

Васильців Т. Г.

Качмарик Я. Д.

Блонська В. І.

Лупак Р. Л.

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

Навчальний посібник

Львів – 2013

УДК 005.511 (083.92)
ББК 65.291.231.1я73
Б59

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України
(лист № 1/11-15028 від 26 вересня 2012 р.)*

Рецензенти:

Г. І. Башнянин – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної теорії Львівської комерційної академії;

В. В. Зянько – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів і кредиту Вінницького національного технічного університету;

В. В. Борщевський – доктор економічних наук, завідувач відділу прогнозування та моделювання розвитку регіону Інституту регіональних досліджень НАН України

Б59 **Бізнес-планування** : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2013. – 173 с.
ISBN 978-966-346-996-6

У навчальному посібнику висвітлено теоретико-методичні та прикладні аспекти бізнес-планування створення і розвитку підприємства. Розкрито особливості підготовчої, початкової та основної стадій розробки і презентації бізнес-плану. Охарактеризовано методичні аспекти розробки таких розділів бізнес-плану, як: галузь, підприємство, продукція; дослідження ринку; маркетинг-план; виробничий план; організаційний план; план ризиків; фінансовий план. Обґрунтовано інформаційно-аналітичне та методичне забезпечення бізнес-планування.

Для студентів, викладачів, аспірантів економічного профілю вищих закладів освіти, всіх професійно зацікавлених осіб.

УДК 005.511 (083.92)
ББК65.291.231.1я73

© Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська,
Р. Л. Лупак, 2013
ISBN 978-966-346-996-6 © Видавництво «Знання», 2013

ЗМІСТ

Передмова	4
1. Бізнес-планування у ринковій системі господарювання	6
2. Підготовча стадія розробки бізнес-плану	17
3. Структура, логіка розробки та оформлення бізнес-плану	39
4. Галузь, підприємство та його продукція	50
5. Маркетинг-план	72
6. Виробничий план	86
7. Організаційний план	111
8. Оцінка ризиків	124
9. Фінансовий план	141
Додатки	
Додаток А. Навчальна програма курсу	163

Передмова

Належне створення, а в подальшому функціонування та розвиток кожного суб'єкта господарювання, потребує детального планування, дієвим інструментом якого виступає процес бізнес-планування. Особливо при започаткуванні нового напрямку, виду економічної діяльності чи створенні стратегічного підрозділу підприємства важливе значення відводиться розробці бізнес-плану як детального попереднього аналізу та прогнозу перспектив підприємницького проекту. Особливо важливим є бізнес-планування господарської діяльності на сучасному етапі розвитку економіки, адже об'єктивно посилюється потреба в більш детальному та комплексному впровадженні сучасних елементів планування за для забезпечення життєздатності та планової конкурентоспроможності підприємства.

Бізнес-план охоплює практично всі функціональні напрями підприємства, починаючи від детального опису технології бізнес-проекту і закінчуючи ґрунтовними фінансовими розрахунками ефективності господарювання. Тому його розробка і контроль реалізації (в подальшому) значно сприяє як підвищенню ефективності, так і зниженню ризиків у започаткуванні нових напрямів підприємницької діяльності.

У навчальному посібнику зроблено спробу системно подати теоретико-методичні та прикладні аспекти бізнес-планування створення і розвитку підприємства, зокрема акцентується увага на:

- процедурних аспектах підготовчої, початкової та основної стадій розробки і презентації бізнес-плану;
- методичних проблемах розробки головних структурних частин бізнес-плану - опису підприємства і його продукції (послуг), галузевих характеристик, результатів дослідження ринку, плану з маркетингу, виробничого, організаційного планів, оцінки ризиків, фінансового плану;
- обґрунтуванні інформаційно-аналітичного та методичного забезпечення процесу бізнес-планування.

Отже, у посібнику розроблено 9 тем на основі навчальної програми з дисципліни «Бізнес-планування», затвердженої Львівською комерційною академією. За структурою і змістом навчальний посібник відповідає вимогам ECTS у кредитно-модульній системі організації навчального процесу і розрахований на два навчальних кредити.

Кожна з наведених тем викладена в такій послідовності: методичні вказівки до вивчення теми; підсумки теми; запитання для самоконтролю знань; практичні завдання; теми рефератів; тестові завдання; глосарій основних термінів і понять; перелік рекомендованої літератури.

Важливою характеристикою навчального посібника є його теоретична і практична спрямованість: запропоновані практичні завдання охоплюють комплекс робіт, які мають вирішальне значення для засвоєння тем. Він дає змогу студентам оволодіти не тільки теоретичною, але й практичною частиною курсу з вирішенням типових підприємницьких задач. За результатами виконання таких завдань можна з'ясувати загальний рівень підготовки та

здійснити комплексну оцінку знань студента на основі Положення про неперервну оцінку знань студентів в умовах кредитно-модульної системи навчання.

Незаперечною перевагою начального посібника є система тестів та комплекс практичних завдань, у тому числі з використанням ПЕОМ, методична доцільність яких полягає у забезпеченні студентів знаннями, які в подальшому можуть використовуватися при бізнес-плануванні створення і розвитку підприємства.

В процесі вивчення курсу «Бізнес-планування» перед студентами ставиться завдання узагальнити економічний зміст показників, що вивчаються, прогнозувати і планувати господарську діяльність підприємства, вміти самостійно розбиратися у наявній економічній ситуації, вірно та раціонально підходити до вирішення комерційних проблем, приймати оперативні рішення з урахуванням знання показників економічної ефективності, доцільності інвестування.

На думку авторів, у посібнику реалізується мета, яка полягає у формуванні у студентів теоретичних і практичних знань з прогнозування та планування господарсько-фінансової діяльності підприємства.

Таким чином, навчальний посібник «Бізнес-планування», безперечно, допоможе студентам опанувати дисципліну, а також стане в пригоді при підготовці індивідуальних та самостійних завдань. Він може бути корисним не лише студентам, але й викладачам, які цікавляться проблемами планування створення, ефективного управління та розвитку суб'єктів підприємництва.

Тема 1. Бізнес-планування у ринковій системі господарювання

- 1. Сутнісна характеристика бізнес-планування***
- 2. Функції та цілі розробки бізнес-плану***
- 3. Формування інформаційного поля бізнес-плану***
- 4. Загальна методологія розробки бізнес-плану***

1) Сутнісна характеристика бізнес-планування.

Процес планування є невід'ємним природнім елементом управління створенням, функціонуванням та розвитком кожного економічного агента, адже дозволяє не лише передбачити найбільш важливі економічні характеристики та параметри господарювання, але й узгодити місію та цілі, стратегію і тактику розвитку підприємства, його ресурсний потенціал та можливості її реалізації.

Загальновідомо, що планування є процесом формування цілей, визначення пріоритетів, засобів, методів та шляхів їх досягнення. Його роль полягає у зменшенні рівня невизначеності підприємницької діяльності та забезпечення життєздатності підприємства.

Важливо зауважити, що бізнес-план на відміну від інших планових документів підприємства стосується:

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

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

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

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

Мета розробки бізнес-плану полягає у формуванні концепції розвитку

підприємства (чи реалізації ним підприємницького проекту), яка забезпечує аналіз, оцінку, позиціонування, контроль та регулювання діяльності в умовах невизначеності і динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища.

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

1) діяльність малого підприємства, як правило, стосується лише одного виду (чи обмеженої кількості видів) економічної діяльності;

2) життєвий цикл функціонування підприємства (реалізації бізнес-проекту) є коротшим, ніж у середніх чи великих підприємств. Останнє обумовлено тим, що мале підприємство в процесі свого функціонування або „виростає” до середнього, або перепрофілює діяльність на більш перспективні види господарювання чи інші ринкові ніші.

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

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

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

Причому залучення сторонніх фахівців дозволяє:

- реальніше оцінити підприємницьку ідею;
- підвищити рівень довіри до бізнес-плану з боку інвесторів, банку чи партнерів по бізнесу.

Але 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.

2) Цілі розробки бізнес-плану

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

1) зовнішня (документ призначений для інституцій фінансово-кредитного сектора, інвесторів, співзасновників, партнерів по бізнесу, потенційних

працівників) стосується ознайомлення заінтересованих суб'єктів зовнішнього середовища із сутністю та основними аспектами підприємницького проекту підприємства;

2) внутрішня (документ призначений для внутрішнього користування на підприємстві апаратом управління, іншими працівниками) стосується опрацювання механізму самоорганізації підприємства, тобто обґрунтування цілісної системи управління реалізацією важливого для підприємства бізнес-проекту.

Відтак, основними цілями розробки бізнес-плану є:

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

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

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

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

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

3) Формування інформаційного поля бізнес-плану

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

Інформація, необхідна для розробки бізнес-плану формується, як

правило, за такими напрямками: маркетингова; виробнича; фінансова; загальноекономічна; галузева; передбачення та припущення стосовно окремих параметрів майбутнього бізнесу.

Логіка формування інформаційної бази розробки бізнес-плану за цими напрямками є такою. Підприємницька ідея, яка стосується виробництва та реалізації певної продукції (надання послуги), може бути успішною лише тоді, коли продукт підприємства користується попитом. Саме з цією метою збирається маркетингова інформація (про потенційних споживачів продукції (послуг), їх потреби; технічні, експлуатаційні та споживчі якості аналогічних продуктів, представлених на ринку, їх вартість; особливості просування продукту на ринок і загалом про все те, що характеризує обраний підприємством цільовий ринковий сегмент).

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

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

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

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

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

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

Початкова стадія розробки бізнес-плану передбачає формування

концепції майбутнього бізнесу (пошук підприємницької ідеї; вибір сфери діяльності; обґрунтування вибору форми організації бізнесу; вибір способу започаткування бізнесу).

4) Загальна методологія розробки бізнес-плану

Представимо на рисунку 1.1 методологічну схему розробки бізнес-плану, яка включає принципи, методологію та інформаційну базу бізнес-планування.

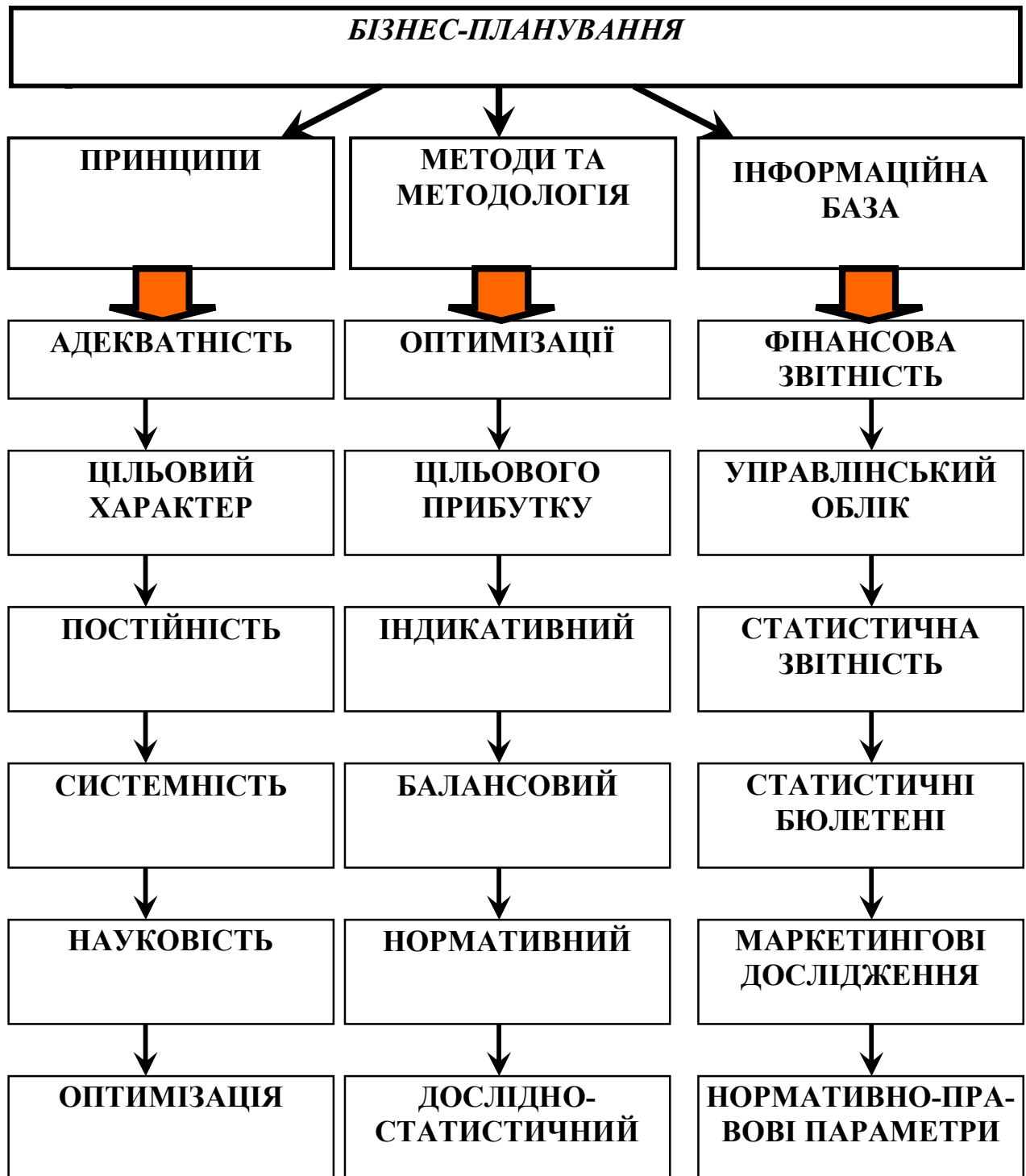


Рис.1.1 Методологічна схема розробки бізнес-плану підприємства

Так, принципами бізнес-планування, дотримання яких дозволить розробити документ, який відповідатиме вимогам до його розробки є:

- адекватність – бізнес-план та положення усіх його розділів повинні відповідати існуючим ринковим умовам, на якому функціонує підприємство, його розмірам, можливостям, ресурсному забезпеченню;
- цільовий характер – розрахунки, проведені при бізнес-плануванні, мають відповідати основній цілі, поставленій при розробці цього планового документа (максимізація прибутку чи доходу, мінімізація витрат, ін.);
- постійність – ефективне управління функціонуванням та розвитком підприємства передбачає не лише розробку бізнес-плану перед його реєстрацією та створенням; це повинен бути безперервний процес планування бізнесу, реалізації підприємницького проекту та його коригування під час реалізації проекту;
- системність – сукупність показників та розрахунків, проведених при розробці бізнес-плану, мають бути ув'язаними в єдину систему показників, узгоджених між собою спільними цілями та ресурсами;
- науковість – усі розрахунки, проведені при розробці бізнес-плану, мають ґрунтуватись виключно на наукових підходах та методиках;
- оптимізації – у ході розрахунку показників слід забезпечити обрання допустимого, проте найкращого варіанту реалізації підприємницького проекту та розвитку підприємства.

До додаткових, але невід'ємних принципів, яких доцільно дотримуватись в процесі розробки бізнес-плану доцільно віднести й такі:

- ініціювання – активізація, стимулювання і мотивація прогнозованих дій, проектів, угод ін.;
- прогнозування – передбачення та обґрунтування бажаного стану підприємства в процесі аналізу та обліку сукупності факторів;
- координація та інтеграція – облік взаємозв'язку та взаємозалежності всіх структурних підрозділів підприємства з орієнтацією їх на єдиний загальний результат;
- безпека управління – забезпечення інформацією про можливі ризики для своєчасного прийняття запобіжних заходів щодо зменшення чи запобігання негативних наслідків;
- впорядкування – створення єдиного загального порядку для успішної роботи і відповідальності;
- контроль – можливість оперативного відстеження виконання плану, виявлення помилок та можливостей його коригування;
- документування – представлення бізнес-плану в документальній формі.

До базових методологічних принципів розробки бізнес-плану відносять й принцип науковості. Відтак, всі розрахунки, які проводяться у межах структурних частин цього документу, повинні базуватись на відповідних методах і методології планування фінансово-економічних показників. Зокрема основними методами та їх характеристиками є:

- метод оптимізації – передбачає проведення розрахунків згідно окремих

сценаріїв (варіантів) та обрання найбільш оптимального за обраними перед розробкою бізнесу-плану критеріями оптимальності;

- метод цільового прибутку – базується на визначенні розміру цільового прибутку, який є бажаним для підприємства, після чого здійснюється планування ресурсного забезпечення та обсягів діяльності, за рахунок яких може бути забезпечено плановий розмір та рівень прибутку;

- індикативний метод – передбачає розрахунок критичних обмежень обсягів господарської діяльності, при яких досягається доцільність функціонування підприємства, беззбитковість його діяльності, мінімальна рентабельність вкладеного у бізнес-проект капіталу, ефективність використання ресурсного забезпечення, ін.;

- балансовий метод – базується на ув'язці (шляхом складання умовного балансу) бажаних результатів діяльності підприємства (реалізації підприємницького проекту) з відповідним ресурсним забезпеченням для досягнення цих показників;

- нормативний метод є найбільш точним (проте трудомістким, оскільки часто потребує обґрунтування або встановлення науково-обґрунтованих норм відповідних показників), передбачає розрахунок показників на основі використання науково-обґрунтованих норм та нормативів; планові показники розраховуються шляхом множення відповідного ресурсного забезпечення на нормативи їх використання;

- дослідно-статистичний метод використовується за умови, коли неможливо використати наведені вище методи для розрахунку планових показників; передбачає проведення спеціальних дослідів та випробувань для визначення необхідних даних, які далі використовуються при розрахунку тих, чи інших планових показників бізнес-плану.

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає відмінність бізнес-плану від планів виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства?
2. Дайте визначення понять „бізнес-планування” та „бізнес-план”.
3. У чому полягають мета розробки бізнес-плану підприємства, його цілі та завдання?
4. Охарактеризуйте зовнішню та внутрішню функції розробки бізнес-плану.
5. Якими є джерела інформації для розробки бізнес-плану підприємства?
6. На чому базується методологічна схема розробки бізнес-плану підприємства?
7. Якими є основні принципи бізнес-планування, їх характеристика?
8. Якими є методи розрахунку показників бізнес-плану, у чому їх суть?
9. Охарактеризуйте основні етапи розробки бізнес-плану як документа.

Питання для самостійного вивчення

1. Концептуальні засади стратегічного планування.
2. Загальні принципи та методологія планування економічних

показників.

3. Організаційна схема процесу бізнес-планування.
4. Ресурсні обмеження виконання бізнес-плану.

Питання для дискусії

1. Відмінність бізнес-плану від техніко-економічного обґрунтування, доцільність складання цих документів.
2. Взаємозв'язок та взаємообумовленість бізнес-плану і статуту підприємства.
3. Дотримання принципів, використання методів та джерел інформації залежно від розробки бізнес-плану нового підприємства, діючого підприємства, створення окремого стратегічного підрозділу чи започаткування нового виду діяльності підприємством.
4. Доцільність розробки бізнес-плану підприємства в умовах планової та ринкової економік; відмінності у функціях бізнес-плану?

План семінарського заняття

1. Сутнісна характеристика бізнес-планування.
2. Функції та цілі розробки бізнес-плану.
3. Формування інформаційного поля бізнес-плану.
4. Загальна методологія розробки бізнес-плану.

Теми рефератів

1. Мета, значення та доцільність розробки бізнес-плану на кожному з етапів життєвого циклу підприємства.
2. Методи та методологія розрахунку планових економічних показників.
3. Взаємозв'язок об'єкта та типів управлінських рішень процесу бізнес-планування.
4. Метод цільового прибутку як метод планування: суть, переваги та недоліки.
5. Індикативний метод як метод планування: суть, переваги та недоліки.
6. Балансовий метод як метод планування: суть, переваги та недоліки.
7. Нормативний метод як метод планування: суть, переваги та недоліки.
8. Дослідно-статистичний метод як метод планування: суть, переваги та недоліки.

Теми фіксованих виступів

1. Соціально-економічна необхідність бізнес-планування в умовах реформування економічної системи.
2. Функціонально-галузеві особливості бізнес-планування.
3. Трансформація планово-економічної системи господарювання та її відображення у бізнес-плануванні.

Тести

1. **Оберіть вірне та повне визначення суті поняття „бізнес-**

планування”:

- а) процес написання обов’язкових розділів бізнес-плану та вибір оптимальних відповідей до критеріїв оптимальності;
- б) розрахунок показників господарсько-фінансової діяльності на плановий період та обрання того варіанту, при якому досягається максимізація прибутку;
- в) процес написання обов’язкових розділів бізнес-плану та оформлення їх згідно вимог;
- г) розрахунок показників господарсько-фінансової діяльності на плановий період та вибір оптимальних відповідей до критеріїв оптимальності.

2. Оберіть правильне та повне визначення суті поняття „бізнес-план”:

- а) документ, який містить систему ув’язаних в часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту;
- б) документ, який містить систему ув’язаних в часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами розрахунків, при яких досягається максимізація прибутку;
- в) документ, який містить систему розрахунків, які ув’язані в часі та просторі;
- г) документ, який містить мету, цілі та завдання бізнес-плану.

3. Оберіть характеристику, яка відповідає внутрішній функції бізнес-плану підприємства:

- а) ознайомити заінтересованих інституцій фінансово-кредитної сфери, інвесторів із сутністю підприємницького проекту;
- б) опрацювати систему управління реалізацією підприємницького проекту;
- в) залучити необхідне фінансування для реалізації підприємницького проекту;
- г) ознайомити потенційного працівника з основними аспектами діяльності (реалізації підприємницького проекту) підприємства.

4. Оберіть характеристику, яка відповідає зовнішній функції бізнес-плану підприємства:

- а) ознайомити заінтересованих працівників з плановими термінами окупності інвестицій, вкладених у підприємницький проект підприємства;
- б) опрацювати систему управління реалізацією підприємницького проекту;
- в) визначити обсяги необхідного фінансування для реалізації підприємницького проекту;
- г) ознайомити потенційного працівника з основними аспектами діяльності (реалізації підприємницького проекту) підприємства.

5. Яка з наведених нижче характеристик не відповідає цілям бізнес-планування:

- а) промодельовати систему управління підприємством;
- б) розвинути управлінські навички робітників підприємства;
- в) передбачити ускладнення / ризики функціонування підприємства;
- г) забезпечити процес „комунікації” між підприємством та інституціями зовнішнього середовища його функціонування.

6. Який з наведених нижче принципів не відповідає принципам бізнес-планування:

- а) максимізація прибутку;
- б) постійність;
- в) науковість;
- г) адекватність.

7. Якому методу планування відповідає така характеристика як „розрахунок критичних обмежень обсягів господарської діяльності підприємства”:

- а) нормативний;
- б) цільового прибутку;
- в) індикативний;
- г) оптимізації.

8. Якому методу планування відповідає така характеристика як „розрахунок розміру прибутку, який є бажаним для підприємства, після чого здійснюється розрахунок ресурсного забезпечення та обсягів діяльності, за рахунок яких може бути забезпечено цей прибуток”:

- а) максимізації прибутку;
- б) цільового прибутку;
- в) індикативного прибутку;
- г) оптимізації прибутку.

9. Якому методу планування відповідає така характеристика як „проведення випробувань для визначення необхідних даних для розрахунку тих, чи інших планових показників”:

- а) дослідно-статистичний;
- б) нормативний;
- в) оптимізації;
- г) лабораторних випробувань.

10. Яке з джерел інформаційної бази бізнес-планування не є характерним для внутрішніх даних:

- а) статистична звітність;
- б) статистичні бюлетені;
- в) власний досвід підприємця;

г) управлінський облік.

Глосарій основних термінів і понять

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 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.

Література

1. Верланов А. Ю. Теория и практика бизнес-планирования : учеб. пособ. / А. Ю. Верланов. – Николаев : НУК, 2005. – 172 с.
2. Гетало В. П. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. П. Гетало, Г. О. Гончаров, А. В. Колісник. – К. : Професіонал, 2008. – 240 с.
3. Горемыкин В. А. Энциклопедия бизнес-планов: Методика разработки. 75 реальных образцов бизнес-планов / В. А. Горемыкин, Н. В. Нестерова. – М. : Ось-89, 2003. – 1104 с.
4. Должанський І. З. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : ЦНЛ, 2006. – 384 с.
5. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підруч. / О. С. Іванілов. – [2-ге вид.]. – К. : ЦУЛ, 2011. – 728 с.
6. Козловський В. О. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2006. – 190 с.
7. Кривонос А. О. Бізнес-планування на підприємстві : навч. посіб. / А. О. Кривонос. – К. : МАУП, 2006. – 160 с.
8. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування фірми : навч. посіб. / В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов, О. С. Маркітан. – К. : Знання, 2006. – 423 с.
9. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. В. Македон. – К. : ЦУЛ, 2009. – 236 с.
10. Попов В. М. Сборник бизнес-планов : учеб.-метод. пособ. / В. М. Попов. – [6-е изд.]. – М. : КНОРУС, 2006. – 336 с.
11. Сергеев А. А. Экономические основы бизнес-планирования : учеб. пособ. / А. А. Сергеев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 462 с.
12. Тарасюк Г. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посіб. / Г. М. Тарасюк. – К. : Каравела, 2006. – 280 с.
13. Телетов О. С. Бізнес-план : навч. посіб. / О. С. Телетов. – Суми : В-во СумДУ, 2005. – 104 с.
14. Ясинський В. В. Бізнес-планування: теорія і практика: навч. посіб. / В. В. Ясинський, О. О. Гайдай. – К. : Каравела, 2004. – 232 с.

Тема 2. Підготовча стадія розробки бізнес-плану

- 1. Логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії***
- 2. Оцінка сприятливих зовнішніх можливостей та загроз реалізації бізнес-проекту***
- 3. Виявлення сильних і слабких сторін підприємства (бізнес-проекту)***
- 4. Визначення місії підприємства (бізнес-проекту) та формування цілей його діяльності***
- 5. Аналіз стратегічних альтернатив та обрання стратегії***

1. Логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії

Підготовча стадія є наступним етапом процесу розробки бізнес-плану після початкової. На підготовчій стадії ще не приступають до розробки бізнес-плану як документа та формування структурних частин цього документу, проте більшість отриманих результатів та розроблених на цьому етапі планування матеріалів у подальшому знаходять своє місце в окремих розділах бізнес-плану.

Перш ніж приступати до вивчення цієї теми слід запам'ятати, що підготовча стадія розробки бізнес-плану відповідає логіці процесу стратегічного планування. В рамках підготовчої стадії розробки бізнес-плану збирається та опрацьовується інформація, яка стосується підприємницького проекту, що підлягає плануванню, його характеристик, сильних та слабких сторін підприємства, сприятливих можливостей та загроз зі сторони зовнішнього середовища, формування цілей реалізації підприємницького проекту та визначення шляхів і засобів їх досягнення. Фактично зазначені дії і входять до стадії стратегічного планування бізнесу.

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

Загальну логіку процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану представимо на рисунку 2.1. Як вже зазначалося, підготовчий етап тісно пов'язаний та відповідає основним етапам стратегічного планування діяльності підприємства, а відтак стосується: оцінки загального стану (зовнішній та внутрішній аналіз); визначення місії (філософії підприємства); формування цілей та задач діяльності; аналізу стратегічних альтернатив та обрання стратегії.



Рис. 2.1 Загальна логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану

Завдання підготовчої стадії розробки бізнес-плану може бути виконано завдяки реалізації такої послідовності дій: формалізація ідеї проведення підготовчої стадії розробки бізнес-плану, визначення її ключових цілей; підбір виконавців та розподіл обов'язків між ними; складання плану-графіку виконання робіт; збір необхідної внутрішньої і зовнішньої інформації; оформлення попередніх результатів стратегічного аналізу підприємницького проекту та обговорення їх з керівництвом проекту; затвердження остаточних результатів, формулювання місії та основних цілей проекту, обрання стратегії та тактики реалізації підприємницького проекту; прийняття рішення про розробку бізнес-плану.

2. Оцінка сприятливих зовнішніх можливостей та загроз реалізації бізнес-проекту

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

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

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

Обрані фактори зовнішнього середовища зводять у таблицю “Матриця оцінки загальноекономічних факторів впливу зовнішнього середовища на реалізацію підприємницького проекту” (таблиця 2.1). У цій матриці за кожним фактором встановлюється бальна оцінка (наприклад, від одного до п’яти) залежності бізнесу від його впливу та робляться висновки щодо потенційних сприятливих можливостей або очікуваних загроз.

Оцінку факторів, як правило, здійснюють із урахування думок експертів (сформованих з числа керівного складу підприємства, споживачів продукції (послуг), експертів чи аналітиків). В результаті виявляють усі можливі фактори впливу на реалізацію підприємницького проекту, напрями та силу впливу кожного з них.

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

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

постачальників ресурсів; характеристики основних споживачів і т. ін.

Таблиця 2.1

Приклад побудови матриці оцінки загальноекономічних факторів впливу зовнішнього середовища на реалізацію підприємницького проекту

Групи та окремі фактори		Оцінка залежності бізнесу від впливу зовнішніх факторів*					Сприятливі можливості	Загрози та небезпеки
		1	2	3	4	5		
Макроекономічні фактори	Посилення інфляції							
	Зростання доходів населення та підвищення купівельної спроможності							
	Посилення диференціації доходів населення							
	Зниження процентних ставок на банківський кредит							
	Нестабільність макроекономічної ситуації							
	Зростання економіки і розширення місткості ринку							
Елементи конкурентного середовища	Ринкові фактори							
	Вплив конкурентів							
	Вплив споживачів							
	Вплив постачальників							
Соціально-демографічні характеристики	Зміни смаків споживачів, посилення рівня диференціації споживчих запитів та поява вільних ринкових сегментів, ін.							
Зміни в системі державного регулювання	Зміни в оподаткуванні							
	Запровадження ліцензування та обов'язкової стандартизації продукції і послуг							
	Посилення державного контролю та вимог							
	Посилення корупції							
	Регулювання ціноутворення							
	Зміни в державних замовленнях							
Галузеві фактори	Посилення конкуренції							
	Ускладнення доступу до сировини та ресурсів							
	Ускладнення доступу до споживачів							
	Поява товарів-замінників							
	Зміна рівня цін							
Політичні								
Науково-технічні								
Природні								
Ментальні								

* - прим.: 1 – мінімальна залежність; 5 – максимальна залежність

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

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

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

В економічній літературі розроблено достатню кількість підходів і методів аналізу рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства. Зокрема, можна застосовувати методи: різниць, рангів, балів, графічний ін. Проте чи не найбільш зручним способом визначення рівня конкурентоспроможності підприємства є складання матриці “Конкурентного профіля” (таблиця 2.2).

Застосування цієї табличної форми дозволяє встановити узагальнюючу кількісну оцінку становища підприємства у конкурентній боротьбі при наявності кількох конкурентів (або, наприклад, у порівнянні з різними групами конкурентів (лідери, підприємства з середньою ринковою позицією, аутсайдери). Основу таблиці формують набір ключових факторів конкурентоспроможності, які відповідають обраному виду підприємницької діяльності. Розрахунок узагальнюючого показника конкурентоспроможності здійснюють в декілька етапів:

- кожному з факторів конкурентоспроможності присвоюється визначений ваговий коефіцієнт. Значення цього коефіцієнта визначається розробником бізнес-плану самостійно (або із урахуванням думок експертів), виходячи з його досвіду, знань та особистих оцінок, і відображає значимість (важливість, місце) кожного фактора відносно інших. Сума вагових коефіцієнтів всіх факторів приймається рівною 1;

- складається список основних конкурентів та визначається оцінка

(індивідуальний числовий показник оцінки (наприклад, від 1 до 5) кожного конкурента за кожним з факторів конкурентоспроможності;

- шляхом множення оцінок на вагові коефіцієнти за кожним із факторів конкурентоспроможності визначаються оціночні значення. Сума одержаних оціночних значень за усіма факторами визначає узагальнюючу кількісну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства та кожного з конкурентів. Результати розрахунків дозволяють не тільки визначити основних конкурентів та місце в конкурентній боротьбі підприємства, яке оцінюється (за критерієм максимуму набраних балів), а й оцінити рівень його наближення до найбільш конкурентоспроможного підприємства.

Таблиця 2.2

Приклад складання матриці конкурентного профіля підприємства

Ключові фактори конкурентоспроможності	Підприємство			Конкурент 1		Конкурент 2		Конкурент 3		Конкурент n	
	R*	V*	VR	V	VR	V	VR	V	VR	V	VR
Якість товару											
Ціна товару											
Ефективність системи збуту											
Якість обслуговування											
Ефективність реклами та стимулювання збуту											
Інші фактори											
Сумарне оціночне значення	1,0	-		-		-					

* - R - ваговий коефіцієнт;
 - V – оцінка;
 - VR - оціночне значення.

Для більш наочного відображення напрямів конкурентних переваг та недоліків підприємства доцільно використовувати метод «еталону» (графічний метод). Для цього необхідно визначити напрями, за якими буде здійснюватись оцінка конкурентоспроможності підприємства, встановити максимальну (найкращу, еталонну) кількість балів та здійснити оцінку її рівня за кожним з напрямів оцінювання.

3. Виявлення сильних і слабких сторін підприємства (бізнес-проекту)

Виявлення сильних та слабких сторін здійснюється в межах внутрішнього аналізу процесу стратегічного управління та передбачає здійснення оцінки факторів, які піддаються впливу та контролю з боку підприємства, тобто факторів, обумовлених результатами його господарювання та є результатом ефективності його функціонування чи окремих дій.

Зрозуміло, що слабкими сторонами є основні характеристики виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства, за якими воно поступається основним конкурентами. Сильні сторони відповідають

конкурентним перевагам, або принаймні характеристикам, за якими підприємство не поступається конкурентам.

