

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства та
природокористування
Кафедра фінансів і економічної безпеки

06-03-280М

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з навчальної дисципліни

«Бізнес-план: просто про складне»

для здобувачів вищої освіти першого
(бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів
усіх освітньо-професійних програм
спеціальностей НУВГП
денної і заочної форм навчання

Схвалено науково-
методичною радою
НУВГП
Протокол № 4
від 23 червня 2021 р.

Рівне – 2021

Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Бізнес-план: просто про складне» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів усіх освітньо-професійних програм спеціальностей НУВГП денної і заочної форм навчання [Електронне видання] / Подлевський А. А. – Рівне : НУВГП, 2021. – 57 с.

Укладач: Подлевський А. А., к.е.н., доцент кафедри фінансів і економічної безпеки.

Відповідальний за випуск: Ляхович О. О., к.е.н., доцент, в.о. завідувача кафедри фінансів і економічної безпеки.

Секретар науково-методичної ради НУВГП Костюкова Т. А.

Зміст	стор.
Вступ	3
Тема 1. Суть, значення та структура бізнес-плану	3
Тема 2. Генерація бізнес-ідей	12
Тема 3. Розробка розділу «Галузь, підприємство та його продукція»	17
Тема 4. Розробка розділу «Дослідження ринку та конкурентів»	21
Тема 5. Розробка розділу «Маркетинговий план»	26
Тема 6. Розробка розділу «Виробничий план»	32
Тема 7. Розробка розділу «Організаційний план»	37
Тема 8. Оцінка основних ризиків майбутнього бізнесу	42
Тема 9. Розробка розділу «Фінансовий план»	48
Список рекомендованої літератури	55

© Подлевський А. А., 2021

© НУВГП, 2021

ВСТУП

Предметом вивчення навчальної дисципліни «Бізнес-план: просто про складне» є теоретичні та практичні аспекти розробки бізнес-плану конкретного бізнесу, починаючи від генерації власне самої бізнес-ідеї до прорахунку усіх показників ефективності майбутнього бізнесу.

Програма навчальної дисципліни складена для всіх спеціальностей НУВГП, що, з одного боку, дозволить студенту без спеціалізованих економічних знань успішно розібратися у нюансах бізнес-планування, з іншого – не зменшить важливості та практичності отриманих знань та навичок. Курс заплановано в ключі цілеспрямованої роботи над вивченням спеціальних інформаційних ресурсів, активної роботи на лекціях та під час практичних занять, самостійної роботи. Вимоги до знань та умінь визначаються галузевими стандартами вищої освіти України.

Навчальний матеріал дисципліни «Бізнес-план: просто про складне» викладається в 9 темах, які об'єднанні в один змістовий модуль. Курс «Бізнес-план: просто про складне» спрямований на формування сучасних теоретичних знань та практичних навичок у студентів всіх спеціальностей у сфері розробки та реалізації бізнес-планування будь-якого бізнесу у сфері малого та середнього підприємництва.

Тема 1. Суть, значення та структура бізнес-плану

- 1. Суть та значення бізнес-плану**
- 2. Зміст, основні типи та структура бізнес-плану**
- 3. Методологія розробки бізнес плану**
- 4. Основні стадії розробки бізнес-плану**
- 5. Стил ь написання та оформлення бізнес-плану**

1. Суть та значення бізнес-плану

Бізнес-план — це комплексний багатофункціональний письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи та засоби її реалізації,

охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні, фінансові аспекти майбутнього бізнесу та особливості управління ним, спрогнозовані очікувані результати від реалізації запропонованої комерційної ідеї. Для бізнес-плану характерні такі ознаки:

– в бізнес-плані визначається *комерційна ідея* майбутнього бізнесу, формулюються перспективні та поточні шляхи реалізації ідеї, оцінюються сильні і слабкі сторони бізнесу, наводяться результати аналізу ринку та його особливостей, визначаються обсяги фінансових ресурсів, потрібних для реалізації підприємницького проекту тощо.

– бізнес-план — це документ, який охоплює *всі сторони діяльності* підприємства: виробничу, маркетингову, комерційну, економічну, фінансову, соціальну, правову тощо.

– на відміну від директивного плану, бізнес-план *не має законодавчого характеру і не є сталим документом* – він систематично поновлюється та адаптується до ринкових ситуацій, які постійно змінюються (зазвичай бізнес-план розробляється переважно на 3 роки з розбивкою по роках, а перший рік — з розбивкою по місяцях).

– бізнес-план — це *активний робочий документ*, відправний пункт усієї планової та виконавчої діяльності підприємства, який визначає оптимальні за часом і найменш ризиковані шляхи реалізації підприємницької ідеї.

– бізнес-план завжди переслідує *кілька цілей*, які потрібно досягти в ході реалізації комерційної ідеї.

Багато потенційних підприємців ще досі намагаються стартувати без бізнес-плану. На думку фахівців, на шляху створення будь-якої справи постає багато суттєвих перешкод, кожна з яких може стати причиною виникнення проблемних ситуацій. Статистика свідчить, що 75% усіх нових починань у бізнесі є невдалими саме в перші роки. Саме тому підприємства, які складають бізнес-плани, мають певні переваги порівняно з тими, хто не робить цього.

Таким чином можна зробити загальний висновок: *бізнес-план* — це документ, який використовується в усіх сферах підприємництва. Бізнес-план описує процес функціонування підприємства, показує, яким чином його керівники мають намір

досягти своєї мети. Добре розроблений бізнес-план допомагає підприємству зростати, завойовувати нові позиції на ринку, розробляти перспективні плати свого розвитку, формувати концепції виробництва нових товарів і послуг та обирати оптимальні шляхи їх реалізації.

2. Зміст, основні типи та структура бізнес-плану

В загальному вигляді зміст бізнес-плану визначаються такими основними факторами (чинниками):

- аудиторією, на яку розрахований бізнес-план (потенційні інвестори, партнери чи майбутні співробітники);

- цілями розробки бізнес-плану (залучення зовнішнього капіталу, налагодження зв'язків з партнерами, моделювання системи управління бізнесом);

- масштабами бізнесу й обсягами фінансових потреб (масштаб залежить від кількості інвестицій та обґрунтованості розрахунків);

- сферами поширення бізнесу (де планується реалізувати підприємницьку ідею);

- характеристиками продукту бізнесу (можуть бути простими або складними, традиційними або принципово новими, виробничого або споживчого призначення тощо);

- інвестиційною ситуацією, яка покладена в основу розробки бізнес-плану.

Залежно від інвестиційної ситуації розрізняють 6 основних типів (або видів) бізнес-планів:

1. Бізнес-план реалізації підприємницької (комерційної) ідеї. Бізнес-план реалізації підприємницької ідеї завжди відноситься до конкретного підприємства з конкретним персоналом, активами тощо.

2. Бізнес-план реалізації інвестиційного проекту. Інвестиційний проект може не мати конкретного виконавця, тобто може бути не прив'язаний до конкретного підприємства. В цьому випадку в інвестиційному проекті не розраховуються такі показники як, наприклад, ліквідність, коротко- та довгострокова заборгованість та інші показники, що характеризують діяльність

певного підприємства.

3. Бізнес-план підприємства — виклад перспектив розвитку підприємства на плановий період перед радою директорів або зборами акціонерів чи засновників.

4. Бізнес-план структурного підрозділу — виклад перед вищим керівництвом підприємства плану розвитку структурного підрозділу.

5. Бізнес-план розвитку регіону — виклад для органів з бюджетними повноваженнями перспектив соціально-економічного розвитку регіону..

6. Спеціальні (як правило скорочені) бізнес-плани — це варіанти планів для осіб, у контактах з якими зацікавлений підприємець. Зміст цих планів орієнтований на інтереси таких осіб. Наприклад, окремий бізнес-план може бути складений для майбутніх партнерів по бізнесу, окремий план — для можливих спонсорів тощо.

Сьогодні немає юридичних документів, які б чітко регламентували структуру бізнес-плану. Традиційно до бізнес-плану включається від 7-ми до дванадцяти розділів.

Резюме

1. Галузь, підприємство та його продукція;
2. Дослідження ринку та конкурентів;
3. Маркетинговий план;
4. Виробничий план;
5. Організаційний план;
6. Оцінка ризиків;
7. Фінансовий план.

3. Методологія розробки бізнес плану

Досвід стверджує, що підготовка всебічного бізнес-плану потребує витрат від 200 до 400 людино-годин, залежно від виду бізнесу та обсягу зібраної інформації.

На практиці бізнес-план може бути підготовлений самим підприємцем або відповідними фахівцями за участю підприємця. Для розробки стратегії розвитку великого підприємства часто залучаються спеціалізовані консалтингові фірми. Крім авторів концепції, закладеної в бізнес-плані, в його створенні активну

участь беруть фінансисти, які знають особливості кредитного ринку, обізнані з наявністю вільних коштів, ступенем ризику даного виду бізнесу. Основу групи спеціалістів, що розробляють бізнес-план, становлять маркетологи, економісти, статисти та інші фахівці (залежно від виду комерційної ідеї). Доцільними можуть виявитись поради тих, хто безпосередньо не беруть участі в процесі складання бізнес-плану, але мають до цього певне відношення. Зрозуміло, що порадам таких осіб підприємець повинен довіряти.

Основні стадії розробки бізнес-плану:

– Початкова стадія — це стадія, на якій в загальних рисах визначається концепція майбутнього бізнесу, тобто приймаються принципи рішення, які закладаються в основу майбутнього бізнесу. До початкової стадії відносять: пошук перспективної підприємницької ідеї; вибір форми організації бізнесу; вибір способу започаткування бізнесу та інші питання.

– Підготовча стадія — це стадія, на якій здійснюється формування інформаційного поля бізнес-плану, визначаються стратегія майбутнього бізнесу, місія підприємства, послідовність етапів розробки бізнес-плану (або так звана логіка написання бізнес-плану).

– Основна стадія — це стадія, на якій безпосередньо здійснюється написання бізнес-плану. На цій стадії повинна бути реалізована визначена на попередній стадії стратегія майбутнього бізнесу. Основна стадія розробки бізнес-плану складається із розробки маркетингової, виробничої, фінансової, організаційної частин, визначення обсягів та джерел фінансування, оцінювання можливих ризиків реалізації бізнес-плану, а також написання інших розділів. Мета основної стадії — переконливо показати, що вкладені в реалізацію підприємницької ідеї гроші та інші ресурси забезпечать потенційному інвестору очікуваний зиск, що прийнята підприємцем стратегія бізнесу може бути практично реалізована. Завершується розробка бізнес-плану його презентацією.

