли це можливо, збільшенні своєї частки ринку зниженням ціни, удосконаленням каналів збуту, забезпеченням технічного лідерства тощо. Дрібні підприємства на цій стадії зосереджені, головне, на забезпеченні свого виживання. Як правило, шлях до виживання полягає через виокремлення вузького сегмента ринку і якнайліпшого його обслуговування.

На основі орієнтирів маркетингової діяльності, урахувавши специфіку цільового ринку підприємства, його продукції, умов конкуренції тощо, визначають конкретні цілі та практичні завдання маркетингу підприємства. Цілі мають бути кількісно визначені й виражені в конкретних показниках (частка ринку підприємства, обсяги продажу, розгалуженість системи збуту, застосування знижок, структура витрат на рекламу тощо).

Після того, як будуть визначені цілі і завдання маркетингової діяльності, підприємець може приступати до розробки стратегії їх досягнення.

### 5.4 Стратегії ціноутворення: сутність та особливості використання

Охарактеризуємо найвідоміші стратегії ціноутворення на нові товари:

1. **Стратегію "знімання вершків"** найчастіше використовують провідні підприємства при виході на ринок з принципово новими виробами, які не мають наближених аналогів і перебувають, на початковій стадії життєвого циклу, або коли формується новий ринок споживчих товарів, а також при роботі на такий сегмент ринку, де попит не залежить від зростання цін.



Сутність цієї стратегії полягає в максимізації прибутків на нетривалий період шляхом встановлення монопольної ціни на новий товар, яка діє до того часу, поки цей товар не почнуть виробляти конкуренти.

2. **Суть стратегії “впровадження на ринок”** полягає у свідомому встановленні низької ціни на новий товар порівняно із домінуючим її рівнем на ринку. Такий підхід диктується бажанням підприємства збільшити свою частку ринку. Поступове зростання ринку збуту дає змогу збільшити обсяги виробництва продукції і, відповідно зменшити втрати на виготовлення одиниці продукції. Ця стратегія може бути реалізована шляхом економічного масового виробництва.

3. **Встановлення ціни на новий товар-імітатор.** Підприємство, що планує розробити новий товар-імітатор, стикається з проблемою його позиціонування. Воно повинне прийняти рішення про позиціонування новинки за показниками якості та ціни.

Для товарів, які вже представлені на ринку можна виділити два види цінових стратегій:

- *Стратегія змінно падаючої ціни* є логічним продовженням стратегії "зняття вершків" і є ефективною за тих же умов. Сутність полягає у тому, що ціна послідовно ковзає по кривій попиту, тобто змінюється в залежності від попиту і пропозиції товару.

- *Стратегія переважної ціни* є продовженням стратегії впровадження. Застосовується при небезпеці вторгнення конкурентів в область діяльності підприємства. Суть стратегії – досягнення переваг по відношенню до конкурентів за витратами (коли ціна встановлюється нижче за ціни конкурентів) або за якістю (тоді ціна встановлюється нижче за ціни конкурентів, що товар оцінювався як престижний, унікальний).

## 5.5 Етапи формування політики ціноутворення

У процесі розробки політики ціноутворення доцільно дотримуватися таких етапів:

1. Ідентифікація ситуації, тобто визначення конкретних причин необхідності прийняття рішення щодо ціни, наприклад:

- розробка нового товару;
- вихід із старим товаром на новий ринок;
- перегляд старих цін з урахуванням змін зовнішніх і внутрішніх факторів тощо.

2. Визначення цілей цінової політики, тобто чого конкретно бажає підприємство, встановлюючи ту чи іншу ціну:

- збільшити обсяг продажу продукції підприємства;
- збільшити частку ринку підприємства;
- підтримати становище підприємства на ринку тощо.

3. Аналіз цін продуктів-конкурентів з метою визначення цінової еластичності попиту й верхньої межі ціни.

4. Обрахування витрат підприємства на виготовлення та реалізацію одиниці продукції з метою визначення еластичності витрат і нижньої межі ціни.

5. Вибір моделі ціноутворення. На практиці найпоширенішими є моделі, орієнтовані на:

- виробничі витрати;
- попит;
- галузеву конкуренцію.

6. Вибір стратегії ціноутворення (проникнення на ринок; «зняття вершків»; цінових ліній, преміальних цін тощо).

7. Прийняття остаточного рішення про ціну на той чи той товар на конкретних ринках збуту.

## 5.6 Стратегія збуту та реалізації продукції підприємства

Розробка цієї стратегії передбачає:

- 1) вибір типу каналу товаропросування;
- 2) визначення чисельності персоналу та принципів побудови служби збуту (за географічною ознакою або за видами товарів);
- 3) розробку системи добору, підготовки та стимулювання працівників служби збуту.

Вибір шляхів розподілу товарів і послуг — найважливіше завдання підприємства

**Канал збуту** – це сукупність організацій або окремих осіб, котрі приймають на себе або допомагають передати іншому суб'єкту право власності на конкретний товар або послугу на їх шляху від виробника до споживача.

Канал збуту має певну довжину і ширину.

*Довжина каналу збуту* - це кількість учасників збуту або посередників у всьому збутовому ланцюжку.

Виділяють канали:

- нульового рівня - канал "виробник - споживач";
- однорівневий - канал "виробник - роздрібний торговець - споживач";
- дворівневий - канал "виробник - оптовий торговець - роздрібний торговець - споживач";
- трирівневий канал - виробник - оптовий торговець - дрібнооптовий торговець — роздрібний торговець — споживач".

*Ширина каналу збуту* - це число учасників збуту або посередників у всьому збутовому ланцюжку.

Великим покупцям виробники найчастіше продають свій товар безпосередньо, оскільки ті роблять закупівлю великими партіями і при цьому часто вимагають пристосовувати продукцію до якихось конкретних вимог.

Необхідність використання посередників диктується наступними обставинами, які приводяться в бізнес-плані:

- горизонтальний ринок, який характеризується великою кількістю споживачів в кожному секторі економіки. Це вимагає створення потужної збутової мережі, значних витрат коштів, що по силах тільки крупним підприємствам;
- ринок збуту розкиданий географічне, відповідно, прямі контакти зі споживачами нерентабельні;
- при поставках крупних партій товару невеликій кількості оптовиків можна зекономити на транспортних витратах;
- необхідність частих термінових поставок невеликих партій товару, для чого краще використовувати склади солідного оптовика;
- різниця між продажною ціною товару й витратами на його виробництво невелика, а значить, утримання власної торговельної мережі збиткове.

Рішення щодо вибору каналу збуту залежить також і від бажання контролювати систему збуту.

Кількість посередників у каналі збуту залежить від особливостей продукції підприємства.

У самому бізнес-плані мають знайти відображення лише основні результати роботи щодо вибору каналу збуту. Зокрема, необхідно вказати на вибраний тип каналу, засоби збуту (власна служба збуту, оптові торговці, роздрібні продавці, торгові агенти) та причини, які зумовили цей вибір,

Коли підприємство передбачає створити власну службу збуту, у бізнес-плані доцільно:

- вказати на чисельність служби збуту;
- визначити принципи побудови служби збуту (за типами товарів або географічними зонами);

- пояснити основні принципи системи матеріальної винагороди працівників служби збуту.

## 5.7 Розробка рекламної компанії

Для просування продукції, яку вироблятиметься необхідно створити привабливий образ підприємства. Це завдання можна здійснити за допомогою імідж-реклами, яка покликана закріпити в свідомості широкого кола споживачів позитивний образ підприємства. Реклама має бути лаконічною, яскравою і такою, щоб запам'ятовувалася.

Для успішного проведення рекламної акції можуть бути використані наступні рекламні засоби: друкована реклама, реклама в пресі, реклама на телебаченні, рекламні заходи в спеціалізованих точках продажу, реклама на транспорті, сторінка підприємства в Інтернеті, занесення інформації про підприємство та продукцію в рекламні каталоги. Дані рекламні заходи мають бути розподілені досить рівномірно впродовж всієї рекламної акції.

В рекламній компанії головним є визначити основний акцент. Так, наприклад, це може бути висока якість продукту, приваблива ціна, оригінальний дизайн тощо.

Враховуючи характеристики підприємства та послуг, що вона надає можна скласти бюджет рекламної компанії (табл. 5.3).

Таблиця 5.3 - Бюджет витрат на рекламну діяльність підприємства, грн.

Види рекламної діяльності	Місяці												Разом за рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Газети (5 регіональних видань)													
2. Щитова реклама													
3. Рекламні буклети в спеціалізованих точках продажу													
4. Реклама на транспорті													
5. Сторінка підприємства в Інтернеті													
6. Занесення інформації про продукцію підприємства в рекламні каталоги													
Усього													

### Питання для самоперевірки:

1. Назвіть цілі розробки маркетинг-плану.
2. У чому полягає логіка розробки маркетинг-плану?
3. Поясніть елементи стратегії маркетингу.
4. Назвіть етапи процесу формулювання цілей маркетингової діяльності підприємств.
5. Поясніть особливості використання стратегії ціноутворення.
6. За якими етапами формується політика ціноутворення?
7. У чому полягає стратегія збуту та реалізації продукції підприємства?
8. Як у бізнес-плану розробляється рекламна компанія?

## Тема 6. Виробничий план

- 6.1. Головне завдання і складові виробничого плану
- 6.2. Зміст виробничого плану
- 6.3. Розрахунок потреби в матеріальних ресурсах та виробничих запасах
- 6.4. Визначення потреби в кадрах
- 6.5. Планування витрат на виробництво
- 6.6. Потреба в додаткових інвестиціях

*Список рекомендованої літератури* [1; 2; 9-11].

**Основні терміни і поняття теми:** виробничий план, виробничі ресурси, потреба в ресурсах, виробничі запаси, потреба в кадрах, витрати на виробництво, додаткові інвестиції.

### 6.1. Головне завдання і складові виробничого плану

Досвідчені підприємці часто кажуть: «Конкурентну боротьбу виграють на ринку, а програють у себе вдома». Цей вислів підкреслює значущість раціональної організації виробничого процесу на підприємстві. Тому інвесторів завжди цікавлять не тільки ринкові, а й виробничі аспекти нового бізнесу. Водночас, з погляду практичної користі для підприємства, виробничий план відіграє дуже важливу роль, полегшуючи у майбутньому управління операційною системою підприємства.

Виробничий план ґрунтується на маркетингових прогнозах обсягів продажу й номенклатури продукції підприємства. Кожний вид продукції має свої стандарти й нормативи щодо організації виробництва, матеріальних витрат, необхідних матеріальних запасів тощо. Інформація, яка наводиться у виробничому плані, далі використовується для опрацювання виробничих графіків, складання кошторису операційних витрат, планування доходів і грошових потоків. Використання різних виробничих систем і зміни в політиці товарно-матеріальних запасів впливають на ефективність операцій підприємства і можливості управління грошовими потоками. Отже, бізнес-план як документ для внутрішньофірмового користування має бути детальним планом виробничої діяльності. Це дає змогу розв'язати багато проблем підприємства ще заздалегідь, на папері, раніше ніж підприємець перейде до конкретних практичних дій.

Невід'ємною складовою бізнесу, орієнтованого на виробничу діяльність, є оцінка того, як підприємство вироблятиме свою продукцію. Основне завдання виробничого плану — довести, що підприємство:

- реально спроможне організувати виробництво;
- здатне виготовляти необхідну кількість товарів відповідної якості;
- має можливості придбати необхідні для цього ресурси.

Отже, виробничий план має дати відповіді на такі запитання:

- Які виробничі операції будуть застосовуватись підприємством в процесі виготовлення продукції (надання послуг)?
- Які конкретно матеріально-технічні ресурси потрібні для виготовлення продукції (надання послуг)?
- Які зовнішні фактори впливатимуть (або можуть вплинути) на виробничий процес?

Виробничий план доцільно розпочинати з короткої характеристики виробничого процесу, тобто з опису основних виробничих операцій у їх послідовності.