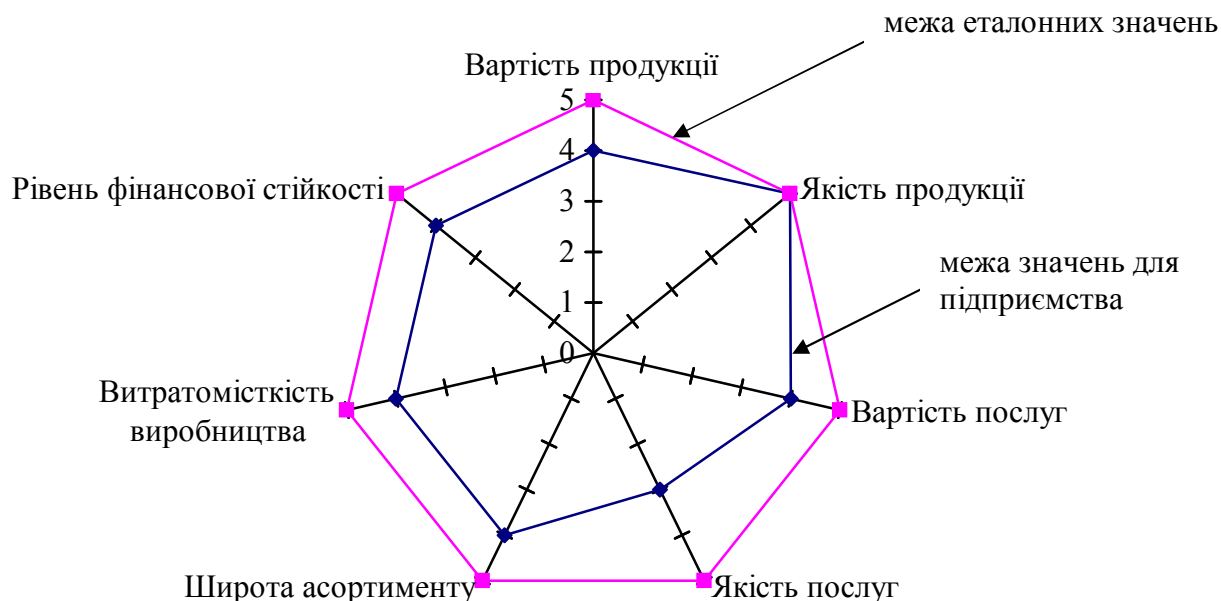


Рис. 2.2 Приклад графічної інтерпретації оцінки конкурентоспроможності підприємства методом “еталону” (графічним методом)

Здійснюючи аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства, можна використати результати аналізу його конкурентоспроможності (зокрема за окремими факторами-складовими конкурентоспроможності).

Доцільно також проводити внутрішній аналіз підприємства за усіма напрямками його діяльності, наприклад: маркетинг; виробництво продукції; система збуту та товароруху продукції; персонал; фінансові ресурси; інноваційна діяльність; система управління підприємством і т. ін.

Для оцінки сильних та слабких сторін підприємства можна використовувати форму балансу (таблиця 2.3). Успіх підприємства значною мірою залежить також від використання якісних сировини та матеріалів, сучасного обладнання і дотримання вимог технології; професійних навиків та ставленням до роботи персоналу підприємства; від реалізації інноваційного потенціалу підприємства, здатності впроваджувати технічні, технологічні та організаційні нововведення. В кінцевому підсумку сильні сторони підприємства (так як і слабкі) відображаються у показниках ефективності його фінансово-господарської діяльності.

Результати дослідження сильних та слабких сторін дозволяють визначити сфери підвищеної першочергової уваги, які потребують удосконалення та позитивні сторони, на слід опиратись при формуванні стратегії та тактики реалізації підприємницького проекту.

Таблиця 2.3

Сильні та слабкі сторони підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Переваги підприємства за напрямками: - маркетинг; - виробництво; - організація праці; - інноваційна діяльність; - управління фінансовими ресурсами, ін.	1. Недоліки підприємства за напрямками: - маркетинг; - виробництво; - організація праці; - інноваційна діяльність; - управління фінансовими ресурсами ін.
2. Унікальні знання та права власності	2. Недостатність володіння підприємством інформацією щодо ефективної технології бізнесу, особливостей та вимог споживачів ін.
3. Наявність у підприємства необхідних (в т.ч. унікальних) ресурсів та доступу до них	3. Відсутність необхідних ресурсів чи доступу до них

Результати внутрішнього та зовнішнього аналізу оформляють у вигляді матриці SWOT-аналізу проекту (рис. 2.3).

ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ	
Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
■ ■ ■	■ ■ ■
ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ	
Внутрішні сильні сторони	Внутрішні слабкі сторони
■ ■ ■	■ ■ ■

Рис. 2.3. Приклад складання матриці «SWOT-аналіз проекту»

4. Визначення місії підприємства (бізнес-проекту) та формування цілей його діяльності

Під місією підприємства (підприємницького проекту) слід розуміти основоположний документ, в якому описується вид його економічної діяльності, характеризується цільовий ринок (чи його сегмент), викладаються ключові принципи управління та встановлюються перспективні цілі по відношенню до досягнення бажаних числових оцінок економічних, фінансових, соціальних та екологічних показників, а також проголошується система суспільних та загальнолюдських цінностей. Підприємство у цьому документі

виступає у вигляді системи та розуміється як виробник товарів (послуг, робіт) для задоволення потреб ринку; соціальна організація, в якій працівники можуть проявляти та розвивати свої здібності та задовольняти потреби; конкурент іншим товаровиробникам; соціальна одиниця, яка враховує інтереси всього суспільства; частина ринкової багатуукладної економіки.

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

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

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

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

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

- ініціативи – співставлення існуючого та бажаного стану підприємства,

мотиву до дії;

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

Доцільно формувати стратегічні цілі діяльності підприємства за такими основними напрямками:

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

Стратегічні цілі підприємства доцільно формувати за напрямками та сферами його діяльності. В такому випадку підприємство планує стратегічні орієнтири (у вигляді конкретних показників) за всіма напрямками господарювання (маркетинг, інноваційна, виробнича, комерційно-збутова, соціальна та інша діяльність) чи сферами (економічна, організаційна, політична, виробнича, соціальна, технологічна, наукова, естетична, психологічна). Проте можуть бути й інші підходи до формування стратегічних цілей діяльності підприємства. Наприклад, цілі можуть формуватись лише за найбільш пріоритетними напрямками діяльності (завоювання ринку, ефективність функціонування, економічна та інші складові безпеки підприємства і т. ін.). Цілі можуть також формуватись у певній послідовності; або на основі загальних цілей підприємства формуються часткові цілі його функціональних підрозділів, які конкретизуються та деталізують задачі структурних одиниць (стратегічними підрозділами чи бізнес-одиницями), за середовищем (внутрішні та зовнішні) чи за взаємними відношеннями (комплементарні, індиферентні, конкурентні).

Процес формування цілей проходить декілька етапів: пошук цілей, аналіз можливостей реалізації, вибір, планування заходів, реалізація на практиці, перегляд та уточнення. Проте на підготовчій стадії розробки бізнес-плану доцільно за основними напрямками діяльності підприємства сформувати дерево цілей, яке передбачає основні стратегічні, тактичні цілі та задачі для їх досягнення. Представимо спрощений приклад побудови дерева цілей підприємства на рис. 2.4.

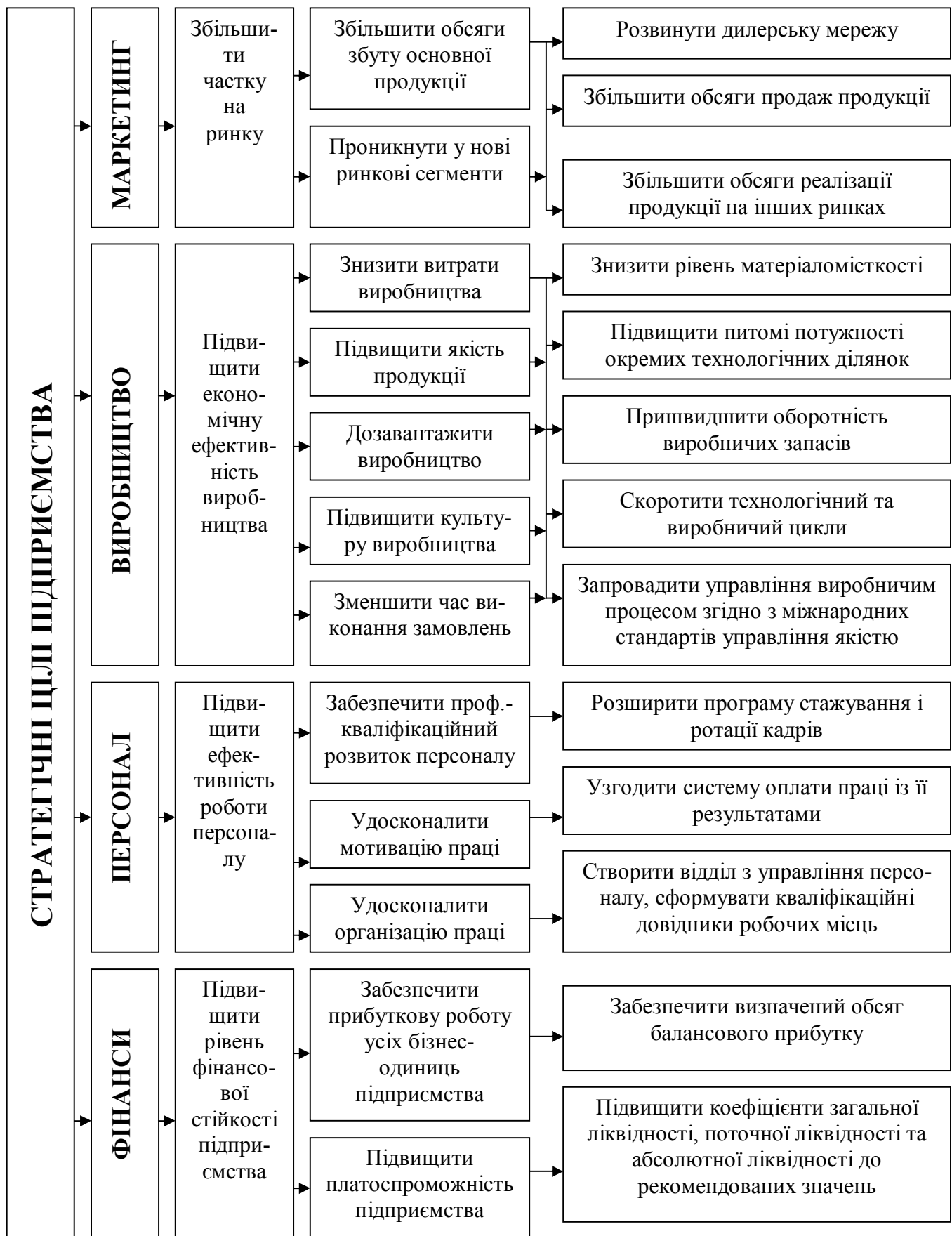


Рис. 2.4. Приклад побудови дерева цілей підприємства

Цілі досягаються лише при наявності визначених обмежень. Такими

зовнішніми обмеженнями є законодавчі норми, інфляція, діяльність конкурентів, зміни економічної кон'юнктури та рівня доходів населення, фінансового стану дебіторів, ін. Внутрішніми обмеженнями є принципи підприємства, рівень витрат, виробничі потужності, ефективність маркетингу та діяльності управлінського персоналу, різноманітні диспропорції.

Особливо слід звернути увагу на правильність оформлення цілей підприємства. Вірно сформульовані цілі повинні відповідати таким вимогам:

- бути конкретними, якісно визначеними та вимірюваними (наприклад, збільшити обсяги продаж за 2 роки на 10%);
- бути зорієнтованими у часі, тобто точно вказувати не тільки на те, що підприємство хоче досягнути, але і коли саме це повинно бути досягнутим;
- бути реалістичними та такими, що можна досягнути, без перебільшення можливостей підприємства;
- не бути суперечливими. Вони повинні бути узгодженими, взаємопов'язаними. Досягнення однієї цілі не повинно виключати можливість досягнення інших цілей підприємства;
- бути сформульовані письмово і т. ін.

5. Аналіз стратегічних альтернатив та обрання стратегії

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

Процес аналізу стратегічних альтернатив та обрання стратегії реалізації підприємницького проекту традиційно включає такі етапи:

- 1) формування загальної (портфельної) стратегії;
- 2) визначення функціональних стратегій;
- 3) формування ділової (конкурентної) стратегії.

Загальну (портфельну) стратегію можна визначити як комплексний системний план забезпечення досягнення довгострокових цілей підприємства (чи окремих стратегічних одиниць бізнесу), в якому обґрунтовується рішення щодо того як розвивати підприємство (реалізовувати підприємницький проект) в цілому та його окремі стратегічні бізнес-одиниці, яке місце займати в галузі, як протидіяти конкурентам, як покращити позицію підприємства на ринку і в галузі і т. ін.

Загальна стратегія підприємства за способами забезпечення його розвитку (чи його стратегічних бізнес-одиниць) може передбачати розробку стратегії комбінування, диверсифікаційного, інтегрованого чи концентрованого розвитку. Водночас підприємство може обрати одну із стратегій згідно темпів розвитку: скорочення масштабів діяльності; збереження; обмежене зростання чи прискорене зростання.

Функціональні стратегії мають на меті розробку плану заходів для кожного з напрямів його діяльності (маркетинг, виробництво, комерційна

діяльність, інноваційна діяльність, фінансова діяльність, кадрова політика ін.).

Стратегія бізнесу (ділова, конкурентна стратегія) підприємства є лінією його альтернативної поведінки, яка повинна привести до успіху в реалізації підприємницького проекту та розвитку стратегічних підрозділів і усіх бізнес-процесів підприємства в цілому. Розробка бізнес-стратегії фактично полягає в уточненні конкурентної позиції та виборі відповідного виду стратегічної альтернативи розвитку підприємства за окремими видами його діяльності (бізнесу, стратегічними зонами господарювання).

М. Портером (рис. 2.5) запропоновано такі типи бізнес-стратегій забезпечення конкурентної переваги підприємства на ринку:

- 1) досягнення лідерства за рахунок мінімізації витрат виробництва;
- 2) забезпечення широкої диференціації продукції;
- 3) забезпечення фокусування на певному ринковому сегменті і концентрації зусиль підприємства на цьому сегменті.

		Конкурентні переваги підприємства	
		Найбільш низькі затрати	Унікальність товару (послуги)
Ринок товарів (послуг)	Увесь ринок чи його більша частина	Стратегія контролю над витратами	Стратегія диференціації
	Сегмент ринку (ринкова ніша)	Фокус витрат	Фокус диференціації

Рис. 2.5. Типи бізнес-стратегій забезпечення конкурентної переваги підприємства на ринку за М.Портером

Стратегія контролю над витратами базується на зниженні витрат підприємства у порівнянні з витратами конкурентів. При більш низьких витратах підприємство може забезпечити необхідний для свого функціонування рівень прибутку, хоча ціни в нього можуть бути нижчими, ніж у конкурентів. Ті ж низькі ціни можуть служити бар'єром для появи нових конкурентів. Слід мати на увазі, що стратегія контролю над витратами є ефективною коли: покупці чуттєві до зміни цін; підприємства-конкуренти чуттєві до зміни цін; підприємство має реальні можливості регулювати обсяги продаж та масштаби виробництва продукції.

Стратегія диференціації спрямована на те, щоб постачати на ринок товари (послуги), які за своїми властивостями більш привабливі для споживача, ніж продукція конкурентів. Різні фактори зумовлюють вибір підприємцем стратегії диференціації, проте ключовим є наявність унікальної властивості продукції (послуг) підприємства, яка приваблює споживача (наприклад, висока якість продукції; високий рівень обслуговування клієнтів; принципова новизна продукції; імідж підприємства ін.).

В основу стратегії фокусування закладена ідея про те, що будь-який ринок складається з сукупності окремих сегментів. Якщо підприємство забезпечить виробництво та збут продукції (послуг), яка відповідає специфічними вимогам і зробить це краще, ніж його конкуренти, воно може

збільшити свою ринкову частку.

Розробка стратегії фокусування включає:

1) вибір одного чи декількох сегментів ринку. При цьому підприємство може цілеспрямовано орієнтуватись або на якусь визначену групу споживачів, або на обмежену частину асортименту продукції, або на специфічний географічний ринок. В цьому випадку говорять про обрання ринкової ніші;

2) ідентифікацію специфічних потреб, бажань та інтересів споживачів в цьому сегменті ринку;

3) пошук кращих, ніж у конкурентів, способів задоволення цих специфічних запитів споживачів. При чому зробити це можна або шляхом контролю над витратами, або шляхом диференціації. Відповідно, в стратегії фокусування є два варіанти: фокус витрат і фокус диференціації, які обмежені одним чи декількома вузькими сегментами ринку.

Щодо такого напряму стратегічного планування, як диференціація, то прийнято виділяти 4 основних види бізнес-стратегій диференціації (рис. 2.6).

	Весь ринок зауважує і оцінює унікальність пропозиції	Певний сегмент ринку зауважує і оцінює унікальність пропозиції	
Цінність і ціна перевищують стандартну пропозицію Цінність і ціна поступаються стандартній пропозиції	Стратегія вдосконалення	Стратегія спеціалізації	Позитивна відмінність пропозиції
	Стратегія здешевлення	Стратегія звуження	Негативна відмінність пропозиції
	Сегментація викликається пропозицією	Вже існуюча сегментація викликає пропозицію	

Рис. 2.6 Види бізнес-стратегій диференціації

За рівнем глобалізації чи диференціації окремого бізнесу виділяють стратегії вузької спеціалізації та диверсифікації в межах окремого виду підприємницької діяльності.

Стратегії вузької спеціалізації в одного виду підприємницької діяльності зазвичай дотримуються невеликі підприємства, які розпочинають свій бізнес у фрагментарній галузі. Спеціалізація може торкатись одного чи декількох аспектів бізнесу.

Стратегія диверсифікації передбачає розвиток (реалізацію) бізнес-проекту підприємства одночасно в декількох його секторах, галузях чи сферах, на декількох ринках. Диверсифікація полягає в урізноманітненні традиційного напрямку діяльності підприємства шляхом здійснення входження продукції (послуг) підприємства в нові сектори, на нові сегменти ринку чи розширення

діапазону його діяльності в межах підприємницької діяльності за іншими ознаками.

За конкурентною позицією у бізнесі виділяють такі стратегії: лідерства, претендентства на лідерство, наслідування, новачка у галузі.

За напрямом розвитку окремої підприємницької діяльності підприємства (відповідно до основних стадій життєвого циклу бізнесу, галузі чи окремого продукту) виокремлюють такі бізнес-стратегії: зростання, стабілізації, скорочення і ліквідації бізнесу підприємства.

Стратегії стабілізації передбачають зосередження уваги на подальшій підтримці окремого бізнес-проекту. Їх використовують, коли попит на продукцію стійкий і за прогнозами та експертними оцінками стан ринку буде стабільним, що дозволить накопичувати фінансові ресурси для подальшої реалізації стратегій зростання.

Стратегії зростання передбачають два типи стратегічних завдань: розширення операцій (бізнесу) підприємства, які в довгостроковій перспективі повинні бути рентабельними, хоча на певний момент такі дії можуть бути не зовсім економічно ефективними; пожвавлення основної діяльності підприємства за рахунок активізації його внутрішніх резервів та можливостей. Відтак стратегія зростання чи позитивного ділового розвитку (бізнес-розвитку) стосується процесу розширення та збільшення масштабів господарської діяльності, зусиль, спрямованих на задоволення ринкового попиту, процесу створення нових сфер в межах окремого бізнес-проекту; стимулювання ініціатив, спрямованих на розвиток бізнес-проекту.

Отже, стратегії позитивного розвитку підприємства можуть здійснюватись за напрямками:

- посилення позицій на ринку;
- розвитку ринку;
- розвитку продукту підприємства;
- диверсифікації в межах бізнесу (щодо продукту чи ринку).

Представимо ці стратегічні можливості на рис. 2.7.

		Ринки	
		Існуючі	Нові
Товари	Існуючі	1. Стратегія “вдосконалюй те, що вже робиш”	2. Стратегія розвитку ринку
	Нові	3. Стратегія розробки нових товарів	4. Стратегія диверсифікації

Рис. 2.7. Матриця стратегій розвитку підприємства за товарами (ринками)

Стратегію, направлену на підтримку існуючих продуктів та ринків називають методом економії на витратах. Вона обирається тими підприємствами, ринок продукції яких продовжує розвиватись або ще не насичений. Підприємство намагається розширити збут товарів, які виготовляються на традиційних ринках за допомогою таких маркетингових зусиль як встановлення конкурентних цін, наступаюча реклама чи

інтенсифікація просування товарів.

Стратегія, спрямована на розвиток ринку, тобто на створення ринків для продукції (послуг), яка випускається вже досить довго. Ця стратегія ефективна, якщо підприємство намагається розширити свій ринок за рахунок: проникнення на нові географічні ринки; входження в нові ринкові ніші, попит на які ще не задоволений; нових пропозицій існуючих товарів (послуг) та інтенсифікації реклами; освоєння нових сегментів ринку, коли для відомої продукції виявляються нові сфери її застосування.

Стратегія, спрямована на розробку нових продуктів для існуючих ринків передбачає спрямованість підприємства на розробку нових чи модифікованих товарів (послуг) кращої якості та реалізує їх лояльно налаштованим клієнтам.

Стратегія диверсифікації застосовується з метою запобігання надмірної залежності підприємства від одного стратегічного господарського підрозділу чи одного асортиментного набору продукції, а також в тому випадку якщо підприємство прагне покинути ринок, який згортається чи знаходиться в стадії застою. Проте стратегія диверсифікації передбачає розробку нових продуктів та нових ринків, тому вона є найбільш ризикованою.

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

Базові стратегії служать варіантами загальної стратегії, вони перевіряються на відповідність цілям підприємства, співставляються з стадіями життєвого циклу продукції, попиту чи технології. Одночасно формуються стратегічні задачі, які доводиться вирішувати у процесі досягнення цілей, встановлюються терміни вирішення задач (за етапами), визначаються потреби в ресурсах. Стратегії росту можна розглядати за такими напрямками: інтенсивний ріст, інтеграційний ріст, диверсифікаційний ріст (рис. 2.8).

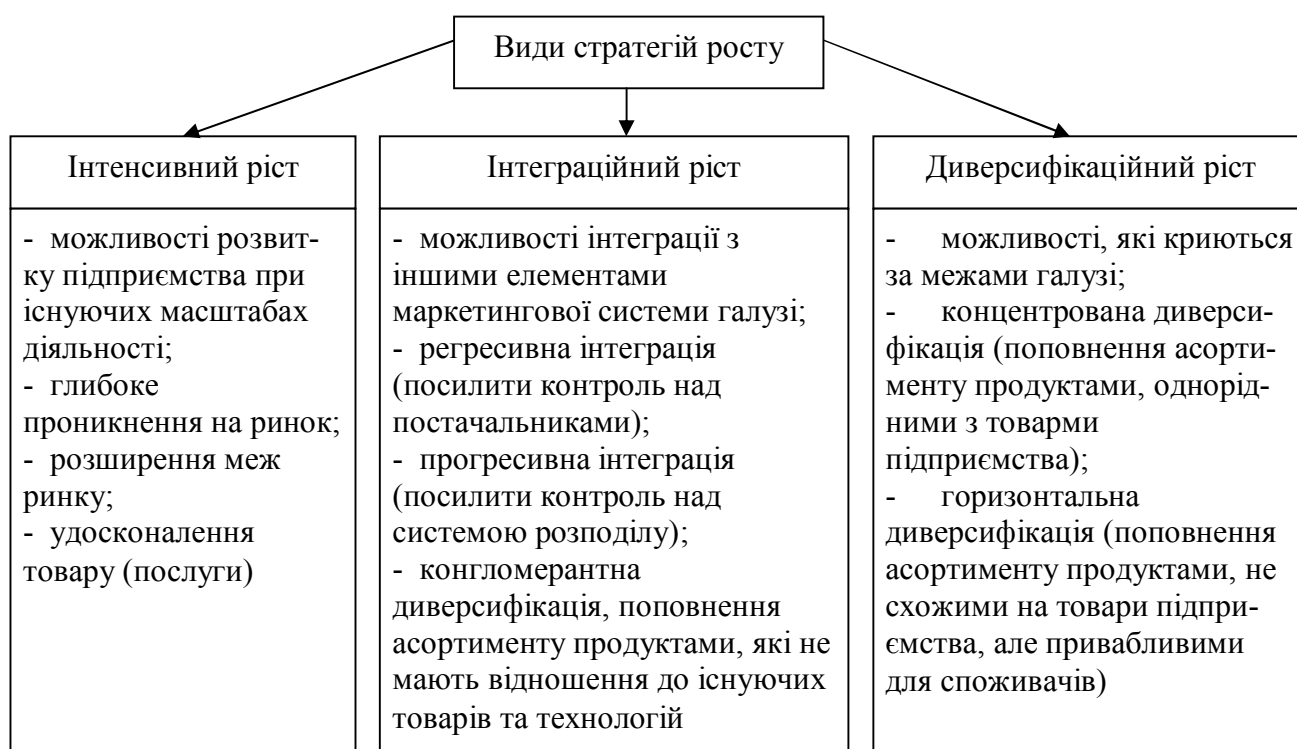


Рис. 2.8 Стратегії росту підприємства

Після обрання стратегії підприємство повинно сформувати тактику реалізації підприємницького проекту. За характером заходів можна виділити два найбільш розповсюджених види тактики підприємства на рисунку 2.9.

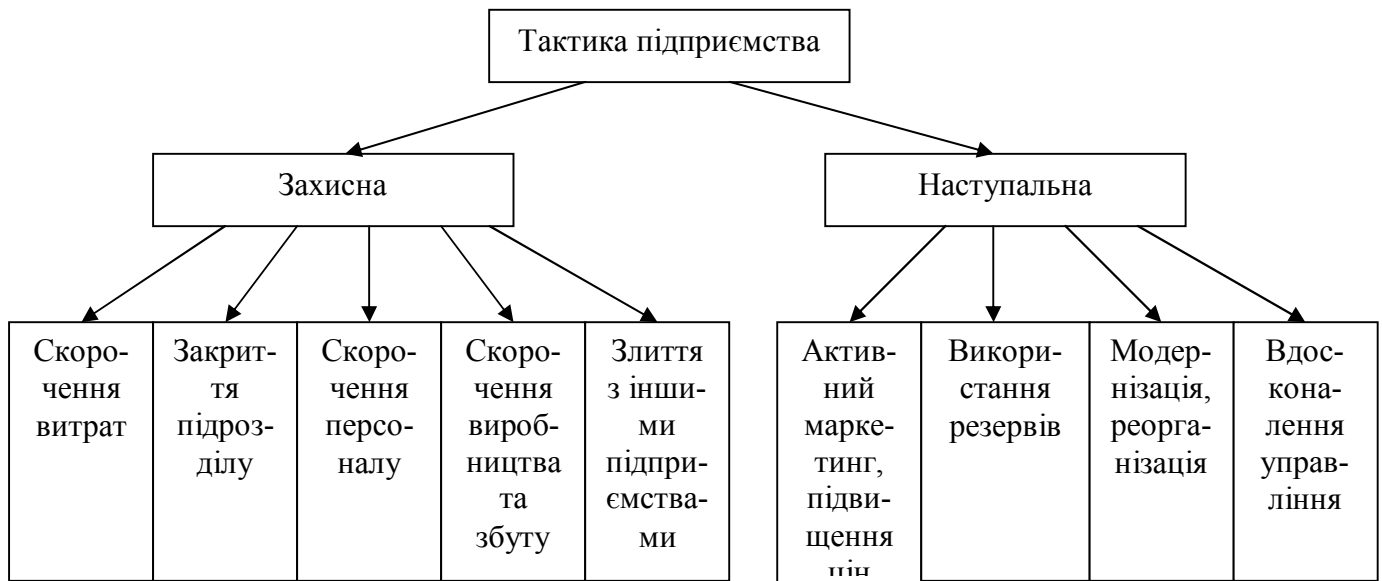


Рис. 2.9 Набір заходів у межах захистної та наступальної тактик функціонування підприємства на ринку

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

Запитання для самоконтролю

1. Вкажіть на місце та роль підготовчої стадії у процедурі розробки бізнес-плану підприємства?
2. У чому полягає зв'язок між підготовчою стадією розробки бізнес-плану та процесом стратегічного планування?
3. Якою є загальна логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану?
4. У чому полягає суть проведення зовнішнього аналізу та якою є його роль на підготовчій стадії розробки бізнес-плану?
5. Логіка та методика побудови матриці оцінки загальноекономічних факторів впливу зовнішнього середовища на реалізацію підприємницького проекту.
6. Аналіз галузевих факторів як складова зовнішнього аналізу, його завдання.
7. Аналіз конкурентоспроможності підприємства, його місце у процесі проведення зовнішнього аналізу; методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

8. У чому полягає суть проведення внутрішнього аналізу та якою є його роль на підготовчій стадії розробки бізнес-плану?

9. Матриця SWOT-аналіз проекту: методика складання, місце та роль в межах внутрішнього аналізу.

10. Що таке місія підприємства (бізнес-проекту), якими є її основні елементи та у чому полягає доцільність розробки?

11. Дайте визначення терміну „цілі” підприємства (підприємницького проекту). 12. Якими є вимоги до їх формулювання, які вони виконують функції та за якими напрямками їх слід формувати?

13. Процес аналізу стратегічних альтернатив та обрання стратегії реалізації підприємницького проекту: мета та місце в межах підготовчої стадії розробки бізнес-плану.

14. Якою є основна мета формування ділової (конкурентної) стратегії? Наведіть декілька методичних підходів до їх формування.

15. Розробка тактики реалізації підприємницького проекту: зміст цієї роботи, види тактики.

Питання для самостійного вивчення

1. Процес планування та формування стратегії підприємства.
2. Теоретичні засади оцінки рівня конкурентоспроможності продукції підприємства.

Питання для дискусії

1. Доцільність проведення зовнішнього та внутрішнього аналізу у процедурі розробки бізнес-плану підприємства.
2. Джерела формування та методи оцінки зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на реалізацію бізнес-проекту.
3. Місце, роль та доцільність розробки таких компонент підготовчої стадії складання бізнес-плану, як: SWOT-аналіз, місія та цілі підприємства (реалізації підприємницького проекту).
4. Взаємообумовленість показників ефективності та ризику реалізації підприємницького проекту із обґрунтуванням стратегії та тактики його реалізації.

План семінарського заняття

1. Логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії.
2. Оцінка сприятливих зовнішніх можливостей та загроз реалізації бізнес-проекту.
3. Виявлення сильних і слабких сторін підприємства (бізнес-проекту).
4. Визначення місії підприємства (бізнес-проекту) та формування цілей його діяльності.
5. Аналіз стратегічних альтернатив та обрання стратегії

Теми рефератів

1. Об'єктивна необхідність підготовчої стадії бізнес-планування.

Методика проведення SWOT-аналізу.

2. Теоретичні засади стратегічного планування, види стратегій реалізації підприємницького проекту.

Теми фіксованих виступів

1. Стратегія управління та її відображення у бізнес-плануванні підприємницької діяльності.

2. Цільові характеристики менеджменту та їх відображення у бізнес-плануванні підприємницької діяльності.

3. Обґрунтування інвестиційної привабливості підприємництва як фактор підготовки бізнес-проекту.

Тести

1. Який з наведених нижче етапів не входить до логіки процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану:

- а) проведення зовнішнього аналізу;
- б) проведення внутрішнього аналізу;
- в) оцінка фінансових альтернатив;
- г) аналіз стратегічних альтернатив.

2. Оберіть з наведених нижче характеристик ту, яка найбільш повною мірою відповідає змісту зовнішнього аналізу на підготовчій стадії розробки бізнес-плану:

- а) визначення сильних і слабких сторін підприємства (підприємницького проекту), оцінка конкурентоспроможності;
- б) визначення місії та стратегічних цілей підприємства;
- в) розробка стратегії і тактики реалізації підприємницького проекту;
- г) оцінка загальноекономічних факторів зовнішнього середовища, аналіз галузевих факторів, оцінка конкурентоспроможності.

3. Що є метою зовнішнього аналізу в межах підготовчої стадії розробки бізнес-плану:

- а) виявити сприятливі можливості та загрози для підприємства, ідентифікувати ключові фактори успіху;
- б) провести оцінку загальноекономічних факторів впливу на реалізацію підприємницького проекту;
- в) визначити рівень конкурентоспроможності підприємства;
- г) визначити рівень інвестиційної привабливості галузі функціонування підприємства.

4. Що є метою проведення внутрішнього аналізу в рамках підготовчої стадії розробки бізнес-плану підприємства:

- а) виявити сприятливі можливості та загрози для підприємства, ідентифікувати ключові фактори успіху;
- б) виявити сильні та слабкі сторони підприємства (проекту);

- в) визначити рівень конкурентоспроможності підприємства;
- г) скласти „дерево” цілей реалізації підприємницького проекту.

5. Матриця SWOT-аналіз передбачає набір факторів за такими чотирма напрямками:

- а) загальноекономічні фактори зовнішнього середовища, галузеві фактори, рівень конкурентоспроможності, можливості і загрози;
- б) фінанси, персонал, виробництво, маркетинг;
- в) місія, цілі, стратегія, тактика;
- г) зовнішні можливості, зовнішні загрози, внутрішні сильні сторони, внутрішні слабкі сторони.

6. Який з наведених нижче елементів не доцільно враховувати при формулюванні місії підприємства:

- а) призначення підприємства з точки зору задоволення певної потреби;
- б) конкурентні переваги підприємства;
- в) ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства;
- г) на якому ринку (сегменті) підприємство вестиме конкурентну боротьбу.

7. За яким з наведених нижче напрямів не доцільно формувати стратегічні цілі підприємства (реалізації підприємницького проекту):

- а) становище підприємства на ринку;
- б) інноваційність діяльності;
- в) споживачі;
- г) соціальна відповідальність бізнесу.

8. Яка з наведених дій не відповідає етапам обрання стратегії реалізації підприємницького проекту:

- а) формування загальної стратегії;
- б) визначення стратегій диверсифікації;
- в) визначення функціональних стратегій;
- г) формування ділової стратегії.

9. Які з перелічених нижче стратегій відповідають типам бізнес-стратегій забезпечення конкурентної переваги підприємства за М.Портером:

- а) вдосконалення, спеціалізації, здешевлення, звуження;
- б) контролю над витратами, диференціації, фокус витрат, фокус диференціації;
- в) „вдосконалюй те, що робиш”, розвитку ринку, розробки нових товарів, диверсифікації;
- г) інтенсивний ріст, інтеграційний ріст, диверсифікаційний ріст, контролю над затратами.

10. Який з наведених нижче заходів не відповідає наступальній тактиці підприємства:

- а) злиття з іншими підприємствами;
- б) модернізація, реорганізація;
- в) активний маркетинг;
- г) вдосконалення управління.