4. Основні стадії розробки бізнес-плану

Початкова стадія розробки бізнес-плану — це стадія, на якій закладаються основи майбутнього бізнесу та здійснюється

розробка концепції бізнесу. В загальному вигляді початкова стадія складається із вирішення таких основних питань:

- пошук підприємницької (комерційної) ідеї;
- вибір організаційно-правової форми бізнесу;
- вибір способу започаткування бізнесу для реалізації запропонованої комерційної ідеї.

Сутність *першого блоку* питань полягає в тому, що на основі власного практичного досвіду, наявності відповідної освіти, інтересів та уподобань тощо, а також з урахуванням зовнішніх факторів (чинних законодавчих актів, обмежень, конкуренції тощо), підприємець здійснює розробку підприємницької (комерційної) ідеї, з якою він збирається вийти на ринок.

Другий блок питань передбачає аналіз та вибір такої організаційно- правової форми господарювання, яка б відповідала законодавству і давала можливість реалізувати підприємницьку ідею з найвищою ефективністю. В процесі вирішення даного блоку питань потрібно:

- проаналізувати чинні організаційно-правові форми господарювання, визначити переваги та недоліки кожної із них;
- вивчити можливості, які дають ці форми для залучення інвестицій;
- визначити міру відповідальності за результати діяльності, яка накладається на засновників бізнесу кожної із організаційно-правових форм та вибрати найбільш прийнятну форму;
- визначити міру контролю за майбутнім бізнесом, який можна здійснювати в межах вибраної організаційно-правової форми тощо.

До основних організаційно-правових форм господарювання відносяться: приватні підприємства; підприємства об'єднання громадян; комунальні підприємства; державні (комерційні та казенні) підприємства; виробничі кооперативи; споживчі товариства; акціонерні товариства (відкриті та закриті); товариства з обмеженою відповідальністю; товариства з додатковою відповідальністю; повні товариства; командитні товариства та інші, а також підприємець-фізична особа.

Третій блок питань передбачає аналіз та вибір способу започаткування бізнесу для реалізації запропонованої комерційної ідеї. Можуть бути розглянуті такі варіанти:

- започаткування бізнесу у вигляді реєстрації фізичної особи-підприємця;
- створення нового підприємства — юридичної особи;
- купівля існуючого підприємства або його частини;
- з укладанням або без укладання франчайзингової угоди;
- вихід із великої компанії з утворенням нового підприємства;
- інше: пересувна торгівля, надомний бізнес; прямий маркетинг то в результаті розгляду та вирішення цих основних блоків питань формується основа для подальшої розробки бізнес-плану.

Найпростіший спосіб початку бізнесу — це створення суб'єкта підприємницької діяльності, який отримав назву „підприємець-фізична особа”. При даній формі господарювання реалізацію підприємницької ідеї здійснює одна особа без створення будь-якого підприємства

Підготовча стадія — це стадія розробки бізнес-плану, на якій здійснюється формування інформаційного поля бізнес-плану, визначається стратегія майбутнього бізнесу та послідовність етапів робіт з розробки бізнес-плану (так звана логіка написання бізнес-плану).

В загальному вигляді складається із вирішення таких основних питань:

- *Формування інформаційного поля* — це збирання інформації, необхідної для детальної розробки бізнес-плану.
- *Розробка стратегії майбутнього бізнесу* — це довгострокова програма дій та порядок розподілу пріоритетів і ресурсів з метою досягнення поставленої мети.
- *Послідовність етапів* розробки бізнес-плану (або логіка написання бізнес-плану).

В загальному випадку процес розробки бізнес-плану складається із таких основних етапів:

Перший етап, який є характерним для всіх типів бізнес-планів, полягає в розробці таких питань:

– опис ключових, найважливіших та значущих аспектів майбутнього бізнесу, тобто опис того стану бізнесу, якого прагне підприємець;

– кількісна характеристика заходів, які передбачається здійснити, щоб досягти поставлених цілей;

– узагальнення результатів розрахунків, зроблених раніше, за допомогою розрахунку відповідних фінансових показників.

Другий етап, який є специфічним для кожного із типів бізнес-планів, передбачає відповідно до типу бізнес-плану розробку таких розділів бізнес-плану, як маркетинг, виробництво, управління персоналом, фінанси та інші.

Основна стадія — це стадія, на якій безпосередньо здійснюється написання бізнес-плану, а саме розробки його розділів, про які ми детальніше поговоримо у подальших лекціях:

5. Стиль написання та оформлення бізнес-плану

Бізнес-план — це не тільки діловий документ, а й своєрідний *рекламний документ*, на підставі якого можна зробити висновки не лише про майбутній бізнес, а й про його власників. Тому важливим є як зміст, так і *зовнішній вигляд* бізнес-плану. Тому бізнес-план підлягає певним вимогам щодо стилю написання та оформлення.

Щодо *стилю написання*, то тут можна керуватись такими порадами:

– бізнес-план повинен *грунтуватися на реалістичних припущеннях*;

– бізнес-плану *протипоказаний зайвий оптимізм*;

– в бізнес-плані повинна бути певна *«родзинка»*, *«фішка»*, *«унікальна ціннісна пропозиція»*, яка повинна зацікавити тих, для кого готується такий план;;

– 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;

– в бізнес-плані повинно бути продемонстровано, що розробники *визначили і спираються на потреби* потенційних клієнтів, а не просто те, що їх захопила певна *«підприємницька»*

ідея;

– бізнес-плані потрібно визначити, в який спосіб буде здійснюватись моніторинг та контроль за ходом реалізації комерційної ідеї. Ці питання завжди особливо цікавлять потенційних інвесторів;

– в бізнес-плані потрібно постійно робити наголос на таких основних моментах, які можуть мати неабиякий вплив на успішну реалізацію розробленого бізнес-плану;

Щодо оформлення бізнес-плану, то потрібно керуватись такими порадами:

– бізнес-план повинен мати *титкульний аркуш та аркуш змісту*, на початку бізнесплану розміщується резюме, додатки — розміщуються у кінці бізнесплану;

– у тексті бізнесплану повинні бути посилання на джерела інформації та необхідні примітки;

– бізнес-план має бути *стислим, простим*, але адекватно розкривати сутність підприємницького проекту;

– бізнес-план має бути *легким для сприйняття*, чітким та лаконічним, щоб у ньому можна було швидко знайти потрібну інформацію. Отже, у структурі бізнесплану необхідно виділяти розділи, підрозділи та параграфи;

– бізнес-план повинен бути *гарно оформлений*, не містити граматичних та орфографічних помилок. Ідеальна форма — елегантна брошура, проспект, буклет;

– бізнес-план має забезпечувати *охорону комерційної інформації* про суб'єкт бізнесу та його діяльність. Для цього потрібно жорстко контролювати сферу його розповсюдження або скласти окремий додаток, який міститиме всю конфіденційну інформацію і буде доступним тільки тим, кому треба таку інформацію знати;

– бізнес-план має бути *функціональним*, тобто містити лише корисну інформацію, яка цікавить або може зацікавити читача. За необхідності додаткова, пояснювальна, первинна інформація може бути винесена в додатки (обсяг додатків не обмежується).

Складовою частиною структури бізнес-плану є додатки. *Додатки* — це не регламентований за обсягом розділ бізнес-

плану, в якому наведено інформацію, що деталізує, уточнює або підтверджує зміст основних розділів бізнес-плану. Посилання на всі документи, які містяться у додатках, мають бути зроблені в тексті бізнес-плану.

У додатки рекомендується виносити:

- первинні матеріали аналізу ринку;
- стислі біографічні відомості про власників бізнесу, ключових менеджерів, про їхні професійні обов'язки, особливі вміння та досягнення;
- словник технічних термінів;
- детальну технічну характеристику продукту бізнесу;
- схему виробничих процесів;
- специфікації продукції;
- рисунки, фотографії продукції, приміщень підприємства тощо;
- рекламні матеріали; прейскуранти;
- гарантійні листи, які підтверджують високу репутацію і надійність керівників підприємства (компанії);
- організаційну схему управління підприємством;
- юридичні документи (копії установчих документів, контрактів, угод, патентів, ліцензій тощо).

Тема 2. Генерація бізнес-ідей

1. Методологія генерування бізнес-ідей

2. SWOT-аналіз підприємця та бізнесу

3. Відбір кращих бізнес-ідей

1. Методологія генерування бізнес-ідей

Існує десятки основних методів генерації ідей для бізнесу: «Мозковий штурм». Колективна генерація ідей, коли група людей пропонує різні ідеї, учасники групи намагаються їх розвинути, виявляючи недоліки й переваги.

«Шість капелюхів». По черзі надіваються шість капелюхів різного кольору. У білій перевіряються цифри й факти, у чорній негативні риси, у жовтій - аналізуються позитивні моменти, у зеленій відбувається генерація ідей, у червоній дозволяються

активні емоційні реакції, у синьої підводять підсумки генерації ідей для бізнесу.

«Ментальні карти». У центр аркуша заноситься ключове поняття ідеї для бізнесу, а всі асоціації, які варто запам'ятати, записуються на галузях, що йдуть від нього. Ідеї для бізнесу можна малювати. Створення подібної карти здатне допомогти придумати нові асоціації.

«Синектика». Вибирається об'єкт і складається таблиця для його аналогій. У першому стовпці - прямі аналогії, у другому - непрямі (приміром, ознаки першого стовпця). Наприкінці зіставляються мета, об'єкт і непрямі аналогії.

«Метод фокальних об'єктів». Тут поєднуються ознаки різних об'єктів в одному предметі. Приклад: свіча й поняття «Новий рік». Новий рік - свято, іскри бенгальських вогнів. До свічі це також ставиться. Якщо бенгальську свічу стерти в порошок і додати його у віск, то вийде «новорічна» свіча із крихтою, що іскриться, усередині.

«Морфологічний аналіз». Досліджуваний об'єкт розкладається на компоненти, з яких відбираються самі значимі характеристики. Потім їх варто змінити й спробувати знову зібрати разом. У результаті одержуємо новий об'єкт.

«Непрямі стратегії». Для цього методу генерації ідей для бізнесу потрібні картки з командами («дай волю злості», «укради рішення» і ін.). Що беруть участь витягають карти й виконують їхньої вказівки.

«Автобус, ліжко, ванна». Суть методу генерування ідей у тім, що нові ідеї не тільки таяться в глибинах підсвідомості, але й намагаються вирватися назовні. Потрібен час на їхню появу й нову ідею може спасти на думку в самому незвичайному місці.

«Розшифровка». Береться будь-який напис іноземною мовою, наприклад ієрогліфи. У розгадуючого напис, у цей момент можуть народжуватися в голові всілякі асоціації.