Розкриваючи технологічний процес виготовлення продукції на підприємстві, підприємець має чітко визначити:

- які саме машини, обладнання та інструменти необхідні у виробничому процесі;

- яка сировина, матеріали і комплектуючі вироби будуть використовуватися для виготовлення продукції;
- робітників яких професій і кваліфікацій необхідно найняти;
- які конкретно приміщення необхідні;
- які роботи будуть виконуватися самим підприємством, а які на стороні за контрактами.

У виробничому плані необхідно також вказати і на зовнішні фактори, які впливатимуть на виробничий процес або обмежуватимуть виробничі можливості підприємства.

Отже, у складі виробничого плану, як правило, виділяють такі блоки (підрозділи):

- основні виробничі операції;
- машини та устаткування;
- сировина, матеріали і комплектуючі вироби;
- виробничі та невиробничі приміщення;
- вплив зовнішніх факторів.

Обсяг і ґрунтовність виробничого плану залежать від характеру бізнесу підприємства та сфери, до якої він належить. Зрозуміло, що цей розділ бізнес-плану буде найдокладнішим для виробничого підприємства. Більше того, у певних випадках саме виробничий процес (особливості його технологій, унікальність обладнання тощо) може бути одним з найпривабливіших факторів для зовнішніх інвесторів. Навпаки, підприємства, які займаються, наприклад, оптовою або роздрібною торгівлею, можуть взагалі обійтися без цього розділу.

У процесі розроблення виробничого плану треба пам'ятати, що зайві технічні подробиці можуть ускладнювати розуміння основного змісту бізнес-плану. Тому потрібно добре зважити, що буде важливим у цьому розділі для заінтересованих осіб.

## 6.2 Зміст виробничого плану

Розроблення виробничого плану починається зі складання переліку основних виробничих операцій та (або) інших робочих процесів, послідовне виконання яких і забезпечує випуск готового продукту, тобто починати треба з опису технологічного процесу виготовлення продукції. Для збільшення наочності в підрозділі «Основні виробничі операції» рекомендується навести схему виробничих потоків, яка дасть можливість зрозуміти:

- звідки на підприємство надходитимуть сировина, матеріали, комплектуючі вироби;
- у якій послідовності (в яких цехах або інших підрозділах підприємства) здійснюватиметься їх переробка в готову продукцію;
- куди цю продукцію будуть поставляти.

Часто підприємці для зменшення початкової (стартової) потреби в капіталі передають виконання окремих технологічних операцій іншим підприємствам. У такому разі в підрозділі «Основні виробничі операції» треба:

- дати пояснення того, які роботи будуть виконуватися самим підприємством, а які — на стороні (субпідрядниками);
- стисло охарактеризувати кожного з субпідрядників (місце, де вони знаходяться, причини, що зумовили цей вибір, витрати, пов'язані з їх залученням);
- додати (за наявності) копії укладених з ними контрактів або підписаних протоколів про наміри.

У підрозділі «Машини та устаткування» виробничого плану подають:

- повний список машин та устаткування, необхідних для здійснення виробничого процесу;
- розрахунки витрат, пов'язаних з придбанням (орендою) нових (або вживаних) машин та устаткування;

- інформацію про строки служби та амортизаційні відрахування щодо кожної одиниці устаткування.

Інколи підрозділ «Машини та устаткування» доповнюється відомостями про основні техніко-експлуатаційні параметри устаткування.

Інформацію про машини та устаткування, які передбачається використати у виробничому процесі, зручно подати у вигляді таблиці (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 - Машини та устаткування

Найменування обладнання	Купівля чи оренда	Нове чи вживане	Вартість	Строк служби (в місяцях)	Амортизаційні відрахування (за місяць)

У підрозділі «Сировина, матеріали та комплектуючі вироби» необхідно:

- навести перелік усіх видів сировини, матеріалів та комплектуючих виробів, які передбачається використовувати у виробничому процесі;

- указати конкретних постачальників;
- визначити закупівельні ціни (за одиницю);

- дати пояснення щодо фінансових та інших умов поставок і місцезнаходження постачальників;

- визначити необхідні обсяги запасів, а також (за потреби) указати на особливі умови їх зберігання.

Відомості щодо сировини, матеріалів та комплектуючих виробів можна також звести в таблицю (табл. 6.2). При цьому питання про необхідні запаси матеріальних ресурсів, особливі умови їх зберігання (наприклад, ресурсів, які швидко псуються) розглядаються окремо.

Таблиця 6.2 - Сировина, матеріали та комплектуючі вироби

Найменування видів сировини, матеріалів та комплектуючих виробів	Постачальники	Ціна за одиницю	Примітки (місцезнаходження постачальників, умови поставок тощо)

Підрозділ плану «Виробничі та невиробничі приміщення» подає інформацію про потреби підприємства у виробничих і невиробничих приміщеннях з адміністративними, складськими, підсобними включно. У цьому розділі треба описати приміщення з погляду їх розмірів, місцезнаходження, наявності майданчиків для навантажувально-розвантажувальних робіт, забезпечення транспортними комунікаціями тощо.

Додатково у виробничому плані можуть бути охарактеризовані:

- принципи контролю виробничих процесів на підприємстві, матеріально-технічних запасів, запасів готової продукції, якості продукції. При цьому слід указати, які конкретно процедури контролю якості продукції та перевірок буде використовувати підприємство та на які стандарти або інші вимоги воно буде орієнтуватися;

- вплив зростання випуску продукції на виробничі операції (чи треба буде розширювати виробництво в найближчому майбутньому? Чи потрібним буде додаткове устаткування і, відповідно, додаткове фінансування?).

Наприкінці виробничого плану має бути окреслений вплив зовнішніх факторів на виробничу діяльність підприємства. Це пов'язано з тим, що підприємство, як правило, неспроможне або лише незначною мірою здатне тримати під своїм контролем такі зовнішні фактори.

До основних зовнішніх факторів, які впливають на виробничу діяльність підприємства, належать:

- можливості придбання і зміна вартості виробничих ресурсів (наприклад, ціна на матеріальні ресурси може змінюватися з ініціативи постачальників, під впливом економічної або політичної нестабільності тощо);

- імовірність появи нових технологій виробництва даної продукції;
- юридичні обмеження.

Останнє є досить впливовим фактором, оскільки існує багато різноманітних міжнародних, загальнодержавних і місцевих нормативних актів, які безпосередньо стосуються виробничих процесів (санітарні норми, нормативи органів охорони довкілля, вимоги до утилізації відходів виробництва і безпеки праці тощо).

Характеризуючи вплив зовнішніх факторів на виробничу діяльність підприємства, треба стисло сформулювати:

- характер і джерела такого впливу;
- можливі позитивні й негативні наслідки такого впливу;
- способи, за допомогою яких можна подолати негативні наслідки.

### 6.3 Розрахунок потреби в матеріальних ресурсах та виробничих запасах

Розрахунок потреби в матеріальних ресурсах та виробничих запасах здійснюється виходячи із обсягу виробництва продукції та послуг, а також нормативів потреби в матеріальних ресурсах на одиницю продукції та послуг, що склалася в базовому періоді (табл. 6.3).

Таблиця 6.3 - Потреба в матеріальних ресурсах на виробничу програму

№ з/п	Найменування ресурсів	Рік						
		0				1	...	№
		кількість у натуральних одиницях	ціна одиниці ресурсів, тис. гривень	Вартість, тис. гривень	вартість перехідного запасу, тис. гривень			
1	Сировина та матеріали							
2	Покупні та комплектуючі вироби							
3	Паливо							
4	Енергія							
5	Разом							

Потреба в матеріальних ресурсах визначається методом прямого розрахунку в натуральному і вартісному виразі по видах ресурсів з урахуванням індексу цін.

Розмір виробничих запасів розраховується виходячи із середнього його значення протягом року, що визначається в днях як середньодобове споживання і розраховується як перехідний запас на кінець року.

Розмір перехідного запасу по n-му матеріалу (в днях) визначається за формулою:

$$T = P \times Z / D,$$

де P - потреба в n-му матеріалі;

Z - норма перехідного запасу n-го матеріалу, дні;

D - число днів за рік

Норма перехідного запасу є сумою середнього поточного і страхового запасів.

#### 6.4 Визначення потреби в кадрах

Надаються детальні відомості щодо прогнозованої потреби в кадрах. Окремо вказується потреба в іноземних спеціалістах.

Викладаються основні напрями кадрової політики, спрямованої на підвищення кваліфікації робітників основних спеціальностей та продуктивності їх праці.

Чисельність працюючих розраховується, як загальна кількість персоналу основної діяльності (працюючі основного виробництва), так і неосновної діяльності (працюючі, що обслуговують основне виробництво) (табл. 6.4).

Таблиця 6.4 – Потреба в персоналі та заробітній платі

№ з/п	Найменування категорій	Рік						
		0				1	...	n
		потреба, осіб	середня заробітна плата, грн.	витрати на заробітну плату, тис. грн.	нарахування на заробітну плату, тис. грн.			
1	Робітники основного виробництва							
2	Робітники допоміжного виробництва							
3	Управлінський персонал							
4	Разом							

Чисельність працюючих основного виробництва розраховується виходячи із рівня продуктивності праці та виробничої програми.

При розрахунку чисельності проводяться спочатку орієнтовні розрахунки з урахуванням фонду робочого часу й виконання норм продуктивності.

Окремо розраховується чисельність робітників основного і допоміжного виробництва. Чисельність управлінського персоналу визначається за штатним розписом.

Фонд оплати праці визначається як добуток доходів по всіх видах діяльності підприємства на прийнятий норматив витрат заробітної плати на 1 гривню доходів. Заробітна плата розподіляється по тих ж групах (категоріях) працівників, по яких установлюється розрахунок чисельності персоналу.

#### 6.5 Планування витрат на виробництво

Кошторис витрат на випуск продукції являє собою розрахунок витрат по калькуляційних статтях окремо по видах продукції, робіт, послуг (на кінцевий продукт). Калькуляція витрат може здійснюватися укрупнено виходячи із прийнятих на підприємстві норм витрат на одиницю виробленої продукції, або шляхом прямої калькуляції розрахунків виходячи з норм ресурсів (табл. 6.5).



Таблиця 6.5 - Кошторис витрат і калькуляція собівартості (зведена)

№ з/п	Найменування показників	Рік				
		0		1	...	№
		на одиницю продукції, грн.	усього, тис. грн.			
1.	Обсяг реалізації, усього					
2.	Собівартість, усього,					
	у тому числі:					
2.1	сировина					
2.2	матеріали					
2.3	покупні та комплектуючі вироби					
2.4	паливо					
2.5	електрична та теплова енергія					
2.6	фонд оплати праці робітників					
2.7	фонд оплати праці управлінського персоналу					
2.8	Відрахування на соціальне страхування					
2.9	амортизація основних виробничих засобів					
2.10	витрати на навчання					
2.11	податок з власників транспортних засобів					
2.12	інші витрати					
3.	Позареалізаційні операції (сальдо)					
3.1	дохід від цінних паперів					
3.2	дохід від оренди					
3.3	податок на землю					
3.4	податок на рекламу					
3.5	інші доходи або витрати					
4.	Прибуток до оподаткування					
5.	Податки і платежі з прибутку					
5.1	податок на прибуток					
5.2	інші податки					
6.	Чистий прибуток					

### 6.6 Потреба в додаткових інвестиціях

На етапі розроблення виробничої програми розраховується потреба в первісних інвестиціях з урахуванням виробничої програми проекту в цілому, визначаються напрямки, по яким потрібні вкладення коштів і величина потреби в додаткових інвестиціях (табл. 6.6).

Таблиця 6.6 - Потреба в додаткових інвестиціях

№ з/п	Категорія інвестицій	Рік						Потреба у додаткових інвестиціях, тис. грн.	Загальна потреба в інвестиціях, тис. грн.	
		0	1		...		№			
			приріст, тис. грн.	усього, тис. грн.						
1.	Основний капітал									
1.1	будівлі, споруди виробничого призначення									
1.2	робочі машини та устаткування									
1.3	транспортні засоби									
2.	Оборотний капітал									
2.1	запаси та витрати									
2.2	грошові кошти									
3.	Разом потреба в інвестиціях									

**Потреба в додаткових інвестиціях** - це інвестиції, на величину яких не впливають підсумки виробничо-господарської діяльності підприємства, які можуть бути отримані в результаті виконання виробничої програми, тобто приріст основного й оборотного капіталу розраховується без обліку прибутку.