Глосарій основних термінів і понять

Стратегія підприємства (реалізації підприємницького проекту) - генеральна комплексна програма дій, яка забезпечує досягнення місії підприємства і його основних цілей; стратегічний план –інструмент реалізації цілеспрямованої поведінки підприємства, формалізоване відображення гіпотез про майбутню діяльність підприємства у зовнішньому середовищі, основа балансування відносин в середині та поза межами підприємства.

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

Ціль – майбутній бажаний стан підприємства, мотив чи рушій поведінки його і дій працівників; це параметри діяльності підприємства, досягнення яких обумовлено його місією та на реалізацію яких спрямована господарська діяльність підприємства; на відміну від місії, цілі передбачають конкретні терміни їх досягнення, частіше носять внутріфірмову орієнтацію та спрямовані на більш ефективне використання ресурсного забезпечення підприємства, вимірюються конкретними числовими показниками.

Стратегія бізнесу (ділова, конкурентна стратегія) підприємства – це лінія альтернативної поведінки підприємства, яка повинна привести до успіху в реалізації підприємницького проекту та успішного функціонування стратегічних підрозділів і усіх бізнес-процесів підприємства в цілому; розробка бізнес-стратегії фактично полягає в уточненні конкурентної позиції та виборі відповідного виду стратегічної альтернативи розвитку підприємства за окремими видами його діяльності (бізнесами, стратегічними зонами господарювання).

Література

1. Агафонова Л. Т. Підготовка бізнес-плану: Практикум / Л. Т. Агафонова, О. Р. Рога. – [3-є вид.]. – К. : Знання, 2001. – 158 с.
2. Барроу К. Бізнес-план: практ. посіб. / К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун. – К. : Знання, 2001. – 285 с.
3. Бизнес-планирование : учеб. / [под ред. В. М. Попова, С. И. Лянунова, С. Г. Млодик]. – [изд. 2-е, перероб. и доп.]. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 816 с.
4. Буров В. Бизнес-план фирмы: теория и практика : учеб. пособ. / В. Буров. – М. : Инфра-М, 2005. – 192 с.
5. Бухаров А. В. Разработка бизнес-плана : учеб. пособ. / А. В. Бухаров, Н. В. Никитин, Б. В. Сазыкин. – М. : Логос, 2007. – 176 с.
6. Горемыкин В. А. Бизнес-план: Методика разработки. 45 реальных образцов бизнес-планов : учеб. пособ. / В. А. Горемыкин, А. Ю. Богомолов. – М. : Ось-89, 2002. – 862 с.
7. Должанський І. З. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : ЦНЛ, 2006. – 384 с.
8. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підруч. / О. С. Іванілов. – [2-ге вид.]. – К. : ЦУЛ, 2011. – 728 с.
9. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Ковтун. – [3-тє вид., оновлене і доп.]. – Л. : «Новий світ-2000», 2007. – 324 с.
10. Когнитивная бизнес-аналитика : учеб. / [под. ред. Н. М. Абдикеева]. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 511 с.
11. Лапыгин Ю. Н. Бизнес-план: стратегии и тактика развития компании / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. – М. : Издательство «Омега-Л», 2009. – 350 с.
12. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підруч. / Б. М. Мізюк. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Л. : Магнолія 2006, 2007. – 392 с.
13. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / [пер. з англ. К. Сисоевої]. – К. : Вид-во О. Капусти, 2008. – 412 с.
14. Покропивний С. Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболь, Г. О. Швиданенко. – К. : КНЕУ, 2002. – 379 с.
15. Попов В. М. Сборник бизнес-планов : учеб.-метод. пособ. / В. М. Попов. – [6-е изд.]. – М. : КНОРУС, 2006. – 336 с.
16. Ридинг К. Стратегическое бизнес-планирование. Динамическая система повышения эффективности обеспечения конкурентных преимуществ / К. Ридинг. – [пер. с англ.]. – [ред. В. М. Попов]. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 320 с.
17. Слиньков В. Н. Бизнес-план и организация финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособ. / В. Н. Слиньков. – [2-е издание, стер.]. – К. : Алерта, 2006. – 456 с.
18. Тарасюк Г. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посіб. / Г. М. Тарасюк. – К. : Каравела, 2006. – 280 с.
19. Череп А. В. Стратегічне планування і управління : навч. посіб. / А. В. Череп, А. В. Сучков. – К. : Кондор, 2011. – 334 с.

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

1. Структура бізнес-плану

2. Логіка розробки бізнес-плану

3. Вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-плану

1. Структура бізнес-плану

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

Бізнес-план є універсальним інструментом планування та дозволяє вирішувати значну кількість різних за характером завдань. Тому бізнес-плани як документи можуть значною мірою відрізнятися один від одного за формою, змістом, структурою, обсягами і т. д. Так, бізнес-план може розроблятися для підприємства загалом чи для окремих бізнес-ліній (стратегічних підрозділів, продуктів (послуг), технічних рішень і т. ін.). У першому випадку бізнес-план може стосуватись нового підприємства, діючого, чи підприємства, яке реорганізується. Для діючого підприємства цей документ може розроблятися з метою планування розвитку або забезпечення фінансового оздоровлення. В свою чергу бізнес-план розвитку підприємства може стосуватись всього підприємства чи його окремого виробничого підрозділу. Класифікацію бізнес-планів можна продовжувати.

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

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

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

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

- обраної стратегії підприємства;
- розмірів цільового ринку та рівня конкуренції на ньому;
- рівня деталізації планових розрахунків у часі і т. ін.

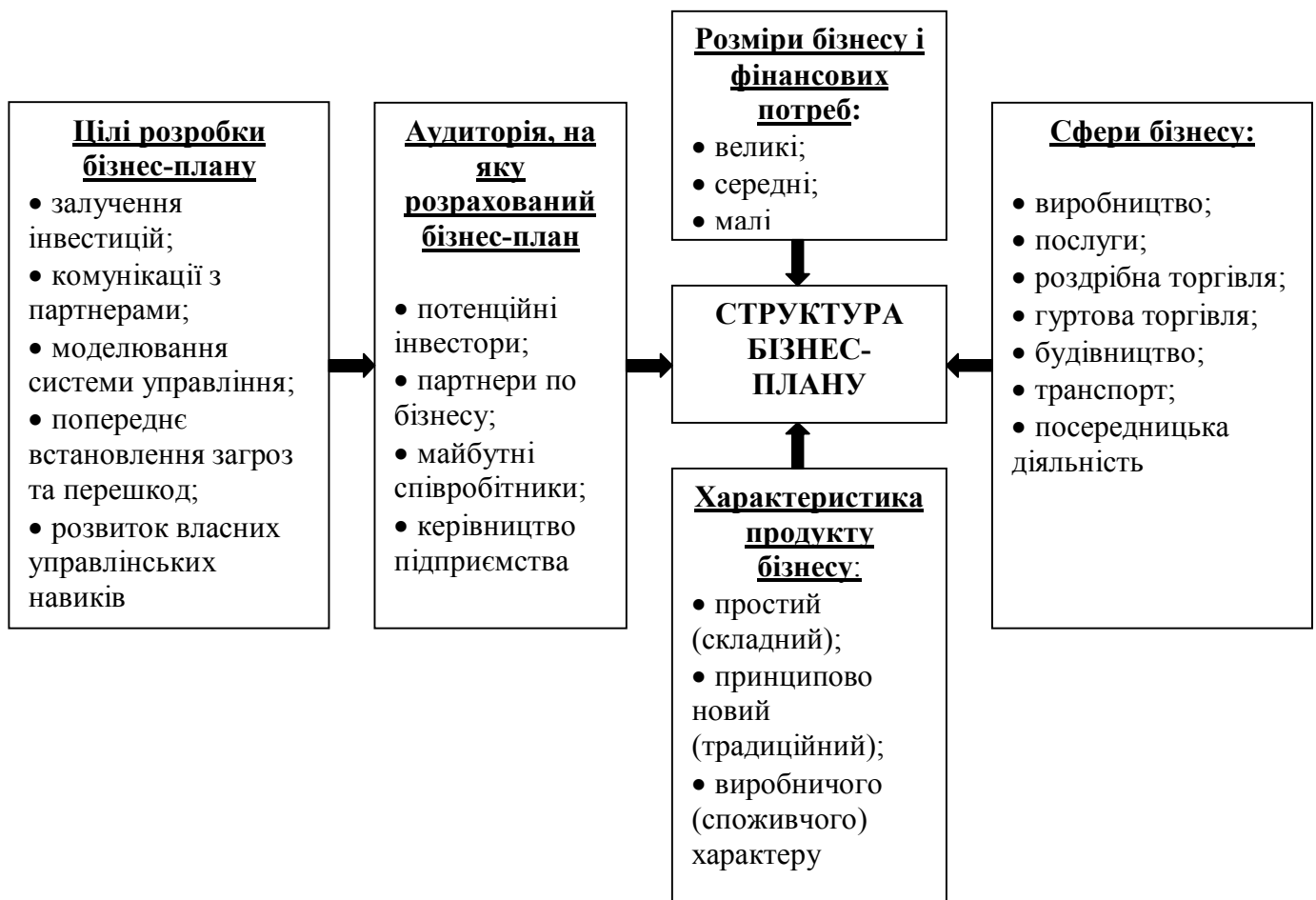


Рис. 3.1 Фактори впливу на зміст та структуру бізнес-плану

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

- А. Титульний аркуш.
 - Б. Зміст, перелік розділів.
 - В. Резюме проекту.
- Розділ 1. Галузь, підприємство та його продукція.
 - Розділ 2. Дослідження ринку.
 - Розділ 3. Маркетинг-план.
 - Розділ 4. Виробничий план.
 - Розділ 5. Організаційний план.

Розділ 6. Оцінка ризиків.

Розділ 7. Фінансовий план.

Г. Додатки.

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

2. Логіка розробки бізнес-плану

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

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

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

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

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

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

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

1. Стисла характеристика галузі, до якої належить бізнес-проект (сучасний стан; тенденції розвитку; нові види продукції; чинники, що сприяють або обмежують розвиток)
2. Розкриття концепції поведінки підприємства в галузі (стратегічні і тактичні цілі діяльності; опис продукції (послуг); привабливість продукції; перспективи розвитку підприємства)
3. Загальна характеристика ринку продукції підприємства (потенціал та тенденції розвитку ринку; цільовий ринок; обґрунтування розміщення підприємства; оцінка впливу конкуренції)
4. Визначення орієнтирів та цілей маркетингової діяльності підприємства (частка ринку; розгалуженість системи збуту; застосування системи знижок ін.)
5. Обґрунтування стратегії маркетингу та програм, що її забезпечують (засоби і канали збуту; політика ціноутворення; рекламна компанія; політика підтримки продукту)
6. Прогнозування обсягів продажу (за часовими інтервалами; за видами продукції; за споживачами; консервативні прогнози; найбільш вірогідні прогнози; оптимістичні прогнози)
7. Визначення виробничих параметрів бізнес-проекту (основні технологічні операції; машини та устаткування; сировина і матеріали; виробничі та невиробничі приміщення)
8. Обґрунтування вибору організаційних параметрів підприємства (організаційна форма управління; потреба в персоналі; учасники підприємства, ключовий управлінський персонал, зовнішні консультанти; організаційна схема; кадрова політика)
9. Опис потенційних загроз реалізації бізнес-проекту і способів їх мінімізації (типи можливих ризиків; найбільш імовірні ризики; способи реакції на загрози бізнесу)
10. Характеристика фінансових потреб реалізації бізнес-проекту (складання плану доходів і витрат; плану грошових надходжень і виплат; планового балансу; розрахунки фінансових коефіцієнтів; аналіз чутливості; пропозиції щодо форми отримання та термінів повернення залучених коштів)
11. Написання висновків з основних положень бізнес-плану (складання резюме)

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

По мірі розробки кожного з розділів бізнес-плану необхідно виявити та здійснити опис потенційних загроз реалізації бізнес-проекту і передбачити способи їх мінімізації (типи можливих ризиків; найбільш імовірні ризики; способи реакції на загрози бізнесу).

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

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

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

Таблиця 3.1

Послідовність розробки бізнес-плану

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

3. Вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-плану

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

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

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

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

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

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

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

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

7) точність фінансових розрахунків;

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

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

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

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

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

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

14) надання проекту влучної короткої назви, що є не обов'язковим, проте бажаним, оскільки вона в подальшому може бути відображеною на зовнішній рекламі підприємства, упаковці продукції, інших рекламних матеріалах. Влучна назва повинна відповідати сфері бізнесу, вказувати на місце розташування та

характеристику цільової аудиторії продукції (послуг) підприємства, викликати позитивні емоції та в подальшому перерости у торгову марку чи інший об'єкт інтелектуальної власності підприємства.

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

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

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

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

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

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

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

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

Запитання для самоконтролю

1. Перелічіть фактори, які визначають структуру бізнес-плану як документа та вкажіть характер впливу кожного з них.
2. Назвіть обов'язкові розділи оптимальної структури бізнес-плану.
3. Якою є внутрішня логіка розробки бізнес-плану? Дайте коротку характеристику кожного етапу.
4. Наведіть та охарактеризуйте інші підходи до послідовності розробки бізнес-плану.
5. За якими двома напрямками слід розглядати вимоги до оформлення бізнес-плану як документа?
6. Наведіть характеристику та обґрунтуйте основні правила до оформлення бізнес-плану.
7. Якими є вимоги до оформлення структури бізнес-плану?
8. Яку інформацію слід обов'язково навести у Резюме проекту?
9. Яку інформацію по проекту наводять у Додатках?
10. Як слід оформляти титульний аркуш бізнес-плану?

Питання для дискусії

1. Відмінності у структурі та обсягах бізнес-плану виробничого, торговельного та підприємства сфери послуг.
2. Обов'язкові розділи та елементи бізнес-плану залежно від цілей його розробки: залучення інвестицій, одержання банківського кредиту, моделювання системи управління підприємством.
3. Чи доцільно (та як) змінювати структуру бізнес-плану у таких випадках: бізнес-проект потребує значних інвестицій; товар (послуга) є принципово новим; продукція є промислового призначення.
4. Обґрунтуйте доцільність (обов'язковість) кожного з обов'язкових розділів оптимального бізнес-плану.
5. Доведіть логіку послідовності написання розділів бізнес-плану.
6. Обґрунтуйте обов'язковість дотримання основних вимог щодо

оформлення бізнес-плану як документа.

План семінарського заняття

1. Структура бізнес-плану.
2. Логіка розробки бізнес-плану.
3. Вимоги до оформлення бізнес-плану як документа.

Теми рефератів

1. Зміст та структура бізнес-плану залежно від цілей його розробки та аудиторії, на яку він розрахований.
3. Зміст та структура бізнес-плану залежно від розмірів бізнесу і фінансових потреб та характеристики продукту бізнесу.
4. Зміст та структура бізнес-плану залежно від сфери бізнесу

Теми фіксованих виступів

1. Бізнес-план як комплексне та системне відображення інвестиційного проекту.
2. Принципи та методи бізнес-планування.
3. Інформаційна база розрахунку бізнес-плану та проблеми її уніфікації.

Тести

1. Яка з наведених характеристик найменшою мірою визначає зміст і структуру бізнес-плану:

- а) ціль розробки бізнес-плану;
- б) аудиторія, на яку розрахований бізнес-план;
- в) організаційно-правова форма та форма власності підприємства;
- г) характеристика продукту бізнесу.

2. Який з наведених нижче розділів бізнес-плану не належить до переліку обов'язкових:

- а) юридичний план;
- б) маркетинг план;
- в) план ризиків;
- г) галузь, підприємство, продукція.

3. Який з наведених нижче розділів бізнес-плану не відповідає внутрішній логіці розробки цього документа:

- а) маркетинг план;
- б) ризик план;
- в) виробничий план;
- г) фінансовий план.

4. Оберіть вірну послідовність розробки наведених нижче розділів бізнес-плану:

- а) маркетинг план; виробничий план; організаційний план; план ризиків;

фінансовий план;

б) виробничий план; маркетинг план; організаційний план; план ризиків; фінансовий план;

в) організаційний план; маркетинг план; виробничий план; фінансовий план; план ризиків

г) маркетинг план; виробничий план; організаційний план; фінансовий план; план ризиків.

5. Яка з наведених характеристик не відповідає вимогам до оформлення бізнес-плану:

а) легкість у сприйнятті;

б) структурованість документа;

в) повнота викладення усієї можливої інформації по проекту та підприємству;

г) рівність деталізації розрахунків у часі.

6. У чому полягає зміст такої вимоги до оформлення бізнес-плану як „науковість представлених результатів”:

а) результати розрахунків основних показників мають бути розрахованими з дотриманням наукових підходів та методик;

б) результати розрахунків основних показників слід порівняти з науково-обґрунтованими даними;

в) проведені розрахунки повинні бути точними;

г) проведені розрахунки повинні бути належною мірою деталізованими у часі.

7. Яку інформацію не обов’язково розміщувати на титульному аркуші бізнес-плану, призначеного для залучення зовнішнього фінансування:

а) коротка назва проекту;

б) назва банку чи потенційного інвестора;

в) дата початку реалізації проекту;

г) дата складання документа.

8. Яку інформацію найбільш доцільно перенести у Додатки:

а) опис місії та стратегічних цілей підприємства;

б) матрицю аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства;

в) матрицю SWOT-аналіз;

г) організаційну структуру управління підприємством (реалізацією підприємницького проекту).

9. Яку інформацію не доцільно представити у Резюме бізнес-плану:

а) характеристика цільового ринку; форма участі суб’єкта (на кого розрахований документ) бізнес-плану;

б) конкретні показники соціальної та економічної ефективності проекту з

деталізацією у часі;

в) основні економічні показники ефективності бізнес-проекту; загальні фінансові потреби по проекту;

г) можливості підприємства та стратегія реалізації бізнес-проекту.

Література

1. Агафонова Л. Т. Підготовка бізнес-плану: Практикум / Л. Т. Агафонова, О. Р. Рога. – [3-є вид.]. – К. : Знання, 2001. – 158 с.
2. Барроу К. Бізнес-план: практ. посіб. / К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун. – К. : Знання, 2001. – 285 с.
3. Буров В. Бизнес-план фирмы: теория и практика : учеб. пособ. / В. Буров. – М. : Инфра-М, 2005. – 192 с.
4. Бухаров А. В. Разработка бизнес-плана : учеб. пособ. / А. В. Бухаров, Н. В. Никитин, Б. В. Сазыкин. – М. : Логос, 2007. – 176 с.
5. Горемыкин В. А. Бизнес-план: Методика разработки. 45 реальных образцов бизнес-планов : учеб. пособ. / В. А. Горемыкин, А. Ю. Богомолов. – М. : Ось-89, 2002. – 862 с.
6. Горемыкин В. А. Энциклопедия бизнес-планов: Методика разработки. 75 реальных образцов бизнес-планов / В. А. Горемыкин, Н. В. Нестерова. – М. : Ось-89, 2003. – 1104 с.
7. Должанський І. З. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : ЦНЛ, 2006. – 384 с.
8. Лапыгин Ю. Н. Бизнес-план: стратегии и тактика развития компании / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. – М. : Издательство «Омега-Л», 2009. – 350 с.
9. Патсула П. Дж. Бизнес-план за 30 дней. Пошаговое руководство по успешному бизнес-планированию и началу собственного дела / П. Дж Патсула. – М. : Эксмо, 2008. – 420 с.
10. Покропивний С. Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко. – К. : КНЕУ, 2002. – 379 с.
11. Попов В. М. Сборник бизнес-планов : учеб.-метод. пособ. / В. М. Попов. – [6-е изд.]. – М. : КНОРУС, 2006. – 336 с.
12. Слиньков В. Н. Бизнес-план и организация финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособ. / В. Н. Слиньков. – [2-е издание, стер.]. – К. : Алерта, 2006. – 456 с.
13. Составления бизнес-плана: нормы и рекомендации / [под. ред. А. Ю. Богомолов]. – М. : Книга сервис, 2005. – 320 с.
14. Тарасюк Г. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посіб. / Г. М. Тарасюк. – К. : Каравела, 2006. – 280 с.
15. Телетов О. С. Бізнес-план : навч. посіб. / О. С. Телетов. – Суми : В-во СумДУ, 2005. – 104 с.
16. Ясинський В. В. Бізнес-планування: теорія і практика: навч. посіб. / В. В. Ясинський, О. О. Гайдай. – К. : Каравела, 2004. – 232 с.

Тема 4. Галузь, підприємство та його продукція

- 1. Загальна характеристика підприємства та його продукції (послуг)***
- 2. Опис базових галузевих параметрів***
- 3. Дослідження ринку***
- 4. Методи прогнозування обсягів продаж***

1. Загальна характеристика підприємства та його продукції (послуг)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Характеристика продукції (послуг) підприємства повинна містити інформацію про:

- потребу, яку вона задовольнятиме (в зв'язку з цим важливо висвітлити основні цінності продукції, акцентувати увагу на потребах, які вона буде задовольняти, а не лише на її техніко-економічних характеристиках. Необхідно також описати фактори привабливості продукції (за такими складовими, як цінність, можливості придбання, ціна, якість, екологічність, імідж, товарна марка, форма, упакування, термін служби); переваги; чинники, які забезпечують унікальність продукції; недоліки та методи їх усунення);
- показники якості продукції (послуги) (довговічність, надійність, простота та безпека експлуатації і ремонту, інші позитивні якості);
- економічні показники (ціна придбання та вартість експлуатації, собівартість);
- зовнішнє оформлення;

- порівняння з іншими аналогічними товарами;
- патентна захищеність;
- показники експорту продукції та його можливості;
- основні напрямки удосконалення продукції (послуги);
- можливі фактори успіху (наприклад, новий для ринку (цільового сегменту) товар, своєчасність виведення продукції (послуг) на ринок ін.).

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

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

Результати таких розрахунків не лише будуть використані про плануванні наступних розділів бізнес-плану, а й також з їх допомогою можна перевірити можливість реалізації функціональних та загальної стратегії підприємства. Класичні етапи життєвого циклу продукції (послуги) підприємства представимо на рис. 4.1.

Час проходження продукцією (послугою) по фазах життєвого циклу залежить від багатьох внутрішніх (в першу чергу, ефективності цінової політики, правильності обрання методів розповсюдження продукції, належності рекламної підтримки та інших напрямів діяльності підприємства, а також зовнішніх (зокрема в межах ринкової кон'юнктури) чинників.

У межах цього параграфа доцільно висвітлити також додаткові питання, пов'язані з необхідними умовами виробництва та збуту продукції (надання послуг), висвітленням заходів, які слід реалізувати підприємству для освоєння виробництва продукції, зокрема у межах вимог до кваліфікації працівників, їх структури та кількості, спеціальної підготовки; стабільності виконання зобов'язань постачальниками; змін у технології та необхідному устаткуванні, обладнанні; спеціальних наукових та конструкторських розробках.

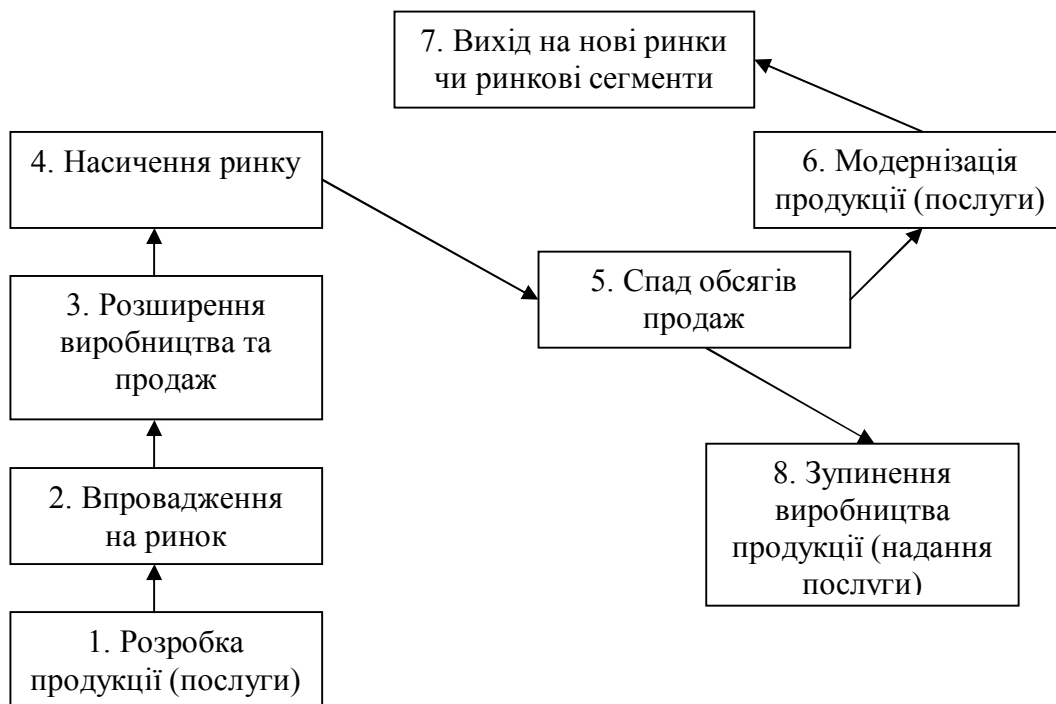


Рис. 4.1 Етапи життєвого циклу продукції (послуги) підприємства

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

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

$$\bar{y}_t = a_0 + a_1 t; \quad a_0 = \frac{\sum y}{n}; \quad a_1 = \frac{\sum yt}{t^2}, \quad (4.1)$$

Значення параметра a_1 показує середній темп росту/скорочення досліджуваного показника (обсягів продаж). Якщо цей коефіцієнт додатний, він свідчить про позитивну щоквартальну динаміку обсягів реалізації продукції.

Приклад побудови графік сезонних хвиль споживання продукції (послуг) представимо на рис. 4.2. Важлива практична роль такого аналізу полягає в можливості врахування його у товарній політиці підприємства при прогнозуванні місткості ринку та, відповідно, обсягів власного виробництва.

На значення тих, чи інших економічних явищ, в даному випадку – споживання продукції (послуг) підприємства впливає значна кількість чинників.

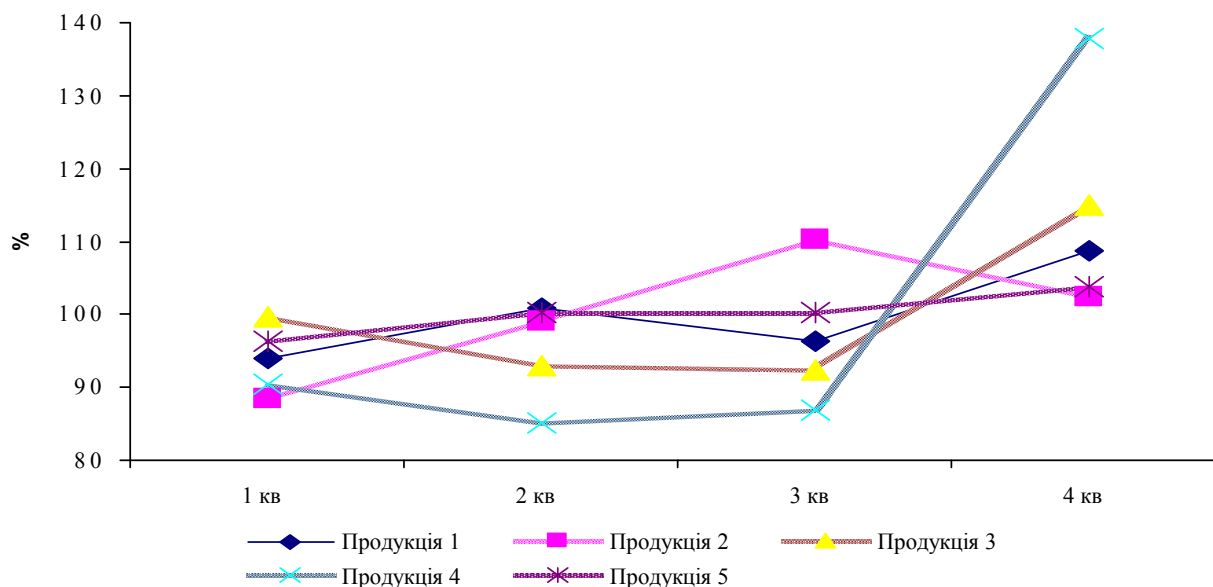


Рис. 4.2 Приклад представлення сезонних хвиль споживання продукції (послуг)

Для аналізу впливу цих змінних на результуючу ознаку – обсяг реалізації – можна використовувати статистичні моделі. Зокрема, регресійний аналіз допомагає знайти залежність досліджуваного показника від численних факторів, які впливають на його зміну, а також кількісно оцінити їх вплив. Регресійна багатofакторна модель цієї залежності має вигляд:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_p x_p + \varepsilon, \quad (4.2)$$

де y – залежна змінна;

$x_1, x_2, \dots, x_p$ – незалежні змінні (або фактори);

$\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_p$ – параметри моделі (константи), які показують вплив відповідного фактора на залежну змінну;

ε – неспостережувана випадкова величина.

Аналіз впливу факторів проводять у декілька етапів. Перший етап складається з вибору всіх можливих факторів, від значень яких залежить досліджуваний показник, та їх чисельних значень. На другому етапі проводять кількісний аналіз відібраних факторів, а на третьому – формується необхідна інформаційна база для побудови регресійної багатofакторної моделі.

За допомогою такого аналізу можна досліджувати вплив на обсяги реалізації продукції (послуг) підприємства тих чи інших чинників.

Важливою компонентою планування продукції (послуг) підприємства є дослідження питання щодо її оновлення, зумовленого як зовнішніми (науково-технічний прогрес, зміни потреб споживачів, насичення ринку товарами, загрози програшу у конкурентній боротьбі), так і внутрішніми (намагання збільшити обсяги реалізації продукції, створити позитивний імідж підприємства-новатора ін.) чинників.

2. Опис базових галузевих параметрів

Опис базових галузевих параметрів має на меті висвітлення питання

перспективності галузі, в якій буде функціонувати підприємство. Матеріал параграфу необхідно починати з короткого опису стану справ у галузі, прогнозних тенденцій її розвитку, характеристики нових товарів та послуг, які можуть з'явитись у перспективі, нових ринків, а також нових факторів, які можуть позитивно чи негативно вплинути на успішність функціонування підприємства у галузі.

Наступним етапом є розкриття концепції поведінки підприємства у галузі (у цей параграф бізнес-плану може бути перенесена відповідна інформація, розроблена на підготовчій стадії розробки документа).

Загалом опис галузі повинен передбачати висвітлення таких питань:

- сировинна база галузі та рівень доступу підприємства до необхідного ресурсного забезпечення для реалізації підприємницького проекту;
- обраний підприємством сегмент (ніша) ринку та частка підприємства на ньому;
- потенційні покупці продукції (послуг) підприємства та їх купівельна спроможність;
- характерні для обраної підприємством галузі структура виробництва продукції (надання послуг) та капіталу;
- інвестиційні умови;
- динаміка обсягів продаж в досліджуваній галузі за останні роки;
- очікувані перспективи розвитку галузі, зміни у рівні ринкової конкуренції, можливість появи нових товарів ін.

Оскільки метою цього параграфу є дати відповідь на питання, чи перспективною є обрана підприємством галузь доцільно провести аналіз інвестиційної привабливості галузі, який складається з трьох етапів:

- 1) багатофакторного аналізу рівня інтенсивності галузевої конкуренції;
- 2) визначення стадії розвитку галузі;
- 3) безпосередній аналіз інвестиційної привабливості галузі

Результати такого аналізу можуть бути представлені у вигляді матриці “Рівень інвестиційної привабливості галузі”, представленої на рис. 4.3. Таблиця передбачає 12 квадрантів для наочного відображення рівня привабливості обраної підприємством галузі за двома параметрами: рівень конкуренції в галузі та темп розвитку галузі.

Зрозуміло, що привабливим для підприємства є розташування обраної ним галузі у квадранті найбільш наближеному до лівого нижнього кута матриці, у якому рівень конкуренції на ринку незначний, а галузь лише зароджується чи знаходиться на стадії зростання.

Рівень конкуренції у галузі залежить від її монополізації. Згідно вітчизняного законодавства, монополічним вважається становище підприємства, частка якого на ринку перевищує 35%. Проте така методика визначення рівня монополізації ринку є обмеженою та недостатньою.

**Рівень
конкуренції
в галузі**

Високий			Низька привабливість
Середній		Середня привабливість	
Низький	Висока привабливість		
	Зародження	Зростання	Насичення

Стадія розвитку галузі

Рис. 4.3 Матриця “Рівень інвестиційної привабливості галузі”

З метою дослідження рівня конкуренції на ринку використовують індекс Херфіндаля–Хершмана (ІХХ), який оцінює рівномірність розподілу ринкових часток підприємств, які функціонують на ринку:

$$I_l = S_1^2 + S_2^2 + S_3^2 + \dots + S_n^2 = \sum S_n^2, \quad (4.3)$$

де I_l – індекс Херфіндаля–Хершмана (ІХХ);

S_i – частка підприємства на ринку, виражена у відсотках;

n – загальна кількість підприємств на ринку.

Рівень конкуренції на ринку вважають нормальним, коли $I_l < 1000$. Якщо $I_l \geq 1800$, то ринок високо монополізований. Водночас існує здорова ринкова конкуренція, коли на ринку функціонує понад 10 конкурентів; одне підприємство не володіє понад 31% ринку; два – 44%; три – 54%; чотири – 63%.

Показник рівня розвитку галузі можна розрахувати як середній темп росту обсягів реалізованої продукції у галузі за ряд останніх років за формулою:

$$T_m = \frac{V_m' - V_m}{V_m} * \frac{12}{t} + 1, \quad (4.4)$$

де T_m - показник динаміки ринку; V_m' та V_m - обсяги ринку наприкінці аналізованого та базового періодів; t - тривалість періоду. Зрозуміло, якщо середній темп приросту галузі складе 5% – 15%, можна стверджувати, що галузь знаходиться на стадії росту; 0% - 5% - галузь знаходиться на стадії насичення; якщо темп зростання менший за 1 – галузь на стадії спаду.