«Пастка для ідей». Фіксуються абсолютно всі ідеї для бізнесу, можна їх записувати на диктофон або в зошит. А потім при нагоді вертатися до них

«Протилежне мислення». Інструмент, який дозволяє легко поставити під сумнів давні “стереотипні” припущення, пов'язані

зі стартапом, що є ключовим фактором для пошуку «нестандартних ідей».

«Брейнстормінг». Дозволяє генерувати велику кількість ідей без надзвичайних зусиль.

«Аналогічне мислення». Це техніка для аналізу успішного бізнесу, виявлення того, що робить його успішним, а потім застосування тих самих принципів для вашого бізнесу. Це простий метод для пошуку бізнес-ідей, які вже попередньо перевірені та підтверджені досвідом інших команд.

2.SWOT-аналіз підприємця та бізнесу

Для визначення сильних та слабких сторін підприємства (бізнесу) відокремлюють основні функціональні види діяльності підприємства: маркетинг, виробництво, персонал, дослідження та розробки, фінанси тощо, а потім у межах кожного виду діяльності здійснюють порівняння окремих сторін діяльності підприємства з аналогічними сторонами діяльності інших підприємств, шукаючи відмінності між власними якостями підприємства і відповідними якостями конкурентів. В результаті виявляють сильні та слабкі сторони даного підприємства, які підлягають управлінню та контролю з боку даного підприємства.

Сильні сторони — це особливі, унікальні, оригінальні або, принаймні, відмінні від конкурентів якості, на які може бути зроблена ставка в бізнесі і які обумовлюють певні конкурентні переваги даного підприємства. Слабкі сторони — це якості, яких підприємству бракує у порівнянні з іншими підприємствами.

Відповіді на вищенаведені запитання доцільно занести у спеціальну таблицю, яка має форму балансу. В актив підприємства доцільно занести унікальні, специфічні, особливі якості підприємства, згруповані за функціональними видами діяльності та ресурсами. В пасив — фактори, що обмежують (знижують) конкурентоспроможність підприємства (табл. 2.1).

Завершується оцінка загального стану в певній сфері (галузі) проведенням так званого SWOT-аналізу (STRENGTHS – сильні сторони, WEAKNESS – слабкі сторони, OPPORTUNITIES – сприятливі можливості, THREATS – можливі загрози).

Таблиця 2.1

Баланс сильних та слабких сторін підприємства

АКТИВ — сильні сторони	ПАСИВ — слабкі сторони
1. У сфері маркетингу 1.1. 1.2 1.3	1. У сфері маркетингу 1.1. 1.2 1.3
2. У сфері виробництва 2.1. 2.2 2.3.....	2. У сфері виробництва 2.1. 2.2 2.3.....
3. У сфері персоналу 3.1..... 3.2..... 3.3.....	3. У сфері персоналу 3.1..... 3.2..... 3.3.....
4. У сфері досліджень і розробок 4.1..... 4.2..... 4.3.....	4. У сфері досліджень і розробок 4.1..... 4.2..... 4.3.....
5. У сфері фінансів 5.1..... 5.2..... 5.3.....	5. У сфері фінансів 5.1..... 5.2..... 5.3.....

Цей аналіз об'єднує результати зовнішнього та внутрішнього аналізу і полягає в зіставленні сильних та слабких сторін підприємства (діючого або створюваного) з потенційними зовнішніми сприятливими можливостями та загрозами бізнесу.

Результати SWOT- аналізу можна подати в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Результати SWOT-аналізу

Позитивні обставини для початку бізнесу	Негативні обставини для початку бізнесу
Перераховуються основні сильні сторони підприємства та сприятливі зовнішні обставини	Перераховуються основні слабкі сторони підприємства та зовнішні загрози

У процесі SWOT-аналізу визначається також, яким чином можна використати сильні сторони підприємства і сприятливі обставини для успішної реалізації комерційної ідеї та як усунути чи максимально зменшити вплив слабких сторін підприємства та зовнішніх загроз.

Результати SWOT-аналізу є основою для формулювання можливої місії підприємства.

3.Відбір кращих бізнес-ідей

В процесі успішного виконання методик генерування бізнес-ідей, у майбутнього підприємця має бути перелік різних ідей. Найкраще оцінювати перспективність бізнес-ідеї через використання вже згаданого методу SWOT-аналізу – це дасть сформулювати переваги та недоліки кожної ідеї.

Коли буде сформована матриця різних ідей і згруповані переваги та недоліки – підприємець може порівняти їх із :

- власними можливостями (фінансовими, ресурсними, часовими тощо);
- власними уподобаннями;
- тенденціями на ринку;
- наявністю значної кількості конкурентності у даній сфері;
- законодавчими нюансами;
- екологічністю;
- актуальністю для місцевої громади або анупаки для усього світу тощо.

Слід пам'ятати, що підприємець здійснює власну діяльність на власний розсуд, і в ідеалі має вибрати ту ідею, яка потрібна значній частині користувачів, приносить задоволення для

підприємця від власної діяльності та фінансову винагороду у вигляді прибутку.

Тема 3. Розробка розділу «Галузь, підприємство та його продукція»

- 1. Аналіз галузі майбутнього бізнесу.**
- 2. Характеристика підприємства.**
- 3. Опис продукції підприємства**
- 4. Визначення місії та цілей бізнесу.**

1. Аналіз галузі майбутнього бізнесу.

Цей розділ бізнес-плану розробляється для того, щоб переконати читача в перспективності галузі, в якій буде працювати майбутній бізнес, та викликати довіру до нього шляхом опису переваг та особливостей продукції (послуг), яка буде випускатись на підприємстві.

Розділ «Галузь, підприємство та його продукція» може складатися з таких частин (або блоків):

- поточна ситуація та тенденції розвитку галузі;
- загальна характеристика підприємства;
- комерційна ідея, з якою підприємець збирається на ринок;
- докладний опис продукції (послуги) підприємства;
- патенти, товарні знаки, інші права власності;
- місія підприємства, стратегічні й тактичні цілі діяльності підприємства, перспективи його зростання;
- інше.

2. Характеристика підприємства.

Наводяться дані про форму власності та організаційно-правову форму господарювання, засновників, величину статутного фонду тощо з наголошенням на перевагах, які є у підприємства.

Далі формулюється комерційна ідея, з якою підприємець планує вийти на ринок. При формулюванні комерційної ідеї дуже важливо показати, як і чому прийшла до вас ця ідея. Доцільно та корисно пояснити що змушує вас вірити в те, що вона матиме

успіх, і як ви плануєте просуватися з нею вперед.

Після викладення суті комерційної ідеї потрібно зробити докладний опис продукції (послуги) підприємства. Потрібно чітко пояснити, що саме ви виробляєте або продаєте

3. Опис продукції підприємства

Характеризуючи продукти або послуги підприємства, необхідно усвідомлювати, що підприємець, який складає бізнес-план, напевне знає про них набагато більше за потенційного інвестора. З цього погляду бажано, щоб характеристика продуктів бізнесу була подана у простій та зрозумілій формі. Як правило, така інформація може передбачати:

1. *Фізичний опис продукту підприємства.* Якщо йдеться про товари, то необхідно навести їхні основні *фізичні, технічні та експлуатаційні параметри*. Бажано додати *фотографії, рисунки, схеми даної продукції*. Коли підприємство надаватиме якісь послуги, то усвідомити, що саме вони забезпечуватимуть клієнтам, найкраще допоможуть діаграми.

2. *Привабливість продукту.* Інвесторів, власне, цікавлять не тільки фізичні параметри продукту бізнесу, скільки вигоди, які може отримати потенційний покупець. Придбання товару завжди означає вирішення певних проблем клієнта (економію часу або ресурсів, створення іміджу тощо).

3. *Споживчі якості продукції* підприємства доцільно характеризувати за такими параметрами (показниками):

- основні види сировини, з якої виготовляється продукція;
- вага «нетто» одиниці продукції;
- строки зберігання за певних умов;
- смакові властивості (для харчових продуктів);
- естетика зовнішнього вигляду;
- показники якості продукції;
- хімічний склад (наявність мінеральних та інших речовин);
- рівень цін;
- можливість надання знижок;
- інші відомості.

4. Доцільно визначити *тривалість життєвого циклу товару* (послуги), що пропонується для реалізації на ринку.

5. Дуже важливо зазначити *стадію розробки* продукту. Тут необхідно прокоментувати, на якій стадії готовності до виходу на ринок (проект, дослідний зразок, промислова партія) знаходиться продукція, яка пропонується для реалізації на ринку. Якщо продукція ще не готова до продажу, то потрібно вказати, які саме конструкторські (технологічні) роботи потрібно здійснити для організації виготовлення продукції та її продажу.

6. Розробник бізнес-плану повинен вміти так зробити опис продукції, щоб зацікавлені особи (інвестори та споживачі) *зрозуміли переваги зроблених пропозицій і повірили в можливість їх реалізації*.

4. Визначення місії та цілей бізнесу.

Результати SWOT-аналізу є основою для формулювання можливої місії підприємства. Місія підприємства — це його головне призначення, особлива роль, чітко окреслена причина його існування тощо, які в сукупності формують основні напрямки діяльності підприємства.

Місія підприємства (існуючого чи новостворюваного) формулюється в процесі пошуку відповіді на питання: „Яким бізнесом займається підприємство?” Місію підприємства потрібно шукати за його межами — у споживачах, у його діяльності на ринку тощо. Правильно сформульована місія дає відповіді на такі питання:

- яким бізнесом займається підприємство?
- які основні (головні) цілі діяльності підприємства?
- кого підприємство обслуговує?
- які товари підприємство пропонує споживачам?
- на яких ринках діє підприємство?
- у чому полягає специфіка підприємства щодо задоволення потреб клієнтів?
- які конкурентні переваги має підприємство?
- які показники діяльності підприємство вважає для себе оптимальними?

Визначення місії повинно:

- бути лаконічним, не розпливчатим, не надто загальним;
- вказувати на призначення підприємства з погляду задоволення потреб споживачів (конкретні товари, послуги, сегменти ринку тощо);

- включати певні елементи, які відбивають бачення підприємцем свого бізнесу (частка ринку, рівень прибутковості та ефективності тощо);

- розкривати переваги підприємства, які відрізняють його від інших конкурентів та вказують на нові, кращі та оригінальніші способи задоволення потреб споживачів.

В межах сформульованої місії підприємства необхідно також визначити стратегічні та тактичні цілі підприємства з погляду досягнення певних показників:

- позиції підприємства на ринку;
- обсягів інвестиційної та інноваційної діяльності;
- величини прибутковості, ефективності тощо.