У планових таблицях за нульовий рік приймається останній звітний рік, він же вважається роком початку вкладення інвестицій. У другій графі табл. 6.6 представляються фактичні дані по зроблених інвестиціях, що відображено в балансі останнього звітного року.

Величина потреби в загальних інвестиціях визначається по кожному необхідному напрямку з розподілом по роках здійснення проекту.

#### **Питання для самоперевірки:**

1. Назвіть основні завдання виробничого плану.
2. Опишіть складові виробничого плану.
3. Який зміст має виробничий план?
4. Як здійснюється розрахунок потреби в матеріальних ресурсах та виробничих запасах?
5. Поясніть методичні підходи до визначення потреби в кадрах.
6. Назвіть склад витрат на виробництво.
7. Як здійснюється планування потреби в додаткових інвестиціях?

## Тема 7. Організаційний план

7.1. Цілі і структура організаційного плану

7.2. Зміст основних розділів організаційного плану

*Список рекомендованої літератури* [1; 2; 8; 9].

*Основні терміни і поняття теми:* організаційний план, організаційно-правова форма бізнесу, персонал, матриця управлінських здібностей, організаційна схема управління, кадрова політика і стратегія.

### 7.1 Цілі і структура організаційного плану

Привабливість підприємства, віра в успіх його бізнесу багато в чому залежать від ділових навичок і професіоналізму персоналу підприємства та команди менеджерів. Досвідчені керівники і кваліфіковані виконавці можуть вивести підприємство з кризи, а безпорадні, навпаки, здатні зіпсувати найліпше діло. Тому організаційний план, в якому розглядаються кадрові питання, займає особливе місце серед інших розділів бізнес-плану.

Розробляючи організаційний план, підприємець має на меті:

- по-перше, переконати потенційних інвесторів і кредиторів у тому, що ним вибрано доцільну організаційно-правову форму бізнесу;
- по-друге, показати, з ким він збирається організовувати своє діло, тобто охарактеризувати менеджерів, які відіграватимуть провідні ролі в процесах становлення та управління підприємством;
- по-третє, довести, що він, його команда менеджерів та інший персонал підприємства здатні практично реалізувати бізнес-план.

Розробку цього розділу бізнес-плану рекомендується починати з обґрунтування вибору організаційної форми бізнесу, оскільки вона позначається на всій подальшій підприємницькій діяльності і багато в чому визначає інші організаційно-правові аспекти бізнесу.

Далі в організаційному плані слід охарактеризувати потреби підприємства в трудових ресурсах, тобто визначити, які саме працівники (основні, допоміжні, спеціалісти) необхідні для ведення діла.

Принципово важливо подати в організаційному плані відомості про власників та провідний управлінський персонал підприємства. Організаційний план має містити короткі характеристики практично всіх тих працівників, від яких у кінцевому підсумку залежить успіх або невдача бізнесу підприємства. Загальну характеристику команди менеджерів варто доповнити інформацією про використання зовнішньої допомоги в управлінні бізнесом. Ураховуючи, що багато підприємств, особливо малих, залучають для виконання окремих функцій управління спеціалістів зі сторони, організаційний план треба доповнити описом консалтингових потреб підприємства.

Після того, як в організаційному плані будуть репрезентовані власники, основні менеджери та зовнішні консультанти підприємства, доцільно навести її організаційну схему, яка показує зв'язки між підрозділами і розподіл повноважень з управління. Часто організаційну схему підприємства доповнює короткий пояснювальний текст.

Кінцевий розділ організаційного плану містить пояснення щодо кадрової політики та стратегії підприємства. З нього має стати зрозумілим, як буде здійснюватися добір, підготовка та оплата праці працівників підприємства. Можна подати й відомості про передбачувані для працівників підприємства пільги стимулюючого характеру.

Отже, організаційний план, як правило, складається з таких підрозділів:

- організаційна форма бізнесу;
- потреба підприємства в персоналі (можливо у виробничому плані);

- власники підприємства, команда менеджерів і зовнішні консультанти;
- організаційна схема управління;
- кадрова політика і стратегія.

## 7.2 Зміст основних розділів організаційного плану

Процес розроблення організаційного плану найчастіше розпочинається з обґрунтування вибору юридичної форми організації бізнесу. Кожна з форм організації бізнесу, яка передбачена національним законодавством, має свої переваги та недоліки, на які слід зважити. На вибір форми організації бізнесу впливає багато різноманітних факторів, починаючи від особливостей сфери майбутнього бізнесу й кінчаючи діловими якостями самого підприємця, проте найважливішими вважають такі:

- відповідальність (як підприємець ставиться до ризику втрати особистого майна і захисту інших учасників бізнесу в разі невдачі бізнесового проекту);
- податки (наскільки різняться суми податків, які сплачуються за організації бізнесу в тій чи тій організаційній формі);
- фінансові потреби (як співвідносяться обсяги необхідного для започаткування бізнесу стартового капіталу з власними коштами підприємця);
- можливості зростання бізнесу (чи передбачається розширення бізнесу в майбутньому);
- управлінські здібності підприємця (чи вистачає знань і досвіду підприємця для управління всіма функціональними сферами бізнесу);
- оперативність управління (чи потребує передбачуваний бізнес нормального, швидкого або негайного реагування на зміни в зовнішньому середовищі підприємства);
- складність ліквідації підприємства (наскільки складно буде припинити ділову активність, зазнавши краху).

В організаційному плані необхідно:

- указати на основні причини вибору відповідної юридичної форми організації бізнесу;
- наголосити на потенційних вигодах такого рішення;
- охарактеризувати можливі зміни юридичного статусу підприємства в перспективі.

Коли підприємство створюється як господарське товариство, обов'язково треба пояснити умови, на яких воно створюється. Коли йдеться про акціонерне товариство, то необхідно навести інформацію про кількість і тип акцій, які випускаються, указати прізвища й адреси членів ради директорів. Копії відповідних юридичних документів подаються в додатках до тексту бізнес-плану.

Далі в організаційному плані, як зазначалося, треба охарактеризувати потребу бізнесу в персоналі. Для вирішення цієї проблеми всю роботу, яка має бути виконана на підприємстві, слід розділити на складові: функції, види діяльності й конкретні завдання. На практиці це роблять, будуючи «дерево цілей» підприємства: спочатку визначають загальні цілі, а потім усе більше їх конкретизують. Склавши повний перелік видів діяльності і завдань, можна визначити, скільки робітників, якого фаху і якої кваліфікації потрібно, щоб їх виконати. На підставі цієї інформації складають кваліфікаційні характеристики, посадові інструкції і штатний розпис.

Практика підприємницької діяльності створила просту й зручну форму подання в бізнес-плані інформації щодо потреб у персоналі (табл. 7.1).

Особливу увагу в організаційному плані слід звернути на характеристику власників бізнесу і керівників підприємства. Опрацьовуючи підрозділ «Власники бізнесу, команда менеджерів і зовнішні консультанти» передовсім треба чітко визначити, кого саме слід охарактеризувати і як це зробити. До таких осіб, як правило, належать:

- підприємці — засновники бізнесу;
- активні інвестори (ті, хто вкладає свої кошти у підприємство, що створюється);

- провідні менеджери підприємства (керівники служби маркетингу, фінансів, технічний директор та ін.);
- зовнішні консультанти, експерти (спеціалісти, які залучаються для допомоги у вирішенні особливо складних проблем). При цьому виникає запитання, кого і чому бажано залучити до роботи.

Таблиця 7.1 - Потреба підприємства в персоналі

Категорії працівників	Якості, необхідні для виконання виду діяльності (кваліфікація, досвід тощо)	Необхідна чисельність персоналу	Вартість персоналу*	Джерела покриття потреб у персоналі (внутрішні, зовнішні)
Керівники				
Професіонали				
Фахівці				
Технічні службовці				
Робітники				

Примітка\* У загальну вартість персоналу включають заробітну плату працівників, усі види винагород, відрахування на соціальне страхування, пенсійні платежі тощо.

Щоб знайти відповідь на це запитання, складають так звану матрицю управлінських здібностей (табл. 7.2), за допомогою якої можна визначити функції управління, для виконання котрих необхідно залучати зовнішніх консультантів.

Таблиця 7.2 - Матриця управлінських здібностей

Основні функції управління підприємством	Забезпечуються персоналом підприємства (власниками, ключовими менеджерами)	Необхідна зовнішня допомога	Спосіб отримання зовнішньої допомоги	
			підвищення кваліфікації персоналу підприємства	залучення зовнішніх консультантів
1. Бухгалтерський облік				
2. Оподаткування				
3. Планування				
4. Організація				
5. Управління фінансами				
6. Управління персоналом				
7. Збут				
8. Ціноутворення				
9. Юридичні питання				
10. Страхування				
.....				

Далі в процесі розробки організаційного плану потрібно з'ясувати, які саме відомості про кожного з керівних працівників підприємства бажано подати у бізнес-плані. Тут можливі різні варіанти:

- іноді до організаційного плану досить включити лише загальні відомості про рівень кваліфікації та професійні досягнення кожного з основних керівників;
- в інших випадках (це буває частіше) на кожного з ключових керівників необхідно підготувати коротку біографічну довідку і зазначити посадові обов'язки, що на них буде покладено. У біографічній довідці слід особливо підкреслити кваліфікацію, досвід і виробничі досягнення кандидата під час його попередньої діяльності, що

підтверджуватиме здатність кандидата успішно виконувати доручену справу. Ґрунтовніші характеристики основних керівників і перелік посадових обов'язків, як правило, подаються в додатках. Те саме стосується й позитивних характеристик з попередніх місць роботи, переліку конкретних досягнень і нагород працівників. Проте, коли ці нагороди й досягнення дуже значні й можуть справити велике враження на потенційних інвесторів, такі відомості треба включити безпосередньо в бізнес-план.

Складаючи підрозділ «Власники бізнесу, команда менеджерів і зовнішні консультанти», слід мати на увазі, що потенційні інвестори оцінюватимуть не стільки здібності кожного окремого керівника, скільки збалансованість знань, кваліфікації та досвіду команди менеджерів підприємства в цілому, їх сумісність для ефективної співпраці.

У цьому розділі бізнес-плану обов'язково треба подати організаційну схему управління підприємством, за допомогою якої легко зрозуміти, хто кому підпорядкований, з яких підрозділів складається підприємство і як буде координуватися діяльність цих підрозділів.

Опрацювання організаційної схеми управління підприємством охоплює такі чотири етапи.

Спочатку формується перелік основних функцій (виробництво, маркетинг, фінанси, облік, управління персоналом тощо). Далі, за необхідності, ці функції можна деталізувати (розбивати на підфункції). На другому етапі складають перелік організаційних одиниць підприємства (цехів, відділів, служб тощо).

На третьому етапі розробляють матрицю типу «функції — організаційні одиниці підприємства». Практично це означає побудову таблиці, де по вертикалі записано функції, а по горизонталі — організаційні одиниці підприємства. Якщо певний організаційний підрозділ підприємства виконує таку функцію, роблять позначку в таблиці. У результаті кожному з визначених на першому етапі функцій (підфункцій) буде «спроєктовано» на відповідний структурний підрозділ, який і відповідатиме за її реалізацію. При цьому необхідно дотримуватися таких правил:

- усі визначені функції (підфункції) мають бути розподіленими (за певну справу має відповідати певна особа), бо інакше їх ніколи не виконуватимуть;
- за виконання певної функції має відповідати лише один підрозділ (інакше виникатиме дублювання діяльності підрозділів);
- у процесі деталізації функції (розподілу функції на підфункції) не слід забувати про діапазон контролю (одному керівникові має бути підпорядковано не більше 5 – 6 підрозділів).

На кінцевому четвертому, етапі варто накреслити схему організаційної структури управління підприємством, на якій показати всі організаційні одиниці підприємства, їх ієрархію і зв'язки. До креслення, як правило, додають короткий текст, який пояснює особливості організаційної побудови підприємства і розкриває окремі її деталі.