В межах цього параграфа має також сенс проведення аналізу, покликаного наочно відобразити стан справ у обраній підприємством галузі та рівень конкуренції у ній. В той же час значно зростає ефективність дослідження рівня конкуренції на ринку за умови поділу всього ринку на окремі сегменти (квадранти) за певними спільними характеристиками та розміщення в їх межах основних конкурентів на ринку, що дає можливість побачити масштаб впливу підприємств на галузь та/чи окремі сегменти. Цього можна досягнути з використанням спеціальних моделей з арсеналу стратегічного маркетингу, які дозволяють структурувати ринок на окремі сегменти та більш чітко

характеризувати рівень конкурентної боротьби в них.

Відомі ряд моделей портфельного аналізу: матриці М. Портера, Мак-Кінзі, Ж-Ж. Ламбена, матриця Бостонської консалтингової групи, побудова конкурентних карт ринків, а також адаптовані матриці до існуючих умов розвитку ринків, наприклад, матриця “географічне покриття – портфель продуктів” та інші, які дозволяють побачити ринкову частку кожного конкурента та темп її збільшення чи скорочення (матриця Бостон консалтинг груп), присутність продукції підприємств у сегментах ринку, які є привабливими, та визначати рівень конкуренції у таких сегментах (матриця “привабливість ринку – конкурентоспроможність стратегічної одиниці бізнесу”), вибирати підприємствам стратегії подальшого розвитку ін.

Варто зазначити важливе прикладне значення матриці “географічне покриття – портфель продуктів”, яка дозволяє побачити рівень присутності кожного з підприємств у географічному розрізі та широту асортименту продукції цього підприємства. Можна використовувати також матрицю “частка ринку конкурента – міра присутності у роздрібній збутовій мережі”. Показник розміру частки, якою володіє на ринку підприємство, є більш важливим, ніж географічне покриття, оскільки характеризує одночасно як високу конкурентоспроможність товарів цього підприємства, якої важко досягнути без достатньої фінансової забезпеченості, так і високу ефективність заходів маркетингових комунікацій підприємства та системи просування продукції, фаховість управлінського персоналу.

Для формування інформації бази побудови конкурентної карти ринку, у якому буде функціонувати підприємство необхідно скласти таблицю 4.1.

Таблиця 4.1

Середня частка та дисперсія груп конкурентів; темпи приросту ринкових часток і відхилення від дисперсії конкурентів

Підприємство	Середня частка ринку	Відхилення від середньої ринкової частки в групі	Темп приросту ринкової частки (T_s)
Сильні підприємства, частка ринку яких перевищує середньоринкову			
Підприємство 1			
Підприємство 2			
..			
Підприємство n			
Значення для групи		Дисп. групи =	
Слабкі підприємства, частка ринку яких не перевищує середньоринкову			
Підприємство 1			
Підприємство 2			
..			
Підприємство n			
Значення для групи		Дисп. групи =	
Середня частка			

Поділ підприємств-конкурентів на групу сильних та групу слабких, а також розрахунок середнього відхилення (за допомогою показника дисперсії) підприємств у межах цих груп за показниками розмір ринкової частки

підприємства та темп її росту/скорочення дозволяє розмістити конкурентів у межах конкурентної карти ринку, представленої у таблиці 4.2.

Таблиця 4.2

Конкурентна карта ринку

Темп росту/скорочення ринкової частки підприємства	Розмір ринкової частки підприємства			
	ЛІДЕР	СИЛЬНА КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ	СЛАБКА КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ	АУТСАЙДЕР
Швидке покращення конкурентної позиції				
Покращення конкурентної позиції				
Погіршення конкурентної позиції				
Швидке погіршення конкурентної позиції				

Можливі інші варіанти побудови матриць стратегічного аналізу рівня конкуренції на ринку (рис. 4.4 та 4.5).

Частка ринку	висока				5	1	2	3
	середня	6				4		
	низька	7	8	9	10			
		висока			середня		низька	

Міра присутності торгових марок у роздрібній збутовій мережі

Рис. 4.4 Приклад побудови матриці “частка ринку - міра присутності торгових марок у роздрібній збутовій мережі” розташування підприємств-конкурентів на ринку за стратегічними сегментами

Географічне покриття	Широке			5	1	2	3
		6				4	
	Вузьке	7	8	9	10		
		Спеціалізований			Широкий		

Рис. 4.5 Приклад побудови матриці “Географічне покриття – портфель продуктів” розташування підприємств-конкурентів за стратегічними сегментами

3. Дослідження ринку

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

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

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

Послідовність етапів процедури дослідження ринку представлено на рис. 4.6, з якого видно, що розробку розділу “Дослідження ринку” слід починати з ідентифікації потенційних споживачів продукції (послуг) та їх класифікації на більш-менш однорідні групи (сегментація ринку). Поділ ринку на окремі сегменти за найбільш важливими характеристиками споживачів є обов’язковим етапом ґрунтовного дослідження ринку, оскільки без проведення такого аналізу неадекватними будуть прогнозні оцінки майбутніх доходів. Це впливає з того, що конкуренція між підприємства відбувається не стільки у межах всього ринку, а більшою мірою – в конкретних ринкових сегментах, у яких позиціонує свою продукцію (послуги) той, чи інший конкурент.

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

розглядатись як окремий ринковий сегмент.

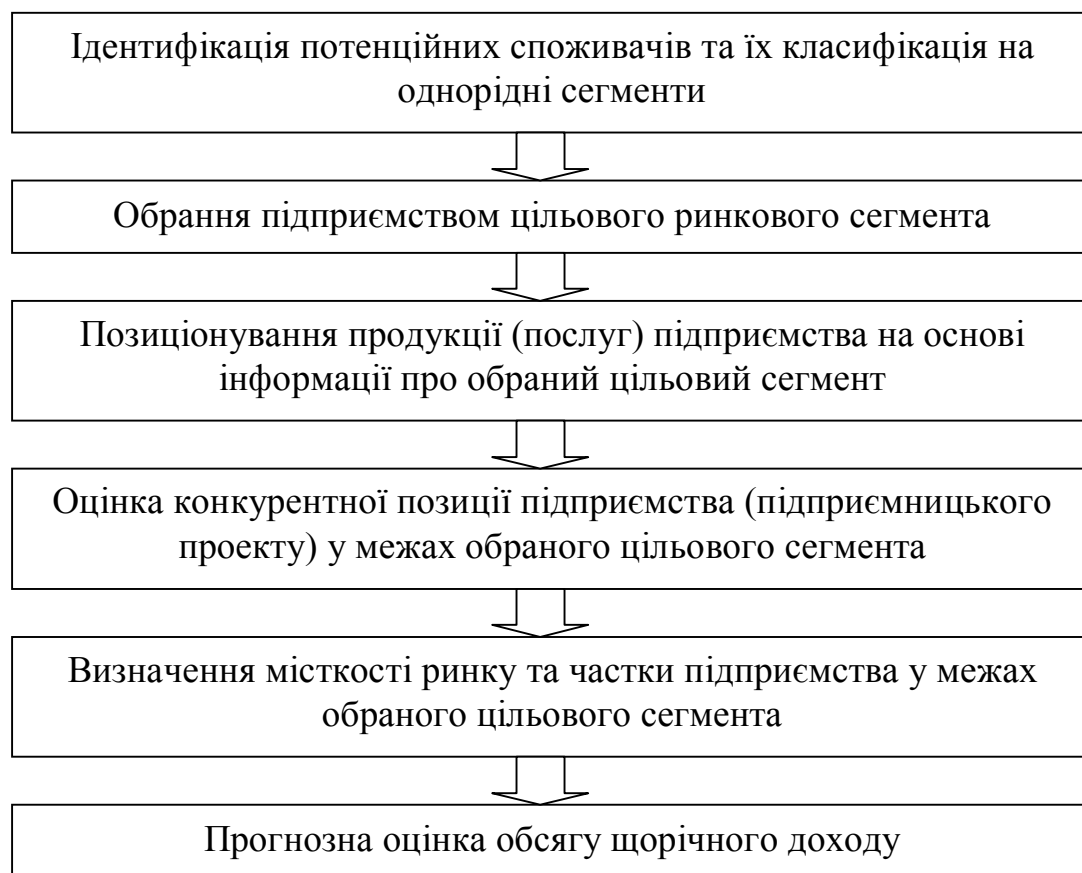


Рис. 4.6 Внутрішня логіка розробки розділу бізнес-плану
“Дослідження ринку”

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

Після обрання ринкового сегмента для продукції (послуг) підприємства розробнику бізнес-плану доцільно обґрунтувати заходи щодо позиціонування підприємства на обраному цільовому сегменті ринку. Ці заходи повинні передбачати дії з введення продукції (послуг) підприємства на ринок та забезпечення її конкурентоспроможного розташування у ринковому сегменті; обґрунтування місця розташування підприємства на основі інформації про обраний цільовий сегмент (обрання кращого регіону країни, населеного пункту, кращого місця в населеному пункті і т. ін.).

Позиціонування товарів (послуг) на ринку може здійснюватись за одним з

напрямів: заповнення виявленої на ринку вільної ніші чи займання місця близького до позиції одного з конкурентів (конкурентне позиціонування).

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

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

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

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

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

- хто є потенційними споживачами продукції (послуг) підприємства;
- як можна класифікувати потенційних споживачів (якими є найбільш доцільні критерії сегментації);
- для якої групи споживачів найбільше підходить продукт бізнесу підприємства;
- де знаходяться потенційні споживачі продукції (послуг) підприємства;
- де буде розташовано бізнес підприємства;
- хто основні конкуренти підприємства у боротьбі за покупців у обраному

підприємством цільовому сегменті;

- якими є їх сильні та слабкі сторони;
- які конкурентні переваги підприємства порівняно з конкурентами у обраному цільовому сегменті;
- за рахунок чого можна посилити конкурентну позицію підприємства;
- яка загальна місткість цільового ринку;
- на яку кількість споживачів може розраховувати підприємство;
- якою є сумарна купівельна спроможність (у вартісному вираженні) споживачів продукції (послуг) підприємства.

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

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

4. Методи прогнозування обсягів продаж

Однією з найважливіших вимог до розробки бізнес-плану є науковість та обґрунтованість розрахунків. Відтак, для дотримання цього принципу при прогнозуванні обсягів доходу підприємства слід використовувати відповідні наукові методи та методологію. Зауважимо, що необхідно не лише обрати найкращий метод прогнозування обсягів збуту, але застосовувати поєднання декількох методів з метою одержання найбільш точних даних, а також застосувати окрім кількісних якісні методи прогнозування обсягів продаж. Останні часто використовуються у випадку, коли неможливо чи складно застосувати кількісні методи прогнозування.

Основні методи прогнозування, які використовуються при розробці бізнес-плану та можуть бути використані для прогнозування доходу підприємства представимо на рис. 4.7. Причому ці методи можуть використовуватись також для дослідження тенденцій змін ринкової кон'юнктури, цін, нових товарів (послуг), технологій, поведінки покупців, ін.

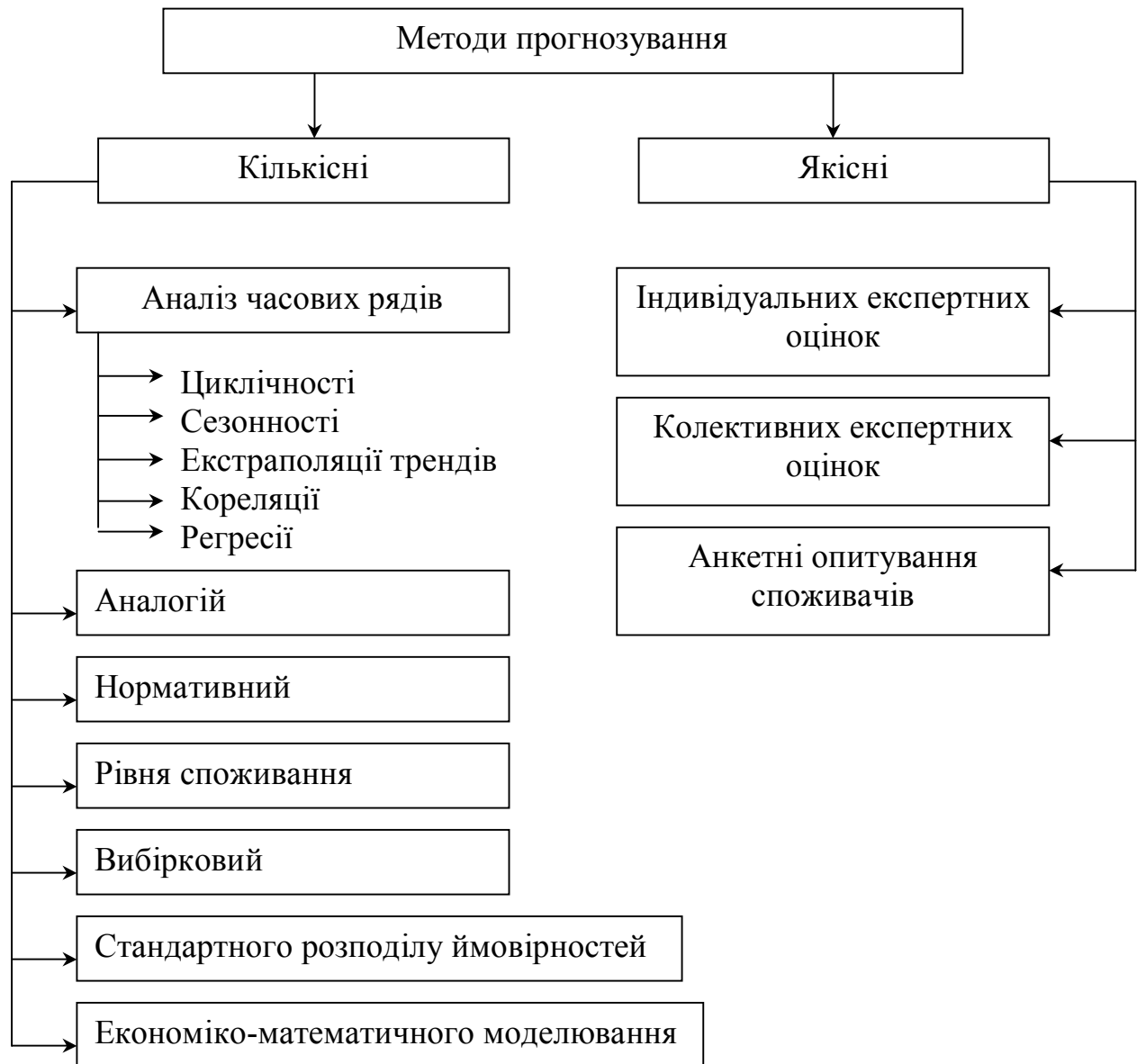


Рис. 4.7 Методи прогнозування обсягів доходу підприємства

Кількісні методи прогнозування обсягів доходу базуються на математичних розрахунках. До них відносять:

- аналіз часових рядів (метод тенденції (екстраполяції трендів), циклічності, сезонності, кореляції, регресії);
- метод аналогій;
- нормативний метод;
- метод рівня споживання (включаючи еластичність попиту по доходах та цінах);
- економіко-математичні методи;
- стандартного розподілу ймовірностей та ін.

Аналіз часових рядів базується на стратегічному спостереженні закономірностей розвитку обсягів продаж, визначенні тенденцій цих змін та продовження цієї тенденції на плановий період. Водночас тенденції щодо зміни обсягів продаж можуть коригуватись із врахуванням циклічності збуту

продукції (послуг), сезонності, а також залежати від зміни інших вагомих чинників (доцільно врахувати кореляційну та регресійну залежність зовнішніх факторів впливу на обсяги продаж).

Метод аналогій полягає у прогнозуванні обсягів продаж продукції (надання послуг) шляхом прийняття за еталон фактичних даних на інших схожих ринках.

Нормативний метод базується на використанні інформації про норми та нормативи споживання населенням тих, чи інших товарів (послуг) за певний період часу, або норми та нормативи реалізації продукції відповідно до кількості населення, яке проживає у районі функціонування підприємства. Використання цього методу дозволяє найбільш точно розрахувати обсяги можливих продаж, проте складність його застосування полягає у відсутності інформації про відповідні норми та нормативи або у необхідності здійснення значних витрат на проведення маркетингових досліджень з ціллю дослідження цих нормативних показників.

Метод рівня споживання дозволяє врахувати при прогнозуванні обсягів продаж зміни у попиті споживачів залежно від зміни їх доходів чи зміни ціни на товари (послуги) підприємства за допомогою використання відповідних коефіцієнтів еластичності попиту. Проте цей метод доцільно використовувати у поєднанні з методом аналізу часових рядів.

Більшість методів економіко-математичного моделювання мають форму комп'ютерних програм із значною кількістю формул та показників впливу на кінцевий результат прогнозування – прогнозний обсяг продаж продукції (надання послуг) підприємства. В процесі виконання ці програми дозволяють досліджувати розвиток взаємозв'язків між показниками, їх зміною та зміною обсягів реалізації продукції (надання послуг), тобто надають цим моделям динамічний характер.

Суть методу стандартного розподілу ймовірностей полягає в тому, що експертним шляхом визначаються найбільш ймовірні значення трьох видів прогнозу обсягів продаж: оптимістичний (О), найбільш ймовірний (Й) та песимістичний (П). Загальне прогнозне значення обсягів реалізації продукції визначається, виходячи із співвідношення: $(О + П + 4Й) / 6$.

Якісні методи прогнозування обсягів продаж базуються на інформації, отриманій внаслідок досвіду, знань та інтуїції дослідника. Найбільш поширеним серед них є метод індивідуальних експертних оцінок, який полягає в тому, що прогнозні оцінки робляться на основі думок експертів про можливі обсяги продаж. Серед методів індивідуальних експертних оцінок можна виділити такі їх різновиди, як метод інтерв'ю, аналітичні доповідні записки, метод сценаріїв.

До методів колективних експертних оцінювань відносять: опитування експертів (думок споживачів, торгових представників, керівників та спеціалістів підприємств, інших компетентних експертів); метод комісій (організація засідання у вигляді “круглого” столу); метод “мозкових” штурмів; метод синтетики (на відміну від методу “мозкового” штурму, у якості експертів виступає стабільна за складом група, яка від “штурму до штурму”

накопичує необхідний досвід вирішення проблеми); метод “Дельфі” (передбачає узагальнення результатів письмових опитувань експертів у декілька етапів до моменту повного узгодження думок експертів) та ін.

Застосування цих методів при прогнозуванні обсягів продаж продукції (надання послуг) підприємства дозволяє не лише підвищити точність розрахунків, але й забезпечити одну з основних вимог розробки бізнес-плану – науковість та адекватність розрахунків.

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає мета та основні цілі розробки розділу „Галузь, підприємство та його продукція”?
2. Яку характеристику слід навести про підприємство?
3. Яку інформацію слід навести про підприємство додатково у випадку розробки бізнес-плану створення нового чи діючого підприємства?
4. Яку інформацію повинна містити характеристика продукції (послуг) підприємства?
5. Охарактеризуйте суть поняття та необхідність обґрунтування етапів життєвого циклу продукції (послуги) підприємства.
6. Чи доцільно враховувати сезонність збуту продукції (надання послуг)?
7. Якою є методика врахування сезонності попиту?
8. Як можна розрахувати та описати у бізнес-плані вплив факторів на споживання продукції (послуг) підприємства?
9. Якою є основна мета опису базових галузевих параметрів?
10. Які питання слід розкрити, даючи опис галузі функціонування підприємства?
11. У чому суть та якою є методика проведення аналізу інвестиційної привабливості галузі?
12. Які Ви знаєте методи оцінки рівня конкуренції на ринку?
13. Наведіть декілька прикладів представлення ринкової конкуренції у матричному вигляді.
14. Що є основною метою розробки розділу „Дослідження ринку” та які питання слід розкрити у цьому розділі?
15. Охарактеризуйте послідовність розробки розділу „Дослідження ринку”.
16. Назвіть та охарактеризуйте кількісні методи прогнозування обсягів реалізації продукції (надання послуг) підприємства.
17. Назвіть та охарактеризуйте якісні методи прогнозування обсягів реалізації продукції (надання послуг) підприємства.

Практичні завдання

1. Використовуючи дані таблиці „Розподіл ринкових часток підприємств” визначити:

Таблиця 4.3

Розподіл ринкових часток підприємств

Підприємство	Частка ринку за роками, %				Частка ринку в квадраті			
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік
1	52,3	38,3	28,5	25,8				
2	-	-	-	7,2				
3	9,8	14,4	10,8	8,5				
4	11,9	18,6	28,3	29,7				
5	17,6	24,4	27,9	23,9				
6	2,0	1,2	2,7	3,6				
7	4,1	1,8	0,7	0,4				
8	1,0	0,7	0,4	0,3				
9	0,1	0,1	0,1	0,1				
10	1,2	0,5	0,6	0,5				
РАЗОМ	100	100	100	100				
Місткість ринку, млрд. грн.	8,1	9,6	10,4	12,1				

- рівень інтенсивності конкуренції на ринку (з використанням індексу Герфінделя-Гіршмана);
 - темп зростання/скорочення ринку;
 - розбити конкурентів на дві групи, за параметром ринкова частка яких станом на останній рік перевищує середньо ринкову;
 - заповнити таблицю “Середня частка та дисперсія груп конкурентів; темпи приросту ринкових часток і відхилення від дисперсії конкурентів”;
 - побудувати матрицю “розмір ринкової частки – темп росту ринкової частки”.
- Зробити висновки.

Таблиця 4.4

Середня частка та дисперсія груп конкурентів; темпи приросту ринкових часток і відхилення від дисперсії конкурентів

Підприємство	Середня частка ринку	Відхилення від середньої ринкової частки в групі	Темп приросту ринкової частки (T_s)
Сильні підприємства, частка ринку яких перевищує середньоринкову			
..			
Значення для групи		Дисп. групи =	
Слабкі підприємства, частка ринку яких не перевищує середньоринкову			
..			
Значення для групи		Дисп. групи =	
Середня частка			

Таблиця 4.5

Конкурентна карта ринку

Темп росту/скорочення ринкової частки підприємства	Розмір ринкової частки підприємства			
	ЛІДЕР	СИЛЬНА КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ	СЛАБКА КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ	АУТСАЙДЕР
Швидке покращення конкурентної позиції				
Покращення конкурентної позиції				
Погіршення конкурентної позиції				
Швидке погіршення конкурентної позиції				

2. На основі даних щодо обсягів споживання трьох видів продукції (таблиця), знайти індекси сезонності, побудувати рівняння та графіки сезонності споживання досліджуваних виробів. Для розрахунків скористатись табличними формами, наведеними нижче. Зробити висновки

Таблиця 4.6

Роздрібний товарооборот товарів підприємства за роками, тис. грн.

Квартали	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	Продукція								
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1 квартал	1037,7	173,6	426,4	1040,5	203,9	403,1	1241,2	227,5	458,3
2 квартал	1244,6	174,0	424,3	1204,4	197,1	388,7	1347,5	213,0	433,5
3 квартал	1407,9	172,5	422,5	1384,6	199,0	413,2	1537,6	235,0	480,3
4 квартал	1255,7	227,7	677,3	1335,7	265,7	703,8	1539,9	285,1	769,5

Таблиця 4.7

Розрахунки індексів сезонності споживання продукції методом аналітичного вирівнювання по прямій

Рік, квартал		Обсяг спожи- вання, тис. грн. (y)	t	t ²	t*y	$\bar{y}_t$	$I_s = \frac{y_i}{\bar{y}_t}, \%$
1-й	1		-11				
	2		-9				
	3		-7				
	4		-5				
2-й	1		-3				
	2		-1				
	3		1				
	4		3				
3-й	1		5				
	2		7				
	3		9				
	4		11				
РАЗОМ			0				

Питання для самостійного вивчення

1. Теоретичні засади та методика побудови графіків життєвого циклу підприємства та життєвого циклу продукції (послуги).
2. Методика та показники оцінки рівня конкуренції на ринку.
3. Методика проведення сегментації ринку.
4. Методика прогнозування обсягів реалізації продукції (надання послуг).

Питання для дискусії

1. Доцільність розробки розділу „Галузь, підприємство та його продукція”.
2. Вплив фактора сезонності обсягів продаж на результати фінансово-економічної ефективності реалізації проекту та як це відображається у бізнес-плані?
3. Способи та джерела збору інформації для оцінки рівня конкуренції на ринку.
4. Переваги та недоліки представлення інформації про ринкову конкуренцію у матричній формі.
5. Об’єктивна необхідність здійснення сегментації ринку при розробці розділу „Дослідження ринку”.
6. Переваги та недоліки застосування якісних та кількісних методів оцінки обсягів продаж продукції (надання послуг) підприємства.

План семінарського заняття

1. Загальна характеристика підприємства та його продукції (послуг).
2. Опис базових галузевих параметрів.
3. Дослідження ринку.
4. Методи прогнозування обсягів продаж.

Теми рефератів

1. Теоретичні засади та методика побудови графіків життєвого циклу підприємства та життєвого циклу продукції (послуги).
2. Методика та показники оцінки рівня конкуренції на ринку.
3. Методика проведення сегментації ринку.
4. Методика прогнозування обсягів реалізації продукції (надання послуг).

Тести

1. Які з наведених характеристик найбільш повно відображають питання, які слід висвітлити при наведенні характеристики підприємства у розділі „Галузь, підприємство та його продукція”:

- а) форма власності; наявність приміщень та виробничих потужностей; розмір потреби у інвестиціях;
- б) організаційно-правова форма; організаційна структура управління;

розмір сформованого статутного капіталу; склад та структура персоналу;

в) розмір статутного капіталу; асортиментна структура виробництва і реалізації продукції; система ціноутворення;

г) форма власності; організаційно-правова форма; розмір статутного капіталу; життєвий (діловий) цикл функціонування підприємства.

2. Яку з наведених характеристик не доцільно включати до питань, які слід висвітлити при наведенні характеристики продукції (послуг) підприємства у розділі „Галузь, підприємство та його продукція”:

а) етапи життєвого циклу;

б) показники якості;

в) собівартість виробництва і збуту;

г) економічні показники.

3. Яку з наведених характеристик не доцільно включати до питань, які слід висвітлити при наведенні опису галузевих параметрів у розділі „Галузь, підприємство та його продукція”:

а) складання матриці „аналіз загальнооекономічних галузевих факторів”;

б) прогноз тенденцій розвитку галузі;

в) розкриття поведінки підприємства у галузі;

г) динаміка обсягів продаж у галузі.

4. Матриця інвестиційної привабливості галузі складається за такими двома параметрами:

а) рівень конкуренції в галузі та стадія розвитку галузі;

б) рівень конкуренції в галузі та кількість конкурентів;

в) стадія розвитку галузі та обсяг інвестицій у галузь;

г) стадія розвитку галузі та валові питомі капіталовкладення у розрахунку на одне підприємство.

5. Індекс Херфіндаля-Хершмана розраховують як:

а) суму ринкових часток конкурентів;

б) добуток ринкових часток конкурентів;

в) різницю квадратів ринкових часток конкурентів;

г) суму квадратів ринкових часток конкурентів.

6. На ринку присутні конкуренти з такими ринковими частками: 1-ше підприємство – 25%; 2-ге та 3-тє – по 20%; ще 5-ть підприємств – по 7%. Зробіть висновок щодо рівня конкуренції на ринку.

а) ринок монополізований;

б) ринок нормальної конкуренції;

в) ринок з низьким рівнем конкуренції;

г) ринок олігополізований.

7. Який етап завершує внутрішню логіку розробки розділу

„Дослідження ринку”:

- а) визначення місткості ринку;
- б) ідентифікація потенційних споживачів продукції (послуг);
- в) оцінка конкурентної позиції підприємства;
- г) прогнозна оцінка обсягів продаж.

8. У чому полягає принципова відмінність якісних методів прогнозування обсягів продаж продукції (надання послуг) підприємства порівняно з кількісними методами:

- а) якісні методи базуються на інформації, отриманій внаслідок досвіду, знань та інтуїції дослідника;
- б) якісні методи дозволяють врахувати не лише обсяги продаж, але і рівень якості обслуговування покупців;
- в) якісні методи базуються на математичних розрахунках;
- г) якісні методи використовуються у ситуаціях, коли прийняті в певний момент часу управлінські рішення залежать від рішень, прийнятих раніше, і у свою чергу визначають сценарії подальшого розвитку подій.

9. Метод рівня споживання, який використовується для прогнозування обсягів продаж продукції (надання послуг) базується на:

- а) прийнятті за еталон фактичних даних одного ринку для іншого;
- б) використанні інформації про норми та нормативи споживання населенням товарів (послуг);
- в) змінах у попиті залежно від зміни доходів споживачів чи цін на товари (послуги);
- г) експертному оцінюванні найбільш ймовірних обсягів продаж.

10. Метод аналізу часових рядів для прогнозування обсягів продаж продукції (надання послуг) базується на:

- а) прийнятті за еталон фактичних даних одного ринку для іншого;
- б) змінах у попиті залежно від зміни доходів споживачів чи цін на товари (послуги);
- в) стратегічному спостереженні закономірностей розвитку обсягів продаж, визначенні тенденцій цих змін та продовження цієї тенденції на плановий період;
- г) використанні інформації про норми та нормативи споживання населенням товарів (послуг).

Література

1. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы : учеб.-метод. пособ. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 248 с.
2. Барроу К. Бізнес-план: практ. посіб. / К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун. – К. : Знання, 2001. – 285 с.
3. Горемыкин В. А. Планирование на предприятии : учеб. / В. А. Горемыкин. – [6-е изд., перероб. и доп.]. – М. : Юрайт, 2010. – 699 с.

4. Горемыкин В. А. Энциклопедия бизнес-планов: Методика разработки. 75 реальных образцов бизнес-планов / В. А. Горемыкин, Н. В. Нестерова. – М. : Ось-89, 2003. – 1104 с.
5. Должанський І. З. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : ЦНЛ, 2006. – 384 с.
6. Економіка підприємства : навч. посіб. / [за заг. ред. П. В. Круша, В. І. Подвігіної, Б. М. Сердюка]. – [2-ге вид.]. – К. : Ельга-Н, КНТ, 2009. – 780 с.
7. Економіка підприємства: теорія і практикум : навч. посіб. / [за ред. Н. Г. Міценко, О. І. Ященко]. – Львів : Магнолія 2006, 2008. – 688 с.
8. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підруч. / О. С. Іванілов. – [2-ге вид.]. – К. : ЦУЛ, 2011. – 728 с.
9. Одницова Л. А. Планирование на предприятии : учеб. / Л. А. Одницова. – [2-е изд., стер.]. – М. : Академия, 2009. – 272 с.
10. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / [за ред. Свінцицької О. М.]. – К. : Кондор, 2009. – 264 с.
11. Пласков Н. С. Стратегический и текущий экономический анализ : учеб. / Н. С. Пласков. – М. : Эксмо, 2007. – 656 с.
12. Покропивний С. Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко. – К. : КНЕУ, 2002. – 379 с.
13. Попов В. М. Сборник бизнес-планов : учеб.-метод. пособ. / В. М. Попов. – [6-е изд.]. – М. : КНОРУС, 2006. – 336 с.
14. Слиньков В. Н. Бизнес-план и организация финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособ. / В. Н. Слиньков. – [2-е издание, стер.]. – К. : Алерта, 2006. – 456 с.
15. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб. – [3-тє вид.]. – К. : Каравела, 2008. – 352 с.
16. Череп А. В. Стратегічне планування і управління : навч. посіб. / А. В. Череп, А. В. Сучков. – К. : Кондор, 2011. – 334 с.
17. Шваб Л. І. Економіка підприємства : навч. посіб. для студ. ВНЗ / Л. І. Шваб. – К. : Каравела, 2005. – 568 с.
18. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / Л.А. Швайка. – [вид. 4-те., стер.]. – Львів: «Новий світ-2000», 2010. – 268 с.
19. Ширенбек Х. Экономика предприятия : учеб. для вузов / Х. Ширенбек; [пер. с нем.]. – СПб. : Питер, 2005. – 848 с.

Тема 5. Маркетинг-план

- 1. Завдання розділу, логіка його розробки**
- 2. Стратегія маркетингу**
- 3. Фінансові потреби на реалізацію плану маркетингу**
- 4. Прогнозування обсягів продаж**

1. Завдання розділу, логіка його розробки

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

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

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

Внутрішня логіка розробки розділу „Маркетинг-план” містить етапи, представлені на рис. 5.1:

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

8. Складання бюджету витрат на реалізацію плану маркетингу.
9. Розробка прогнозу обсягів продаж.