Наприклад, цілями підприємства можуть бути такі цілі:

- завоювати певну частку ринку;
- стати лідером у певній сфері діяльності;
- першим запропонувати якнайширший асортимент товарів (послуг);
- розпочати, перепрофілювати, розширити виробництво, виокремитись зі складу великої компанії тощо;
- поширити бізнес підприємства на нові географічні зони;
- провести подальше вдосконалення (модернізацію) продукції підприємства тощо.

Останнє є особливо важливим, оскільки інвестори майже ніколи некладають гроші у підприємства, які спеціалізуються лише на одному виді продукції, не маючи при цьому доказів щодо можливостей удосконалення продукції в майбутньому.

Тема 4. Розробка розділу «Дослідження ринку та конкурентів»

- 1. Визначення тенденцій розвитку ринку**
- 2. Сегментація споживачів та вибір цільового ринку.**
- 3. Аналіз основних конкурентів**

4. Визначення прогнозних обсягів реалізації продукції та частки бізнесу на ринку

1. Визначення тенденцій розвитку ринку

Розробка розділу «Дослідження ринку та конкурентів» є одним з найскладніших у процесі розробки бізнес-плану і водночас одним з найважливіших. Інші розділи бізнес-плану багато в чому залежать від результатів досліджень ринку.

Основне призначення розділу „Дослідження ринку” — переконати потенційних інвесторів та кредиторів у наявності ринку для продукції підприємства, розкрити можливості розвитку цього ринку тощо.

Три основні питання, на які потрібно дати відповідь коли обираєш “свій ринок”: „Хто є споживачами (клієнтами) продукції даного виду”? „Хто є конкурентами вашого підприємства”? „Які відкриваються можливості для розвитку ринку даного продукту (послуги)”?

Розділ „Дослідження ринку” може складатися з таких основних підрозділів (частин або блоків):

1. Загальна характеристика ринку продукту підприємства.
2. Цільовий ринок підприємства.
3. Місцезнаходження бізнесу (підприємства).
4. Оцінка впливу зовнішніх факторів на бізнес та обґрунтування вибору стратегії реалізації комерційної ідеї.

Загальна характеристика ринку продукції підприємства може охоплювати проведення таких видів робіт або такі складові:

а) визначення розміру (потенціалу) ринку, тобто очікувані сукупні обсяги продажу даного товару протягом певного періоду в певних географічних межах всіма продавцями даного товару. Тобто, потрібно дослідити ваших *споживачів (клієнтів)* — тих, хто купуватиме вашу продукцію. Потрібно визначити, які конкретно потреби споживачів буде задовольняти ваша продукція, скільки є їх (споживачів);

б) визначення тенденцій розвитку ринку, тобто зростання (стабілізація, зменшення) ринку даного товару за останні роки і факторів, що впливали та впливатимуть на ці процеси в

майбутньому (наприклад, галузеві тенденції, соціально-економічні фактори, урядова політика тощо);

в) основні способи задоволення попиту споживачів даної продукції та основні можливі конкуренти даного підприємства.

2. Сегментація споживачів та вибір цільового ринку.

Цільовий ринок — це та специфічна група споживачів, їх місцезнаходження та кількість, на яку буде орієнтуватись саме ваш бізнес. *Цільовий ринок* — це мета всіх зусиль підприємця та його досліджень у бізнесі.

Процедура визначення цільового ринку підприємства складається з таких етапів:

- *сегментація ринку*, тобто поділ усіх можливих споживачів продукції підприємства на певні групи — сегменти;

- *порівняльна оцінка привабливості* кожного із виділених сегментів ринку;

- вибір *найкращого, потенційно привабливого та найприбутковішого сегменту ринку*, тобто виділення цільової групи споживачів, на яку буде орієнтуватися підприємство.

Сегментація — це поділ споживачів продукції вашого підприємства на певні групи. Кожний сегмент ринку має відповідати таким вимогам:

- відбивати особливі потреби споживачів (клієнтів);

- становити практичний інтерес для передбачуваного бізнесу;

- бути досяжним, тобто мають існувати реальні можливості контактів з кожною групою споживачів (клієнтів);

- бути однорідним за потребами, пріоритетами, звичками, купівельною спроможністю споживачів (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).

Після проведення сегментації ринку продукції переходять до *порівняльної оцінки привабливості* кожного із виділених сегментів ринку для вашого підприємства (бізнесу). Тобто потрібно знайти відповіді на запитання: *який з цих сегментів ринку має першорядне значення для вашого підприємства і чому.*

При вивченні попиту доцільно визначити *еластичність попиту* на продукцію підприємства залежно від різних факторів іа насамперед від ціни.

На основі оцінки сегментів ринку здійснюється вибір найкращого потенційно найприбутковішого сегменту ринку вашого підприємства а тобто визначається *певна група споживачів, на яких підприємство буде орієнтуватись у своїй діяльності..*

Після визначення цільового ринку підприємства (бізнесу) переходять до *вибору місця розташування* вашого підприємства. Вибір території для розміщення бізнесу є дуже важливою проблемою особливо для торговельного та ресторанного бізнесу чи сфери послуг. Коли вже вибрано місце для бізнесу то потім дуже важко або навіть неможливо його пересунути (налагоджена інфраструктура та великі витрати тощо). Тому обґрунтування рішення щодо місцезнаходження підприємства (бізнесу) є обов'язковим елементом будь-якого бізнес-плану.

3. Аналіз основних конкурентів

Найбільш значущими є такі зовнішні фактори, як рівень конкуренції; існуючі та ймовірні конкуренти; постачальники сировини та матеріалів.

В загальному вигляді *оцінка конкурентної ситуації* на ринку передбачає:

- визначення прямих та непрямих (тобто виробників товарів-замінників) конкурентів на ринку продукції вашого підприємства;

- збирання та узагальнення інформації про основних конкурентів. З практичного погляду існує кілька простих рекомендацій щодо збирання та узагальнення інформації про конкурентів. Передусім потрібно завести на кожного з найближчих конкурентів окрему папку та складати до неї відповідні інформативні матеріали (статті, рекламні буклетні листівки, прайс-листи фотографії, об'яви щодо найму робітників розпродажу товарів тощо). Далі потрібно постійно переглядати та оновлювати накопичену інформацію з метою з'ясування ринкової стратегії кожного із найближчих конкурентів;

- визначення майбутніх ймовірних конкурентів особливо у випадку коли існують реальні можливості імітації продукції вашого підприємства;

- здійснення порівняльного аналізу ринкових стратегій найближчих конкурентів визначення їхніх сильних та слабких сторін;

- визначення факторів конкуренції на ринку продукції вашого підприємства та способів зворотної реакції на них;

- з'ясування конкурентної позиції вашого підприємства на ринку.

Порівняльний аналіз ринкових стратегій найближчих конкурентів рекомендується проводити за табличною формою. Порівняльний аналіз ринкових стратегій конкурентів дає змогу:

- чітко визначити сильні та слабкі сторони конкурентів та врахувати їх помилки в процесі створення власного бізнесу;

- усвідомити в який спосіб можна побудувати власну конкурентоспроможну ринкову стратегію;

- вчасно усвідомити необхідність зміни своєї ринкової стратегії та перебудови власної діяльності.

4. Визначення прогнозних обсягів реалізації продукції та частки бізнесу на ринку

Після аналізу ринкових стратегій найближчих конкурентів визначають *конкурентну позицію вашого підприємства* на ринку, де планується реалізувати запропоновану комерційну ідею. Для цього складається матриця конкурентного профілю. На матриці конкурентного профілю визначаються *сильні і слабкі* сторони вашого підприємства на ринку даного продукту та складається їх баланс.

Зроблений аналіз конкурентів та проведене сегментування клієнтів, виділення перспективних цільових сегментів – все це дозволяє прогнозувати прогнозні обсяги реалізації продукції, та, знаючи орієнтовний обсяг ринку, та орієнтовні позиції конкурентів – визначитися із часткою бізнес на ринку за кілька років. Знову ж таки – це передбачає значний обсяг роботи над збором достовірної та актуальної інформації.

Загальний обсяг таргетованого ринку та динаміка його зростання – є важливим фактором, що впливає на оцінку потенціалу масштабування бізнесу.

При розрахунку об'єму ринку виділяють 3 категорії оцінки: TAM, SAM, SOM (*Стів Бланк. Священна книга стартапера*).

TAM (Total Addressable Market) – максимально можливий об'єм ринку, який може охопити теоретично бізнес, якщо припустити, що не існує взагалі ніяких обмежень. Оцінка TAM це метрика, яка дозволяє оцінити потенціал бізнесу та загальний попит на продукт/сервіс.

SAM (Serviceable Available Market) – це частина TAM, яка означає той його сегмент, який може бути охоплений продуктом, враховуючи географічний таргет, портрети цільової аудиторії тощо. Тобто обсяг SAM вираховується як частина TAM, яка обмежена географічно та демографічно. Часто розраховується як % від TAM, враховуючи портрети цільової аудиторії.

SOM (Serviceable Obtainable Market) – частина SAM – реалістична частка ринку, яку бізнес може завоювати за допомогою доступних йому ресурсів.

Розраховується такими способами:

1. Базуючись на потужностях. Якщо виготовлення продукту пов'язано з виробництвом, людиногодинами чи будь-якими іншими лімітованими ресурсами - розрахуйте, скільки

максимально бізнес зможе виробляти в місяць/рік/5 років. Від цього можна розрахувати максимально можливий обсяг SOM.

2. Базуючись на конкурентах. Подивіться, яку долю ринку мають конкуренти, і на основі цих даних зробіть власні припущення щодо потенційної долі ринку вашого бізнесу.

Частка ринку (SOM) стосується того, чого певна компанія планує досягти протягом наступних п'яти років з точки зору доходів. За визначенням SOM менше, ніж SAM, якщо компанія не є монополістом зі 100% ринку.

Тема 5. Розробка розділу «Маркетинговий план»

1. Стратегії маркетингу бізнесу.

2. Аналіз каналів збуту та постачання.

3. Реклама.

4. Бюджет витрат на маркетингову діяльність підприємства.

1. Стратегії маркетингу бізнесу.

Стратегія маркетингу — це вміння так розподілити і організувати ресурси, щоб нав'язати конкурентам термін, місце і умови боротьби, які відповідають власним силам.

По-перше, це визначення суті маркетингової стратегії, по-друге, це розробка заходів з її реалізації. Визначення суті маркетингової стратегії передбачає обґрунтування вибору типу маркетингу (див. табл. 5.1) та тих специфічних властивостей і переваг продукції підприємства (якість, ціна, сервіс тощо), на яких буде будуватися стратегія завоювання цільового ринку.