У процесі опрацювання підрозділу «Організаційна схема управління» слід звернути увагу на таке:

- організаційна схема має бути узгоджена з рішеннями, які вже були прийняті в попередніх розділах бізнес-плану. Зокрема, в організаційній схемі мають знайти відображення рішення щодо структури служби збуту (маркетинг-план), технології виробництва й виробничих підрозділів (виробничий план);
- організаційна схема має відбивати поділ повноважень і обов'язків між власниками підприємства і членами команди менеджерів. Вона повинна повністю відповідати принципам системи управління підприємством, що зафіксовані в установчих документах.

Підрозділ організаційного плану «Кадрова політика і стратегія» має дати читачеві бізнес-плану уявлення про філософію підприємства щодо вирішення кадрових питань. У цьому розділі необхідно роз'яснити, як будуть вирішуватися проблеми добору, підготовки та оплати праці співробітників підприємства. Зокрема, тут мають бути висвітлені питання:

- конкретних строків комплектування штатів підприємства;
- стандартів і процедур добору персоналу;
- структури заробітної плати, пакета пільг, премій, участі в прибутках підприємства тощо.

Докладніше треба охарактеризувати механізми мотивації і винагородження керівників підприємства, але без зайвих подробиць.

***Питання для самоперевірки:***

1. Назвіть цілі розробки організаційного плану.
2. Яка структура організаційного плану?
3. Як обирається організаційно-правова форма бізнесу?
4. Що характеризує матриця управлінських здібностей?
5. Як деталізується у бізнес-плані кадрова політика і стратегія підприємства?

## Тема 8. Оцінка ризиків

- 8.1. Цілі, логіка розробки та структура розділу «Оцінка ризиків»
- 8.2. Типи можливих ризиків
- 8.3. Способи реагування на загрози для бізнесу.

*Список рекомендованої літератури* [1; 2; 7; 10; 14]

**Основні терміни і поняття теми:** ризик, типи ризиків, нейтралізація ризиків, мінімізація ризиків, хеджування, страхування.

### 8.1 Цілі, логіка розробки та структура розділу «Оцінка ризиків»

Будь-яка діяльність у сфері бізнесу пов'язана з ризиком. Ситуації, коли ризик відсутній, у підприємницькій діяльності трапляються як виняток. Об'єктивна наявність ризику пояснюється тим, що всі ринкові суб'єкти господарювання діють за умов повної або часткової невизначеності, бо залежать від багатьох змінних, дію яких часто неможливо передбачити, зокрема: невизначеність цілей за багатоваріантного вибору; неточність оцінок тенденцій розвитку внутрішнього й зовнішнього середовища чи дії конкурентів; відсутність вичерпної інформації при складанні бізнес-плану тощо.

Щоб заручитись підтримкою інвесторів у бізнес-плані, необхідно не тільки показати потенційні вигоди вкладання коштів у даний підприємницький проект, але також вказати на труднощі, що на них може натрапити бізнес і які загрожуватимуть його існуванню

Розділ бізнес-плану “Оцінка ризиків” повинен дати відповідь принаймні на два запитання:

- по-перше, чи керівництво підприємства достатньо глибоко розуміє й ураховує ризики, зв'язані з даним бізнесом;
- по-друге, чи воно може розробити відповідний план дій за умов невизначеності, конфліктності, браку повної інформації.

Отже, в даному розділі бізнес-плану передовсім необхідно продемонструвати здатність бізнесмена заздалегідь передбачати можливі види ризиків, визначати джерела їх виникнення та можливі заходи для мінімізації їх негативного впливу.

У бізнесі існує чимало різних обставин, які можуть призвести до істотних утрат. Досвід підприємництва засвідчує, що врахування якомога більшої кількості ймовірно несприятливих для даного бізнесу подій, дає змогу реально управляти ризиком.

Логіка розробки розділу “Оцінка ризиків” включає наступні елементи:

- розглядаються найбільш імовірні для даного бізнесу ризики;
- визначається вплив кожного виду ризику на підприємницьку діяльність;
- розробляється концепція управління ризиками;
- визначаються заходи для нейтралізації або мінімізації негативних наслідків можливих ризиків.

Аналіз потенційних ризиків дає змогу прийняти рішення щодо реалізації бізнес-плану підприємства з урахуванням багатьох факторів: політичних, соціальних, технологічних, економічних, ринкових. При прийнятті рішення про доцільність бізнес-плану всі ці фактори необхідно врахувати у формі передбачуваного ризику.

Для запобігання ризикам необхідно їх ідентифікувати, оцінити, вибрати методи та інструменти, які дозволять запобігти їх появі, або ж їх контролювати.

Після проведення аналізу ризиків та їх виявлення потрібно розробити конкретні заходи, які дозволять або зовсім позбутись, або значно зменшити негативний вплив кожного фактору ризику на кінцеві наслідки впровадження проекту розвитку підприємства.

Даний розділ бізнес-плану повинен містити в собі аналіз ступеню всіх можливих для



проекту ризиків. У цьому аналізі слід пояснити, чому цей ризик є важливим для проекту, показати ступінь можливого підвищення цього ризику та міри, за допомогою яких вдасться його зменшити.

Наводяться відомості щодо оцінки можливих ризиків, джерел та заходів їх запобігання, можливого страхування.

## 8.2 Типи можливих ризиків

Одна з основних цілей підготовки бізнес-плану до реалізації полягає у розподілі ризиків між тими учасниками бізнес-плану, що знаходяться у найкращій позиції, щоб узяти на себе той чи інший ризик, або спромогтися його максимально знизити.

Перелік можливих видів ризиків досить великий: від стихійного лиха до помилок самого підприємця. Існує значна кількість різноманітних класифікацій видів ризиків. Залежно від певних ознак ризику класифікують за сферою походження, причинами виникнення, масштабами впливу, можливістю прогнозування, відповідністю допустимим нормативам, ступенем системності тощо.

Для підприємницької діяльності характерним є виокремлення таких *основних видів* ризиків:

- виробничі, пов'язані з можливістю невиконання фірмою своїх зобов'язань за контрактами (зрив графіка поставок сировини, матеріалів, технологічного устаткування, паливно-енергетичних ресурсів; нові вимоги по екології; нестача трудових ресурсів; зміна умов транспортування);

- фінансові (кредитні), пов'язані з можливістю порушення фірмою своїх зобов'язань перед інвесторами;

- інвестиційні, пов'язані з можливим знеціненням інвестиційно-фінансового портфелю, який складається як із власних, так і зі залучених цінних паперів;

- ринкові, пов'язані з можливим коливанням попиту на продукцію, процентних ставок, курсів валют, втратою позицій на ринку, появою конкуруючої продукції, несвоєчасністю входу на ринок.

При цьому значущість кожного виду ризиків різна, різними щодо збитків будуть і їх наслідки. Тому в бізнес-плані необхідно виділити й розглянути лише найбільш імовірні для даного бізнесу ризику.

Найчастіше в бізнес-плані розглядаються ризику, які можуть бути наслідком:

- 1) несприятливих тенденцій у загальній соціально-економічній ситуації (політична нестабільність, існуюча та майбутня правова база для інвестицій, перспективи економічного розвитку в цілому, фінансова нестабільність, неконвертованість національної валюти);

- 2) несприятливих тенденцій у зовнішньому середовищі галузі, до якої належить даний бізнес;

- 2) реакції конкурентів (наприклад, можливе зниження цін на аналогічні види продукції чи послуг);

- 3) сезонної циклічності обсягів продажу;

- 4) недостатньої компетентності персоналу, який займається маркетингом, виробництвом чи управлінням;

- 5) появи нових технічних і технологічних досягнень, які можуть призвести до надто швидкого техніко-економічного старіння продукту даного бізнесу;

- 6) перевищення виробничих витрат над запланованими;

- 7) труднощів із одержанням сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, а також кредитів;

- 8) циклічності потоку готівки тощо.

Для обґрунтування в бізнес-плані концепції управління ризиками важливе значення має поділ останніх на дві загальні групи.

Першу групу становлять *внутрішні (ендогенні) ризики*, що можуть контролюватися конкретним суб'єктом господарювання.

До другої групи належать *зовнішні (екзогенні) ризики*. Це ризики, які менеджери не можуть контролювати безпосередньо, тобто ризики, пов'язані із загальними змінами в економіці, які практично не підлягають контролю окремих суб'єктів підприємницької діяльності, але безпосередньо впливають на інвестиційні можливості. Зокрема збільшення ставок податків призводить до зменшення чистого прибутку та коштів для інвестування. Особливо цей ризик характерний за умов несталого законодавства.

З погляду можливого впливу на кінцеві результати діяльності слід розрізняти динамічний та статичний ризики. *Динамічний ризик* може бути зумовлений непередбачуваними змінами вартості основного капіталу внаслідок прийняття певних управлінських рішень або непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі. Цей тип ризику може стати причиною як збитків, так і доходів (за сприятливих змін). *Статичний ризик* завжди призводить до збитків, оскільки його сутнісна характеристика пов'язана з утратою реальних активів, а також з утратою доходу через недієздатність суб'єкта господарювання.

### 8.3 Способи реагування на загрози для бізнесу

Реагування на можливі негативні наслідки ринкової діяльності передбачає розробку організаційних та операційних процедур запобіжного (профілактичного) характеру. Ці процедури включають конкретні рекомендації для певних дій у разі виникнення несприятливих наслідків.

Зрозуміло, що треба не тільки уникати невиправданого ризику, а й ніколи не ризикувати понад власну ліквідність, якомога точніше визначаючи майбутні наслідки ризикової діяльності.

З метою своєчасного реагування на негативні наслідки ризикової ситуації розробляються так звані *альтернативні плани*. Процедура їх розробки включає такі етапи:

- 1) виявлення основних факторів внутрішнього й зовнішнього середовища даного бізнесу, які спричиняють ситуацію ризику;
- 2) визначення масштабів їх впливу на даний бізнес;
- 3) визначення ймовірності такого впливу;
- 4) складання альтернативного плану дій для запобігання чи мінімізації цього впливу.

При цьому також визначаються критичні точки, досягнення яких свідчить про несприятливий розвиток подій і необхідність застосування альтернативних планів; контрольні альтернативи, які показують основні результати використання альтернативних планів. У цілому альтернативні плани визначають, що саме повинен робити працівник у несприятливій ситуації і яких наслідків можна очікувати.

Слід розрізняти зовнішні та внутрішні способи зниження (оптимізації, передавання) ризику. *До зовнішніх способів* належать:

- по-перше, розподіл (делегування) частини ризиків партнерам по реальному бізнес-плану, які матимуть змогу контролювати той чи той ризик, а також хеджування;
- по-друге, зовнішнє страхування ризику, тобто передача ризиків страховій компанії.

*Хеджування (захист від втрат)* – це спосіб зменшення ризику господарської діяльності укладенням довгострокової угоди на поставку продукції між постачальником і споживачем, наприклад, контракти на поставку зерна під урожай наступного року. За контрактом споживач набуває право на зафіксовану кількість зерна в наступному році за обумовленою ціною і тим самим захищає себе від втрат за можливого неврожаю. Постачальник, у свою чергу, гарантує собі належну ціну на зерно, навіть коли вона наступного року з будь-яких причин знизиться.

*Страхування* передбачає, що страхувач за відповідні кошти (страховий внесок чи страхова премія) зобов'язується сплатити іншій стороні (страхувальнику) обумовлену страховим контрактом грошову суму, якщо страхувальник зазнає збитків чи втрат.

Послуги страхових компаній можуть бути стандартизованими та договірними. Стандартизовані полягають, як правило, у продажу стандартних страхових полісів, що надають лише деякі види страхових послуг, а договірні – визначають усі можливі види ризиків та порядок компенсації збитків. *Види ризиків, які доцільно страхувати:* пожежі та стихійні лиха (страхування сум можливих збитків); ризик знищення чи псування вантажу за транспортування (страхування вартості вантажу).

***Питання для самоперевірки:***

1. Що таке ризик?
2. Які типи ризиків існують?
3. Які цілі несе розділ щодо оцінки ризиків?
4. Якою є структура даного розділу?
5. Назвіть основні способи реагування на загрози для бізнесу.