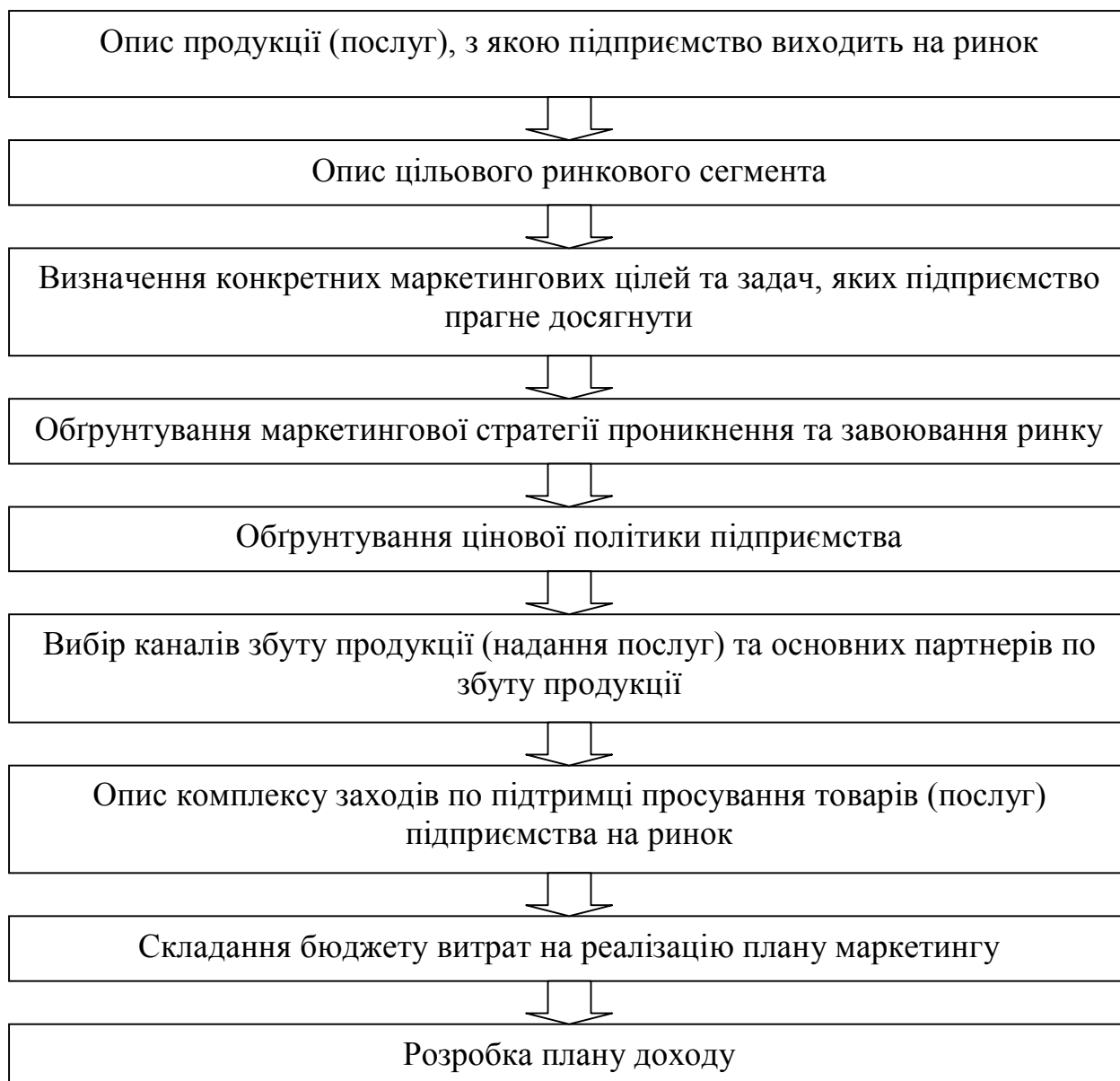


Рис. 5.1 Внутрішня логіка розробки розділу бізнес-плану “Маркетинг-план”

2. Стратегія маркетингу

„Маркетинг-план” повинен починатись з короткої характеристики загальної маркетингової стратегії, яка вказує на які властивості продукції (послуги) буде акцентуватись увага. Разом з тим слід усвідомлювати, що вихідною інформацією при розробці стратегії маркетингу є інформація з розділу “Дослідження ринку”, а зокрема – результати сегментації споживачів та обрання цільового ринкового сегменту. Тому стратегію маркетингу слід розробляти для кожного з цільових ринкових сегментів, а також з урахуванням конкурентної позиції підприємства на кожному з них.

При обранні маркетингової стратегії охоплення ринку можуть бути

використані три типи стратегії:

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

Крім того, при обранні стратегії маркетингу доцільно опиратись на матрицю “ціна – витрати на маркетинг” (рис. 5.2).

Ціна продукції (послуги)

Висока	Вибіркове проникнення на ринок	Інтенсивний маркетинг
Низька	Пасивний маркетинг	Широке проникнення на ринок
	Незначні	Значні
	Витрати на маркетинг	

Рис. 5.2 Матриця “Ціна – витрати на маркетинг”

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

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

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

При викладенні основних положень асортиментної політики у бізнес-плані доцільно: обґрунтувати широту, рівень насиченості та глибину товарної

номенклатури, її структуру; стадії життєвого циклу основних товарів (послуг); заходи щодо збільшення тривалості життєвого циклу товарів (послуг); товарні стратегії підприємства.

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

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

Встановлення ціни на продукцію (послугу) – одне з найскладніших та відповідальних рішень, яке приймається у ході розробки бізнес-проекту, оскільки ціна безпосередньо впливає на ключові параметри бізнесу такі як – обсяг попиту, продаж, одержуваний прибуток. З іншого боку на ціну має вплив значна сукупність факторів: витрати на виробництво та реалізацію продукції; умови конкуренції; економічна ситуація; місце розташування підприємства; сезонні коливання попиту; психологія споживача і т. ін.

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

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

Кінцева ціна встановлюється з врахуванням впливу усіх зовнішніх факторів. При цьому можуть бути враховані такі цінові стратегії:

1. Стратегія закріплення на ринку. Як правило цю стратегію застосовують при встановленні ціни на нові види продукції (послуг). Її суть – у встановленні низької ціни на продукцію з розрахунком на одержання більшого попиту та завоювання значної ринкової частки. Відповідно, внаслідок завоювання більшої ринкової частки забезпечується розширення обсягів виробництва продукції (надання послуг) та зниження рівня витрат на виробництво і збут одиниці продукції.

2. Стратегія “зняття вершків”. Цю стратегію доцільно застосовувати у випадку впровадження на ринок нової продукції (послуг), продукції з унікальними властивостями, особливо запатентованої. Внаслідок володіння такими перевагами підприємство має змогу встановити дещо вищу ціну на свою продукцію (послуги).

3. Стратегія цінових ліній. Цей вид стратегії ціноутворення може використовуватись при встановленні ціни на продукцію (послуги) підприємства, яка є аналогічною до продукції (послуг), представленої на ринку основними конкурентами. Ціна на продукцію (послуги) підприємства у такому випадку може відрізнитись від існуючих цін за рахунок окремих параметрів продукції шляхом множення ціни еталонного виробу на коефіцієнт корисності обраного параметру.

4. Стратегія “географічної ціни” дозволяє врахувати при встановленні ціни витрати на постачання продукції (надання послуг) у різні регіони країни.

5. Стратегія знижок з ціни. Цей тип стратегії передбачає свідоме встановлення дещо вищого рівня ціни з подальшим наданням системи розроблених знижок з ціни.

6. Стратегія “оппортуністичного ціноутворення”. Ця стратегія передбачає встановлення вищого рівня цін на нетривалий період часу у регіонах, де спостерігається тимчасовий підвищений попит на продукцію (послуги).

Слід також зазначити що найбільшою мірою ціна продукції (послуг) підприємства залежить від її якості. Зазвичай виділяють три рівня ціни та три рівня якості. Їх поєднання утворює дев’ять варіантів цінової стратегії (таблиця 5.1).

Таблиця 5.1

Види стратегій залежно від ціни та якості продукції

Якість	Ціна		
	Висока	Середня	Низька
Висока	Стратегія преміальних націнок	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія підвищеної ціннісної значимості
Середня	Стратегія завищеної ціни	Стратегія середнього рівня	Стратегія доброякісності
Низька	Стратегія пограбування	Стратегія показного блиску	Стратегія низької ціннісної значимості

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

Обравши ту, чи іншу стратегію ціноутворення на продукцію (послуги) підприємства, слід також обґрунтувати відповідний метод розрахунку ціни. Існують такі методи визначення базової ціни, які можуть бути використані як окремо, так і у різних комбінаціях:

1. Метод повних витрат (є класичним методом ціноутворення та передбачає розрахунок загальної суми витрат (постійних та змінних) на виробництво і збут продукції та додавання до неї певної норми прибутку).

2. Метод вартості виготовлення (згідно цього методу ціна встановлюється шляхом додавання до повної суми витрат (на одиницю продукції) на сировину, матеріали, напівфабрикати норми прибутку, яка відповідає вкладу підприємства у формування вартості виробу, його оцінки в очах споживачів. Цей метод може застосовуватись коли підприємство знаходить варіанти розширення асортименту продукції (послуг), виявляє нові властивості продукції, а також при одноразових замовленнях на продукцію

підприємства).

3. Метод маржинальних витрат (передбачає додавання до суми змінних витрат на одиницю продукції суми, яка покриває витрати та забезпечує достатню норму прибутку).

4. Метод рентабельності (базується на тому, що проект повинен забезпечувати рентабельність не нижче собівартості залучених коштів. До сумарних витрат на одиницю продукції додає, наприклад, сума відсотків за кредит).

5. Методи маркетингових чи ринкових оцінок (ціна може встановлюватись з використанням методу оцінки реакції покупця (продавець намагається виявити ціну, за якою покупець готовий придбати товар) та тендерного методу (покупці анонімно беруть участь у тендері; обирається ціна, при якій пропозиція забезпечує продавцю максимальний прибуток. Цей метод є характерним при виявленні ціни на елітні товари).

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

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

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

Загальновідомі такі канали збуту продукції:

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

Важливе місце у “Маркетинг-плані” повинне бути відведене комунікативній політиці підприємства в межах реалізації бізнес-проекту. Під комунікативною політикою слід розуміти сукупність перспективних заходів, направлених на планування та здійснення взаємозв’язку підприємства з усіма суб’єктами маркетингової системи на основі обґрунтованої стратегії використання комплексу комунікативних заходів, направлених на забезпечення стабільного та ефективного формування попиту та просування продукції (послуг) підприємства на цільові ринкові сегменти з метою задоволення потреб споживачів та одержання прибутку. У цьому параграфі “Маркетинг-плану” слід

відобразити основні положення програми комунікативної політики підприємства: цілі; задачі; фірмовий стиль; стратегію; структуру та конкретні заходи комплексу маркетингових комунікацій (реклама, стимулювання збуту, особистий продаж, паблік рілейшнз, прямий маркетинг, спонсоринг, продукт-плейсмент, брендинг).

3. Фінансові потреби на реалізацію плану маркетингу

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

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

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

Оскільки найбільш витратною для підприємства частиною заходів є витрати на рекламу доцільно окремо складати бюджет витрат на рекламу, форма для складання якого представлена у таблиці 5.2.

Таблиця 5.2

Таблична форма для планування бюджету витрат на рекламу

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

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

Після визначення бюджету маркетингу необхідно здійснити його розподіл за напрямками (приклад складання представлено у таблиці 5.3).

Таблиця 5.3

Таблична форма для планування розподілу бюджету витрат на маркетинг

Маркетингові заходи	Структура, %	Витрати, грн.

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

4. Прогнозування обсягів продаж

Після визначення усіх складових маркетингової стратегії просування продукції (послуг) підприємства на цільовий ринок доцільно здійснити розрахунок прогностного обсягу продаж, а в подальшому – прогностних доходів від реалізації продукції (надання послуг). Прогнозований обсяг збуту продукції (надання послуг) розраховується виходячи з результатів маркетингових досліджень ринку, обсягів та динаміки попиту покупців, врахування конкуренції.

Зазначимо, що правильно здійснений прогноз продаж є основою для організації виробничого процесу (написання наступного розділу бізнес-плану – “Виробничий план”), ефективного розподілу ресурсного забезпечення підприємства, а також забезпечення належного контролю за товарними та матеріальними запасами підприємства. Період такого прогнозу повинен бути співставним з загальним періодом планування у бізнес-плані. Прогнозний обсяг продаж можна представити у вигляді таблиці 5.4.

Доцільно усвідомлювати, що прогностні оцінки щодо обсягів продаж не повинні бути остаточними та коригуються в залежності від змін у виробничих потужностях підприємства, технології виробництва та збуту продукції (надання послуг), ринкових цін і т. ін. Тому остаточне формування програми продаж та доходів від реалізації продукції повністю завершується лише після завершення розробки бізнес-плану, а зокрема – його “Фінансового плану”.

Як видно з таблиці 5.4 прогнозування обсягів продаж продукції (послуг) підприємства доцільно здійснювати у натуральному та вартісному вираженні, а також із врахуванням специфіки динаміки продаж та цін на продукцію (послуги) підприємства на різних ринкових сегментах. Окрім того слід врахувати, що ціни на продукцію (послуги) підприємства можуть змінюватись

протягом періоду планування, в тому числі, внаслідок росту споживчих цін (інфляції).

Таблиця 5.4

Таблична форма для подання результатів прогнозування доходу від реалізації продукції (надання послуг)

Показник	Значення показника за періодами планування								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			поквартально			поквартально		
	1	..	12	I	...	IV	I	...	IV
Ринок А									
Продукція 1, од.									
Ціна продукції, грн.									
Обсяг доходу, грн.									
..									
Продукція n, од.									
Ціна продукції, грн.									
Обсяг доходу, грн.									
Загальний обсяг доходу									
..									
Ринок N									
Продукція 1, од.									
Ціна продукції, грн.									
Обсяг доходу, грн.									
..									
Продукція n, од.									
Ціна продукції, грн.									
Обсяг доходу, грн.									
Загальний обсяг доходу									
Загальний обсяг доходу по підприємству, грн.									

Запитання для самоконтролю

1. Якою є основна мета та цілі розробки розділу „Маркетинг-план”?
2. На які основні питання слід дати відповіді у розділі „Маркетинг-план”?
3. Охарактеризуйте внутрішню логіку розробки розділу „Маркетинг-план”.
4. Дайте визначення сутності поняття маркетингова стратегія та наведіть декілька її типів.
5. Яку інформацію слід навести про товарну та асортиментну політику підприємства?
6. Наведіть приклади цінових стратегій та охарактеризуйте методи встановлення ціни.
7. Яку характеристику у розділі „Маркетинг-план” слід навести щодо опису каналів збуту продукції підприємства?
8. Якими є підходи до визначення бюджету витрат на маркетинг? Наведіть приклад складання таблиці бюджету витрат на рекламу.
9. Яким є можливий розподіл бюджету витрат на маркетинг?

10. Наведіть приклад та охарактеризуйте табличну форму для прогнозування обсягів продаж продукції (надання послуг)?

Практичні завдання

1. На перше січня поточного року вартість продукції на внутрішньому ринку складала 110 грн., а вартість його аналога на зовнішньому ринку - 30 доларів США. Передбачається, що ціна продукції на внутрішньому ринку буде зростати щомісяця на 3%, у той час як ціна його аналога за кордоном буде збільшуватися на 0,3% на місяць. Співвідношення курсів валют складає 5 грн./ 1 дол. США, а темпи зростання курсу долара стосовно гривні складають 1% на місяць. Визначити, у якому місяці ціна продукції на внутрішньому ринку перевищить ціну на його закордонний аналог?

2. Для «Продукції 1» ціна збуту в першому місяці проекту складає 100 грн. за од., а темпи зростання ціни внаслідок інфляції складають 15% річних. Для «Продукції 2» значення, відповідно, рівні 90 грн. і 10% річних. Визначити, у якому місяці проекту надходження від продаж «Продукції 1» перевищать надходження від продаж «Продукції 2».

3. При підвищенні ціни на продукцію з 20000 грн. до 40000 грн. попит зменшився з 100 од. до 50 од. на день. Визначити коефіцієнт еластичності попиту від ціни та зміну виручки продавця.

4. За даними таблиці визначити коефіцієнти еластичності для кожної групи товарів та заповнити таблицю:

Таблиця 5.5

Інформація про залежність між ціною та обсягами продаж продукції підприємства

Продукція	Ціна, грн.			Обсяг збуту, од.		
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Продукція 1	20	18	14		1200	1733
Продукція 2	32		35	800	780	819
Продукція 3	40	35	30	650		716

5. Побудуйте рівняння лінійної прогресії, що відображає залежність між обсягами реалізації продукції (в натуральних одиницях) і ціною, використовуючи інформацію:

обсяг продаж, од: 520, 510, 590, 610, 640, 724

ціна за одиницю: 17, 18, 16, 15, 14, 16.

Питання для самостійного вивчення

1. Процес планування та формування маркетингової стратегії.
2. Методичні засади сегментування і позиціонування підприємства та його продукції на ринку.
3. Управління інструментами маркетингу.

4. Стратегія розподілу продукції підприємства та управління каналами збуту.

Питання для дискусії

1. Обґрунтування доцільності та обсягів витрат на маркетинг.
2. Взаємообумовленість стратегії маркетингу, витрат на маркетинг та кінцевих результатів ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.
3. Чи вірним є розподіл витрат на маркетинг у таких пропорціях: 70% - витрати на рекламу; 25% - витрати на заходи зі стимулювання збуту; 5% - витрати на проведення маркетингових досліджень.
4. Переваги та недоліки типової форми відображення прогнозу продаж продукції (надання послуг).

План семінарського заняття

1. Завдання розділу, логіка його розробки.
2. Стратегія маркетингу.
3. Фінансові потреби на реалізацію плану маркетингу.
4. Прогнозування обсягів продаж.

Теми рефератів

1. Процес планування та формування маркетингової стратегії.
5. Методичні засади сегментування і позиціонування підприємства та його продукції на ринку.
6. Управління інструментами маркетингу.
7. Стратегія розподілу продукції підприємства та управління каналами збуту.

Теми фіксованих виступів

1. Основні показники та інформаційна база розрахунку плану маркетингу.
2. Прогнозні моделі реалізації товарів та їх відображення у плані маркетингу.
3. Обґрунтування плану реалізації товарів ресурсним потенціалом та його використання в плані маркетингу.

Тести

- 1. Оберіть вірну та повну мету розробки розділу „Маркетинг-план”:**
 - а) розрахувати обсяг витрат на маркетинг;
 - б) визначити ціну на продукцію (послуги) підприємства;
 - в) обґрунтувати стратегію виходу підприємства на ринок та успішного функціонування на ньому;
 - г) визначити чи продукція (послуги) підприємства будуть користуватись попитом на ринку.
- 2. Який з наведених нижче етапів не доцільно включати до**

внутрішньої логіки розробки розділу „Маркетинг-план”:

- а) опис цільового ринкового сегмента;
- б) вибір каналів збуту продукції;
- в) проведення сегментації споживачів;
- г) опис заходів з підтримки просування продукції (послуг) підприємства на ринок.

3. Визначте, яка з наведених нижче стратегій не належить до типів маркетингових стратегій підприємства:

- а) неконцентрованого (масового) маркетингу;
- б) недиференційованого (масового) маркетингу;
- в) диференційованого маркетингу;
- г) концентрованого маркетингу.

4. Стратегію цінових ліній використовують у випадку:

- а) впровадження на ринок нової продукції (послуг) з унікальними властивостями;
- б) встановлення ціни на нові види продукції (послуг);
- в) встановлення ціни на продукцію (послуги), яка є аналогічною до представлених на ринку;
- г) встановлення ціни із урахуванням витрат на доставку продукції (послуг).

5. Стратегію закріплення на ринку використовують у випадку:

- а) впровадження на ринок нової продукції (послуг) з унікальними властивостями;
- б) встановлення ціни на нові види продукції (послуг);
- в) встановлення ціни на продукцію (послуги), яка є аналогічною до представлених на ринку;
- г) встановлення ціни із урахуванням витрат на доставку продукції (послуг).

6. Метод вартості виготовлення для визначення ціни на товари (послуги) підприємства передбачає:

- а) розрахунок загальної суми витрат та додавання до неї певної норми прибутку;
- б) додавання до повної суми витрат норми прибутку, яка відповідає вкладу підприємства у формування вартості виробу (послуги);
- в) встановлення ціни, яка забезпечує планову рентабельність підприємства;
- г) додавання до суми змінних витрат на одиницю продукції суми, яка покриває витрати та забезпечує достатню норму прибутку.

7. Метод маржинальних витрат для встановлення ціни на товари (послуги) підприємства передбачає:

а) додавання до суми змінних витрат на одиницю продукції суми, яка покриває витрати та забезпечує достатню норму прибутку.

б) розрахунок загальної суми витрат та додавання до неї певної норми прибутку;

в) додавання до повної суми витрат норми прибутку, яка відповідає вкладу підприємства у формування вартості виробу (послуги);

г) встановлення ціни, яка забезпечує планову рентабельність підприємства.

8. Таблична форма бюджету витрат на рекламу не дає відповіді на питання:

а) які засоби реклами передбачається використовувати;

б) якими є витрати на рекламу підприємства станом на початок реалізації підприємницького проекту;

в) якими є загальні витрати підприємства на організацію рекламної кампанії;

г) як витрати на рекламу будуть розподілені протягом планового періоду.

9. Найбільш доцільним є такий поділ витрат на маркетинг:

а) 75% - витрати на рекламу; 20% - витрати на стимулювання збуту; 5% - витрати на проведення маркетингових досліджень;

б) 65% - витрати на рекламу; 25% - витрати на стимулювання збуту; 10% - витрати на проведення маркетингових досліджень;

в) 70% - витрати на рекламу; 25% - витрати на стимулювання збуту; 5% - витрати на проведення маркетингових досліджень;

г) 75% - витрати на рекламу; 15% - витрати на стимулювання збуту; 10% - витрати на проведення маркетингових досліджень.

10. Оберіть відповідь, яка правильно та найбільш повно відображає інформацію, яку наводять у табличній формі прогнозу продаж продукції (надання послуг) підприємства:

а) вид продукції (послуг) та обсяг реалізації у натуральному вираженні; ціна продукції (послуг); обсяг продаж у вартісному вираженні; загальний прогноз продаж за періодами планування;

б) обсяг реалізації у натуральному вираженні; ціна продукції (послуг); обсяг продаж у вартісному вираженні; загальний прогноз продаж за періодами планування;

в) обсяг продаж у вартісному вираженні за сегментами ринку підприємства; загальний прогноз продаж за періодами планування;

г) ринок; вид продукції (послуг) та обсяг реалізації у натуральному вираженні; ціна продукції (послуг); обсяг продаж у вартісному вираженні; загальний прогноз продаж.

Література

1. Баринов В. А. Бизнес-планирование : учеб. пособ. / В. А. Баринов, М. М. Алексеева. – М. : Форум, 2005. – 272 с.
2. Беликов А. Ю. Разработка плана маркетинга бизнес-проекта / А. Ю. Беликов. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2003. – 146 с.
3. Бизнес-планирование : учеб. / [под ред. В. М. Попова, С. И. Лянунова, С. Г. Млодик]. – [изд. 2-е, перероб. и доп.]. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 816 с.
4. Верба В. А. Проектний аналіз : підруч. / В. А. Верба, О. А. Загородня. – К. : КНЕУ, 2000. – 322 с.
5. Гетало В. П. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. П. Гетало, Г. О. Гончаров, А. В. Колісник. – К. : Професіонал, 2008. – 240 с.
6. Горемыкин В. А. Энциклопедия бизнес-планов: Методика разработки. 75 реальных образцов бизнес-планов / В. А. Горемыкин, Н. В. Нестерова. – М. : Ось-89, 2003. – 1104 с.
7. Когнитивная бизнес-аналитика : учеб. / [под. ред. Н. М. Абдикеева]. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 511 с.
8. Круглов Н. Ю. Основы бизнеса (предпринимательства) : учеб. / Н. Ю. Круглов. – М. : КНОРУС, 2010. – 544 с.
9. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування фірми : навч. посіб. / В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов, О. С. Маркітан. – К. : Знання, 2006. – 423 с.
10. Лавров Є. А. Інформаційні технології бізнес-планування : навч. посіб. / Є. А. Лавров, Н. Б. Пасько, Г. А. Смоляров, А. О. Курило. – Суми : Довкілля, 2007. – 322 с.
11. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. В. Македон. – К. : ЦУЛ, 2009. – 236 с.
12. Патсула П. Дж. Бизнес-план за 30 дней. Пошаговое руководство по успешному бизнес-планированию и началу собственного дела / П. Дж Патсула. – М. : Эксмо, 2008. – 420 с.
13. Пласков Н. С. Стратегический и текущий экономический анализ : учеб. / Н. С. Пласков. – М. : Эксмо, 2007. – 656 с.
14. Покропивний С. Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболь, Г. О. Швиданенко. – К. : КНЕУ, 2002. – 379 с.
15. Попов В. М. Сборник бизнес-планов : учеб.-метод. пособ. / В. М. Попов. – [6-е изд.]. – М. : КНОРУС, 2006. – 336 с.
16. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. / Г. В. Савицька. – [2-ге вид., випр. і доп.]. – К. : Знання, 2005. – 662 с.
17. Сергеев А. А. Экономические основы бизнес-планирования : учеб. пособ. / А. А. Сергеев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 462 с.
18. Слиньков В. Н. Бизнес-план и организация финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособ. / В. Н. Слиньков. – [2-е издание, стер.]. – К. : Алерта, 2006. – 456 с.
19. Череп А. В. Стратегічне планування і управління : навч. посіб. / А. В. Череп, А. В. Сучков. – К. : Кондор, 2011. – 334 с.

Тема 6. Виробничий план

1. Цілі та завдання виробничого плану

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

3. Формування матеріально-технічної бази

4. Нормування ресурсного забезпечення бізнес-плану

1. Цілі та завдання виробничого плану

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

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

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

Цей розділ бізнес-плану розробляється для підприємницького проекту, пов'язаного з виробництвом. Проте якщо підприємницький проект стосується сфери торгівлі чи надання послуг у його межах слід здійснити розрахунок необхідного ресурсного забезпечення, а також описати технологічний процес ведення бізнесу.

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

Внутрішня логіка розробки “Виробничого плану” містить етапи, представлені на рис. 6.1. Відповідно, основними складовими блоками цього розділу бізнес-плану є:

1. Опис технології виробництва та збуту продукції (надання послуг).
2. Обґрунтування потреби підприємницького проекту у матеріально-технічній базі.
3. Розрахунок потреби підприємницького проекту у всіх видах ресурсів.
4. Розрахунок максимальної виробничої потужності.
5. Розрахунок витрат, пов’язаних з використанням усіх видів ресурсів та загальних витрат виробництва одиниці продукції; складання кошторису витрат.
6. Розподіл витрат на постійні та змінні.
7. Калькуляція собівартості одиниці продукції.

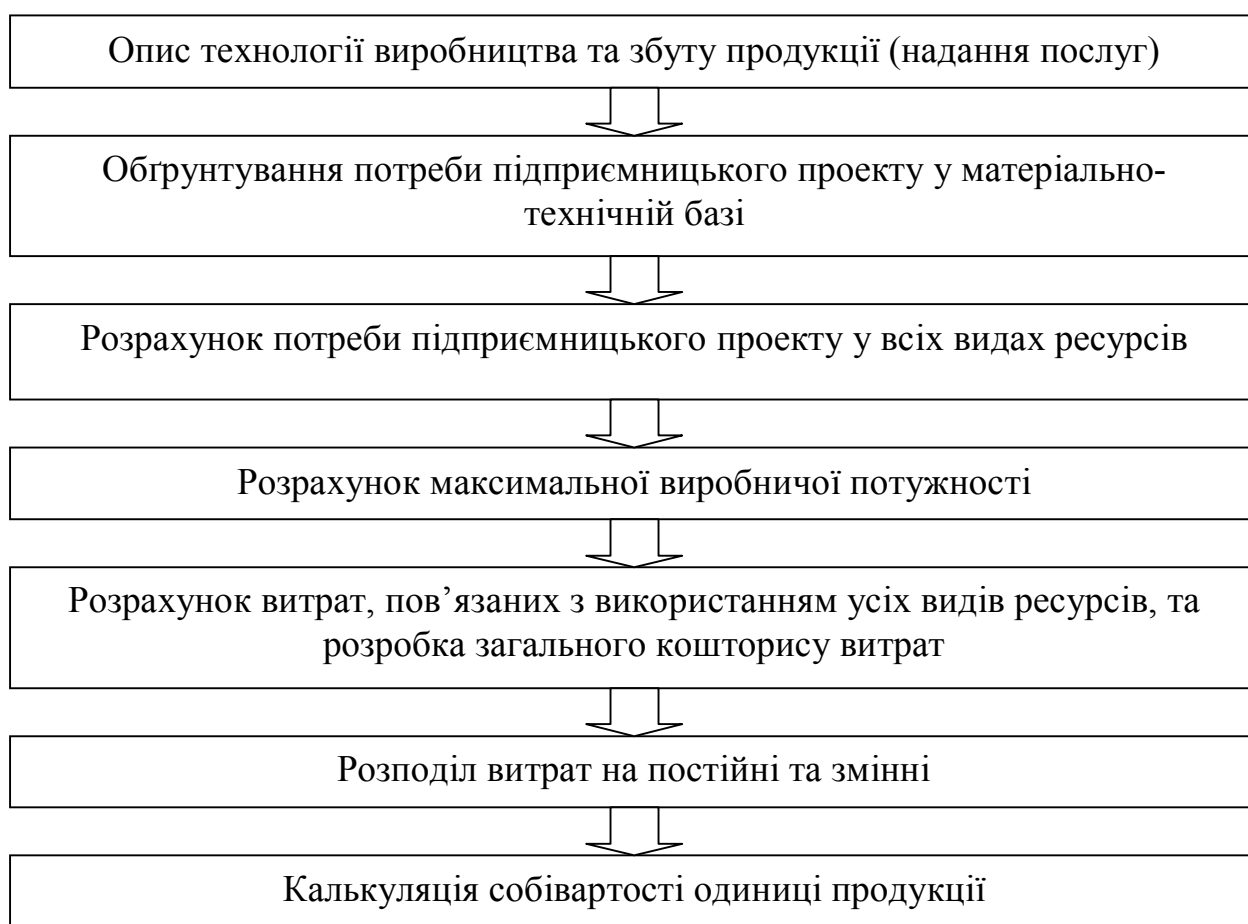


Рис. 5.1 Внутрішня логіка розробки розділу бізнес-плану “Виробничий план”

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

Однією з найважливіших складових цього розділу бізнес-плану є опис

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

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

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

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

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

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

У випадку, якщо в процесі виробництва передбачається залучення для виконання частини операцій субпідрядників, у цьому розділі бізнес-плану необхідно обґрунтувати рішення про кооперування, а також обрання конкретних параметрів з точки зору найменших витрат на виробництво, транспортування, вхідного контролю сировини та комплектуючих, які будуть

постачатись субпідрядниками. При виборі партнерів доцільно врахувати їх надійність, виробничі, фінансові, кадрові можливості, престижність.

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

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

В межах виробничої програми необхідно навести інформацію про обсяги виробництва кожного виду продукції в натуральних одиницях та динаміку їх зміни протягом планового періоду бізнес-планування. План виробництва представляють, як правило, у типових таблицях (таблиця 6.1).

Таблиця 6.1

Таблична форма для планування виробничої програми підприємства

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

Слід зазначити, що в робочому варіанті бізнес-плану рекомендовано розраховувати три варіанти прогнозу виробництва продукції: песимістичний, оптимістичний та найбільш ймовірний. В офіційний бізнес-план буде перенесено інформацію відповідно до оптимального варіанту з врахуванням подальшої інформації, одержаної при розробці розділу “План ризиків” та розрахунків економічної ефективності проекту.

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

устаткування та використання виробничих потужностей.

3. Формування матеріально-технічної бази

Після обґрунтування максимальної виробничої потужності та визначення виробничої програми підприємства у “Виробничому плані” необхідно розрахувати потребу підприємства у матеріально-технічній базі та всіх видах ресурсів. Проте цей процес можна логічно розкласти на два етапи: обґрунтування потреби у всіх видах ресурсів, необхідних підприємству до моменту початку реалізації підприємницького проекту (як правило, довгострокових активів) та ресурсного забезпечення, необхідного для нормального протікання процесів виробництва і збуту продукції під час реалізації підприємницького проекту.

Розрахунок потреби у довгострокових активах проводять з врахуванням ефективності їх використання, а також можливих джерел придбання та фінансування (рис. 6.2).

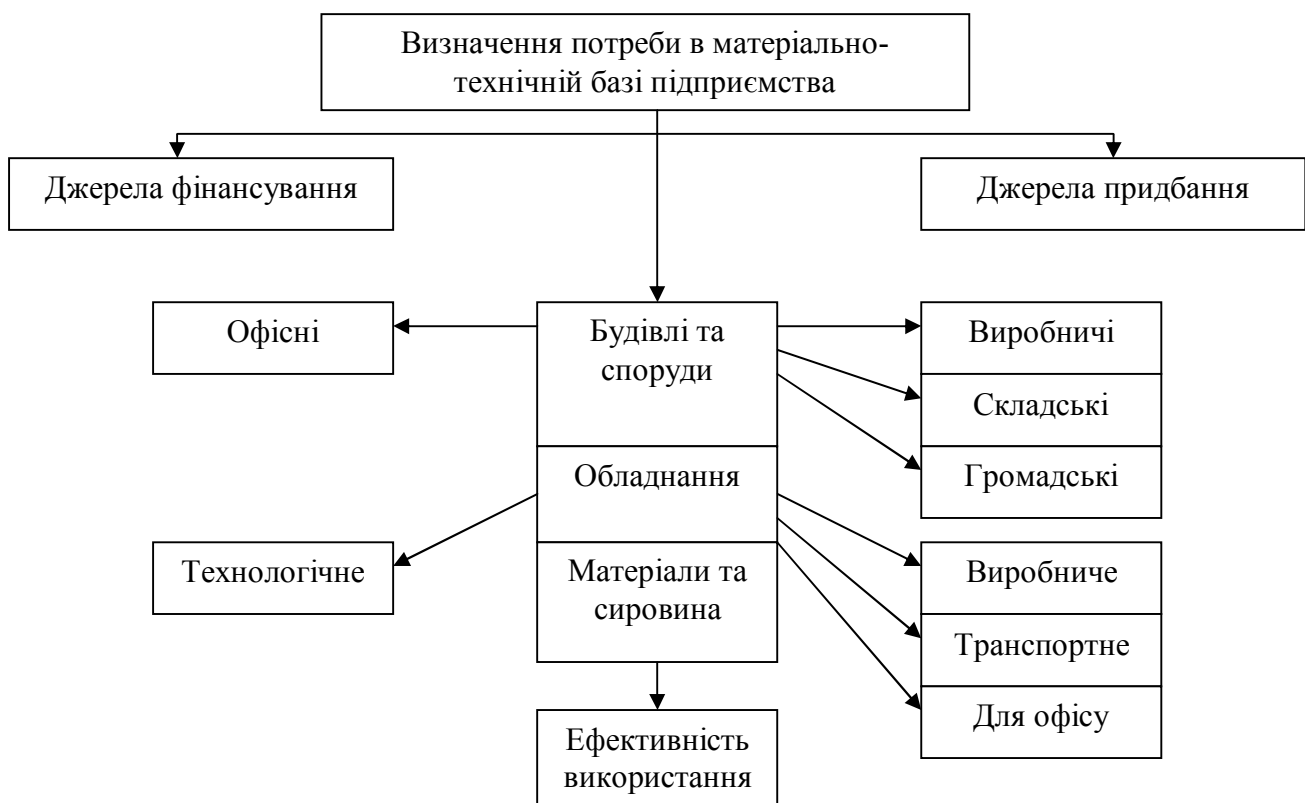


Рис.6.2 Напрями формування (планування) матеріально-технічної бази

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

Додатковими питаннями, які слід висвітлити, описуючи потребу підприємства у розширенні, модернізації чи реконструкції виробництва або

створенні нового виробництва є наявність відповідної технічної документації, наявність підрядної організації, здатної забезпечити у необхідні терміни проведення будівельно-монтажних робіт, витрати на придбання активів.