Таблиця 5.1

Типи маркетингу та підходи до розробки заходів з їх реалізації

Тип маркетингу	Структурні характеристики ринку		
	Ринок у цілому	Декілька сегментів ринку	Один сегмент ринку
Недиференційований (масовий) маркетинг	Диференційований маркетинг	Концентрований маркетинг	Орієнтація на одну групу споживачів із
	Орієнтація на кілька груп споживачів із	Орієнтація на одну групу споживачів із	

	Орієнтація на широкий споживчий ринок із використанням одного базового комплексу маркетингу	використанням спеціально опрацьованого комплексу маркетингу для кожної групи споживачів.	використанням спеціального залучення комплексу маркетингу саме цієї групи споживачів
--	---	--	--

В основу вибору типу маркетингу покладено цільовий ринок, на якому планує працювати підприємство, стадії життєвого циклу товару, ресурсні можливості підприємства, ступінь однорідності продукції підприємства, маркетингові стратегії конкурентів тощо. У бізнес-плані потрібно пояснити, чому був вибраний саме той чи інший тип маркетингової стратегії і на яких перевагах продукції підприємства та самого підприємства будуватиметься стратегія завоювання підприємством цільового ринку.

Після визначення типу маркетингової стратегії та специфічних властивостей і переваг продукції підприємства, на яких буде будуватися стратегія завоювання цільового ринку, переходять до розробки конкретних заходів з її реалізації.

До таких основних заходів відносяться:

- 1) розробка стратегії збуту продукції (послуг) підприємства;
- 2) формування цінової політики (політика ціноутворення);
- 3) розробка рекламної політики підприємства (рекламної кампанії);
- 4) розробка політики підтримки продукту (послуг) підприємства.

Розробка стратегії збуту продукції підприємства передбачає:

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

2. Аналіз каналів збуту та постачання.

Вибір типу каналу збуту має принципове значення, оскільки кожне рішення в цій сфері багато в чому визначає параметри цінової та рекламної політики, політики підтримки продукції підприємства. До того ж з усіх елементів стратегії маркетингу (за винятком вибору цільового ринку) най-складніше змінити саме систему збуту, оскільки її створення потребує багато часу і вона охоплює складні взаємозв'язки з великою кількістю партнерів.

Підприємець може вибрати будь-який з показаних на рис. 2.1 каналів збуту. Кожному з них властивий відповідний рівень збуту і витрат.

Канал нульового рівня (називається також каналом прямого маркетингу) — це виробник, який продає товар безпосередньо споживачам.

Однорівневий канал включає одного посередника. На споживчих ринках цим посередником зазвичай буває роздрібний торговець, а на ринках товарів промислового призначення ним часто виявляється агент зі збуту або брокер.

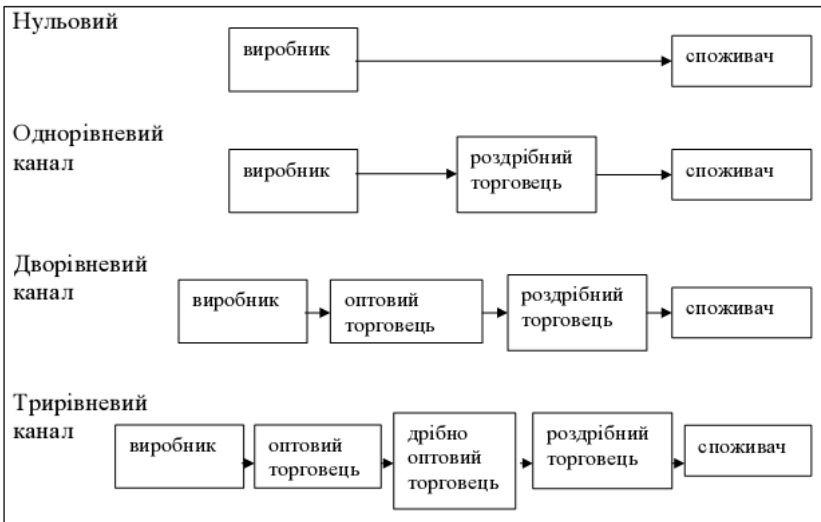


Рисунок 5.1. Типи каналів збуту продукції підприємства

Дворівневий канал включає двох посередників. На споживчих ринках такими посередниками зазвичай стають оптовий і роздрібний торговці, на ринках товарів промислового призначення це можуть бути промисловий дистриб'ютор та дилери.

Триврівневий канал включає трьох посередників. Наприклад, в м'ясопереробній промисловості між оптовим і роздрібним торговцями зазвичай знаходиться дрібний оптовик.

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

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

- вказати на чисельність працівників служби збуту;
- визначити принципи побудови служби збуту (за типами товарів або за географічними зонами);
- пояснити основні принципи системи матеріальної винагороди працівників служби збуту.

3. Реклама.

З економічної точки зору реклама — це оплачена форма не персональної презентації та просування товарів і послуг із чітко визначеним джерелом фінансування.

Для реалізації маркетингових цілей застосовують такі види реклами:

- Інформаційна реклама — застосовується переважно з метою створення попиту на етапі виведення нового товару на ринок (інформація про товари, форму, образ підприємства).

- Переконуюча реклама — проводиться на етапі збільшення випуску продукції з метою переконання споживачів у перевазі певної марки товару. Часто набуває форми порівняльної реклами (переконує у необхідності здійснення покупки, демонструє переваги товару).

- Нагадувальна реклама використовується на етапі зрілості, для того, щоб змусити споживача згадати про товар (нагадує про товар, місце його продажу).

- Підкріплююча реклама після купівлі запевнює покупців товару у правильності вибору.

Престижна реклама створює певний імідж підприємства. Засобами поширення реклами підприємства є:

- преса (газети, журнали, книги, довідники);
- друкowana реклама (листівки, плакати, каталоги, проспекти, візитні картки, буклети та ін.);
- зовнішня реклама (великогабаритні плакати, електрифіковані і світлові панно з нерухомими, змінюваними чи запрограмованими написами, просторові конструкції тощо);
- реклама на транспорті (усередині і зовні транспортних засобів, на зупинках, залізничних і автовокзалах, в аеро- і морських портах);
- екранна реклама (кіно- і телереклама, слайди);
- радіореклама.

Планування рекламної кампанії передбачає такі послідовні етапи:

- визначення цілей та об'єктів рекламної кампанії;
- визначення цільової аудиторії реклами;
- вибір засобів реклами;
- підготовка рекламного звернення;
- розробка графіків виходу реклами;
- складання бюджету просування товару;
- попередня оцінка ефективності реклами.

4. Бюджет витрат на маркетингову діяльність підприємства.

Оцінка загальних витрат на реалізацію стратегії маркетингу і програм, що її забезпечують, становить відповідну інформаційну основу для складання фінансового розділу бізнес-плану. Подавати таку інформацію у бізнес-плані рекомендується за допомогою діаграм, графіків. Наприклад, бюджет маркетингу можна подати у формі таблиці 5.2.

Таблиця 5.2.

Бюджет витрат на маркетингову діяльність підприємства

Види витрат	Квартал				За рік
	1-й	2-й	3-й	4-й	
1. Реклама					
2. Стимулювання збуту					
3. Навчання торгового персоналу					
4. Дослідження ринку					
5. Сервісне обслуговування					
6. Розробка та вдосконалення					
7. Цінова політика					
8.					

Після визначення бюджету маркетингу слід здійснити його розподіл за напрямками роботи (табл. 5.3). Розподіл зазвичай здійснюється за тими ж пропорціями, що і в попередньому році. Якщо в базисному році подібні витрати були відсутні, то можна запропонувати такий розподіл: 70% бюджету асигнувати на рекламу, 25% — на заходи щодо стимулювання збуту і 5% — на здійснення маркетингових досліджень.

Таблиця 5.3

Розподіл бюджету маркетингу

Маркетингові заходи	Структура, %	Витрати

Кожному з наведених вище методів властиві як позитивні, так і негативні моменти. У конкретній ситуації рішення про бюджет має прийматися з урахуванням наявних можливостей, поведінки товару на ринку і конкретних переваг на кожній стадії життєвого циклу товару. При формуванні бюджету маркетингу основним має бути принцип «економити на всьому, але тільки не на маркетингу»

Тема 6. Розробка розділу «Виробничий план»

1. Виробничий процес

2. Оцінка необхідних основних засобів. Амортизація основних засобів.

3. Собівартість продукції. Постійні та змінні витрати.

4. Кошторис витрат та калькуляція продукції.

1. Виробничий процес

Розділ виробничого плану в бізнес-плануванні є одним із найважливіших і формується на основі маркетинг-плану.

Цей розділ готується тільки тими підприємцями, які збираються займатися виробництвом товарів. Головне завдання — довести потенційним партнерам, що підприємство дійсно зможе виробляти потрібну кількість товарів у потрібний термін і з необхідною якістю.

Виробничий план доцільно розпочинати з короткої характеристики виробничого процесу, тобто з опису *основних технологічних операцій* у їх послідовності. Потрібно описати технологічні операції, визначити, які з них будуть виконуватись самим підприємством, а які — за контрактами з іншими підприємствами (виконавцями), обґрунтувати вибір необхідного обладнання (устаткування) для виконання цих операцій, визначити тривалість виконання технологічних операцій та розрахувати загальну трудомісткості річної (або конкретної) виробничої програми.

В процесі розробки підрозділу “Опис (характеристика) виробничого процесу” також потрібно:

- дати пояснення того, які роботи будуть виконуватись самим підприємством, а які — ні;

- 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 (звісно, якщо вони є).

Після розрахунку трудомісткості річної виробничої програми потрібно визначити кількість робочих місць (тобто кількість машин та обладнання), які потрібно створити для того,

щоб виконати цю програму та розрахувати їх вартість.

Розрахувавши розрахункову кількість робочих місць, визначають прийнятну кількість робочих місць. Після розрахунку кількості робочих місць за їх видами потрібно:

- навести повний список обладнання, машин та устаткування, необхідних для здійснення виробничого процесу;
- розрахувати витрати, пов'язані з придбанням (орендою) нових (або вживаних) обладнання, машин та устаткування.

Інформацію про обладнання, машини та устаткування, які передбачається використати у виробничому процесі, зручно подати у вигляді таблиці

2. Оцінка необхідних основних засобів. Амортизація основних засобів.

У цьому пункті дається коротка характеристика наявних основних виробничих фондів і нематеріальних активів: склад, структура, вартість окремих видів майна, технічні характеристики, ступінь зносу, необхідність ремонту або реконструкції

Велике значення для відтворення основного капіталу і фінансових результатів діяльності підприємства має правильна амортизаційна політика.