## Тема 9. Фінансовий план та оцінка бюджетної та економічної ефективності бізнес-плану

- 9.1. Значення, зміст і технологія розробки фінансового плану
- 9.2. Визначення розміру необхідних додаткових фінансових ресурсів
- 9.3. План доходів і видатків
- 9.4. План руху готівки
- 9.5. Плановий баланс.
- 9.6. Очікувані фінансові коефіцієнти
- 9.7. Оцінка ефективності інвестицій за моделлю дисконтованих грошових потоків
- 9.8. Бюджетна та суспільна економічна ефективність бізнес-плану

*Список рекомендованої літератури* [1; 2; 7; 10; 12]

*Основні терміни і поняття теми:* фінансовий план, фінансові ресурси, фінансові документи, фінансові коефіцієнти, ефективність інвестицій, ефективність бізнес-плану.

### 9.1 Значення, зміст і технологія розробки фінансового плану

Фінансовий план є ключовим розділом бізнес-плану. Головна мета фінансового плану – узагальнити основні положення всіх попередніх розділів бізнес-плану, зводячи їх в одне ціле у вартісній формі, та обґрунтувати доцільність реалізації даного підприємницького проекту з економічного погляду.

У процесі цього розділу бізнес – плану слід враховувати такі його особливості:

- по-перше, у багатьох відношеннях фінансовий план є найменш гнучкою за формою частиною бізнес – плану. На відміну від інших розділів він має містити відповідний перелік документів. Кожен з цих документів повинен мати стандартну форму. Жорсткі вимоги до опрацювання цих документів спричиняються необхідністю забезпечення єдиної методики розрахунків фінансових показників. Це означає, що потенціальний інвестор або кредитор може самостійно за стандартною методикою провести аналіз фінансової інформації, яку містить бізнес – план, оцінити фінансовий стан даного підприємства та прийняти рішення щодо вкладання своїх коштів у даний проект;

- по-друге, інвестори та кредитори, як правило, вимагають, щоб фінансовий план складався з перспективою на три роки;

- по-третє, фінансовий план не може мати розбіжностей з іншими розділами бізнес-плану;

- по-четверте, у зв'язку з тим, що будь-який фінансовий аналіз майбутнього неминуче характеризується певним ступенем невизначеності, у фінансовому плані доцільно опрацювати кілька сценаріїв розвитку події.

- по-п'яте, у фінансовому плані треба (по можливості) підкреслювати достовірність інформації, яку він містить. Якість первинної інформації безпосередньо позначається на точності фінансових розрахунків. Інвестори часто проводять власні дослідження з метою оцінки достовірності розрахунків у бізнес – плані. Тому у разі відхилення відповідних фінансових показників бізнес-плану від середніх по галузі, до якої належить даний бізнес, обов'язково треба дати вичерпне пояснення цього.

Мета та особливості розробки фінансового плану визначають його зміст, послідовність і рівень деталізації опрацювання. Фінансовий план містить такі основні підрозділи:

1. План доходів і видатків (план прибутків і збитків).
2. План грошових надходжень і виплат (план руху готівки).
3. Плановий баланс.
4. Фінансові коефіцієнти.

Додатково у фінансовому плані наводиться обґрунтування інвестиційних вкладень у підприємство та джерела їх отримання. Така інформація може виокремлюватися в самостійний розділ фінансового плану.

Поряд з основними показниками цих підрозділів у фінансовому плані мають бути наведені припущення, на підставі яких цих показники розраховано. Лише після ретельного аналізу таких припущень можна оцінити, наскільки вони заслуговують на довіру. Оскільки всі розрахунки всіх зазначених фінансових документів ґрунтуються на таких передбаченнях, вони є важливою складовою фінансового плану.

Належним чином обґрунтований фінансовий план може бути використаний не тільки для залучення інвесторів і кредиторів, а й для оцінки результатів діяльності підприємства після фактичного започаткування бізнесу. Фінансовий план часто є основою для опрацювання детального робочого бюджету підприємства. Таким чином, фінансовий план має стати керівним документом, що в ньому треба чітко визначити, звідки, коли та як залучатиметься та витратиметься необхідний капітал.

## 9.2 Визначення розміру необхідних додаткових фінансових ресурсів

Шляхом зіставлення розрахованої на проект потреби в додаткових інвестиціях і джерел фінансування (покриття) цієї потреби визначається розмір необхідних додаткових фінансових ресурсів (табл. 9.1).

Таблиця 9.1 - Потреба в додаткових інвестиціях і формування джерел фінансування

№ з/п	Потреба в додаткових інвестиціях, тис. грн.	Рік			Усього	№ з/п	Джерела фінансування, тис. грн.	Рік			Усього
		1	...	n				1	...	n	
1.	Основний капітал					1.	Акціонерний капітал				
1.1	будівлі, споруди виробничого призначення					2.	Залучений капітал				
						2.1	довгострокові кредити				
						2.2	довгострокові позики				
1.2	робочі машини та обладнання					2.3	короткострокові кредити				
						2.4	короткострокові позики				
1.3	транспортні засоби					3.	Інші джерела фінансування				
1.4	інші										
2.	Оборотний капітал										
2.1	запаси і витрати										
2.2	кошти										
3.	Разом потреба в додаткових інвестиціях					4.	Разом джерела фінансування				

Як джерела фінансування розглядаються:

- акціонерний капітал - якщо передбачається збільшення акціонерного капіталу протягом періоду реалізації проекту інвестиційного розвитку підприємства (n років);

- залучений капітал - якщо передбачається використання довгострокових кредитів і позик, короткострокових кредитів і позик (за винятком коштів державної фінансової підтримки);
- інші джерела фінансування.

### 9.3 План доходів і видатків

План доходів і видатків є першим фінансовим документом фінансового плану. Він характеризує загальні суми очікуваних доходів підприємства та його витрат за певний період.

План доходів і видатків складається для унаочнення результативності майбутньої діяльності підприємства з погляду його прибутковості, можливостей виживання та активного господарювання.

Логіка опрацювання плану доходів і видатків передбачає визначення загальної суми продажу продуктів, від якої поступово відраховуються різні види витрат підприємства і в результаті обчислюються: валовий прибуток, операційний прибуток, прибуток до сплати податків, чистий прибуток.

План доходів і видатків складається в певній послідовності.

1. Визначаються відповідні середні показники в галузі, до якої належить даний бізнес. Середньогалузеві показники є орієнтиром для складання плану доходів і видатків, так і для контролю за фактичною фінансовою діяльністю підприємства в майбутньому. Відхилення показників доходів і видатків підприємства від середньо галузевих потребує ґрунтового пояснення причин цього явища, а це, у свою чергу, допомагає як підприємцеві, так і потенціальному інвесторам краще усвідомити особливості бізнесу підприємства. Джерелами інформації для розрахунків середніх по галузі показників можуть бути статистичні щорічники, фінансова звітність аналогічних компаній.

2. Складаються прогнози обсягу продажу продуктів (послуг) підприємства. Очікувані обсяги продажу є найбільш важливим елементом з усіх інших фінансових показників; вони є тією основою, на якій, зрештою, будуються всі подальші фінансові розрахунки в бізнес-плані.

Для прогнозування обсягів продажу підприємства використовується інформація, яку містить маркетинг-план, а також та, яку отримано в ході спеціальних досліджень ринку, опитування споживачів, торгових агентів, консультацій з експертами. Прогноз продажу треба складати по кожному виду продукції з розбивкою по місяцях за перший рік і кварталах за другий та третій роки. При цьому в процесі прогнозування обсягів продажу рекомендується дотримуватись консервативного підходу, тобто дещо занижувати можливі обсяги продажу. У коментарю до фінансового плану, як правило, наводяться пояснення щодо передбачуваних і запланованих підприємством змін обсягів продажу. Тому показник „загальний обсяг продажу” в плані доходів і видатків характеризує дохід від продажу з урахуванням сум передбачуваних знижок цін.

В бізнес-плані необхідно давати чіткі пояснення припущень, на яких ґрунтується прогнозування обсягів продажу підприємства.

3. Розраховуються прямі та операційні витрати підприємства на виробництво і реалізацію продуктів (послуг).

Прямі витрати підприємства на виробництво й реалізацію продуктів (вартість проданих товарів) включають:

- прямі матеріальні витрати, тобто вартість сировини, матеріалів, комплектуючих виробів та інші змінні витрати, пов'язані з виготовленням продукції;
- прямі витрати праці, тобто, заробітну плату та інші виплати основному виробничому персоналу підприємства.

Операційні витрати – це всі інші витрати, які необхідні для забезпечення нормальної діяльності підприємства. Вони включають:

- заробітну плату адміністративно-управлінського, допоміжного та обслуговуючого персоналу підприємства;
- нарахування і податки на заробітну плату цих категорій персоналу;
- додаткові виплати, які передбачені колективним договором (дотації на харчування, медичне обслуговування тощо);
- рентні платежі;
- платежі за комунальні послуги;
- витрати на офіс;
- витрати на відрядження;
- витрати на рекламу;
- страхові платежі;
- амортизаційні відрахування;
- інші операційні витрати.

В процесі розрахунків вартості проданих товарів та операційних витрат важливо якомога повніше передбачити можливі статті витрат і правильно спрогнозувати їх динаміку по місяцях.

4. Визначається валовий прибуток підприємства як різниця між загальним обсягом продажу підприємства і вартістю проданих товарів (сумою прямих витрат підприємства на виробництво та реалізацію продукції).

5. Обчислюється операційний прибуток підприємства відніманням від валового прибутку суми операційних витрат.

6. Розраховуються суми сплати процентів за отримані кредити.

7. Обраховується прибуток до сплати процентів як різниця між операційним прибутком і сумою сплати відсотків за кредит.

8. Обчислюються згідно з чинним законодавством суми податків з прибутку підприємства.

9. Визначається чистий прибуток підприємства як різниця між прибутком до сплати податків і сумою податків з прибутку.

Розміри прибутків і збитків підприємства значною мірою залежать від обсягу продажу його продукції. Обсяги продажу – це параметр, що його рідко коли можна точно спрогнозувати. Саме для того, щоб з'ясувати, якими мають бути обсяги продажу продукції підприємства, щоб досягти прибутковості, і проводиться аналіз беззбитковості. Ось чому інвестори і кредитори вимагають, щоб у підрозділі „План доходів і видатків” було проведено аналіз беззбитковості та обчислено точку беззбитковості.

Точка беззбитковості характеризує таку ситуацію, за якої загальні доходи від продажу продукції підприємства повністю покривають витрати на її виробництво й реалізацію. Таким чином, **точка беззбитковості** показує, скільки одиниць продукції має продати підприємство, щоб його витрати окупилися її доходами. Продаж кожної наступної одиниці продукції приноситиме підприємству прибуток. Навпаки, зменшення обсягів продажу продукції нижче за рівень, визначений точкою беззбитковості, означає, що підприємство нестиме збитки.

Для визначення точки беззбитковості необхідно знати:

- ціну продажу одиниці продукції підприємства;
- прямі витрати (змінні витрати) на одиницю продукції;
- загальні операційні витрати.

Обчислення точки беззбитковості здійснюється за формулою:

$$T_0 = \frac{Z_{OB}}{C_{OP} - B_n}, \quad (3)$$

де  $Z_{OB}$  – загальні операційні витрати підприємства;

$C_{OP}$  – ціна одиниці продукції підприємства;

$B_n$  – прямі витрати на одиницю продукції.

У процесі обчислення точки беззбитковості підприємець має можливість моделювати різні ситуації (змінювати ціну одиниці продукції, рівень прямих та операційних витрат) і спостерігати, як такі зміни впливатимуть на прибуток підприємства. Таким чином, аналіз беззбитковості є дуже корисним інструментом фінансового планування. При цьому він має більше значення для кредитора, ніж для інвестора. Кредитора передовсім цікавить питання про здатність підприємства обслуговувати борг, тоді як інвестор шукає підприємницькі проекти з високою нормою прибутку.