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

В рамках блоку “Потреба у матеріально-технічній базі підприємства до початку реалізації підприємницького проекту” необхідно представити повний список елементів матеріально-технічної бази, необхідних для здійснення виробничого процесу; визначаються затрати, пов’язані з їх придбанням та/чи орендою та встановлюються терміни їх служби. Таку інформацію доцільно представляти в табличному вигляді (таблиця 6.2).

Таблиця 6.2

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

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

Окремо слід представити витрати, пов’язані з амортизацією основних фондів та нематеріальних активів підприємства за періодами реалізації підприємницького проекту. Ця інформація (приклад побудови відповідної таблиці наведено у таблиці 6.3) буде використана також при розрахунку загальних витрат виробництва та калькуляції собівартості одиниці продукції. Для повноти розрахунку витрат використання основних засобів підприємства ця таблиця повинна бути доповнена витратами на поточні, планові та позапланові ремонти, технічне обслуговування основних засобів ін.

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

Загальна потреба у основних засобах підприємства (P_{OF}) може бути визначена факторно-аналітичним методом шляхом множення планового обсягу доходу ($T_{ПЛ}$) на фактичну фондомісткість доходу ($ФМ$) з врахуванням відсотку використаного резерву потужності:

$$\dot{I}_{i\phi} = \frac{\dot{O}_{iE} \times \dot{O}_i \times (100 - D_{i\phi})}{100} \quad (6.1)$$

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

Таблиця 6.3

Таблична форма для планування потреба в основних фондах і нематеріальних активах та амортизаційних відрахувань

Назва групи та виду основних засобів та нематеріальних активів	Первісна (залишкова) вартість, грн.	Норма амортизації, %	Сума амортизаційних відрахувань за періодами планування, грн.									Залишкова вартість на кінець періоду планування, грн.
			1-й рік			2-й рік			3-й рік			
			помісячно			поквартально			поквартально			
			1	..	12	I	...	IV	I	...	IV	
1. Будівлі і споруди, їх структурні компоненти, вартість капітального поліпшення землі												
2. Автомобільний транспорт; меблі; обладнання; устаткування												
3. Інші основні фонди												
4. ЕОМ												
Нематеріальні активи												
Всього:												

У блоці “Розрахунок потреби в оборотних активах” необхідно: перерахувати всі види сировини, матеріалів та комплектуючих, а також інших виробничих оборотних активів, які будуть використовуватись у виробничому процесі та вказати їх постачальників; визначити, за якою ціною підприємство буде їх купувати; дати пояснення відносно місця розташування постачальників, фінансових та інших умов постачання. Цей матеріал можна представити у табличній формі (таблиця 6.4). Крім того у цьому блоці наводяться необхідні обсяги запасів сировинних ресурсів, а також, у випадку необхідності, особливі умови їх зберігання ін.

Додатково у „Виробничому плані” можуть бути охарактеризовані підходи до контролю виробничих процесів і запасів сировини, матеріалів, готової продукції, перераховані спеціальні державні чи місцеві вимоги до виробництва продукції (санітарні, пов'язані з навколишнім середовищем ін.).

Можна також навести схему виробничих потоків, яка наглядно демонструє шлях проходження сировиною, матеріалами, комплектуючими усіх стадій технологічного процесу: від поступлення на підприємство до виходу готової продукції. А також проходження готової продукції за всіма етапами технологічного процесу збуту продукції (надання послуг).

Таблиця 6.4

Таблична форма для планування потреби в оборотних активах

Назва групи та виду оборотних активів	Обсяг потреби у натур. вираженні	Ціна одиниці, грн.	Розмір середньомісячної потреби, %	Вартість потреби в оборотних активах за періодами планування, грн.								
				1-й рік			2-й рік			3-й рік		
				помісячно			поквартально			поквартально		
				1	..	12	I	...	IV	I	...	IV
Виробничі запаси												
Готова продукція												
Дебіторська заборгованість за товари (роботи, послуги)												
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом												
Незавершене виробництво												
Грошові кошти												
Всього:												

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

Приклад побудови таблиці для визначення потреби у персоналі підприємства наведемо у таблиці 6.5.

Слід також зазначити, що в рамках “Виробничого плану” необхідно підбити загальну суму витрат на виробництво і реалізацію продукції (надання послуг), здійснити розподіл цих витрат на постійні та змінні, а також здійснити калькуляцію собівартості одиниці продукції.

При розподілі витрат на постійні та змінні доцільно скористатись таблицею 6.6.

4. Нормування ресурсного забезпечення бізнес-плану

У “Виробничому плані” необхідно провести детальний розрахунок потреби підприємства бізнес-проекту у всіх видах ресурсів. Це можна зробити з

використанням методів планування, окремі з яких представимо на рис. 6.3.

Таблиця 6.5

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

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

Таблиця 6.6

Розподіл витрат на умовно-постійні та умовно-змінні

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

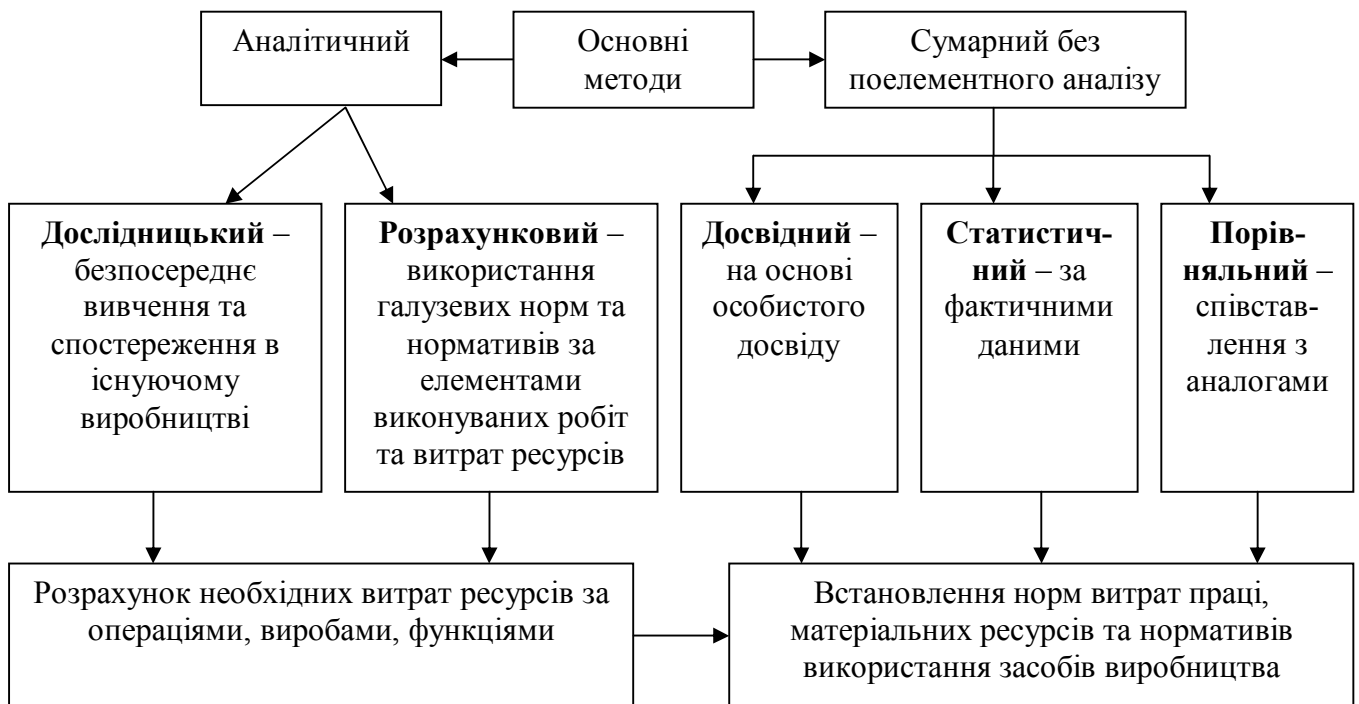


Рис. 6.3 Методи встановлення норм ресурсного забезпечення бізнес-проекту

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

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

Розглянемо послідовність визначення потреби в оборотних активах. Найбільшу питому вагу у складі оборотних активів підприємства складають запаси сировини, основних і допоміжних матеріалів. За цими елементами оборотних активів норматив розраховується у вартісному вираженні за формулою:

$$H_{B3} = V_{ДОБ} \times T_{ЗАП}, \quad (6.2)$$

де H_{B3} – норматив оборотних активів у виробничих запасах, грн;

$V_{ДОБ}$ – середньодобове споживання матеріалів у вартісному вираженні,

грн;

$T_{\text{ЗАП}}$ – норма запасу споживання матеріалів, днів.

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

Норматив оборотних активів у незавершеному виробництві ($H_{\text{НВ}}$) визначається за формулою:

$$H_{\text{НВ}} = V_{\text{ТП}} \times T_{\text{Ц}} \times K_{\text{НВ}}, \quad (6.3)$$

де $V_{\text{ТП}}$ – середньоденний випуск товарної продукції за її виробничою собівартістю, грн.;

$T_{\text{Ц}}$ – середня тривалість виробничого циклу, днів;

$K_{\text{НВ}}$ – коефіцієнт наростання витрат, який характеризує відношення собівартості продукції в незавершеному виробництві до собівартості готової продукції. Цей коефіцієнт можна розрахувати за формулою:

$$K_{\text{НВ}} = (C_{\text{М}} + 0,5 C_{\text{Д}}) / C_{\text{ВП}}, \quad (6.4)$$

де $C_{\text{М}}$ – частка матеріальних витрат в собівартості продукції (витрати на сировину, основні матеріали ін.), грн.;

$C_{\text{Д}}$ – решта супутніх витрат у собівартості продукції, грн.;

$C_{\text{ВП}}$ – виробнича собівартість продукції, грн.

Норматив оборотних активів у залишках готової продукції ($H_{\text{ЗГП}}$) визначається як добуток вартості середньоденного випуску готових виробів у вартісному вираженні ($V_{\text{ТП}}$) та норми їх запасу на складі у днях ($T_{\text{СКЛ}}$):

$$H_{\text{ЗГП}} = V_{\text{ТП}} \times T_{\text{СКЛ}} \quad (6.5)$$

Норма запасу складається з кількості днів, необхідних для підготовки продукції до реалізації (комплектування, пакування, відвантаження, оформлення платіжних документів).

Загальна сума потреби підприємницького-проекту в оборотних активах розраховується шляхом сумування потреби в кожному з окремо взятих елементів оборотних активів за формулою:

$$H_{\text{ОА}} = H_{\text{ВЗ}} + H_{\text{НВ}} + H_{\text{ВМП}} + H_{\text{ЗГП}} \quad (6.6)$$

Розрахунок потреби у основних фондах проводять по кожному виду основних фондів, виходячи, в першу чергу, з нормативів продуктивності обладнання. Потреба в основних засобах підприємства оцінюється, як правило, експертно на основі особливостей обраної виробничо-господарської діяльності підприємства, галузі, технології та виробничої потужності, продуктивності обладнання ін.

Як вже зазначалось, загальна потреба бізнес-проекту в основних засобах може бути визначена факторно-аналітичним методом шляхом множення планового обсягу виробництва продукції на фактичну фондомісткість виробництва одиниці продукції з врахуванням відсотку використаного резерву потужності.

Планування потреби підприємства в основних фондах здійснюють, як правило, за кожним видом технологічного обладнання. Розрахунки потреби у видах та елементах основних фондів можуть узагальнюватись в спеціально розробленому плані розвитку матеріально-технічної бази підприємства, основними складовими якого можуть бути: план розвитку виробничої (торгової) площі, план розвитку складського господарства, план технічного та технологічного оснащення підприємства.

Планування потреби бізнес-проекту у персоналі передбачає розрахунок на увесь період планування штатного розпису підприємства, визначення конкретної потреби підприємства в усіх категоріях працівників. Одним з важливих інструментів планування чисельності персоналу є розрахунок балансу робочого часу одного працівника. Такі баланси доцільно складати як по підприємству загалом, так і за його організаційними і стратегічними підрозділами. Складовими балансу робочого часу є календарний, номінальний та корисний фонди робочого часу.

Планування чисельності персоналу здійснюють з використанням різних методів планування, залежно від виду бізнесу, його специфіки, розмірів підприємства і т. ін. Найбільш доцільно при визначенні планової чисельності працюючих використовувати такі методи:

1. Укрупнені, серед яких виділяють:

- метод прямого розрахунку, при якому планова чисельність персоналу розраховується як відношення планового обсягу виробництва продукції до планової продуктивності праці;
- індексний метод, згідно якого визначається індекс планової зміни чисельності працюючих (як відношення темпів росту планового обсягу виробництва продукції до темпів росту планової продуктивності праці);
- шляхом розрахунку в плані можливого збільшення продуктивності праці під впливом різних факторів.

2. Нормативний, який передбачає розрахунок планової чисельності окремих категорій персоналу підприємства на основі використання наукових, чи одержаних дослідним методом норм і нормативів. Зокрема, при розрахунках планової чисельності персоналу можуть бути використані:

- норма часу (для визначення планової чисельності допоміжного персоналу шляхом ділення загального обсягу необхідних робіт (у часовому вираженні) на норму часу на виконання цих робіт одним працівником);
- норма чисельності (для визначення планової чисельності, наприклад, працівників-консультантів у торговому залі підприємства шляхом множення норми чисельності для обслуговування певної торгової площі на загальний розмір торгової площі підприємства);
- норма виробітку (для визначення планової чисельності, наприклад, касирів шляхом ділення планової кількості покупців на норму обслуговування одним касиром певної кількості покупців за одиницю часу).
- норма обслуговування (для визначення планової чисельності обслуговуючого персоналу шляхом множення обсягів необхідних робіт на норму обслуговування цих робіт одним працівником за одиницю часу).

3. Техніко-економічних розрахунків, згідно якого планова чисельність персоналу розраховується на основі здійснення відповідних наукових розрахунків потреби у персоналі. Наприклад, планова чисельність продавців торговельного підприємства може бути розрахована за допомогою формули:

$$\times_{\text{ТБ}} = \frac{(\dot{O}_{\text{діа.і}^3-\text{аа}} + \dot{O}_{\text{і}^3\text{аа}^3\text{бс}^3\text{ае}^3\text{е}})}{\dot{O}_{\text{іі}^3\text{і}}} \times \hat{E}_{\text{іА}^3\text{Б}^3\text{А}}, \quad (6.7)$$

де $T_{\text{РОБ ПІД-ВА}}$ – час роботи підприємства, год.;

$T_{\text{ПІДГ-ЗАКЛ}}$ – підготовчо-заклучний час працівника, необхідний для підготовки робочого місця та завершення робочого дня, год.;

$T_{\text{НОРМ}}$ – нормативний час роботи одного працівника, год.;

$K_{\text{НЕЯВ}}$ – коефіцієнт неявок працівника на роботу.

$$K_{\text{НЕЯВ}} = T_{\text{НОРМ}} / T_{\text{ФАКТ}}, \quad (6.8)$$

де $T_{\text{ФАКТ}}$ – фактичний відпрацьований час працівником, год.

4. Факторно-аналітичний, використання якого дозволяє здійснити розрахунок потреби підприємства в управлінському персоналі. При застосуванні цього методу можуть бути використані:

- нормативи чисельності за функціями управління;
- нормативи та норми часу;
- нормативи та норми обслуговування і управління.

Розділ “Виробничий план” завершують розрахунками витрат на виробництво та собівартості одиниці продукції (до розділу додаються калькуляція витрат виробництва та розрахунки за всіма статтями кошторису витрат на виробництво). Сума витрат на виробництво та реалізацію продукції (надання послуг) може бути представлена у вигляді таблиці 6.7.

Таблиця 6.7

Таблична форма для планування витрат на виробництво і реалізацію продукції

Елементи витрат	Сума за періодами планування, грн.								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			поквартально			поквартально		
	1	..	12	I	...	IV	I	...	IV
Матеріальні витрати									
Витрати на оплату праці									
Відрахування на соціальні заходи									
Амортизація									
Інші витрати									
Всього за елементами витрат									
Постійні витрати									
Змінні витрати									

Своєю чергою кошторис витрат та калькуляція собівартості одиниці продукції можуть бути представлені у типовій табличній формі згідно прикладу, наведеного у таблиці 6.8.

Розподіл витрат на постійні та змінні може бути відображений у таблиці, приклад якої наведено у таблиці 6.9. Використання цієї табличної форми дозволяє розподілити витрати на постійні та змінні, а також здійснити їх розрахунок як за рік, так і на одиницю продукції. Окрім того у четвертій

колонці відображається рівень (від доходу) підприємства усіх показників, які відображені у таблиці.

Таблиця 6.8

Таблична форма для планування кошторису витрат та калькуляції собівартості одиниці продукції

Елементи витрат	Сума за періодами планування, грн.								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			поквартально			поквартально		
	1	..	12	I	...	IV	I	...	IV
1. Обсяг продаж, всього									
2. Собівартість, в т.ч.:									
2.1. Сировина									
2.2. Матеріали									
2.3. Покупні та комплектуючі вироби									
2.4. Паливо									
2.5. Електроенергія									
2.6. Фонд оплати праці робітників									
2.7. Фонд оплати праці спеціалістів та службовців									
2.8. Нарахування на заробітну плату									
2.9. Амортизація основних виробничих фондів									
2.10. Витрати на рекламу									
2.11. Представницькі витрати									
2.12. Витрати на навчання									
2.13. Витрати на аудит, консультації									
2.14. Відсотки за кредит									
2.15. Інші витрати									
3. Позареалізаційні операції (сальдо)									
3.1. Дохід по цінних паперах									
3.2. Дохід від оренди									
3.3. Сальдо штрафів									
3.4. Податок на майно									
3.5. Податок на землю									
3.6. Податок на рекламу									
3.7. Інші доходи чи витрати									
4. Балансовий прибуток									
5. Податки та платежі з прибутку									
5.1. Податок на прибуток									
5.2. Інші податки									
6. Чистий прибуток									

За допомогою таблиці 6.9 можна розрахувати також обсяг доходу підприємства, при якому досягається беззбитковість виробничо-господарської діяльності підприємства, а також на основі інформації про плановий обсяг виробництва і реалізації продукції розрахувати запас безпеки підприємства як у вартісному вираженні, так і у відсотках від беззбиткового обсягу діяльності підприємства.

Важливим завданням “Виробничого плану” є обґрунтувати можливості підприємства щодо виробництва і реалізації запланованого у “Маркетинг-

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

Таблиця 6.9

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

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

Для здійснення розрахунків та представлення результатів такого дослідження можна скористатись табличною формою, наведеною у таблиці 6.10. За допомогою представленої таблиці можна прослідкувати динаміку основних показників ефективності використання ресурсного забезпечення об'єкта бізнес-планування, а також порівняти значення цих показників з середніми для галузі, в якій функціонує підприємство та економіки України (регіону) загалом.

За допомогою таких розрахунків можна отримати декілька індикаторів, які відповідають обсягам господарської діяльності підприємства при ефективному використанні його ресурсів. При цьому підприємство може обрати у якості плану найменше із значень обсягів господарської діяльності. Інші точки слугуватимуть резервом, над досягненням якого повинно працювати підприємство у подальшому.

Таблиця 6.10

Таблична форма для розрахунку обсягів господарської діяльності підприємства, виходячи з ефективності використання його ресурсного забезпечення

Показник	Розрахунок обсягу господарської діяльності в точці ефективного використання ресурсів	Дохід у точці ефективного використання ресурсів, грн.	Резерв доходу, грн.
Фондовіддача	$TO_{пл} = OF_{об} \times \Phi B_{опт}$		
Дохід у розрахунку на один кв. м торгової площі	$TO_{пл.} = S_{об\ заг} \times TO_{опт\ заг}^1$		
Дохід у розрахунку на один кв. м торгової площі продтоварів	$TO_{пл. прод} = S_{об прод} \times TO_{опт прод}^1$		
Дохід у розрахунку на один кв. м торгової площі непродовольчих товарів	$TO_{пл. непрод} = S_{об непрод} \times TO_{опт непрод}^1$		
Продуктивність праці, грн / ос.	$TO_{пл} = \chi_{об} \times PP_{опт}$		
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	$TO_{пл} = OK_{об} \times KO_{опт}$		

де $TO_{пл}$ – плановий обсяг господарської діяльності підприємства, грн;

$OF_{об}$, $\chi_{об}$, $OK_{об}$ – відповідно, вартість основних фондів (грн.), чисельність працівників (ос.) та вартість оборотних активів (грн.) підприємства (об'єкта бізнес-планування);

$\Phi B_{опт}$, $PP_{опт}$, $KO_{опт}$ – відповідно, оптимальне (найбільше) значення показника фондовіддачі (грн./грн.), продуктивності праці та коефіцієнта оборотності оборотних активів (разів) щодо кожного з конкурентів, середнього значення у галузі функціонування підприємства чи в середньому в економіці держави (регіону);

$TO_{опт заг}^1$, $TO_{пл. прод}^1$, $TO_{опт непрод}^1$ – відповідно, оптимальне (найбільше) значення доходу щодо кожного з конкурентів; середнього значення у галузі функціонування підприємства чи в середньому в економіці держави (регіону); плановий обсяг доходу підприємства з реалізації продовольчих та непродовольчих товарів, грн;

$S_{об заг}$, $S_{об прод}$, $S_{об непрод}$ – відповідно, розмір загальної торгової площі підприємства (об'єкта бізнес-планування); торгової площі підприємства (об'єкта бізнес-планування), відведеної під реалізацію продовольчих та непродовольчих товарів, кв. м.

Окремі положення наведеної методики є дискусійними, зокрема щодо того, що у різних підприємств різняться як склад основних засобів, так і їх функціональні можливості, що зумовлює нерівні можливості щодо ефективності їх використання; підприємства функціонують у різних географічних районах, що зумовлює неоднаковий рівень купівельної спроможності споживачів та структури попиту, ін. Проте практичне застосування представленої методики при бізнес-плануванні як створення підприємства, так і його розвитку, можливе та сприятиме підвищенню ефективності планової роботи, а у випадку проведення аналізу з врахуванням специфіки району функціонування підприємства та даних безпосередніх

конкурентів дозволить одержати більш прикладні результати.

Запитання для самоконтролю

1. Якою є основна мета та цілі розробки розділу „Виробничий план”?
2. На які основні питання слід дати відповіді у розділі „Виробничий план”?
3. Охарактеризуйте внутрішню логіку розробки розділу „Виробничий план”.
4. Якими є можливі додаткові питання, які слід висвітлити у розділі „Виробничий план”?
5. Яку інформацію слід навести у „Виробничому плані” про технологічний процес виготовлення продукції (надання послуг)?
6. Наведіть приклад оформлення табличної форми для планування виробничої програми підприємства.
7. Окресліть напрями та етапи формування матеріально-технічної бази підприємства (підприємницького проекту).
8. Наведіть приклад складання табличної форми для планування потреби у матеріально-технічній базі підприємства (проекту).
9. Яким чином здійснюється планування потреби підприємства (проекту) в основних фондах?
10. Яким чином здійснюється планування потреби підприємства (проекту) в оборотних активах?
11. Наведіть приклад складання табличної форми для планування потреби підприємства (проекту) в оборотних активах.
12. Охарактеризуйте методику планування потреби у персоналі.
13. Охарактеризуйте табличну форму для планування потреби у персоналі та розрахунку фонду оплати праці.
14. Дайте визначення умовно-постійних та умовно-змінних витрат і наведіть їх приклади.
15. Охарактеризуйте методичні засади встановлення норм ресурсного забезпечення бізнес-проекту.
16. Наведіть приклад складання таблиці витрати на виробництво і реалізацію продукції (послуг) підприємства.
17. Представте табличну форму для планування кошторису витрат та калькуляції собівартості продукції (послуг) підприємства.
18. Обґрунтуйте підходи до планування обсягів господарської діяльності підприємства, виходячи з ефективності використання його ресурсного забезпечення.

Практичні завдання

1. Обґрунтувати мінімальний розмір торгової площі магазину, при якому досягається беззбитковість функціонування підприємства, враховуючи, що: дохідовіддача торгової площі відділу підакцизних товарів становить 1,5 тис. грн. / 1 кв. м, а відділу інших продовольчих товарів – 2,5 тис. грн. / 1 кв. м. Співвідношення торгової площі відділу підакцизних товарів та відділу інших

продовольчих товарів складає 2 до 5. Середньомісячні постійні витрати підприємства становлять 35 тис. грн. Підприємство є платником єдиного податку за ставкою 6%.

Обґрунтувати мінімальний розмір торгової площі магазину, при якому досягається беззбитковість функціонування підприємства за умови здійснення підприємницької діяльності як фізична особа – суб'єкт підприємницької діяльності із сплатою єдиного податку в розмірі 200 грн. на місяць. Чисельність найманих працівників складає 6 осіб.

Визначити точку мінімальної рентабельності підприємства за умови, що у підприємницьку діяльність вкладено 500 тис. грн., а ставка дисконту складає 10% річних.

2. На основі даних таблиці 6.11 розрахувати основні техніко-економічні показники, визначити критичний (беззбитковий) обсяг діяльності підприємства та запас безпеки (скористатись прикладом оформлення результатів у таблиці „Постійні та змінні витрати і розрахунок точки беззбитковості”), побудувати графік беззбитковості, врахувавши:

- підприємством заплановано реалізувати 144 тис. одиниці продукції;
- ціна реалізації одиниці продукції складає 15 грн.;
- собівартість продукції складає 50% від її ціни та включає ПДВ до відшкодування;
- сумарні нарахування на заробітну плату складають 37%;
- підприємство знаходиться на загальній системі оподаткування.

Таблиця 6.11

Інформація про витрати підприємства

№ п/п	Стаття витрат	Сума на рік, грн.
1	Фонд основної заробітної плати, включаючи нарахування	210000
2	Додаткова заробітна плата за виконання планового товарообороту, без нарахування	21600
3	Амортизація основних засобів	12000
4	Оренда приміщення	72000
5	Комунальні витрати, які відносяться на собівартість	324000
6	Комунальні витрати, які не відносяться на собівартість	24000
7	Інші адміністративні витрати	60000
Всього витрати:		841600

Таблиця 6.12

Постійні та змінні витрати і розрахунок точки беззбитковості, грн.

Показник	За рік	На одиницю продукції	%
Товарооборот			100
Змінні витрати, в т.ч.:			
- податок на додану вартість			
- собівартість продукції			
- комунальні витрати			
- додаткова заробітна плата			

- нарахування на додаткову зарплату			
Вложений дохід			
Постійні витрати, в т.ч.:			
- зарплата з нарахуваннями			
- оренда приміщення			
- комунальні витрати			
- адміністративні витрати			
- амортизація основних засобів			
Операційний прибуток			
Податок на прибуток			
Чистий прибуток			
Беззбитковий обсяг продаж, одиниць			
Беззбитковий обсяг продаж, грн.			
Запас безпеки, %			
Запас безпеки, одиниць			

3. На основі показників господарсько-фінансової діяльності об'єкта бізнес-планування, конкурента 1 та конкурента 2 розрахувати ефективність використання ресурсного забезпечення на об'єкті бізнес-планування (заповнити таблицю 6.14) та провести розрахунок обсягу діяльності об'єкта бізнес-планування у точці ефективного використання основних груп ресурсного забезпечення підприємства (заповнити таблицю 6.15)

Таблиця 6.13

Показники господарсько-фінансової діяльності об'єкта бізнес-планування та конкурентів

Показник	Значення для:		
	об'єкта Б-П	конкурент 1	конкурент 2
Роздрібний товарооборот, тис. грн., в т.ч.:	2000	3000	2500
- роздрібний товарооборот продтоварів, тис. грн.	1850	2000	1500
- роздрібний товарооборот непродтоварів, тис. грн.	150	1000	1000
Торгова площа роздрібної торгівлі, кв. м, в т.ч.:	100	200	110
- торгова площа під продтоварами, кв. м	80	150	60
- торгова площа під непродтоварами, кв. м	20	50	50
Середньооблікова чисельність працівників, ос.	26	40	29
Основні фонди, тис. грн.	250	300	270
Оборотні активи, грн.	30	35	35
Чистий прибуток, тис. грн.	19	22	20

Таблиця 6.14

Показники ефективності використання ресурсного забезпечення

Показник	Значення для:		
	об'єкт Б-П	Конкурент 1	Конкурент 2
I. Основні засоби			
Фондовіддача			
Фондомісткість			
Фондоозброєність, тис. грн / ос.			
Фондорентабельність, %			
Інтегральний показник			
Товарооборот на 1 кв. м торгової площі, тис. грн.			
Товарооборот на 1 кв. м торгової площі продтоварів, тис. грн.			
Товарооборот на 1 кв. м торгової площі непродтоварів, тис. грн.			
II. Трудові ресурси			
Виробіток на одного працюючого, тис. грн.			
Торгова площа, яка припадає на 1 працівника			
III. Оборотні кошти			
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів			
Термін одного обороту оборотних коштів, дн.			
Рентабельність оборотних коштів, %			

Таблиця 6.15

Розрахунок обсягу діяльності об'єкта бізнес-планування у точці ефективного використання основних груп ресурсного забезпечення

Показник	Розрахунок доходу в точці ефективного використання ресурсів	Дохід в точці ефективного використання ресурсів, тис. грн.	Резерв доходу, тис. грн.
Фондовіддача	$TO_{пл} = OF_{об} \times FB_{опт}$		
Дохід у розрахунку на 1 кв.м торгової площі	$TO_{пл.} = S_{об\ заг} \times TO_{опт\ заг}^I$		
Дохід у розрахунку на 1 кв.м торгової площі продтоварів	$TO_{пл. прод} = S_{об прод} \times TO_{опт прод}^I$		
Дохід у розрахунку на 1 кв.м торгової площі непродтоварів	$TO_{пл. непрод} = S_{об непрод} \times TO_{опт неп род}^I$		
Продуктивність праці	$TO_{пл} = Ч_{об} \times ПП_{опт}$		
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	$TO_{пл} = OK_{об} \times KO_{опт}$		

4. На основі даних, наведених у таблиці 6.16, визначити потребу у таких працівниках, як: кухар, офіціант, бармен, обслуговуючий персонал та заповнити таблицю. Об'єкт – підприємство ресторанного господарства; сумарні нарахування на фонд оплати праці становлять 37%; оплата праці кухарів,

барменів, офіціантів та обслуговуючого персоналу передбачає також доплату в розмірі 1% від товарообороту; підприємство працює без вихідних та святкових 365 днів на рік з 10⁰⁰ до 23⁰⁰; час роботи кухарів, барменів, офіціантів та обслуговуючого персоналу становить по 6,5 годин 22 дні на місяць; у торговому залі 40 посадочних місць. Норма обслуговування посадочних місць одним офіціантом становить 20 місць; для кухарів передбачено 2 робочих місця; потреба у допоміжному персоналі залежить від виконання норми виробітку. Норма виробітку за одну зміну на одну особу допоміжного персоналу становить 100 страв; річний плановий товарообіг заплановано в розмірі 144 тисячі страв.

Таблиця 6.16

Вихідні дані для розрахунку потреби у персоналі

№ п/п	Посада	К-ть осіб	Посадовий оклад, грн.	Годинна тарифна ставка, грн.	К-ть відпрацьованих годин	Нарахування на зарплату	Всього на місяць, грн.	Всього на рік, грн.
1	Адміністратор	1	1000	-	-	370	1370	16440
2	Бухгалтер	1	750	-	-	277,5	1027,5	12330
3	Економіст	1	800	-	-	296	1096	13152
4	Маркетолог	1	800	-	-	296	1096	13152
5	Бармен		-	3,50				
6	Офіціант		-	3,30				
7	Кухар		-	4,00				
8	Обслуговуючий персонал		-	3,00				
Всього:			-	-	-			

5. Знайти обсяг продукції у точці мінімальної рентабельності за такими даними: зарплата керівника проекту – 1000 грн.; оренда офісу – 500 грн.; витрати на рекламу – 250 грн.; інші адміністративні витрати – 500 грн.; собівартість одиниці продукції – 50 грн.; рентабельність – 25%; обсяг залучених у бізнес інвестицій – 10000 грн.; ставка депозиту - 10%.

Питання для самостійного вивчення

1. Система матеріально-технічного забезпечення на підприємстві.
2. Виробнича потужність та виробнича програма підприємства.
3. Теоретико-методичні засади організації виробництва.
4. Методика нормування ресурсного забезпечення підприємства.

Питання для дискусії

1. Переваги та недоліки табличних форм, які використовуються у „Виробничому плані”.
2. Доцільність застосування методів встановлення норм ресурсного забезпечення бізнес-проекту.
3. Інформаційна база планування потреби у ресурсному забезпеченні.
4. Переваги та недоліки методів планування потреби в основних фондах.

5. Переваги та недоліки методів планування потреби в оборотних активах.
6. Переваги та недоліки методів планування потреби у персоналі.
7. Методика планування індикативних обмежень обсягів господарської діяльності підприємства.

План семінарського заняття

1. Цілі та завдання виробничого плану.
2. Структура виробничого плану; технологія виробництва, контроль якості виробничого процесу, виробнича програма підприємства.
3. Формування матеріально-технічної бази.
4. Нормування ресурсного забезпечення бізнес-плану.

Теми рефератів

1. Технологія виробничого процесу (процесу надання послуг), контроль якості технологічного процесу, виробнича програма підприємства.
2. Система матеріально-технічного забезпечення на підприємстві.
3. Виробнича потужність та виробнича програма підприємства.
4. Теоретико-методичні засади організації виробництва.
5. Методика нормування ресурсного забезпечення підприємства.

Теми фіксованих виступів

1. Обґрунтування виробничої потужності об'єкта бізнес-планування.
2. Обґрунтування потреби об'єкта бізнес-планування матеріальними ресурсами.
3. Моделювання окремих показників „Виробничого плану”.

Тести

- 1. Оберіть вірну та повну мету розробки розділу „Виробничий план”:**
 - а) здійснити розрахунок витрат на виробництво продукції (надання послуг) та собівартості одиниці продукції (послуги);
 - б) визначити ефективність використання ресурсного забезпечення підприємства;
 - в) обґрунтувати можливості підприємства щодо залучення ресурсів та організації виробництва обсягів продукції (надання послуг) згідно плану, якості та у відповідний час;
 - г) обґрунтувати максимальну кількість продукції (послуг), яку може виготовити (надати) підприємство.
- 2. Який з наведених нижче етапів не доцільно включати до внутрішньої логіки розробки розділу „Виробничий план”:**
 - а) обґрунтування потреби у матеріально-технічній базі;
 - б) планування виробничої потужності;
 - в) розподіл витрат на умовно-постійні та умовно-змінні;
 - г) встановлення ціни на продукцію (послуги).