Під терміном «амортизація» основних фондів і нематеріальних активів слід розуміти поступове віднесення витрат на їх придбання, виготовлення або поліпшення, на зменшення скоригованого прибутку платника податку у межах норм амортизаційних відрахувань.

Амортизації підлягають витрати на:

— придбання основних фондів та нематеріальних активів для власного виробничого використання, включаючи витрати на придбання племінної худоби та придбання, закладення і вирощування багаторічних насаджень до початку плодоношення;

— самостійне виготовлення основних фондів для власних виробничих потреб, включаючи витрати на виплату заробітної плати працівникам, які були зайняті на виготовленні таких основних фондів;

— проведення всіх видів ремонту, реконструкції, модернізації та інших видів поліпшення основних фондів.

Під терміном «основні фонди» слід розуміти матеріальні цінності, що використовуються у господарській діяльності платника податку протягом періоду, який перевищує 365 календарних днів з дати введення в експлуатацію таких матеріальних цінностей, та вартість яких поступово зменшується у зв'язку з фізичним або моральним зносом.

3. Собівартість продукції. Постійні та змінні витрати.

Собівартість продукції – грошове вираження величини ресурсів, витрачених на господарську діяльність (на виробництво і реалізацію продукції). Собівартість продукції складається з постійних та змінних витрат.

Витрати на виробництво продукції утворюють виробничу собівартість; витрати на виробництво та реалізацію – повну собівартість.

Розрахунок собівартості продукції дозволяє визначити фінансовий результат виробничо-господарської діяльності підприємства. Зниження витрат на виробництво продукції, тобто зниження її собівартості, є важливим фактором збільшення прибутку від реалізації. Цього можна досягти за рахунок використання численних факторів, що впливають на скорочення витрат на виробництво продукції. При розрахунку собівартості необхідно знати повний перелік указаних витрат; особливості складу і формування витрат з урахуванням сфери й галузі діяльності підприємства.

Виробнича собівартість продукції включає:

- прямі матеріальні витрати;
- прямі витрати на оплату праці;
- відрахування на соціальні заходи;
- інші прямі витрати;
- загальновиробничі витрати.

До складу прямих матеріальних витрат входить вартість сировини та основних матеріалів, що є основою продукції, яку виробляють, купівельних напівфабрикатів, комплектуючих

виробів, допоміжних та інших матеріалів, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат.

Прямі витрати на оплату праці – це заробітна плата та інші виплати робітникам, які займаються виробництвом продукції, виконанням робіт або наданням послуг.

До складу інших прямих витрат входять усі інші виробничі витрати, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат, зокрема відрахування на соціальні заходи, плата за оренду земельних і майнових паїв, амортизація виробничих основних засобів тощо.

До складу загальновиробничих витрат включають:

- витрати на управління виробництвом (оплата праці апарату управління цехами, дільницями тощо; відрахування на соціальні заходи та медичне страхування апарату управління; витрати на оплату службових відряджень, персоналу цехів, дільниць тощо);

- амортизацію основних засобів та нематеріальних активів загальновиробничого призначення;

- витрати на утримання, експлуатацію, ремонт, страхування, операційну оренду основних засобів, інших необоротних активів загальновиробничого призначення;

- витрати на вдосконалення технології та організації виробництва;

- витрати на опалення, освітлення, водопостачання та інше утримання виробничих приміщень;

- витрати на обслуговування виробничого процесу (оплата праці загальновиробничого персоналу, відрахування на соціальні заходи, медичне страхування робітників та апарату управління виробництвом, витрати на здійснення технологічного контролю за виробничими процесами та якістю продукції, робіт, послуг);

- витрати на охорону праці, техніку безпеки та охорону навколишнього природного середовища;

- інші витрати (втрати від браку, оплата простоїв тощо).

Витрати, пов'язані з операційною діяльністю, які не входять до собівартості реалізованої продукції, поділяють на:

- адміністративні;

- витрати на збут;
- інші операційні витрати.

Постійні витрати залишаються постійними, навіть коли змінюються обсяг виробництва, обсяг продажів або кількість наданих послуг.

Змінні витрати змінюються (зазвичай пропорційно) залежно від обсягів виробництва, обсягів продажів або обсягів наданих послуг.

Розрахунок собівартості дає змогу вашому підприємству:

- встановлювати ціни;
- скорочувати і контролювати витрати;
- приймати більш виважені рішення з питань ведення бізнесу;
- складати плани на майбутнє.

4. Кошторис витрат та калькуляція продукції.

Визначення безпосередньо калькуляції (обсягу) продажу є важливим етапом розробки бізнес-плану. Аналіз обсягу продажів, включений у маркетинговий план, є ефективним засобом, що обґрунтовує очікуваний обсяг збуту продукції. Цілі при плануванні встановлюються на основі аналізу обсягу продажів і величини витрат, очікуваних в наступному році і в більш далекому майбутньому.

Кошторис витрат – це всі витрати на виробництво та реалізацію продукції, функціонування бізнесу.

Калькуляція одиниці продукції – це витрати на виробництво та реалізацію 1-ці продукції (послуги).

Взаємозв'язок цих показників потребує визначення обсягу реалізованої продукції, який визначається (прогнозується) у попередніх розділах

Тема 7. Розробка розділу «Організаційний план»

- 1. Вибір організаційно-правової форми бізнесу.**
- 2. Кадрова політика.**
- 3. Визначення потреби у персоналі.**
- 4. Розробка мотиваційної політики персоналу.**

1. Вибір організаційно-правової форми бізнесу.

Основна мета цього розділу — надати інформацію про форму власності; забезпеченість підприємства персоналом, визначити організаційну структуру виробництва і штатний розклад, які повинні сприяти досягненню певної мети бізнесу при мінімальних витратах. Насамперед, в цьому розділі розглядаються питання керівництва і управління підприємством. Обґрунтовується організаційна управлінська група і описується роль кожного її члена. Наводяться короткі біографічні дані про всіх членів, директорів (вік, освіта), аналізуються знання і кваліфікація всієї команди в цілому.

При формуванні організаційної структури невеликого колективу важливо не забувати основні принципи ефективного керування: оптимальний розподіл обов'язків, інформаційну підготовку керівника, зацікавленість виконавця в результаті, наявність контролю, колегіальність або єдиноначальництво. Також необхідно пам'ятати, що залучення ключових робітників і фахівців у творчий процес формування структури управління буде запорукою ефективної роботи колективу.

У малому бізнесі організаційну структуру рекомендується формувати під визначену команду.

Організаційний план узагальнює таку інформацію:

- організаційна форма бізнесу;
- власники підприємства, менеджери, консультанти;
- потреба в персоналі;
- організаційна схема управління;
- кадрова політика і стратегія;
- календарне планування організації бізнесу.

Із самого початку важливо обрати і обґрунтувати юридичну форму організації бізнесу. У цьому розділі указують не тільки дату створення і реєстрації підприємства, де і ким воно зареєстроване, форму власності і найбільш значних пайовиків, але і визначають, які аспекти діяльності підприємства належать державній регуляції, чи є ліцензія на види діяльності, які є предметом розгляду в бізнес-плані, які зміни в законодавстві

можуть вплинути на діяльність підприємства і інші документи (патенти, контракти, торгові марки і т. п.).

Основними формами організації бізнесу в Україні є:

- 1) індивідуальна підприємницька діяльність;
- 2) індивідуальне сімейне і приватне підприємство;
- 3) господарські товариства.

До господарських товариств належать: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні і командитні товариства.

Акціонерним товариством є господарське товариство, яке має статутний фонд, розділений на певну кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства, а акціонери несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, в межах вартості належних ним акцій.

Товариством з обмеженою відповідальністю є господарське товариство, яке має статутний фонд, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і яке несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном. Учасники товариства, які повністю сплатили свої внески, несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, в межах своїх внесків.

Товариством з додатковою відповідальністю є господарське товариство, статутний фонд якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів і яке несе відповідальність за своїми зобов'язаннями власним майном, а в разі його недостатності учасники цього товариства несуть додаткову солідарну відповідальність у визначеному установчими документами однаково кратному розмірі до вкладу кожного з учасників.

Повним товариством є господарське товариство, всі учасники якого відповідно до укладеного між ними договору здійснюють підприємницьку діяльність від імені товариства і несуть додаткову солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном.

Командитним товариством є господарське товариство, в якому один або декілька учасників здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть за його зобов'язаннями додаткову солідарну відповідальність усім своїм майном, на яке за законом може бути накладено стягнення (повні учасники), а інші учасники, які беруть участь в діяльності товариства, лише своїми вкладами (вкладники).

Учасниками повного товариства, повними учасниками командитного товариства можуть бути лише особи, зареєстровані як суб'єкти підприємництва.

При виборі форми організації бізнесу слід враховувати такі основні моменти:

- матеріальна відповідальність підприємця і готовність його до ризику;
- система і рівень оподаткування залежно від форми;
- оперативність управління бізнесом;
- співвідношення стартового капіталу і власних коштів підприємця;
- ймовірність банкрутства і ліквідації.

2. Кадрова політика.

Важлива роль на підприємстві повинна належати кадровій політиці. Механізм реалізації кадрової політики — це система планів, норм і нормативів, а також організаційних, адміністративних, соціальних, економічних і інших заходів для вирішення кадрових проблем, задоволення потреб підприємства (організації) в персоналі.

На рівні підприємства (організації) ця система перерахованих заходів повинна створити сприятливі умови для нормального функціонування, розвитку і ефективного використання персоналу. Кожне підприємство розробляє свої власні принципи кадрової політики. До загальних принципів, характерних для більшості підприємств, можна віднести: справедливість, послідовність, дотримання трудового законодавства, рівність і відсутність дискримінації.

3. Визначення потреби у персоналі.

Далі в організаційному плані потрібно охарактеризувати потребу в персоналі. Саме ця частина розділу повинна пояснити, яким чином організована управлінська група, описати основну роль кожного її члена. Малоімовірно, що невелике підприємство на ранній стадії зможе згрупувати збалансовану команду. Тому слід звернути увагу як на сильні, так і слабкі сторони групи. Як вже наголошувалося, потрібно коротко описати основних учасників майбутнього бізнесу підприємства (у даному випадку мова йде про особи, яким належить ключова роль в становленні майбутнього бізнесу: підприємця і його партнерів, інвесторів, членів ради директорів, працівників, які обіймають головні посади і ін.).