#### 9.4 План руху готівки

План руху готівки (доходів і видатків), навіть із добрими перспективами щодо прибутку, зовсім не гарантує стабільної платоспроможності підприємства. Річ у тому, що готівка (гроші в касі та на банківському рахунку підприємства) – це зовсім не те саме, що прибуток. Обсяги готівкових коштів змінюються лише тоді, коли підприємство фактично отримує платежі або коли саме здійснює якісь виплати.

Продаж товарів (послуг) підприємства не завжди означає миттєве надходження грошей у касу або на рахунок підприємства. Окрім того, треба враховувати, що:

1) план грошових надходжень і видатків має відображати надходження грошей з усіх джерел, включаючи не тільки виторг від реалізації продукції (послуг), а й кошти, отримані:

- від продажу акцій та інших цінних паперів;
- в борг;
- від продажу або ліквідації активів підприємства тощо.

2) погашення основної суми боргу (за винятком сплати відсотків) не належить витрат підприємства і тому не включається в план прибутків і видатків. Проте сплата боргу є грошовим зобов'язанням підприємства і має знайти відображення в плані руху готівки.

3) у разі, коли підприємство розширює свою діяльність, витрати на такі статті, як складські запаси, заробітна плата зростають швидше, ніж надходження від реалізації готової продукції. За такої ситуації виникає дефіцит готівки.

4) на практиці іноді виникає ситуація, коли підприємство має надлишок готівки. Для того, щоб його використати максимально ефективно, також потрібно підготуватися заздалегідь.

Для вирішення таких проблем складається план грошових надходжень і видатків. Такий план, зокрема, дає змогу:

- визначити періоди, коли підприємство відчуватиме дефіцит або надлишок готівки;
- обчислити, скільки коштів потрібно позичити на ці періоди;
- показати, на що ці кошти буде витрачено;
- з'ясувати, коли їх треба повернути.

Головне завдання розробки плану руху готівки зводиться до узгодження в часі грошових надходжень і виплат, щоб забезпечити ліквідність підприємства в плановому періоді, тобто забезпечити постійну наявність на рахунку підприємства коштів, достатніх для розрахунків за його зобов'язаннями.

Плановий касовий бюджет складається на основі плану доходів і видатків з поправкою на очікувані зрушення в надходженнях і виплатах готівкових коштів. У разі, коли виплати в даний період перевищують надходження коштів, підприємство має заздалегідь вирішити питання щодо короткострокової позички, розміри якої були б достатніми для розрахунків із кредиторами. Якщо в інший період грошові надходження навпаки перевищують виплати, то ці надлишкові гроші можна, в свою чергу, комусь позичити з відповідним зиском.

План грошових надходжень і виплат складається на такі самі терміни, що і план доходів і видатків.



Щоб скласти план грошових надходжень і виплат, необхідно послідовно здійснити такі дії.

1. Визначити готівкові кошти, що будуть у розпорядженні підприємства на початок першого місяця розрахункового періоду (для другого, третього і подальших місяців ця сума являтиме собою готівкові кошти на кінець попереднього місяця).

2. Обчислити загальну суму всіх передбачуваних грошових надходжень на підприємство протягом кожного місяця (надходження від продажу продукції чи надання послуг; кошти, які власники додатково інвестують в підприємство; отримані позички тощо).

3. Розрахувати загальну суму всіх обов'язкових платежів підприємства протягом кожного місяця (перелік усіх платежів достатньо широкий, у процесі розрахунків важливо не пропустити жодного з них).

4. Визначити чистий потік готівки за кожний місяць як різницю між загальною сумою всіх передбачуваних грошових надходжень і сумою всіх обов'язкових платежів підприємства за місяць. Якщо грошові надходження за місяць перевищують платежі, то підприємство має так званий додатний потік готівки. Навпаки, коли грошові надходження за місяць менші за платежі, фіксують, що підприємство має від'ємний потік готівки, який прийнято записувати в плані руху готівки у круглих дужках.

5. Розрахувати суму готівкових коштів на кінець кожного місяця. Для цього до готівкових коштів на початок кожного місяця додають додатний потік готівки або відраховують від'ємний потік готівки за відповідний місяць.

У процесі планування руху готівки завжди виникають певні труднощі при визначенні обсягів грошових надходжень і платежів. Такі розрахунки ґрунтуються на передбаченнях та припущеннях, які не повинні бути надто оптимістичними. Рекомендується створювати так званий запас фінансової міцності, тобто дещо занижувати оцінки грошових надходжень, щоб вистачило коштів на сплату рахунків підприємства.

Складаючи план руху готівки, слід усвідомлювати, що діяльність новоствореного підприємства, як правило, асоціюється зі збитками. Ось чому фінансування підприємствами у перші місяці після старту за рахунок лише внутрішніх ресурсів часто є неможливим. Для цього періоду, який має вирішальне значення, слід шукати якісь спроби залучення зовнішніх джерел фінансування. Складений план руху готівки саме й уможливорює своєчасне передбачення таких ситуацій, дає змогу заздалегідь підготувати документи для отримання кредитів.

## 9.5 Плановий баланс

На практиці фінансовий стан підприємства постійно змінюється. Але для ефективного управління підприємством треба постійно мати чітку картину її фінансового стану. З цією метою щорічно на певну дату (як правило, за станом на 31 грудня) складається баланс підприємства (підприємства, організації).

**Баланс** є фінансовим документом, що в ньому кошти підприємства (у грошовій формі) згруповано як за їхнім складом і розміщенням, так і за джерелами їх надходження. Баланс складається для того, щоб отримати «фотографію» фінансового стану підприємства на певну дату, яка має зафіксувати фінансові позиції підприємства на даний момент. Баланс, зокрема, показує:

- що підприємство має у своєму розпорядженні (активи);
- скільки воно винне постачальникам і кредиторам (зобов'язання);
- 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 відбиває потреби підприємства у стартовому капіталі. Конкретно він показує:

1) як передбачається залучати 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 коментарі до фінансового плану подаються пояснення, які розшифровують припущення щодо окремих статей планового балансу.

У процесі передбачення очікуваних показників балансів слід звернути увагу на такий момент. Підприємці-початківці іноді помилково вважають, що на своєму старті підприємство може використовувати тільки (або переважно) позичкові 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 настане скрутні часи, то він не втече, не зазнавши відчутних особистих утрат. Такий підприємець робитиме все залежне від нього, аби вийти з кризи і забезпечити подальший розвиток підприємства.

## 9.6 Очікувані фінансові коефіцієнти

Будь-який взятий окремо показник балансу мало про що свідчить. Проте, детальну картину ефективності майбутньої фінансової діяльності підприємства можна отримати, аналізуючи одночасно показники планового балансу, плану доходів і видатків та плану руху готівки. Ці фінансові документи містять усю необхідну інформацію для розрахунків фінансових коефіцієнтів.

На основі планових фінансових документів комплексно оцінюється очікуваний фінансовий стан підприємства після реалізації бізнес-плану. Оцінка здійснюється за системою показників, наведених у табл. 9.2.

Таблиця 9.2 - Зведена таблиця фінансових показників

№ з/п	Коефіцієнт	0	рік 1	рік 2	рік 3	Нормативне значення показника
1.	Коефіцієнти ліквідності					
1.1	коефіцієнт поточної ліквідності: сума оборотних активів, витрати майбутніх періодів / поточні зобов'язання					1,5
1.2	коефіцієнт абсолютної ліквідності: сума грошових коштів, поточні фінансові інвестиції / поточні зобов'язання					0,2 - 0,35
1.3	коефіцієнт покриття: оборотні активи / позиковий капітал					> 1
2.	Коефіцієнти фінансової стійкості					
2.1	коефіцієнт концентрації власного капіталу: власний капітал / баланс					> 0,5
2.2	коефіцієнт фінансової залежності: баланс / сума власного капіталу, забезпечення наступних виплат і платежів, доходи майбутніх періодів					= 2

2.3	коефіцієнт маневреності власного капіталу: власний капітал мінус необоротні активи / власний капітал					> 0,1
2.4	коефіцієнт концентрації позичкового капіталу: позичковий капітал / баланс					< 0,5
2.5	коефіцієнт довгострокового залучення позичкових коштів: довгострокові пасиви / сума довгострокових пасивів плюс власний капітал					зростання показника в динаміці - негативна тенденція
2.6	коефіцієнт співвідношення позичкових та власних коштів: позичкові кошти / власний капітал					збільшення показника - зниження фінансової стійкості
3.	Коефіцієнти ділової активності					
3.1	коефіцієнт загальної оборотності капіталу: виручка від реалізації (робіт, послуг) / баланс					зростання показника - сприятлива тенденція
3.2	коефіцієнт оборотності готової продукції: виручка від реалізації (робіт, послуг) / середня за період величина готової продукції					зростання показника - сприятлива тенденція
3.3	коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості: виручка від реалізації продукції / середньорічна вартість чистої дебіторської заборгованості					зменшення показника - сприятлива тенденція
3.4	середній строк обороту дебіторської заборгованості: тривалість періоду / на коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості					зменшення показника - сприятлива тенденція
3.5	коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості: собівартість реалізованої продукції / середньорічна вартість кредиторської заборгованості					зниження показника - сприятлива тенденція
3.6	середній строк обороту кредиторської заборгованості: тривалість періоду / коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості					зниження показника - сприятлива тенденція
3.7	коефіцієнт оборотності власних коштів: виручка від реалізації продукції / середньорічна вартість власних засобів					зростання показника - сприятлива тенденція
4.	Коефіцієнти прибутковості					
4.1	чиста норма прибутку: чистий прибуток / чистий обсяг продаж					зростання показника - сприятлива тенденція
4.2	загальний дохід на активи: чистий прибуток / підсумок балансу по активах					зростання показника - сприятлива тенденція

### 9.7 Оцінка ефективності інвестицій за моделлю дисконтованих грошових потоків

На основі програми продаж, розрахованої в складі прогнозу фінансових результатів діяльності, формується модель дисконтованих грошових потоків. При цьому загальний результат від інвестицій розраховується як сума дисконтованих грошових потоків кожного року реалізації даного проекту розвитку підприємства й поточної (дисконтованої) вартості залишкової вартості за межами планованого періоду (n років).

Зіставлення розміру вкладених коштів і прогнозованих від даного вкладення результатів здійснюється за допомогою спеціальних методів й інструментів, що включають: дисконтування й нарахування складних відсотків, розрахунок показників чистої приведеної вартості проекту й внутрішньої норми доходу (внутрішнього граничного рівня доходності), динамічного (дисконтного) строку окупності проекту. Побудова моделі грошових потоків базується на застосуванні техніки дисконтованих грошових потоків (табл. 9.3).

Таблиця 9.3 - Модель дисконтованих грошових потоків

№ з/п	Показники	Рік												
		0	1				2				...	n		
			квартал				квартал							
			1	2	3	4	1	2	3	4				
1.	Чистий прибуток													
2.	Чистий грошовий потік, усього: (ряд. 2.1 + ряд. 2.2 +(-) ряд. 2.3 -(+)) ряд. 2.4 - ряд. 2.5 + ряд. 2.6 - ряд. 2.7 - ряд. 2.8)													
2.1	чистий прибуток													
2.2	знос основних засобів													
2.3	ріст (погашення) кредиторської заборгованості													
2.4	ріст (погашення) дебіторської заборгованості													
2.5	виплата відсотків по кредитах, позиках													
2.6	кошти від продажу основних засобів													
2.7	капіталовкладення													
2.8	приріст оборотного капіталу													
3.	Залишок коштів на початок періоду													
4.	Накопичена													

	готівка на кінець періоду (ряд. 2 + ряд. 3)											
5.	Коефіцієнт поточної (дисконтованої) вартості при обраній ставці дисконту*											
6.	Поточна (дисконтована) вартість грошових потоків (ряд. 2 x ряд. 5)											
7.	Сума поточних (дисконтованих) вартостей грошових потоків											
8.	Залишкова (ліквідаційна) вартість за межами планового періоду (n років)											
9.	Поточна (дисконтована) вартість залишкової вартості за межами планового періоду при коефіцієнті дисконтування для кінця року**											
10.	Чиста поточна (дисконтована) вартість (NPV) (ряд. 7 + ряд. 9)											

Примітка. \* Розрахунки проводяться з урахуванням ставки дисконту, розрахованої на квартал.