3. Що є основним ресурсним обмеженням у „Виробничому плані”?:

- а) виробнича потужність підприємства;
- б) кількість виробничих операцій;
- в) ресурсне забезпечення;
- г) матеріально-технічна база.

4. Потребу підприємства (проекту) в основних виробничих фондах розраховують:

- а) діленням планового обсягу діяльності підприємства на фактичну фондомісткість;
- б) множенням планового обсягу діяльності підприємства на фактичну фондомісткість;
- в) множенням фондівіддачі основних фондів підприємства на плановий обсяг діяльності підприємства;
- г) множенням фондівіддачі основних фондів підприємства на фактичну суму його основних фондів.

5. Норматив оборотних активів у виробничих запасах розраховують:

- а) діленням середньодобового споживання матеріалів на норму запасу їх споживання;
- б) множенням середньодобового споживання матеріалів на норму запасу їх споживання;
- в) як різницю між середньодобовим споживанням матеріалів та нормою запасу їх споживання;
- г) як суму середньодобового споживання матеріалів та норми запасу їх споживання.

6. Визначте потребу підприємства (проекту) у робітниках за такими даними: для робітників передбачено 4 робочих місця; час роботи підприємства – 12 год. на день; норма підготовчо-заключного часу робітника – 1 год.; нормативний робочий час одного робітника – 8 год. на день; підприємство працює без вихідних та святкових; кількість днів відпустки робітника – 24; кількість святкових днів у році – 10; коефіцієнт, який враховує планові неявки складає 0,96.

- а) 8 осіб;
- б) 12 осіб;
- в) 4 особи
- г) 10 осіб.

7. Товарооборот підприємства за умови ефективного використання його торгової площі визначають:

- а) множенням фактичної торгової площі підприємства на найбільше значення (серед конкурентів) обсягу товарообороту, який припадає на один кв. м торгової площі;

- б) діленням обсягу товарообороту підприємства на його торгову площу;
- в) діленням загального товарообороту в галузі на загальну торгову площу галузі;
- г) множенням фактичної торгової площі галузі на середні по галузі обсяги товарообороту, який припадає на один кв. м торгової площі та діленням отриманого значення на кількість підприємств у галузі.

8. За якими складовими слід визначати потребу у матеріально-технічній базі підприємства в межах розділу „Виробничий план”:

- а) будівлі і споруди; транспортні засоби; ЕОМ; інші основні фонди;
- б) виробничі, складські, громадські, офісні та технологічні приміщення;
- в) будівлі і споруди; машини і обладнання; сировина та матеріали;
- г) основні фонди та оборотні активи.

9. Яким буде беззбитковий обсяг виробництва продукції за таких умов: дохід від реалізації продукції (послуг) – 2160 тис. грн.; змінні витрати – 1600 тис. грн.; постійні витрати – 400 тис. грн.; ціна одиниці продукції – 15 грн.:

- а) 140 828 грн.;
- б) 180 828 грн.;
- в) 144 828 грн.;
- г) 102 828 грн.

10. Якою буде сума цільового прибутку підприємства, якщо показники рентабельності конкурентів у зоні діяльності підприємства складають 8%; собівартість виробництва - 2 млн. грн. Потреба у капіталізації складає 50 тис. грн. Частка чистого прибутку для виробничого розвитку - 50%:

- а) 950 000 грн.;
- б) 500 000 грн.;
- в) 60 000 грн.;
- г) 30 000 грн.

Література

1. Бизнес-планирование : учеб. / [под ред. В. М. Попова, С. И. Лянунова, С. Г. Млодик]. – [изд. 2-е, перероб. и доп.]. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 816 с.
2. Галенко В. П. Бизнес-планирование: Создание успешного бизнес-плана на предприятии / В. П. Галенко, Г. П. Самарина, О. А. Страхова. – СПб : Питер, 2004. – 366 с.
3. Гетало В. П. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. П. Гетало, Г. О. Гончаров, А. В. Колісник. – К. : Професіонал, 2008. – 240 с.
4. Горемыкин В. А. Планирование на предприятии : учеб. / В. А. Горемыкин. – [6-е изд., перероб. и доп.]. – М. : Юрайт, 2010. – 699 с.
5. Городня Т. А. Економічна та фінансова діагностика : навч. посіб. / Т. А. Городня, І. П. Мойсеєнко. – Л. : Магнолія 2006, 2008. – 282 с.

6. Грабовецький Б. Є Економічний аналіз : навч. посіб. / Б. Є. Грабовецький. – К. : ЦУЛ, 2009. – 256 с.
7. Должанський І. З. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : ЦНЛ, 2006. – 384 с.
8. Економіка підприємства : навч. посіб. / [за заг. ред. П. В. Круша, В. І. Подвігіної, Б. М. Сердюка]. – [2-ге вид.]. – К. : Ельга-Н, КНТ, 2009. – 780 с.
9. Економіка підприємства: теорія і практикум : навч. посіб. / [за ред. Н. Г. Міценко, О. І. Ященко]. – Львів : Магнолія 2006, 2008. – 688 с.
10. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підруч. / О. С. Іванілов. – [2-ге вид.]. – К. : ЦУЛ, 2011. – 728 с.
11. Кіндрацька Г. І. Економічний аналіз : підруч. / Г. І. Кіндрацька, М. С. Білик, А. Г. Загородній. – [3-тє вид., перероб. і доп.]. – К. : Знання, 2008. – 487 с.
12. Лапыгин Ю. Н. Бизнес-план: стратегии и тактика развития компании / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. – М. : Издательство «Омега-Л», 2009. – 350 с.
13. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / [за ред. Свінцицької О. М.]. – К. : Кондор, 2009. – 264 с.
14. Покропивний С. Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко. – К. : КНЕУ, 2002. – 379 с.
15. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. / Г. В. Савицька. – [2-ге вид., випр. і доп.]. – К. : Знання, 2005. – 662 с.
16. Составления бизнес-плана: нормы и рекомендации / [под. ред. А. Ю. Богомолов]. – М. : Книга сервис, 2005. – 320 с.
17. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб. – [3-тє вид.]. – К. : Каравела, 2008. – 352 с.
18. Чаюн І. О. Планування виробничої програми підприємства та її ресурсне обґрунтування / І. О. Чаюн, І. Ю. Бондар. – К. : КНТЕУ, 2000. – 126 с.
19. Черниш С. С. Економічний аналіз : навч. посіб. / С. С. Черниш. – К. : ЦУЛ, 2010. – 312 с.
20. Шваб Л. І. Економіка підприємства : навч. посіб. для студ. ВНЗ / Л. І. Шваб. – К. : Каравела, 2005. – 568 с.
21. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / Л.А. Швайка. – [вид. 4-тє., стер.]. – Львів: «Новий світ-2000», 2010. – 268 с.
22. Ширенбек Х. Экономика предприятия : учеб. для вузов / Х. Ширенбек; [пер. с нем.]. – СПб. : Питер, 2005. – 848 с.

Тема 7. Організаційний план

- 1. Основні цілі та завдання організаційного плану**
- 2. Структура організаційного плану**
- 3. Вибір організаційної структури та визначення потреби в управлінському персоналі**
- 4. Календарний план-графік реалізації підприємницького проекту**

1. Основні цілі та завдання організаційного плану

Цей розділ бізнес-плану розглядає проблеми організації процесу реалізації підприємницького проекту, а також забезпечення роботи ключового управлінського персоналу, тому є одним із найбільш важливих. Його основне завдання - обґрунтувати вибір форми організації підприємницького проекту, показати хто здійснюватиме цю роботу, а також доказати що управлінський та інший персонал підприємства в змозі успішно реалізувати бізнес-проект.

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

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

2. Структура організаційного плану

Внутрішня логіка розробки “Організаційного плану” передбачає етапи, представлені на рис. 7.1. Відповідно, основними складовими блоками цього розділу є:

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

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

3. Визначення консалтингових потреб реалізації підприємницького проекту.

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

5. Розробка календарного плану-графіка основних етапів робіт щодо організації бізнесу та які необхідно виконати до моменту початку реалізації підприємницького проекту.

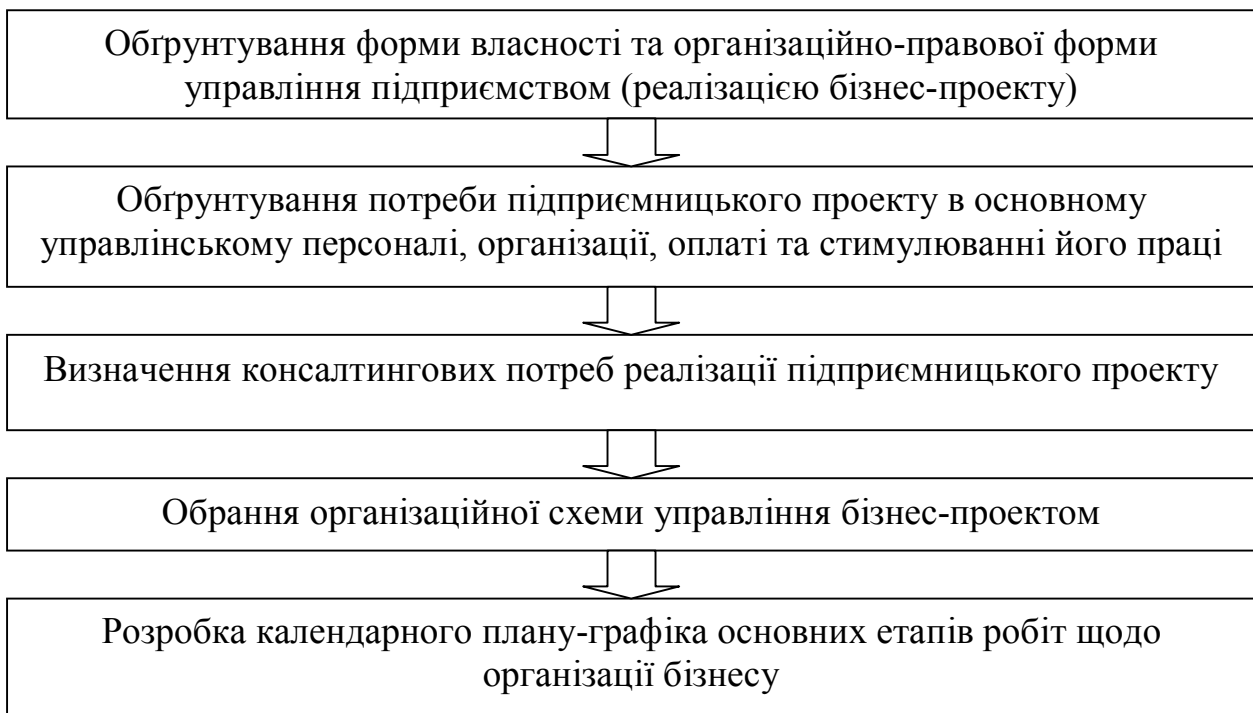


Рис. 7.1 Внутрішня логіка розробки розділу бізнес-плану “Організаційний план”

3. Вибір організаційної структури та визначення потреби в управлінському персоналі

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

В теорії та на практиці вироблені різні типи організаційних структур, які

залежать від виду підприємницької діяльності, розмірів бізнесу, типу виробництва, рівня механізації, кількості працюючих та кваліфікації кадрів, стратегії підприємства, особливостей технології ін. Традиційно відомі лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна та матрична організаційні структури управління.

Побудова організаційної структури управління процесом реалізації підприємством підприємницького проекту починається з аналізу існуючої або схем управління аналогічними підприємствами чи бізнес-проектами. При цьому може використовуватись так званий архівний (на основі аналізу документів по існуючій системі управління підприємством) чи опитувальний (шляхом анкетування чи інтерв'ювання працівників апарату управління) підходи.

Слід зазначити, що розробка організаційної структури управління є складним та довготривалим процесом і може проходити етапи, представлені на рис. 7.2.

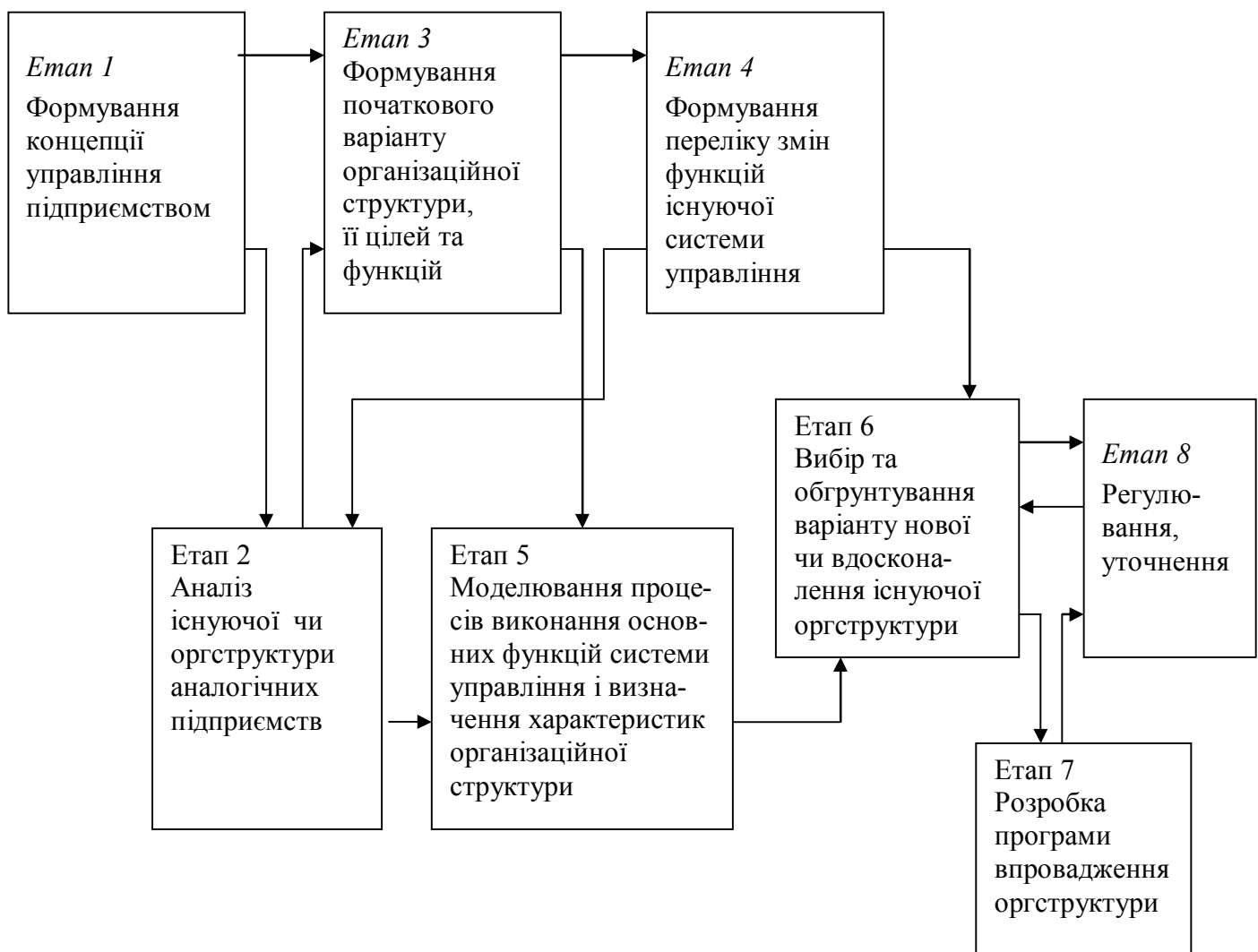


Рис.7.2 Послідовність розробки проекту організаційної структури управління підприємством (реалізацією підприємницького проекту)

Узагальнюючим показником оцінки ефективності сформованої організаційної структури управління підприємством (підприємницьким

проектом) є інтегрований показник ефективності оргструктури, який можна розрахувати за формулою:

$$\hat{E} = \frac{1 - \hat{A}_{\hat{o} \times \times \times \times \hat{o}i}}{\hat{O}\hat{A}_{\times \times \times \times \hat{O}i}}, \quad (7.1)$$

де V_y – витрати на управління, які припадають на одного працівника апарату управління, грн;

Ч – загальна чисельність персоналу підприємства, ос.;

$Ч_{уп}$ – частка управлінського персоналу в загальній чисельності працівників підприємства;

ФВ – фондвіддача основних фондів підприємства, грн/грн;

ФО – фондоозброєність персоналу підприємства, грн/ос.

Окрім того, слід пам'ятати, що вимогами щодо раціональної побудови організаційної структури управління підприємством (підприємницьким проектом) є:

- 1) оптимальність (мінімальна кількість рівнів управління);
- 2) оперативність (можливість забезпечення швидкого прийняття управлінських рішень, їх передачі на нижчі рівні управління, забезпечення розподілу прав та відповідальності);
- 3) економічність (раціональний розподіл управлінської праці та мінімум витрат на управління).

Водночас при розробці організаційної структури управління підприємством необхідно дотримуватись принципів до її побудови, серед яких можна виокремити:

- 1) відповідність цілям бізнес-проекту;
- 2) єдність структури та функцій управління;
- 3) первинність функцій і вторинність органу управління;
- 4) поєднання централізації, спеціалізації та інтеграції функцій управління;
- 5) зв'язок з виробничою структурою;
- 6) відповідність потоку інформації структурі управління;
- 7) комплексність охоплення всіх видів діяльності.

Процес розробки організаційної структури управління підприємством (підприємницьким проектом) передбачає необхідність проведення таких робіт:

- підготовка засновницьких документів та внутріфірмових регламентуючих положень;
- визначення переліку основних та допоміжних підрозділів, їх функцій та порядку взаємодії між ними;
- розподіл обов'язків по вертикальній структурі управління;
- надання характеристики основного управлінського персоналу (кваліфікації, досвіду роботи, принципів оплати праці і т.д.);
- опис засновників (учасників) підприємства (перелік осіб та частка кожного в установчому капіталі та інші дані).

“Організаційний план” передбачає також обґрунтування вибору форми власності (приватна, колективна, комунальна, державна, змішана) та правового статусу і форми господарювання (одноосібне підприємство, господарське

товариство, кооперативне підприємство, орендне підприємство). В цьому розділі бізнес-плану необхідно вказати на причини вибору відповідної форми організації підприємства (бізнес-проекту), зазначити потенційні переваги обраного рішення, охарактеризувати можливі зміни юридичного статусу підприємства в перспективі.

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

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

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

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

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

Якщо які-небудь управлінські функції не можуть бути повністю реалізовані силами власного персоналу, то слід обґрунтувати потребу підприємства (підприємницького проекту) в зовнішніх консультантах та спеціалістах, які спеціалізуються у відповідних сферах. Таку інформацію можна подати у вигляді таблиці 7.1.

Таблиця 7.1

Таблична форма для планування управлінських можливостей підприємства

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

Обрані зовнішні консультанти можуть не лише надати безпосередньо пряму допомогу у реалізації підприємницького проекту, часто потребують менших витрат на їх утримання порівняно з власним персоналом (через необхідність постійної виплати заробітної плати останнім), а також можуть підвищити рівень привабливості проекту. Крім того вони допомагають встановити хороші ділові стосунки, визначити потенційних інвесторів та допомогти залучити фінансування.

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

4. Календарний план-графік реалізації підприємницького проекту

Календарний план-графік основних етапів робіт щодо підготовки до реалізації підприємницького проекту розробляється, як правило, для новостворюваних підприємств та при реалізації масштабних підприємницьких

проектів. Такий календарний план повинен містити інформацію щодо основних етапів та послідовності їх виконання, часу, термінів та взаємозв'язку основних подій, які сприяють підготовці початку реалізації бізнес-проекту та реалізують його цілі. Наприклад, такими етапами можуть бути:

- замовлення сировини та матеріалів;
- завершення дизайну проекту продукції;
- одержання необхідних погоджень та дозволів, пов'язаних з реалізацією підприємницького проекту;
- пошук, будівництво, оренда необхідних приміщень, розробка плану розміщення будівель та споруд, встановлення в їх межах устаткування, випробовування обладнання, випуск пробної партії виробів;
- пошук та найм персоналу, його підготовка до виконання завдань в межах проекту і т. ін.

Наведемо приклад побудови календарного плану-графіка основних етапів робіт, необхідних для підготовки реалізації проекту у таблиці 7.2.

Таблиця 7.2

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

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

Заштриховані квадрати у таблиці 7.2 відображають відповідний термін (номер місяця), в якому вони повинні бути виконаними. Представлення інформацій у такій формі є досить зручним, оскільки дозволяє:

- передбачити усі необхідні роботи, без яких неможливою є підготовка реалізації підприємницького проекту;
- розмістити ці роботи у порядку черговості та відповідно до загального періоду часу, необхідного для реалізації робіт до моменту початку реалізації підприємницького проекту;
- передбачити час, необхідний для підготовки реалізації проекту (часто це 1 – 2 роки, на які збільшується термін окупності проекту);
- передбачити загальну вартість робіт, необхідних для підготовки проекту;
- розбити необхідні капіталовкладення відповідно до загального періоду часу, необхідного для реалізації робіт до моменту початку реалізації підприємницького проекту (що дозволяє залучити необхідні капіталовкладення по проекту не одразу всією сумою, а по мірі потреби, що дозволяє значно зекономити на витратах, пов'язаних з обслуговуванням, наприклад, банківського кредиту).

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

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

Запитання для самоконтролю

1. Якою є основна мета та цілі розробки розділу „Організаційний план”?
2. На які основні питання слід дати відповіді у розділі „Організаційний план”?
3. Охарактеризуйте внутрішню логіку розробки розділу „Організаційний план”.
4. Якими є можливі додаткові питання, які слід висвітлити у розділі „Виробничий план”?
5. Що таке організаційна структура управління, якими є її основні типи? Охарактеризуйте їх.
6. Якою є послідовність розробки проекту організаційної структури управління підприємством (реалізацією проекту)?
7. Які Ви знаєте показники оцінки та принципи побудови організаційної структури управління?
8. Які питання слід висвітлити в „Організаційному плані”, характеризуючи потребу у ключовому управлінському персоналі?
9. У чому полягає потреба складання матриці управлінських можливостей підприємства? Охарактеризуйте її.
10. Що таке календарний план-графік основних етапів робіт щодо підготовки до реалізації проекту? Як він складається та на які питання дає відповіді?
11. Яку інформацію слід навести в „Організаційному плані” щодо правових аспектів реалізації проекту?

Практичні завдання

1. Скласти довільний календарний план-графік реалізації проекту (до моменту початку його реалізації) з організації виробництва і продажу комп'ютерів. Тривалість підготовчого етапу – 6 місяців. Підприємству необхідно провести такі підготовчі роботи (які потребують відповідного обсягу фінансування): укладання договорів на поставку деталей, запчастин, комплектуючих (4 200 грн); купівля комплектуючих (13 700 грн); проведення рекламних заходів (820 грн); навчання персоналу (1 200 грн); доставка, установка і наладка лінії (1 500 грн); купівля додаткового обладнання (3 тис. дол.); купівля зборочної лінії (40 тис. дол.); купівля офісних меблів (1 850 грн.); Визначити загальну суму капітальних витрат у гривнях і доларах США. Курс долара складає 5 грн.

2. Колишній фасувальний цех планується відремонтувати і здати в оренду приватному підприємцю, який розмістить там магазин з продажу мобільних телефонів. Скласти довільний календарний план-графік реалізації проекту (до моменту початку його реалізації). Визначити вартість і тривалість кожного етапу (загальна сума інвестицій не повинна перевищувати 200 тис. грн.) і розрахувати загальну суму капітальних витрат. Тривалість підготовчого етапу – 6 місяців. Для початку роботи магазину необхідні кошти, які мають бути використані за наступними напрямками: купівля обладнання для торгового залу (у вартість обладнання входить доставка і установка); купівля мобільних телефонів і аксесуарів до них; купівля офісних меблів; укладання договору про оренду; купівля оргтехніки; ремонт і оздоблення приміщень; реклама у ЗМІ; одержання ліцензії на операторські функції і витрати на узгодження всіх документів; підбір кадрів.

3. Планується створення роздрібного торговельного підприємства. Передбачається реалізація продукції таких товарних груп:

Таблиця 7.3

Середньомісячний товарооборот, націнка та валовий дохід за товарними групами підприємства

№ п/п	Товарна група	Середньомісячний товарооборот, тис. грн.	Середня націнка, %	Валовий дохід з ПДВ, грн.
1	Алкогільні напої	50	17	
2	Тютюнові вироби	24	16	
3	Безалкогольні напої	20	20	
4	Пиво	35	18	
5	Хліб та хлібобулочні вироби	5	20	
6	М'ясо	15	20	
7	Риба	8	15	
8	Готова продукція	10	25	
9	Ковбаси, сири	10	18	
10	Інші продтовари	8	22	

Обрати організаційно-правову форму ведення бізнесу (з метою мінімізації оподаткування). Розбити товарні групи на чотири відділи та розрахувати необхідну кількість продавців (враховуючи, що режим роботи магазину 30 днів на місяць з 9⁰⁰ до 21⁰⁰). Скласти оргструктуру управління підприємством, враховуючи, що до складу персоналу магазину, окрім продавців увійдуть: директор, бухгалтер, завмаг, менеджер з постачання, маркетолог, економіст, різноробочий (2 ос.), охорона (3 ос.), прибиральниця, водій.

Питання для самостійного вивчення

1. Теоретичні засади управління підприємством.
2. Основи підприємницької діяльності: створення підприємства та

започаткування бізнесу.

3. Види підприємств в Україні.

4. Нормативно-правова база ведення підприємницької діяльності в Україні.

Питання для дискусії

1. Переваги та недоліки організаційно-правових форм підприємств в Україні.

2. Доцільність прийняття рішення про застосування спрощеної системи оподаткування або нетрадиційних (змішаних) організаційно-правових форм бізнесу. Відображення цієї інформації у бізнес-плані.

3. Джерела інформації щодо нормативно-правової бази підприємництва та правил проходження дозвільних процедур в Україні.

4. Переваги та недоліки типів організаційних структур управління. Доцільність обрання залежно від виду діяльності підприємства.

5. Доцільність складання календарного плану-графіку реалізації проекту (до моменту початку його реалізації).

План семінарського заняття

1. Основні цілі та завдання організаційного плану.

2. Структура організаційного плану.

3. Вибір організаційної структури та визначення потреби в управлінському персоналі.

4. Календарний план-графік реалізації підприємницького проекту.

Теми рефератів

1. Формування політики планування управлінського персоналу підприємства (реалізації підприємницького проекту).

2. Теоретичні засади управління підприємством.

3. Основи підприємницької діяльності: створення підприємства та започаткування бізнесу.

4. Види підприємств в Україні.

5. Нормативно-правова база ведення підприємницької діяльності в Україні.

Теми фіксованих виступів

1. Система управління об'єктом бізнес-планування та її відображення в організаційному плані.

2. Взаємозв'язок показників організаційного та виробничого планів у системі бізнес-планування.

Тести

1. **Оберіть вірну та повну мету розробки розділу „Організаційний план”:**

а) обґрунтувати вибір форми організації підприємницького проекту та

довести, що управлінський персонал спроможний його реалізувати;

б) обґрунтування витрати підприємства на систему організації управління ним;

в) обґрунтувати потребу підприємницького проекту у його комплексній та системній організації;

г) обґрунтувати, яка організація здійснюватиме реалізацію підприємницького проекту.

2. Який з наведених нижче етапів не доцільно включати до внутрішньої логіки розробки розділу „Організаційний план”:

а) обґрунтування потреби в організаційно-правовій формі підприємства;

б) обґрунтування потреби в управлінському персоналі;

в) обрання організаційної структури управління;

г) розробка календарного плану-графіка реалізації проекту.

3. Яку з наведених нижче типів організаційних структур управління найбільш доцільно обрати для підприємства, яке матиме представництва у всіх регіонах України?:

а) матрична;

б) дивізійна;

в) лінійно-функціональна;

г) лінійна.

4. Фактором, який визначає характер організаційної структури управління є:

а) стиль керівництва;

б) наявність фінансових ресурсів;

в) характер виробництва;

г) рівень ризикованості бізнесу.

5. Розрахуйте узагальнюючий показник оцінки організаційної структури управління підприємством за такими даними: питомі витрати на управління складають 100 грн./ос.; загальна чисельність персоналу -25 ос.; частка управлінського персоналу – 20%; фондівіддача основних фондів – 1 тис. грн./грн.; фондоозброєність персоналу – 40 грн./ос.:

а) 1,0;

б) 1,09;

в) 0,99;

г) 0,09.

6. Яку з організаційно-правових форм підприємства найбільш доцільно обрати за умови необхідності розмежування рівня відповідальності засновників за результати функціонування підприємства?:

- а) акціонерне товариство;
- б) товариство з повною відповідальністю;
- в) товариство з обмеженою відповідальністю;
- г) командитне товариство.

7. Оберіть відповідь, яка найбільш повно характеризує потребу у складанні матриці управлінських можливостей:

- а) існує потреба у залученні на підприємство зовнішніх консультантів;
- б) існує потреба визначити рівень ефективності управління підприємством (проектом);
- в) існує потреба розробки організаційної структури управління підприємством (проектом);
- г) існує потреба навести професійно-кваліфікаційну характеристику управлінського персоналу підприємства.

8. Важливим інструментом „Організаційного плану”, який ув’язує основні етапи реалізації бізнес-проекту з капіталовкладеннями є:

- а) організаційно-методична карта;
- б) сценарний план проекту;
- в) алгоритм етапів бізнес-проекту;
- г) календарний план-графік реалізації проекту.

9. Оберіть відповідь, яка найбільш повно характеризує питання, на які дає відповідь складання матриці „Календарний план-графік реалізації проекту (до моменту початку його реалізації)”:

- а) зміст етапів основних робіт по проекту; план реалізації кожного етапу; термін від початку реалізації проекту до його завершення;
- б) зміст етапів основних робіт по проекту; терміни та період реалізації етапів; загальна тривалість робіт з підготовки проекту; вартість кожного етапу; необхідні капіталовкладення за місяцями реалізації проекту;
- в) перелік етапів основних робіт по проекту та їх вартість;
- г) зміст етапів основних робіт по проекту та місяці, в яких вони повинні бути виконані.

10. Яка інформація з „Організаційного плану” переноситься у розділ бізнес-плану, який розробляється наступним згідно логіки розробки обов’язкових розділів цього документа:

- а) загальна вартість робіт з таблиці „Календарний план-графік реалізації проекту (до моменту початку його реалізації)”;
- б) загальна сума витрат на оплату праці управлінського персоналу;
- в) ризики реалізації проекту, пов’язані з процесами організації управління підприємством (проектом);
- г) форма власності та організаційно-правова форма підприємства.

Література

1. Барроу К. Бізнес-план: практ. посіб. / К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун. – К. : Знання, 2001. – 285 с.
2. Верба В. А. Проектний аналіз : підруч. / В. А. Верба, О. А. Загородня. – К.: КНЕУ, 2000. – 322 с.
3. Галенко В. П. Бизнес-планирование: Создание успешного бизнес-плана на предприятии / В. П. Галенко, Г. П. Самарина, О. А. Страхова. – СПб : Питер, 2004. – 366 с.
4. Гетало В. П. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. П. Гетало, Г. О. Гончаров, А. В. Колісник. – К. : Професіонал, 2008. – 240 с.
5. Горемыкин В. А. Энциклопедия бизнес-планов: Методика разработки. 75 реальных образцов бизнес-планов / В. А. Горемыкин, Н. В. Нестерова. – М. : Ось-89, 2003. – 1104 с.
6. Економіка підприємства: теорія і практикум : навч. посіб. / [за ред. Н. Г. Міценко, О. І. Яценко]. – Львів : Магнолія 2006, 2008. – 688 с.
7. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підруч. / О. С. Іванілов. – [2-ге вид.]. – К. : ЦУЛ, 2011. – 728 с.
8. Когнитивная бизнес-аналитика : учеб. / [под. ред. Н. М. Абдикеева]. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 511 с.
9. Круглов Н. Ю. Основы бизнеса (предпринимательства) : учеб. / Н. Ю. Круглов. – М. : КНОРУС, 2010. – 544 с.
10. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування фірми : навч. посіб. / В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов, О. С. Маркітан. – К. : Знання, 2006. – 423 с.
11. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. В. Македон. – К. : ЦУЛ, 2009. – 236 с.
12. Патсула П. Дж. Бизнес-план за 30 дней. Пошаговое руководство по успешному бизнес-планированию и началу собственного дела / П. Дж Патсула. – М. : Эксмо, 2008. – 420 с.
13. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / [за ред. Свінцицької О. М.]. – К. : Кондор, 2009. – 264 с.
14. Покропивний С. Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболь, Г. О. Швиданенко. – К. : КНЕУ, 2002. – 379 с.
15. Попов В. М. Сборник бизнес-планов : учеб.-метод. пособ. / В. М. Попов. – [6-е изд.]. – М. : КНОРУС, 2006. – 336 с.
16. Слиньков В. Н. Бизнес-план и организация финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособ. / В. Н. Слиньков. – [2-е издание, стер.]. – К. : Алерта, 2006. – 456 с.
17. Тарасюк Г. М. Планування комерційної діяльності : навч. посіб. / Г. М. Тарасюк. – К. : Каравела, 2005. – 400 с.
18. Ширенбек Х. Экономика предприятия : учеб. для вузов / Х. Ширенбек; [пер. с нем.]. – СПб. : Питер, 2005. – 848 с.
19. Ясинський В. В. Бізнес-планування: теорія і практика: навч. посіб. / В. В. Ясинський, О. О. Гайдай. – К. : Каравела, 2004. – 232 с.

Тема 8. Оцінка ризиків

- 1. Сутність та види підприємницького ризику**
- 2. Структура та цілі розробки розділу “Оцінка ризиків”**
- 3. Методика оцінки впливу ризиків та напрями їх мінімізації**

1) Сутність та види підприємницького ризику

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

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

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

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

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

Спекулятивні ризики – ризики, пов’язані з купівельною спроможністю грошей (інфляційні, валютні, дефіцитні) і капіталовкладеннями (процентні,

кредитні, втрачена вигода, біржові, спекулятивні, банкрутство).