Визначають потребу в персоналі на практиці, будуючи «дерево цілей» підприємства. Спочатку визначають загальні цілі, а потім їх конкретизують. Визначивши основні завдання і види робіт, легко визначити, скільки працівників, якої професії і якої кваліфікації потрібно. На основі цієї інформації розробляють посадові інструкції, кваліфікаційні характеристики і складають штатний розпис.

За кожним кандидатом рекомендується враховувати такі дані:

- особисті якості, рівень освіти;
- досвід роботи в даній сфері;
- обов'язки і відповідальність;
- передбачуваний рівень оплати праці і ін.

При плануванні чисельності персоналу потрібно показати, яка існує потреба в конкретних фахівцях підприємства на даний момент, якою вона буде через 1 рік, через 5 років, звідки ці фахівці, на яких умовах вони будуть залучені (повна, часткова зайнятість), якою буде система оплати праці, додаткові виплати, хто, коли і де проходитиме перепідготовку і підвищення кваліфікації.

4. Розробка мотиваційної політики персоналу.

Наступним є підрозділ з планування фонду оплати праці. Вихідними даними для розробки плану заробітної плати є: планові завдання, трудомісткість продукції, планова чисельність

персоналу за категоріями, професіями і спеціальностями, штатний розклад керівників, фахівців і службовців, використовувані форми і системи оплати праці, розцінки, положення про преміювання, законодавчі акти України щодо праці і заробітної плати. Відповідно до чинного законодавства суб'єкти підприємницької діяльності мають повну самостійність в питаннях організації і планування оплати праці всіх категорій персоналу.

При визначенні загальних витрат на заробітну плату, оклади почасового рівня заробітної плати і місячні оклади є не єдиними витратами на робочу силу. Необхідно враховувати:

— щорічні відпустки, відпустки через хворобу і навчальні відпустки, які скорочують якість ефективних робочих днів;

— соціальне забезпечення, додаткові виплати і соціально—культурні витрати, які збільшують наявні витрати на робочу силу;

— підйомні допомоги, виплату добових і аналогічні витрати, пов'язані з наймом і використанням робочої сили;

— податки на оплату праці.

Слід коротко охарактеризувати також механізм мотивації і винагород персоналу підприємства. На основі розрахунків, зроблених за перерахованими вище видами витрат на оплату праці, визначають загальну суму фонду заробітної плати на 1 рік з розбивкою помісячно, і на 2 і 3 роки з розбивкою поквартально.

Система посадових окладів передбачає віднесення працівників до певної групи оплати праці на підставі відповідних характеристик.

Підприємства самостійно встановлюють форми, системи і розміри оплати праці, а державні тарифні ставки можуть слугувати орієнтиром у процесі організації оплати праці.

На підприємствах найчастіше використовують дві форми оплати праці: погодинну і відрядну.

Погодинна форма передбачає оплату праці залежно від відпрацьованого часу і рівня кваліфікації.

Відрядна форма передбачає залежність суми заробітку від кількості виготовлених виробів або обсягу виконаних робіт за певний проміжок часу.

Кожен з цих видів має ще кілька різновидів. Загалом їх варто використовувати залежно від особливостей функціонування підприємства та виробничого процесу задля збільшення ефективності бізнесу та більшої мотивації працівників.

Тема 8. Оцінка основних ризиків майбутнього бізнесу

1. Ризики та їх класифікація.

2. Оцінка майбутніх ризиків.

3. Розробка заходів мінімізації ризиків.

1. Ризики та їх класифікація.

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

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

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

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

Підприємницький ризик – це небезпека виникнення матеріальних і фінансових втрат, збитків від здійснення

підприємницької діяльності, реалізації угод Розглянемо види ризиків.

За джерелами виникнення ризику класифікуються на:

- політичні;
- господарські;
- форс-мажорні.

Політичні ризики обумовлені:

– ризиком зміни державного устрою, частими змінами уряду;

- нестабільністю політичної влади;
- неадекватністю політичних рішень.

Господарські ризики можуть включати:

– ризик зміни податкового законодавства;

– ринковий ризик (відсутність споживачів товарів та послуг);

- ризик капітальних вкладень (інфляція);
- ризик зміни цін постачальників;
- ризик затримки платежів за реалізовану продукцію;
- ризик неадекватного менеджменту тощо.

Форс-мажорні обставини включають:

– ризики землетрусу, повені, бурі, урагану, інших стихійних лих;

- ризики виникнення міжнаціональних конфліктів;

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

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

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

2. Оцінка майбутніх ризиків.

З точки зору причин виникнення, ризики обумовлені:

- встановленням помилкової цілі, невизначеністю ситуації;
- можливістю відхилень в процесі реалізації рішень від цілей, які передбачені проектом, внаслідок внутрішнього та зовнішнього впливу;
- ймовірністю досягнення помилкового результату;
- можливістю виникнення несприятливих наслідків у ході реалізації бізнес-проекту;
- очікуванням небезпеки, невдачі;
- обмеженістю ресурсів;
- зіткненням інтересів учасників складання бізнес-плану та виконавців;
- недостатньою кваліфікацією персоналу, схильністю до суб'єктивізму;
- протидією партнерів;
- обов'язковістю вибору при прийнятті рішень;
- форс-мажорними обставинами (природними, політичними, економічними, технологічними, ринковими та ін.);
- договірною дисципліною (затримкою постачань, розривом контрактів);
- дисципліною зобов'язань (несвоечасною сплатою процентів, податків та інших платежів);
- низькою якістю продукції, робіт, послуг тощо. Втрати, пов'язані з ризиком, можуть бути: матеріальними (додаткові витрати сировини, матеріалів, палива, обладнання та іншого майна), фінансовими (штрафи, пені, неустойки, неповернення дебіторської заборгованості, зменшення реалізації внаслідок зменшення цін та ін.), трудовими.

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

Зовнішні ризики поділяються, в свою чергу, на:

1. Непередбачувані зовнішні ризики:

- заходи державного впливу у сфері оподаткування, ціноутворення, землекористування, фінансово-кредитній сфері, охорони навколишнього середовища, вплив органів експертизи та ін.;

- природні катастрофи (землетруси, повені та інші природні катаклізми);
- кримінальні та економічні злочини (тероризм, саботаж, рекет та ін.);
- зовнішні ефекти: політичні (заборона на діяльність та ін.), економічні (зрив постачання, банкрутство партнерів, клієнтів), екологічні (аварії), соціальні (страйки) та ін.

2. Передбачувані зовнішні ризики:

—ринковий ризик (зміна цін, валютних курсів, вимог споживачів, кон'юнктури, конкуренція, інфляція та ін.);

—операційний ризик (відмова від цілей проекту, порушення правил експлуатації та техніки безпеки, неможливість підтримки робочого стану обладнання, споруд та ін.).

Внутрішні ризики поділяються на:

1. Внутрішні організаційні ризики, а саме:

– зриви робіт через нестачу робочої сили, матеріалів, затримки постачань, помилки у плануванні та проектуванні, незадовільне оперативне управління, зміну раніше узгоджених вимог, появу додаткових вимог з боку замовників та партнерів і ін.;

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

2. Внутрішні технічні ризики:

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

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

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

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

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

3. Розробка заходів мінімізації ризиків.

Існують такі групи методів зниження ризиків:

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

—правові методи, такі як страхування, застава, неустойка (штраф, пеня), гарантія, завдаток тощо;

організаційно економічні методи включають комплекс заходів, спрямованих на попередження втрат від ризиків у випадках виникнення несприятливих обставин, а також на їх компенсацію у випадках виникнення втрат.

—можна виділити такі найбільш поширені зовнішні способи зниження ризиків, як страхування і хеджування. Серед внутрішніх слід виділити такі, як розподіл ризиків, резервування коштів або самострахування і підвищення ефективності управління бізнесом.

Розглянемо детальніше деякі з них:

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

Страхування – це передача певних ризиків страховій компанії. Для зниження ступеня ризику використовуються майнове страхування і страхування від нещасних випадків. Перше може мати такі форми: страхування ризику підрядного будівництва, страхування устаткування, страхування вантажів і

ін. Друге включає страхування загальної цивільної відповідальності і страхування професійної відповідальності..

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

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

Розподіл ризиків передбачає його розподіл між учасниками проекту. Зростання розмірів і тривалості інвестування, впровадження нових технологій, висока динамічність зовнішнього середовища збільшують ризик проекту.

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

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

Проведення роботи з виявлення, аналізу і зниження ризиків – це комплексна і взаємопов'язана діяльність, яка дозволяє виявити найбільш вразливі місця в бізнесі, передбачити заходи з нейтралізації (повністю або частково) можливості створення таких ситуацій. Відомо, що приблизно 20% причин виникнення ризикових ситуацій дають зниження результату діяльності підприємства на 80% і більше, а 80% причин дають лише 20% знижень результату. Таким чином, насамперед слід просто ранжувати всі наявні ризики за їх вагомістю і ступенем впливу на фінансові результати діяльності підприємства

Тема 9. Розробка розділу «Фінансовий план»

1. Складання плану доходів та витрат.
2. Планування прибутковості та грошових потоків.
3. Аналіз основних фінансово-економічних показників.
4. Джерела фінансування бізнесу. Інвестиційний баланс.

1. Складання плану доходів та витрат.

Фінансовий план є ключовим розділом бізнес-плану, оскільки тільки відповідні показники фінансового плану можуть реально продемонструвати рівень привабливості та ефективності практичної реалізації розробленого підприємницького проекту.

Головне завдання фінансового плану — узагальнення результатів всіх попередніх розділів бізнес-плану у вартісній формі та обґрунтування доцільності реалізації даного підприємницького проекту з економічного погляду.

При розробці фінансового плану слід урахувати такі його особливості:

- показники фінансового плану треба складати з перспективою принаймні на три роки з показниками: щомісячними — за перший рік, щоквартальними — за другий і третій роки:

- показники фінансового плану *мають бути узгоджені* з показниками інших розділів бізнес-плану. Зрозуміло, вони не можуть суперечити інформації, наведеній в усіх інших розділах курсової роботи;

- у фінансовому плані треба (за можливістю) 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.

Фінансовий план, зазвичай, складається з п'яти підрозділів:

1. План доходів і витрат (прибутків і збитків).

2. План грошових надходжень і виплат (рух готівки).
3. Плановий баланс.
4. Основні очікувані фінансові коефіцієнти.
5. Джерела фінансування бізнесу.

План доходів і витрат (прибутків і збитків). Для цього: розрахувати прогнозний обсяг продажу продукції; спрогнозувати період часу від початку реалізації комерційної ідеї до початку реалізації перших партій продукції; розрахувати прямі витрати на виробництво та реалізацію продукції; розрахувати загальновиробничі (операційні) витрати на виробництво та реалізацію продукції; розрахувати операційний прибуток, прибуток до сплати податку та чистий прибуток (табл. 9.1).