При оцінці ефективності вкладень у функціонуюче підприємство варто враховувати, що одержувані грошові потоки є результатом функціонування усіх раніше вкладених інвестиційних ресурсів, величина яких визначається по балансу підприємства на останню звітну дату.

Грошовий потік від поточної господарської (інвестиційної, фінансової) діяльності являє собою суму надлишку (нестатку) коштів, отриманих у результаті зіставлення надходжень і відрахувань коштів у процесі операційної (інвестиційної, фінансової) діяльності. У спрощеному варіанті розрахунку потоку грошових надходжень економічні вигоди відображаються у звітності про фінансові результати діяльності підприємства і складаються із прибутку, зменшеного на суму податку, плюс амортизаційні відрахування і крім того потрібні корегування на зміни деяких рахунків (дебіторської заборгованості, кредиторської заборгованості, запасів, основних коштів).

Коефіцієнт поточної вартості (коефіцієнт дисконтування) грошових потоків за межами планованого періоду розраховується на кінець року за формулою:

$$k = \frac{1}{(1 + r)^n},$$

де  $n$  - число років;

$r$  - обрана ставка дисконту.

Коефіцієнти поточної вартості грошових потоків планованого періоду розраховуються для середини року по формулі:

$$k = \frac{1}{(1 + r)^{n - 0.5}}$$

**Ставка дисконту ( $r$ )** - це норма прибутку, що інвестори звичайно одержують від інвестицій аналогічного змісту й ступеня ризику. Це необхідний інвесторам рівень прибутковості інвестицій.

**Чиста поточна приведена вартість (NPV)** - це різниця (сальдо) між інвестиційними витратами й майбутніми надходженнями, приведеними в еквівалентні умови, тобто це різниця між приведеними вартостями надходжень і витратами коштів.

NPV показує, чи досягнуть інвестиції бажаного рівня віддачі:

- позитивне значення NPV показує, що грошові надходження перевищують суму вкладених коштів, забезпечують одержання прибутку вище необхідного рівня доходності;
- негативне значення NPV показує, що проект не забезпечує одержання очікуваного рівня доходності.

**Внутрішня норма доходності (внутрішній граничний рівень доходності - IRR)** - спеціальна ставка дисконту, при якій суми надходжень і витрат коштів дають нульову чисту поточну приведену вартість, тобто приведена вартість грошових надходжень дорівнює приведеній вартості витрат коштів.

Розрахунки до моделі дисконтованих грошових потоків здійснюються в наступній послідовності:

- 1) Величина чистого прибутку переноситься з табл. 9.1 рядок 7 у табл. 9.3.
- 2) Чистий грошовий потік (рядок 2 табл. 9.3) розраховується в такий спосіб: величина чистого прибутку коректується на суму нарахованого зносу (рядок 2.1 + рядок 2.2), табл. 9.3.

Оцінка зносу, що нараховується, ґрунтується на:

- аналізі активів;
- даних про величину активів за останній звітний рік (включаючи інфляцію);
- величині чистого приросту основних коштів відповідно до моделі (наприклад, якщо відповідно до моделі капіталовкладення перевищили знос, він повинен відповідним чином зрости).

Нарахований знос може також розраховуватись як частка від обсягу реалізованої продукції на основі аналізу ретроспективних тенденцій: плюс ріст заборгованості або мінус її зменшення (погашення) (рядок 2.1 + 2.2 +(-) рядок 2.3), табл. 9.3;

мінус ріст дебіторської заборгованості або плюс її зменшення (погашення) (рядок 2.1 + рядок 2.2 +(-) рядок 2.3 -(+) рядок 2.4), табл. 9.3;

мінус величина виплачуваних відсотків по кредитах, не врахованих у собівартості реалізованої продукції (рядок 2.1 + рядок 2.2 +(-) рядок 2.3 -(+) рядок 2.4 - рядок 2.5), табл. 9.3, при цьому величина виплачуваних відсотків ґрунтується на величині непогашеної заборгованості й вартості позикових коштів (ставки відсотка);

плюс величина коштів, отриманих від продажу основних засобів (рядок 2.1 + рядок

2.2 +(-) рядок 2.3 -(+) рядок 2.4 - рядок 2.5 + рядок 2.6), табл. 9.3;

мінус намічувані капітальні вкладення (рядок 2.7, табл. 9.3), які потрібні для підтримки в робочому стані діючих виробничих потужностей або уведення в експлуатацію додаткових виробничих потужностей, необхідних для досягнення темпів росту, передбачених у прогнозі. Якщо темпи зростання виробництва вже стабілізувалися і введення нових потужностей не потрібно, капіталовкладення направляються тільки на заміну поточних активів у міру їхнього зносу - витрати на придбання устаткування, будинків і споруд з метою розширення підприємства не здійснюються. Коли точний розрахунок зробити неможливо, капіталовкладення можуть бути прийняті рівними зносу, оскільки, якщо взяти досить довгий період часу (більше п'яти років), величина зносу буде дорівнювати резервам, що вимагаються для заміни поточних активів;

мінус приріст оборотного капіталу (рядок 2.8 табл. 9.3), який розраховується виходячи з величини необхідного оборотного капіталу на кожний плановий рік.

Необхідний оборотний капітал у процентному вирахованні розраховується виходячи з величини тієї частини виручки від реалізації (розраховуючи на 1 гривню), що направляється на інвестування в оборотний капітал (товарно-матеріальні запаси, дебіторська заборгованість і т. д.). Він ґрунтується на аналізі потреби підприємства в оборотному капіталі за минулі роки, а також на аналізі типової величини оборотного капіталу на аналогічних підприємствах.

По мірі росту підприємства деяка частина його грошового потоку повинна направлятися на фінансування закупівель товарно-матеріальних запасів і т. д. Ця величина називається потребою підприємства в додатковому оборотному капіталі й розраховується виходячи із установленого процентного співвідношення від виручки.

Необхідний оборотний капітал являє собою оборотні активи, які повинно мати підприємство на початок періоду. Його величина розраховується як добуток виручки від реалізації і необхідного оборотного капіталу (у процентному вирахованні) на планований рік.

Поточний оборотний капітал можна знайти в останньому доступному на дату оцінки балансовому звіті. Величина поточного оборотного капіталу розраховується як різниця між поточними активами й поточними зобов'язаннями.

Величину надлишку (дефіциту) оборотного капіталу можна розрахувати, зіставивши необхідний оборотний капітал і наявні оборотні кошти. У випадку дефіциту оборотного капіталу його варто додати до величини потреби у фінансуванні, оскільки ця величина являє собою кошти, які повинні бути вкладені в підприємство з метою забезпечення його безперебійного функціонування в майбутньому.

3) Залишок коштів на початок періоду (рядок 3, табл. 9.3) показує розмір готівки підприємства на початок поточного періоду.

4) Накопичена готівка (рядок 4, табл. 9.3) визначається сумою рядків 2, 3 табл. 9.3.

Накопичена готівка на кінець періоду розраховується як сума залишку коштів на початок періоду й чистого грошового потоку, сформованого протягом періоду.

5) Коефіцієнт поточної (дисконтованої) вартості розраховується на основі обраної ставки дисконту (рядок 5, табл. 9.3).

6) Поточна вартість грошових потоків по роках визначається шляхом множення величин чистого грошового потоку кожного року на розрахований коефіцієнт поточної вартості для середини року (рядок 2 x рядок 5, табл. 9.3). Для діючого підприємства величина раніше інвестованих коштів приймаються рівної підсумку активу балансу на останню звітну дату, тобто на кінець нульового доку, що відображається в моделі дисконтованих грошових потоків по рядку "капіталовкладення" зі знаком мінус.

Залишок коштів на початок періоду для нульового року не вказується, накопичена готівка відповідає даним балансу на кінець нульового року.

8) Сума поточних вартостей грошових потоків планованого періоду розраховується шляхом підсумовування поточних вартостей грошових потоків за весь планований період,

включаючи звітний (нульовий) рік (рядки 6, 7 табл. 9.3).

9) Залишкова вартість (рядок 8, таблиця 13) розраховується двома способами:

для підприємства, що продовжує виробничу діяльність за межами планованого періоду - як вартість всіх грошових потоків за межами планованого періоду (№ років) та визначається наступним чином:

а) передбачається, що темпи приросту грошового потоку стабілізуються за межами планового періоду ( $q$ );

б) грошовий потік першого року після прогнозного періоду ((№ + 1)-го року) - (CF) - розраховується як добуток № + 1 грошового потоку останнього року прогнозного періоду (CF) на темп росту ( $1 + q$ );

в) залишкова вартість грошових потоків за межами планованого періоду розраховується як частка від поділу грошових потоків у залишковий період (CF) на різницю між № + 1 ставкою дисконту ( $r$ ) і темпом приросту грошових потоків ( $q$ )

$$\text{Залишкова вартість} = \frac{\text{CF} (1 + q)}{r - q}.$$

На основі припущення про продаж підприємства по закінченні планованого періоду залишкова вартість приймається рівною ліквідаційній.

Залишкова (ліквідаційна) вартість повинна бути дисконтована з коефіцієнтом дисконтування (коефіцієнтом поточної вартості), розрахованим для кінця року у відмінності від грошових потоків планованого періоду, які дисконтуються з коефіцієнтом дисконтування для середини року.

Поточна (дисконтована) вартість залишкової вартості за межами планованого періоду ( $n$  років) (рядок 9 табл. 9.3) визначається шляхом множення величини залишкової вартості за межами планованого періоду (рядок 8 табл. 9.3) на коефіцієнт поточної вартості (рядок 5 табл. 9.3)  $n$ -го року.

Чиста поточна (дисконтована) вартість (NPV) визначається як сума поточних вартостей грошових потоків планованого періоду і поточної (дисконтованої) вартості залишкової (ліквідаційної) вартості за межами планованого періоду (рядок 10 табл. 9.3). При ненегативному значенні чистої поточної (дисконтованої) вартості приймається рішення щодо корегування проекту.

Внутрішня норма доходу (внутрішній граничний рівень доходності - IRR) - спеціальна ставка дисконту, при якій суми надходжень і витрат коштів дають нульову чисту поточну приведену вартість, тобто приведена вартість грошових надходжень дорівнює приведеній вартості витрат коштів.

Коефіцієнт внутрішньої норми доходу (IRR) також характеризує доцільність вкладення коштів у даний проект підприємства: якщо IRR перевищує або дорівнює необхідному рівню доходності (ставці дисконту -  $r$ ), проект може бути прийнятий до розгляду. Розрахунок коефіцієнта внутрішньої норми доходу здійснюється або методом підбору при різних ставках дисконту, спрямовуючи величину чистої приведеної вартості до нуля, або на фінансовому калькуляторі при використанні моделі cash flow.

**Дисконтний (динамічний) період окупності проекту** визначається як період часу, після закінчення якого сума поточних (дисконтованих) вартостей грошових потоків (табл. 9.3, рядок 6), представлена наростаючим підсумком, стає ненегативною величиною, тобто дисконтовані грошові потоки доходів рівняються дисконтованим грошовим потокам витрат.

**Графік погашення кредиторської заборгованості** складається відповідно до умов конкретних кредитних договорів з урахуванням установлених строків погашення.



## 9.8 Бюджетна та суспільна економічна ефективність бізнес-плану

У даному розділі бізнес-плану визначаються показники бюджетної та суспільної економічної ефективності, зокрема, валовий дохід, прибуток до оподаткування, податки, збори та інші платежі, чистий прибуток, індекс прибутковості, звичайний та дисконтований термін окупності витрат.

Основним показником оцінки ефективності бізнес-планів (проектів), які передбачають державну або регіональну фінансову підтримку, є **бюджетний ефект (Бт)**. Для року  $t$  здійснення проекту він визначається як перевищення доходів відповідного бюджету ( $D_t$ ) над витратами ( $V_t$ ) внаслідок реалізації бізнес-плану (проекту):

$$B_t = D_t - V_t.$$

**Показник інтегрального бюджетного ефекту** ( $B_{\text{інт}}$ ) розраховується як сума дисконтованих річних бюджетних ефектів або як перевищення інтегральних доходів бюджету над аналогічними бюджетними потоками:

$$B_{\text{інт}} = \sum_{t=1}^T \frac{D_t - V_t}{(1+r)^t},$$

де  $r$  - ставка дисконтування;

$T$  - період часу, за який обраховується інтегральний бюджетний ефект, років.

На основі показників річних бюджетних ефектів визначаються додаткові показники ефективності бізнес-плану (проектів):

- внутрішня норма бюджетної ефективності;

- термін окупності бюджетних витрат;

- частка фінансової участі ( $\Phi_y$ ) держави (регіону) у реалізації бізнес-плану (проектів):

$$\Phi_y = \frac{V_{\text{інт.б.}}}{V_{\text{інт.п.}}},$$

де  $V_{\text{інт.б.}}$  - інтегральні бюджетні витрати;

$V_{\text{інт.п.}}$  - інтегральні проектні витрати.

Показники суспільної економічної ефективності враховують наслідки реалізації бізнес-плану підприємства для суспільства в цілому, в тому числі як показники безпосередніх результатів і витрат проекту розвитку підприємства, так і витрати і результати в суміжних галузях, секторах економіки, екологічні, соціальні та інші позаекономічні ефекти.

При розрахунку показників суспільної економічної ефективності в грошових потоках відображається вартісна оцінка наслідків реалізації даного бізнес-плану підприємства в інших галузях економіки, соціальній та екологічних сферах.

При цьому в складі витрат оборотного капіталу враховуються тільки виробничі запаси і резерви грошових ресурсів, виключаються із грошових потоків кошти, що пов'язані з отриманням кредитів, виплатою процентів по ним та їх погашенням, за рахунок субсидій, дотацій, податків та інших трансфертних платежів, коли фінансові ресурси передаються від одного учасника іншому, а вироблена продукція (роботи, послуги) і витрати виробничих ресурсів повинні оцінюватися в спеціальних економічних цінах.

**Економічні ціни** - ціни, в яких вимірюється суспільна значимість продукції, послуг, ресурсів та іноземної валюти. Визначення економічних цін передбачає виключення із складу ринкових всіх викривлень вільного ринку (зокрема, вплив монополістів,

трансфертних платежів - податків, субсидій, мита тощо) і додавання неврахованих зовнішніх ефектів та суспільних благ.

***Питання для самоперевірки:***

1. Поясніть значення фінансового плану.
2. Яку структуру має фінансовий план?
3. Як визначається розмір необхідних додаткових фінансових ресурсів?
4. З чого складається план доходів і видатків?
5. У чому полягає призначення плану руху готівки?
6. Назвіть правила складання планового балансу.
7. Перелічте очікувані фінансові коефіцієнти.
8. Як здійснюється оцінка ефективності інвестицій за моделлю дисконтованих грошових потоків?
9. Які висновки розлять із результатів оцінювання бюджетної і суспільної економічної ефективності бізнес-плану?

## Тема 10. Презентація та аудит бізнес-плану

- 10.1. Цілі та завдання презентації бізнес-плану
- 10.2. Організація проведення презентації бізнес-плану
- 10.3. Способи підвищення ефективності презентації бізнес-плану
- 10.4. Аудит бізнес-плану

*Список рекомендованої літератури [1; 6; 8]*

*Основні терміни і поняття теми:* презентація бізнес-плану, ефективність презентації, аудит бізнес-плану.

### 10.1 Цілі та завдання презентації бізнес-плану

*Презентація бізнес-плану* – це короткий виклад основних його положень на переговорах з інвесторами й потенційними партнерами.

Презентація бізнес-плану здійснюється:

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

У процесі презентації бізнес-плану має виникати почуття оптимізму та ентузіазму. Інвестори не вкладатимуть свої гроші в проект, який не матиме для них бізнесового інтересу. Будь-який потенційний кредитор чи інвестор у процесі презентації бізнес-плану хоче переконатись в його реалістичності та ефективності. Якщо в процесі презентації підприємець буде спроможний довести до свідомості кредиторів основні цілі, свої можливості та кінцеві результати, то він може сподіватись на фінансову підтримку.

### 10.2 Організація проведення презентації бізнес-плану

Більшість презентацій бізнес-плану охоплює сім основних положень:

- підприємство, його продукція й послуги;
- опис ринку, споживачів і конкурентів;
- маркетингова стратегія;
- першочергові фінансові завдання;
- команда здійснення проекту;
- обсяги фінансування і напрямки використання коштів;
- умови й терміни реалізації інвестицій.

Процес презентації також передбачає коротку й змістовну розповідь про історію розвитку підприємства, ділову репутацію 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.

Важливим моментом презентації бізнес-плану є показ очікуваних обсягів продажу в динаміці за певний період, при цьому прогнози повинні 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.

У процесі презентації бізнес-плану підприємцеві треба довести своє вміння передбачити всі можливі ризики, на які може натрапити в новому бізнесі, та дати відповідь на запитання, як зменшити ризики й утрати.

Тривалість презентації звичайно становить близько 20 хвилин, після чого підприємець має бути готовим дати відповіді на поставленні запитання, оскільки найголовніше завдання презентації бізнес-плану полягає в налагодженні діалогу з потенційними інвесторами.

Процес презентації бізнес-плану буде ефективним, якщо врахувати ряд чинників, які схиляють кредиторів та інвесторів до фінансування й співробітництва, а саме:

- особисті ділові якості підприємця, його здібності як керівника;
- явно виражена зацікавленість підприємця своїм бізнесом, бажання будь-що досягти поставленої мети;
- професійна компетентність та обізнаність підприємця в практичних організаційно-економічних питаннях та основних моментах бізнесу;
- склад провідних менеджерів підприємства, їх класифікація, досвід, попередні досягнення та успіх.

Ураховуючи типову психологію сприйняття людиною нової пропозиції, не слід "виплескувати" на потенційного інвестора одразу "бурхливий потік" кількісної та якісної інформації. Доповідач повинен відчувати, які напрями і проблеми започаткованого бізнесу здатні найбільш зацікавити інвестора, кредитора, майбутнього партнера. Присутні на презентації повинні звикнути до пропозиції, яку ви пропонуєте, подумки її проаналізувати і позбутися негативного ставлення до нового бізнесу, коли таке було. Головне "надзавдання" презентації бізнес-плану полягає в тому, щоб схилити своїх майбутніх партнерів до прийняття ваших поглядів на проблеми.

### 10.3 Способи підвищення ефективності презентації бізнес-плану

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 встановлення контактів з учасниками презентації;
- широке використання художньо оформлених наочних матеріалів (схем, рисунків, таблиць);
- звертання уваги учасників презентації на ключові питання нового бізнесу;
- проведення презентації бізнес-плану керівником особисто.

Ефективному проведенню презентації бізнес-плану сприяють наступні чинники:

- віра в себе, яка базується на старанній підготовці до презентації;
- справжнє захоплення своєю справою;
- проведення презентації у формі діалогу, а не монологу;
- використання по можливості стверджувальних речень, уникнення невизначених, двозначних і негативних висловів; короткі, ділові відповіді на запитання;
- вміння сприймати проблеми свого бізнесу очима партнерів.

У процесі презентації, задля її успішного проведення, весь час слід пам'ятати що її головне завдання полягає в тому, щоб примусити потенційних кредиторів та інвесторів повірити в вас, вашу команду та вашу нову справу.

### 10.4 Аудит бізнес-плану

Презентація передуює початку переговорів з потенційними інвесторами і партнерами, при цьому відбувається узгодження умов й оформлення договорів. На даній стадії необхідно зробити також **аудит бізнес-плану**, тобто експертизу основних характеристик проекту.

Процедура аудиту бізнес-плану зовнішніми інвесторами проводиться за певною схемою, яка включає, як правило, шість етапів:

1) оцінку характеристик підприємства-заявника, аналіз галузі його діяльності. Передусім встановлюється, чи відноситься галузь, в якій буде проект реалізовуватися, до числа пріоритетних для інвестора. Потім визначається стан підприємства-заявника у своїй галузі;

2) аналіз умов інвестиційної угоди (форму залучення і повернення кредиту, зalog, гарантію повернення кредитних коштів);

3) аналіз останнього балансу. Обов'язково визначається співвідношення «позичковий капітал – власний капітал»;

4) оцінку керівної команди підприємства-заявника;

5) виявлення особливостей проекту;

6) загальний аналіз бізнес-плану.

Тільки по завершенню роботи по п'яти першим етапам і отримання висновку про доцільність подальшого розгляду проекту переходять до шостого етапу – загальному поглибленому вивченню бізнес-плану. Завершується аудит бізнес-плану прийняттям або відхиленням рішення про його інвестування.

#### ***Питання для самоперевірки:***

1. Назвіть цілі презентації бізнес-плану.
2. Які завдання стоять перед презентацією бізнес-плану?
3. Опишіть організацію проведення презентації бізнес-плану
4. Якими способами можливо підвищити ефективність презентації бізнес-плану?
5. У чому полягає аудит бізнес-плану?

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

### Базова

1. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств: Наказ Міністерства економіки України від 06.09.2006 р. №290 [Електронний ресурс] // Режим доступу: [www.me.gov.ua](http://www.me.gov.ua)
2. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів: Наказ Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 р. №73 [Електронний ресурс] // Режим доступу: [www.search.ligazakon.ua](http://www.search.ligazakon.ua)
3. Васильців Т.Г. Бізнес-планування: навч. посіб. / Т.Г. Васильців, Я.Д. Качмарик, В.І. Блонська та ін. – К.: Знання, 2013. – 207 с.
4. Кучеренко В.Р. Бізнес-планування фірми: навч. посіб. / В.Р. Кучеренко, В.А. Карпов, О.С. Маркітан. – К.: Знання, 2006. – 424 с.
5. Македон В.В. Бізнес-планування: навч. посіб. / В.В. Македон. - К.: ЦУЛ, 2009. - 236с.
6. Покропивний С.Ф. Бізнес-план: технологія розробки і обґрунтування: навч. посіб. / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболюк, Г.О. Швиданенко та ін. - К.: КНЕУ, 2006. – 379 с.
7. Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: учеб. пособ. / Н.Д. Стрекалова. – СПб: Питер, 2013. – 352 с.
8. Цьохла С.Ю. Обґрунтування та експертиза бізнес-проектів: навч. посіб. / С.Ю. Цьохла, Т.В. Кожемякіна, С.В. Волошина та ін. – Сімферополь: ДІАЙПІ, 2011. – 400с.
9. Ясинський В.В. Бізнес-планування: теорія і практика: навч. посіб. / В.В. Ясинський, О.О. Гайдей. – К.: Каравела, 2004. – 232 с.

### Допоміжна

10. Барроу К. Бізнес-план: практ. посіб. / К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун. – К.: Знання, 2005. – 434 с.
11. Бринк І.Ю. Бизнес-план предприятия. Теория и практика: учеб. / И.Ю. Бринк, Н.А. Савельева. – Ростов-на Дону: Феникс, 2003. – 384 с.
12. Колесникова Н.А. Бизнес-план: методические материалы / Н.А. Колесникова. - М: Финансы и статистика, 2000. - 232с.
13. Попов В.М. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями: лига менеджера/ Под ред. В. М. Попова. [3-е изд. доп и перераб.]. - М.: КноРус, 2000. - 384 с.
14. Сергеев Л.А. Экономические основы бизнес-планирования: учеб. пособ. / Л.А. Сергеев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. - 303с.
15. Тарасюк Г.М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз: навч. посіб. / Г.М. Тарасюк. – К.: Каравела, 2006. – 280 с.

### Інформаційні ресурси

16. Офіційний сайт Державного комітету статистики [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
17. Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>.
18. Офіційний веб-сайт Європейський науковий фонд [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.esf.org/>.
19. Национальный институт стратегических исследований [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.niss.gov.ua>
20. Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.cyberleninka.ru>

**Навчальне видання**

*Волошина Світлана Василівна*

Кафедра економіки

**КУРС ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ**

**БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ**

Формат 60×84/8. Ум. др. арк. 3,0.

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського  
50042, Дніпропетровська обл.,  
м. Кривий Ріг, вул. Курчатова, 13.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4929 від 07.07.2015 р.