Таблиця 9.1.

План доходів і витрат (прибутків і збитків)

Показники	Місяці					Всього за рік
	1-й	2-й	3-й		12-й	
I. Загальний обсяг продажу продукції, Q						
2. Прямі витрати (собівартість), у тому числі:						
Основні матеріали						
Допоміжні матеріали						
Заробітна плата основних робітників						
Нарахування на за робітну плату робітників						
Витрати на силову електроенергію						
Заробітна плата управлінського персоналу						
Нарахування на заробітну плату						
Амортизаційні відрахування						
Рентні платежі						
Комунальні послуги						
Витрати на утримання офісу						
Витрати на відрядження						
Реклама						
Страхові платежі						
Інші витрати						

3. Операційний прибуток По: (ряд.1-ряд.2):						
4. Сплата процентів за кредит - СП						
5. Прибуток до сплати податку - ПдСП.						
6 Податок і прибутку - ПП						
7. Чистий прибуток						
8. Грошові потоки (ЧПр + Ав В)						

Плановий баланс підприємства складається, щоб отримати чітку картину фінансового стану підприємства у випадку реалізації ним запропонованої комерційної ідеї. Баланс підприємства складається щорічно на певну дату (як правило, за станом на 31 грудня).

2. Планування прибутковості та грошових потоків.

Не слід забувати, що однією із цілей функціонування підприємства є отримання прибутку. Результатом порівняння доходів та витрат і має стати валовий або чистий прибуток. Слід розуміти, що на початку підприємство може мати збитковий характер. Тому слід мати резерв ресурсів для покриття можливих збитків, який планується при створенні стартового капіталу.

План руху грошових коштів – це прогноз очікуваного надходження і витрат грошових коштів вашого підприємства на кожен місяць

План руху готівки допомагає вам бути впевненим, що ваше підприємство в жоден момент не залишиться без готівкових коштів

Головне завдання розробки **плану грошових надходжень і виплат** полягає в узгодженні у часі грошових надходжень і виплат для забезпечення ліквідності підприємства в плановому періоді, тобто забезпечення постійної наявності на рахунку підприємства коштів, достатніх для розрахунків за його зобов'язаннями (табл. 9.2).

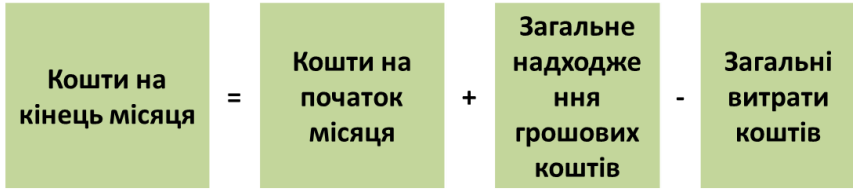


Рис. 9.1. Логіка формування плану руху грошових коштів

План грошових надходжень і виплат 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 треба повертати позичені кошти.

Таблиця 9.2.

План грошових надходжень і виплат (рух готівки)

Показники	Місяці					Всього за рік
	1-й	2-й	3-й	...	12-й	
1. Готівкові кошти на початок місяця						
2. Грошові надходження-усього, в т.ч.:						
- виручка (дохід) від продажу						
- надходження за рахунками продажу в кредит						
- інші надходження						
3. Грошові платежі - усього, в т.ч. :						
- купівля товарів						
- заробітна плата						
- нарахування та податки на заробітну плату						
- рентні платежі						
- платежі за комунальні послуги						
- рекламні витрати						

- страхові платежі						
- купівля машин та устаткування						
- виплата боргу та процентів						
- інші платежі						
- гроші, що взяті на потреби власників бізнесу						
4. Чистий потік готівки (ряд. 2- ряд. 3)						
5. Готівкові кошти на кінець місяця (ряд.1+ряд.4)						

План грошових надходжень і виплат складається на такі самі терміни, що й план доходів і видатків, тобто на три роки: на перший рік — із помісячним розподілом (таблиця), а на другий та третій роки — з поквартальним розподілом

3. Аналіз основних фінансово-економічних показників.

У цьому пункті варто розрахувати очікувані фінансові коефіцієнти, які відбивають інтереси короткострокових кредиторів, довгострокових кредиторів та власників бізнесу та зробити відповідні висновки. Це є досить важливо для всіх стейкхолдерів.

Основні очікувані коефіцієнти:

- рентабельність продукції та виробництва;
- термін окупності;
- точка беззбитковості (емпіричний та графічний вираз);
- чистий оборотний капітал;
- коефіцієнт поточної ліквідності;
- коефіцієнт термінової (миттєвої) ліквідності;
- коефіцієнт заборгованості;
- коефіцієнт співвідношення довгострокових боргів і власного капіталу;
- коефіцієнт валового (загального) прибутку;
- коефіцієнт чистого прибутку;
- окупність інвестицій;
- окупність власного капіталу;

– оцінити економічну ефективність реальних інвестицій, що вкладаються в бізнес-план та інші показники.

4. Джерела фінансування бізнесу. Інвестиційний баланс.

Джерела фінансування бізнесу мають розкрити такі основні моменти:

- величину затребуваного капіталу;
- структура капіталу (власний, залучений, позичений) із конкретизацією щодо сум і джерел залучення;
- складання **інвестиційного балансу** – у вигляді таблиці зазначається чітко основні статті початкового капіталу, необхідного для реалізації бізнес-плану і джерела їх надходжень;
- для позикового капіталу розраховуються терміни і механізми погашення.

Виділяють три види стартового капіталу:

1 Власний кошти – це приватні кошти, вкладені у бізнес. Їх називають ризиковим капіталом, оскільки власники ризикують власними коштами, вкладаючи їх у бізнес. Якщо власних коштів не вистачає – можна пошукати партнера, однак якщо хтось буде володіти більше 50% вартості підприємства, ви можете втратити управлінський контроль.

2. Позикові кошти – кошти, взяті в борг (позику), кредит, що надаються зазвичай на принципах конкретного терміну повернення, платності (відсотки за корисування), забезпеченості (майном, цінними речами, поручителем)

3. Залучені кошти - кошти, надані на постійній основі, за якими може здійснюватися виплата власникам цих коштів (наприклад у вигляді дивідендів) і які можуть практично не повертатися власникам. Це може бути кошти від емісії акцій, додаткові внески до статутного капіталу, фінансова допомога, субсидії, грантові кошти тощо.

Після завершення роботи над даним розділом, підприємець складає **резюме** – завдання якого показати, що підприємець добре усвідомлює основні положення бізнес-плану та здатний чітко й логічно їх викладати. Тому резюме складається завжди наприкінці роботи над бізнес-планом

підприємницької ідеї, але розташовується завжди на початку. Резюме має містити основну стислу інформацію з кожного розділу бізнес-плану і займати орієнтовно 1-3 сторінки.

Список рекомендованої літератури:

1. Business model canvas: URL <https://www.businessmodelsinc.com/about-bmi/tools/business-model-canvas/>.
2. Акіліна О. В., Пасічник В. Г. Основи підприємництва (навчально-методичний комплекс) : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури. 2006. 176 с.
3. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план: практ. посіб. : Пер. з 4-го англ. вид. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2005. 434 с.
4. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план: практ. посіб. : пер. з 4-го англ. вид. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2005. 434 с.
5. Боб Дорф, Стів Бленк. Священна книга стартапера. Як збудувати успішну компанію. Наш формат. 2019. 512 с.
6. Варналій З. С. Основи підприємництва: навч. посібник. Київ : Знання-Прес, 2002. 239 с.
7. Господарський кодекс України. Дата оновлення : 05.12.2012. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
8. Державний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Донець Л. І., Романенко Н. Г. Основи підприємництва : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 320 с.
10. Ерік Райз. Стартап без помилок. Посібник зі створення успішного бізнесу з нуля. Київ. Vivat. 2016. 398 с.
11. Законодавство України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/>
12. Захарчишин Г. М. Основи підприємництва : навч. посібник. Київ : Знання, 2008. 437 с.
13. Козловський В. О., Лесько О. Й. Бізнес-планування : навч. посібн. Вінниця : ВНТУ. 2005. 189 с.
14. Курс «Інноваційне підприємництво та управління стартап проектами» для студентів усіх спеціальностей. Робочий зошит викладача. Громадська організація “Платформа інноваційного партнерства” (УЕР™). Київ, 2021.

15.Методичні вказівки до виконання курсової роботи з дисципліни «Підприємництво» для студентів за напрямом підготовки 6.030508 «Фінанси і кредит» денної та заочної форм навчання / Павлов В. І., Подлевський А. А. Рівне : НУВГП. 2010. 24 с.

16.Навчальний посібник «Розпочни власний бізнес» / Міжнародна організація праці ООН. 113 с.

17.Олександр Остервальдер, Ів Пінье. Створюємо бізнес-модель. Київ. Наш формат. 2017. 218 с.

18.Основи бізнесу : навчальний посібник / Ярослава Ларіна [та ін.]. Київ : Академія, 2009. 382 с.

19.Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://www.me.gov.ua>

20.Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://www.minfin.gov.ua/news/borg>

21.Податковий кодекс України № 2755-VI від 02.12.2010 : остання редакція від 01.04.2013 URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2755-17>. (дата звернення: 10.06.2018).

22.Подлевський А.А. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Основи бізнесу» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» денної та заочної форм навчання. Рівне : НУВГП, 2018. 120 с. 06-03-184

23.Подлевський А.А. Методичні вказівки до проведення практичних занять та виконання самостійної роботи з навчальної дисципліни «Основи бізнесу» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» денної та заочної форм навчання. Рівне : НУВГП, 2018. 48 с. 06-03-185

24.Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О. Бізнес-план: Технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1998.

25.Савіна Н. Б., Костюкевич А. М Підприємництво і бізнес-планування : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2011. 191 с. URL: <http://ep3.nuwm.edu.ua/id/eprint/2198>.

26.Тарасюк Г. М. Бізнес-план: Розробка, обґрунтування та

аналіз: навч. посіб. Київ : Каравела, 2006. 280 с.

27. Тарасюк Г. М. Бізнес-план: Розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посіб. Київ : Каравела, 2006. 280 с.

28. Ясинський В. В., Гайдай О. О. Бізнес-планування : теорія і практика : навч. посіб. Київ : Каравела, 2006. 232 с.

29. Ясинський В. В., Гайдай О. О. Бізнес-планування : теорія і практика : навч. посібник. Київ : Каравела, 2006. 232 с.