В окрему групу ризиків реалізації підприємницького проекту доцільно віднести ризики, пов'язані із стосунками підприємства з його контрагентами (постачальниками, покупцями, підрядчиками ін.). Так, в межах цієї групи слід враховувати у діяльності підприємства такі ризики, як:

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

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

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

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

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

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

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

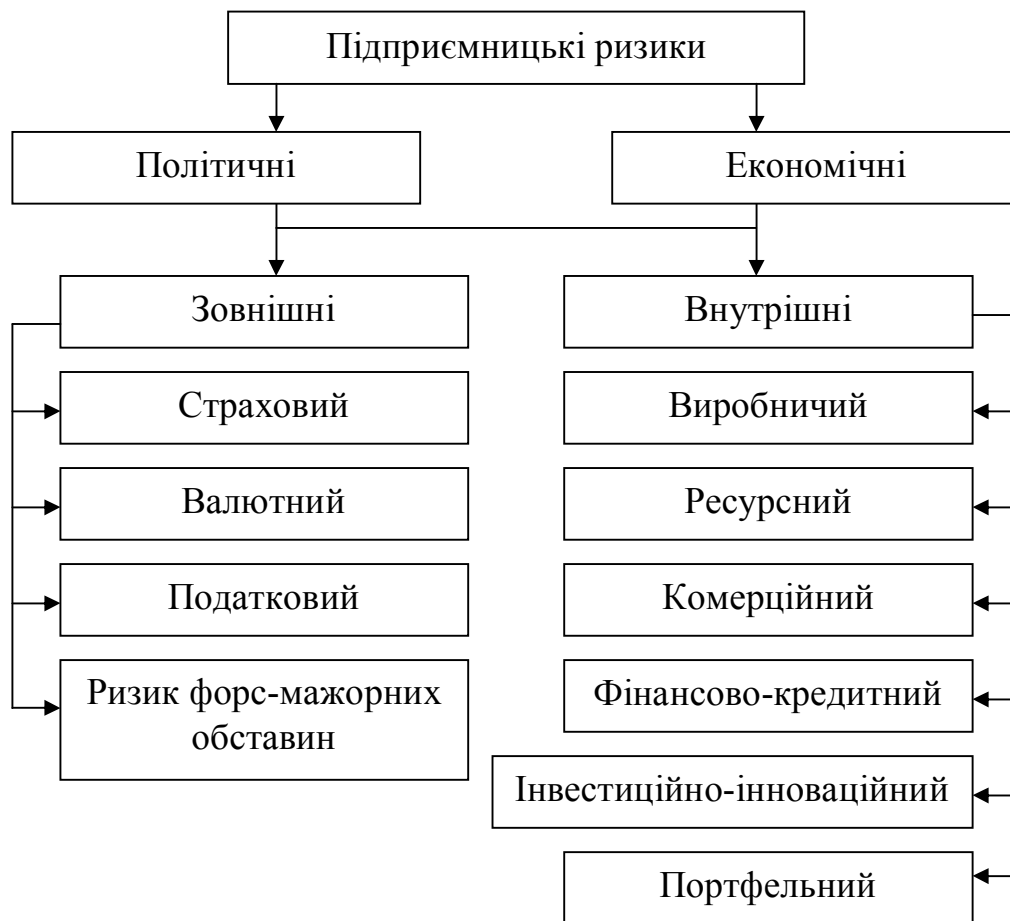


Рис. 8.1 Ризики, що супроводжують реалізацію підприємницького проекту

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

Виробничий ризик пов'язаний з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг), здійсненням будь-яких аспектів та складових виробничої діяльності. Цей вид ризику найбільш чуттєвий до змін обсягів виробництва та реалізації продукції, планових матеріальних і трудових витрат, до зміни цін, браку, дефектності виробів і т. ін. Виробничий ризик включає ризики невиконання умов господарських договорів, зміни кон'юнктури ринку та умов конкуренції, виникнення непередбачуваних втрат, в тому числі майна підприємства, його засобів ін.

На ризик втрати майна (ресурсний ризик) підприємства впливають стихійні лиха, аварійні ситуації, а також крадіжка майна як працівниками підприємства, так і сторонніми особами. Уникнути схожих втрат чи максимально знизити можливість їх настання можна шляхом страхування майна, а також встановлення строгої майнової відповідальності, забезпечення належної охорони території підприємства ін.

Комерційний ризик виникає в процесі реалізації закуплених підприємством товарів та наданням послуг. В комерційній угоді необхідно враховувати такі фактори як невігідна зміна (підвищення) цін на засоби

виробництва, зниження ціни реалізації продукції, втрата продукції в процесі обігу, збільшення витрат обігу ін.

Фінансово-кредитний ризик підприємства виникає при здійсненні фінансового підприємництва чи укладанні фінансових (грошових) та кредитних угод. На фінансовий ризик разом з чинниками, характерними для інших видів підприємницького ризику, впливають і такі, як неплатоспроможність однієї з сторін фінансової угоди, обмеження на валютно-грошові операції і т.п.

Причиною інвестиційно-інноваційного ризику може бути обезцінення інвестиційно-фінансового портфеля, який складається з власних та цінних паперів, які придбаваються підприємством, а також витратами на інноваційні розробки, які визнаються неперспективними чи не забезпечують належного позитивного економічного ефекту для підприємства.

Портфельний ризик пов'язаний з можливими коливаннями ринкових відсоткових ставок за цінними паперами, якими володіє підприємство.

Група ризиків, які носять зовнішній характер впливу на функціонування підприємства включає такі види ризиків: страховий, валютний, податковий, ризик форс-мажорних обставин і т. ін. Вони пов'язані із змінами на фінансово-кредитному ринку; національної грошової одиниці чи курсів іноземних валют; у податковій політиці держави; соціально-демографічних характеристиках; природних, геополітичних змінах ін.

2) Структура та цілі розробки розділу “Оцінка ризиків”

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

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

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

3) заходи щодо нейтралізації чи мінімізації можливих негативних наслідків.

Внутрішня логіка (структура) розробки розділу „Оцінка ризиків” містить етапи, представлені на рис. 8.2:

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

2. Попередня оцінка ризиків та відбір найбільш суттєвих (які потенційно можуть завдати найбільш суттєвих негативних наслідків майну підприємства та показникам ефективності його функціонування (реалізації підприємницького проекту).

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

4. Розробка заходів щодо недопущення чи мінімізації негативного впливу ризиків.

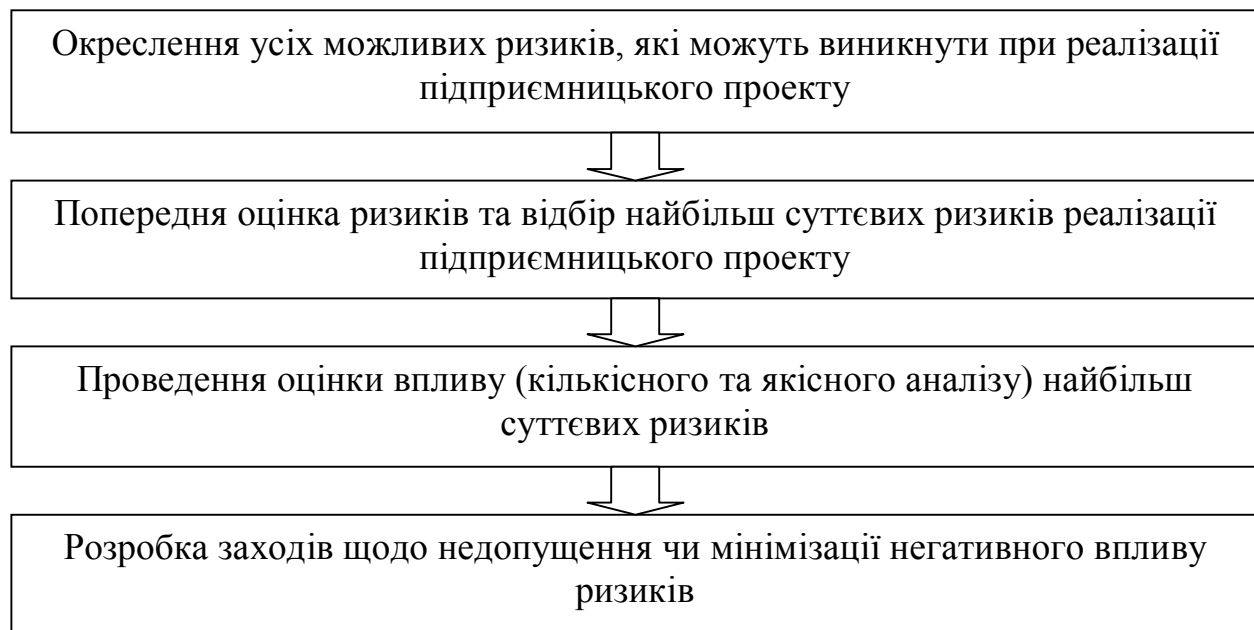


Рис. 8.2 Внутрішня логіка розробки розділу бізнес-плану “Оцінка ризиків”

3) Методика оцінки впливу ризиків та напрями їх мінімізації

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

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

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

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

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

До спеціальних втрат можна віднести втрати, пов’язані з нанесенням шкоди здоров’ю та життю людей, навколишнього середовища, престижу підприємства та з іншими несприятливими соціальними та морально-психологічними факторами.

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

зниження ділової активності населення; зниження рівня трудової і виконавської дисципліни; недотримання прийнятих нормативно-правових актів; порушення платежів та взаєморозрахунків; нестійкість податкових ставок; примусові відрахування та платежі, які не мають здорового економічного змісту; відчуження майна чи грошових засобів.

Слід пам'ятати, що процес управління ризиками передбачає аналіз, кількісну оцінку та методи впливу на зниження рівня (повне усунення) ризику.

Суть якісного аналізу полягає у визначенні факторів ризику і видів робіт, при виконанні яких він виникає. На етапі якісного аналізу господарських ризиків конкретизують дії їх ідентифікації. Це комплексний аналіз різних форм звітності підприємств та експертне опитування фахівців. Завданням такої оцінки є: виявлення всіх ризиків, властивих діяльності підприємства (реалізації підприємницького проекту); опис ризиків; класифікація та групування ризиків; аналіз вихідних припущень.

Кількісна оцінка полягає у встановленні взаємозв'язку між факторами господарського ризику та основними результатами операційної діяльності підприємства і визначенні значення ризику за допомогою статистичних, аналітичних та інших методів. Ймовірність настання ризикової події може бути визначена суб'єктивним способом або об'єктивними методами. Завданнями кількісного аналізу є: формалізація невизначеності; розрахунок ризиків; оцінка ризиків.

Кількісно ймовірність виникнення певного розміру фінансових втрат підприємства можна розрахувати так:

$$V_i = m / n, \quad (8.1)$$

де V_i – ймовірність виникнення i -го обсягу втрат;

m – кількість випадків реальної наявності даного обсягу втрат;

n – загальна кількість подій (елементів), які досліджуються в сукупності.

Підходи до оцінки ризику можна також звести до таких трьох груп:

1) ризик оцінюється як сума добутків можливих збитків, зважених з урахуванням їх ймовірності;

2) ризик оцінюється як сума ризиків від ухвалення рішення і ризиків зовнішнього середовища (незалежних від внутрішніх рішень);

3) ризик визначають як добуток ймовірності настання негативної події та ступеня негативних наслідків.

Найбільш розповсюдженими методами оцінки ризику є:

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

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

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

Об'єктивним методом ймовірність настання події встановлюється

шляхом розрахунку частоти, з якою вона відбувається.

Важливими показниками, на основі яких можна робити висновки про рівень ризикованості підприємницького проекту є показники дисперсії, стандартного відхилення та коефіцієнта варіації.

Дисперсією називають міру відхилення фактичних показників варіаційного ряду від його середнього значення. Останнє характеризує середній фінансовий результат проведення певної операції (діяльності підприємства, започаткування підприємницької діяльності ін.) та визначається за формулою:

$$\hat{OD} = \sum_{i=1}^n \hat{OD}_i \cdot P_i \quad (8.2)$$

де ΦP_i – і-й можливий фінансовий результат, грн.;

P_i – ймовірність виникнення і-го фінансового результату.

Дисперсія (δ^2) визначається як середньозважене від квадратів відхилення фактичних фінансових результатів господарських операцій, що досліджуються, від середнього значення по варіаційному ряду за формулою:

$$\delta^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (\hat{OD}_i - \hat{OD})^2}{n} \quad (8.3)$$

Середньоквадратичне відхилення (стандартне відхилення) (δ) визначають за формулою:

$$\delta = \sqrt{\delta^2} \quad (8.4)$$

Середньоквадратичне відхилення характеризує середньозважений (найбільш ймовірний) розмір відхилення окремих варіантів (можливих фінансових наслідків господарських операцій) від їх середнього значення.

Для порівняння варіації різних статистичних сукупностей використовують також коефіцієнт варіації (ν), який визначається як відношення середньоквадратичного відхилення до середнього значення варіанта:

$$\nu = \frac{\delta}{\hat{OC}} \cdot 100 \quad (8.5)$$

Чим вище значення середньоквадратичного відхилення та коефіцієнта варіації, тим вищий рівень ризику.

Суб'єктивний метод базується на суб'єктивних оцінках експертів, консультантів чи особистому досвіді підприємця.

Для зменшення ризику та підвищення надійності проекту проводять аналіз його чутливості, тобто визначають рівень впливу на ефективність (термін окупності вкладеного капіталу, рівень рентабельності ін.) основних (критичних) факторів. В дослідження, як правило, включають наступні фактори: ціна одиниці продукції; обсяг продаж; собівартість одиниці продукції; рівень інфляції в плановому періоді; час затримки платежів за поставлену продукцію ін. За результатами чуттєвості в процесі планування передбачають також заходи, які зменшують рівень ризику при реалізації проекту.

Аналіз чуттєвості доцільно проводити по відношенню до ризику, який важко усунути традиційними методами мінімізації ризиків, оскільки він

присутній систематично та обумовлений зовнішніми факторами та є ризиком, який залежить від діяльності конкретного підприємства чи галузі. Такий ризик називають систематичним (β). Він визначає рівень коливань в результатах діяльності галузі по відношенню до результатів діяльності ринку чи всієї економіки (формула 8.6). Проте цей показник можна застосовувати також для визначення рівня коливань результатів діяльності окремо взятого підприємства по відношенню до результатів діяльності галузі, в якій здійснює діяльність підприємство.

$$\beta_j = \frac{\text{cov}(D_i, D_j)}{\delta^2(D_m)} = \frac{\sum_{j=1}^n (D_{mj} - \bar{D}_{mj}) \cdot (D_{ij} - \bar{D}_i)}{\sum_{j=1}^n (D_{mj} - \bar{D}_m)^2} \quad (8.6)$$

де n – кількість інтервалів часу у досліджуваному періоді (інтервал вибірки);

D_i, D_m – відповідно, дохідність i -го виду акцій та середньоринкова дохідність;

$\text{cov}(D_i, D_j)$ – коваріація дохідності i -го виду акцій та середньоринкової дохідності;

D_{ij}, D_{mj} – дисперсія середньоринкової дохідності акцій;

D_{ij}, D_{mj} – відповідно, дохідність i -го виду акцій і середньоринкова дохідність акцій за j -й інтервал часу;

$\bar{D}_i, \bar{D}_m$ – відповідно, середня дохідність i -го виду акцій та середньоринкова дохідність акцій за увесь досліджуваний період.

Для характеристики β використовується шкала (таблиця 8.1). Діапазон значень від 0 до 2 рекомендується використовувати при оцінці коефіцієнта β експертним шляхом.

Важливим прикладним значенням коефіцієнта β є можливість використання його для оцінки того, на скільки очікуваний дохід по конкретному виду акцій компенсує ризикованість вкладень у ці акції. Тобто цей показник дозволяє визначити, якою повинна бути дохідність ризикової акції залежно від середньоринкової дохідності на даний момент часу і дохідності безризикових вкладень. Для цього використовується формула 8.7.

$$D_i' = D_0 + \beta \cdot (D_m - D_0) \quad (8.7)$$

D_0 – ставка дохідності, яка має ризик, рівний 0. В якості D_0 може прийматись ставка Національного банку за державними борговими цінними паперами.

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

Шкала коефіцієнтів систематичного ризику підприємства

Величина β	Градація ризику
0	Ризик відсутній
(0;1)	Значення ризику нижче середнього
1	Значення ризику на рівні середнього по ринку
(1;2)	Значення ризику вище середньоринкового

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

6. Метод дерева рішень. Використовується у ситуаціях, коли прийняті в певний момент часу управлінські рішення залежать від рішень, прийнятих раніше, і в свою чергу визначають сценарії подальшого розвитку подій.

7. Метод Монте-Карло (імітаційне моделювання). Метод базується на економіко-статистичних методах та теорії ігор. Алгоритм імітаційного моделювання передбачає такі етапи: визначення ключових факторів інвестиційного проекту (за допомогою аналізу чутливості); визначення максимального і мінімального значень ключових факторів, вибір характеру розподілу ймовірностей; проведення імітації ключових факторів; розрахунок критеріїв, які кількісно характеризують ризик інвестиційного проекту (математичне очікування чистих теперішніх вартостей, дисперсія, середньоквадратичне відхилення ін.).

Альтернативним способом урахування невизначеності є використання теорії нечітких множин. Використовуючи її можна запропонувати метод оцінки інвестиційного ризику на основі комплексного показника оцінки рівня ризику (ω). Рівень ризику може бути оціненим з використанням формул 3.2.8 – 3.2.15:

$$\omega = R \cdot \left(1 + \frac{1 - \lambda}{\lambda} \cdot \ln(1 - \lambda)\right) \quad (8.8)$$

$$\lambda = -\frac{NPV_{\min}}{NPV_{\text{avg}} - NPV_{\min}} \quad (8.9)$$

$$R = -\frac{NPV_{\min}}{NPV_{\max} - NPV_{\min}} \quad (8.10)$$

$$NPV_{\min} = -I + \frac{CF_{\min}}{(1 + RD_{\max})^1} + \frac{CF_{\min}}{(1 + RD_{\max})^n} \quad (8.11)$$

$$NPV_{\max} = -I + \frac{CF_{\max}}{(1 + RD_{\max})^1} + \frac{CF_{\max}}{(1 + RD_{\min})^n} \quad (8.12)$$

$$NPV_{\text{avg}} = -I + \frac{CF_{\text{avg}}}{(1 + RD_{\text{avg}})^1} + \frac{CF_{\text{avg}}}{(1 + RD_{\text{avg}})^n} \quad (8.13)$$

$$CF_{\text{avg}} = \frac{(CF_{\max} - CF_{\min})}{2} \quad (8.14)$$

$$RD_{\text{avg}} = \frac{(RD_{\max} - RD_{\min})}{2} \quad (8.15)$$

де $NPV_{\min}$, $NPV_{\max}$, NPV_{avg} – відповідно, мінімальне, максимальне та середнє значення чистої поточної вартості, грн.;

I – розмір інвестицій у створення підприємства (реалізацію інвестиційного проекту), грн.;

RD_{min} , RD_{AVG} , RD_{max} - відповідно, мінімальна, середня та максимальна річна ставка дисконту;

CF_{min} , CF_{AVG} , CF_{max} - відповідно, мінімальний, середній та максимальний чистий грошовий потік.

Розробник бізнес-плану (або керівництво підприємства), виходячи з своїх інвестиційних переваг, може класифікувати значення рівня ризику, виділивши для себе інтервал неприйнятних значень ризику, наприклад: незначний; низький; середній; відносно високий; високий; неприйнятний.

Реагувати на можливі негативні наслідки ризикованої діяльності підприємства можливо завдяки розробці організаційних і операційних процедур попереджувального характеру. Ці процедури включають в себе конкретні рекомендації для дій у випадку неприємних наслідків.

З метою своєчасно реагування на негативні наслідки ризикової ситуації розробляються так звані альтернативні плани, які передбачають заходи, які необхідно робити у випадку виникнення неприємної ситуації і яких наслідків слід очікувати в результаті. Перевага альтернативних планів полягає в уможливленні реалізації швидких дій в неприємних ситуаціях та зменшенні невизначеності в умовах ризикованої діяльності. Наявність альтернативних планів свідчить про те, що мале підприємство усвідомлює можливі труднощі і заздалегідь готове до них.

Проблема управління ризиками зводиться не тільки до того, щоб своєчасно відреагувати на вже виникненні загрози, але мінімізувати їх негативні наслідки. Існують такі основні способи зменшення ризику підприємницької діяльності:

- 1) підвищення якості роботи у сфері управління підприємством;
- 2) передача частини ризику іншим особам чи організаціям шляхом хеджування і страхування;
- 3) самострахування.

Як показує практика, звичайний ризик може бути зменшений добре поставленою роботою в області управління. Зокрема у цьому напрямі малому підприємству доцільно здійснювати бізнес-планування своєї фінансово-господарської діяльності, а також залучати відповідних фахівців (спеціалістів, експертів, консультантів) до виконання тих чи інших управлінських функцій. Для цього складають таблицю управлінських можливостей підприємства, яка включає інформацію про: перелік функцій управління; якості персоналу, необхідні для виконання відповідних функцій; джерела покриття потреби у відповідному персоналі. Останні поділяються на внутрішні (можуть бути реалізованими шляхом найму відповідного персоналу) та зовнішні (реалізуються через залучення зовнішніх консультантів або навчання (підвищення кваліфікації) власного персоналу).

Однак найбільш розповсюдженими способами зменшення ризику є хеджування та страхування. Хеджування – це спосіб зменшення ризику господарської діяльності підприємства шляхом заключення довгострокової

згоди на поставку продукції між постачальником і покупцем. Цей вид страхування передбачає, що одна сторона (страхувальник) за певну суму (страховий внесок) згодна заплатити іншій стороні при умовах, оговорених в страховому контракті, заздалегідь визначену грошову суму у випадку, якщо страхувальник не зможе поставити продукцію в належній кількості чи якості (найбільш розповсюджений вид страхування у сільському господарстві).

Страхування ризиків – це передача відповідальності за відповідні ризики страховій компанії. Страхування поділяється на майнове та від нещасних випадків.

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

Способами зниження рівня ризику реалізації підприємницьких проектів є:

- залучення до розробки проекту компетентних партнерів та консультантів;
- детальне передпроектне опрацювання супутніх проблем;
- прогнозування тенденцій розвитку ринкової кон'юнктури, попиту на продукцію (послуги);
- розподіл ризику між учасниками проекту, його співвиконавцями;
- резервування засобів на покриття непередбачуваних витрат.

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

Запитання для самоконтролю

1. Дайте декілька визначень, які в сукупності характеризують поняття ризику реалізації підприємницького проекту.
2. Перелічіть найбільш типові ризики (ускладнення), характерні для фінансово-господарської діяльності підприємства.
3. Наведіть найбільш типові ознаки класифікації ризиків реалізації підприємницького проекту.
4. У чому відмінність між чистими та спекулятивними ризиками?
5. Якими є найбільш типові ризики, пов'язані із стосунками підприємства з його контрагентами?
6. Перелічіть зовнішні та внутрішні (за характером впливу) ризики функціонування підприємства. У чому їх зміст?
7. Якими можуть бути втрати підприємства внаслідок негативного впливу ризиків?
8. У чому полягає кількісна, а у чому якісна оцінка рівня ризику?
9. Перелічіть методи оцінки ризику, охарактеризуйте їх зміст.

10. Якою є методика аналізу так званого систематичного ризику господарської діяльності підприємства?

11. Обґрунтуйте зміст та методику урахування невизначеності у діяльності підприємства, яка базується на використанні теорії нечітких множин.

12. Перелічіть та обґрунтуйте способи зменшення рівня (усунення) ризику функціонування підприємства.

13. Якими є способи зниження рівня ризику реалізації підприємницьких проектів?

Практичні завдання

1. Розрахувати систематичний ризик бізнес-клімату у Львівській області порівняно з середнім по Україні, використовуючи дані таблиці.

Таблиця 8.2

Чинники негативного впливу на бізнес-клімат у Львівській області та в Україні, %

Проблема	Україна	Львівська область
Недосконалість законодавства	71,8	70,8
Високі ставки податків на соціальне страхування	68,4	69,0
Високий рівень корупції	66,7	70,0
Високі ставки податків на підприємницьку діяльність	52,1	40,0
Неналежний рівень захисту права власності	47,0	35,6
Недостатні внутрішні інвестиції	30,8	25,1
Складність доступу до фінансово-кредитних ресурсів	30,8	52,3
Інше	6,0	-

Розрахунки оформити в таблиці “Розрахунок систематичного ризику бізнес-клімату”. Зробити висновки.

Таблиця 8.3

Розрахунок систематичного ризику бізнес-клімату

Проблема	у	х	у ²	ху
Недосконалість законодавства				
Високі ставки податків на соціальне страхування				
Високий рівень корупції				
Високі ставки податків на підприємницьку діяльність				
Неналежний рівень захисту права власності				
Недостатні внутрішні інвестиції				
Складність доступу до фінансово-кредитних ресурсів				
Інше				
Сума				
Середні				
Дисперсія				
Коваріація				
Систематичний ризик				

2. Розрахувати систематичний ризик реалізації продукції підприємством порівняно з підприємствами в Україні загалом, використовуючи дані таблиці.

Таблиця 8.4

Обсяги реалізованої продукції підприємством та підприємствами в Україні у
2002 – 2006 роках, млрд. грн.

Показник	2002	2003	2004	2005	2006
Загальний обсяг реалізації продукції (послуг) підприємствами України	737,2	987,9	1403,1	1507,9	1600,1
Обсяг реалізованої продукції (послуг) досліджуваним підприємством	49,4	65,2	74,4	82,9	91,4

Скористатись прикладом побудови таблиці для оформлення розрахунків відповідно до практичного завдання №1. Зробити висновки.

3. Визначити рівень ризикованості створення підприємства (на перші два роки його функціонування) методом теорії нечітких множин за такими даними: обсяг інвестицій, необхідних для створення підприємства складає 1,5 млн. грн.; ставка дисконтування в плановому періоді може коливатись від 10% до 30% річних; чистий грошовий потік планується в діапазоні від 0 до 3 млн грн.

4. За даними, наведеними в таблиці визначити яка стратегія є оптимальною для підприємства залежно від значень ризику виникнення ситуації при варіантах: № 1 – 40%, № 2 – 35%, № 3 – 25%.

Таблиця 8.5

Експертні оцінки щодо прибутків підприємства залежно від ситуації на ринку

Товарна група	Прибуток (тис. грн.) при ситуації:		
	1	2	3
1	48	67	52
2	89	24	46
3	72	49	76

5. Підприємством розглядаються інвестиційні проекти А і Б, обсяги інвестицій в які є однаковими. Величина планового доходу відображається розподілом ймовірності, наведеним в таблиці.

Таблиця 8.6

Дохід та розподіл ймовірностей його одержання

Проект А		Проект Б	
Дохід	Ймовірність	Дохід	Ймовірність
600	0,15	400	0,10
700	0,10	600	0,25
800	0,40	700	0,35
900	0,20	1000	0,20
950	0,15	1500	0,10

Вибрати оптимальний інвестиційний проект

10. За допомогою методу еквівалента певності визначити, чи прийнятний для підприємницького проекту з такими даними:

Таблиця 8.7

Грошовий потік та фактори еквівалента певності

Рік	Грошовий потік від проекту, грн.	Фактор еквівалента певності
1	2000	0,93
2	3000	0,91
3	4000	0,80
4	8000	0,75

Початкові інвестиції – 15000 грн. Доходність державних облігацій – 8%.

Питання для самостійного вивчення

1. Методика оцінки ризикованості інвестиційних проектів підприємства.
2. Методика та показники моніторингу зовнішнього середовища функціонування підприємства як напрям недопущення ризикових ситуацій.
3. Шляхи та заходи щодо мінімізації та профілактики господарського ризику підприємства.

Питання для дискусії

1. Яке з тверджень, на Вашу думку, вірне: „ризик впливає на обсяги господарської діяльності підприємства” чи „ризик визначає кінцевий результат ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства”?
2. Рівень впливу яких з видів ризиків є найбільш вагомим?
3. Переваги та недоліки методів оцінки рівня ризику підприємства.
4. Доцільність створення відділу системи управління ризиками реалізації підприємницьких проектів.
5. Доцільність витрат на страхування як способу зниження ризиків підприємства. Гранично допустимий рівень витрат підприємства на страхування ризиків.
6. Вплив інфляції на методику оцінки рівня ризику функціонування (реалізації проектів) підприємства.

План семінарського заняття

1. Сутність та види підприємницького ризику.
2. Структура та цілі розробки розділу “Оцінка ризиків”.
3. Методика оцінки впливу ризиків та напрями їх мінімізації.

Теми рефератів

1. Об’єктивна необхідність врахування ризиків при розробці бізнес-плану створення нового підприємства. Чинники, які обумовлюють її більшу актуальність для малих підприємств.
2. Характеристика зовнішніх по відношенню до підприємства ризиків його функціонування.
3. Методи оцінки рівня ризику реалізації підприємницького проекту.
4. Особливості їх застосування залежно від виду ризику.
5. Взаємообумовленість впливу та доцільність реалізації заходів з мінімізації впливу ризиків залежно від стадії життєвого циклу функціонування

підприємства.

6. Характеристика етапів ефективної системи управління ризиками підприємства.

Теми фіксованих виступів

1. Економічна необхідність оцінки та мінімізації ризиків бізнес-проекту.
2. Організація страхування ризиків бізнес-проекту.

Тести

1. Оберіть визначення, яке найбільш повною мірою відображає визначення суті поняття ризик:

- а) можливість одержання фінансових втрат через низькі показники ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства;
- б) втрата майна та грошових коштів підприємства внаслідок настання форс-мажорних обставин;
- в) відхилення результатів фінансово-господарської діяльності підприємства від планових показників через умови ринкової конкуренції, державного регулювання та інші фактори внутрішнього та зовнішнього середовища;
- г) відхилення показників фінансово-господарської діяльності підприємства від запланованих через не врахування вимог державного регулювання та факторів внутрішнього і зовнішнього по відношенню до підприємства характеру.

2. Можливість виникнення несприятливої події, яка призводить до фінансових та інших втрат, називають:

- а) невизначеністю;
- б) форс-мажором;
- в) дисконтуванням
- г) ризиком.

3. Серед наведених нижче ризиків оберіть, який не відповідає групі ризиків, пов'язаних із стосунками з контрагентами:

- а) податковий ризик;
- б) ризик не сплати заборгованості;
- б) ризик не завершення будівництва;
- г) ризик недосконалої маркетингової політики.

4. У найбільш загальному вираженні кількісно ймовірність виникнення ризику можна розрахувати:

- а) як добуток кількості випадків настання втрат фінансових результатів на кількість подій, які досліджувались;
- б) як відношення суми добутків можливих фінансових результатів на ймовірність їх настання до кількості подій;
- в) як середньоквадратичне відхилення максимальних та мінімальних

значень фінансових результатів підприємства;

г) шляхом ділення максимально можливого фінансового результату підприємства до найгіршого результату.

5. Які з наведених нижче показників не відносять до показників рівня ризику:

- а) середньоквадратичне відхилення;
- б) коефіцієнт варіації;
- в) коефіцієнт систематичного ризику;
- г) коефіцієнт максимального ризику.

6. Ризик, обумовлений зовнішніми по відношенню до підприємства факторами та який залежить від діяльності конкретного підприємства чи галузі називають:

- а) суб'єктивним;
- б) об'єктивним;
- в) систематичним;
- г) макроекономічним.

7. До якого методу оцінки ризиків відноситься метод, який є наочною ілюстрацією впливу окремих вихідних факторів на кінцевий результат функціонування підприємства, основним недоліком якого є передумова про розгляд зміни кожного фактора ізольовано:

- а) метод коригування норми дисконту;
- б) метод достовірних еквівалентів;
- в) аналіз чутливості;
- г) метод Монте-Карло.

8. До якого методу оцінки ризиків відноситься метод, використовуваний у ситуаціях, коли прийняті в певний момент часу управлінські рішення залежать від рішень, прийнятих раніше, і у свою чергу визначають сценарії подальшого розвитку подій:

- а) метод коригування норми дисконту;
- б) метод дерева рішень;
- в) аналіз чутливості критеріїв ефективності;
- г) метод Монте-Карло.

9. Яка з перелічених нижче дій не відноситься до етапів системи управління ризиками підприємства:

- а) проектування альтернативних стратегій ризик-менеджменту;
- б) моніторинг ризиків;
- в) вибір оптимальної стратегії ризик-менеджменту;
- г) метод Монте-Карло.

10. Яка з наведених нижче дій не належить до способів зменшення

ризик функціонування підприємства:

- а) передача частини ризику стратегічним підрозділам підприємства;
- б) підвищення якості роботи у сфері управління підприємством;
- в) самострахування;
- г) хеджування.

Глосарій основних термінів і понять

Ризик реалізації підприємницького проекту – це відхилення результатів фінансово-господарської діяльності підприємства від показників бізнес-плану, що обумовлюється перш за все умовами ринкової конкуренції та державного регулювання, рівнем надійності техніко-технологічної бази виробництва та матеріально-технічного постачання, рівнем укомплектованості штату працівників, рівнем змін цін на продукцію (послуги) підприємства та іншими факторами внутрішнього та зовнішнього середовища; рівень фінансових втрат, що виражається у можливості недосягнення поставленої мети, у невизначеності і суб'єктивності оцінки прогнозованого результату.

Література

1. Бизнес-планирование : учеб. / [под ред. В. М. Попова, С. И. Лянунова, С. Г. Млодик]. – [изд. 2-е, перероб. и доп.]. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 816 с.
2. Верба В. А. Проектний аналіз : підруч. / В. А. Верба, О. А. Загородня. – К.: КНЕУ, 2000. – 322 с.
3. Гетало В. П. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. П. Гетало, Г. О. Гончаров, А. В. Колісник. – К. : Професіонал, 2008. – 240 с.
4. Горемыкин В. А. Энциклопедия бизнес-планов: Методика разработки. 75 реальных образцов бизнес-планов / В. А. Горемыкин, Н. В. Нестерова. – М. : Ось-89, 2003. – 1104 с.
5. Городня Т. А. Економічна та фінансова діагностика : навч. посіб. / Т. А. Городня, І. П. Мойсеєнко. – Л. : Магнолія 2006, 2008. – 282 с.
6. Грабовецький Б. Є Економічний аналіз : навч. посіб. / Б. Є. Грабовецький. – К. : ЦУЛ, 2009. – 256 с.
7. Должанський І. З. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : ЦНЛ, 2006. – 384 с.
8. Кіндрацька Г. І. Економічний аналіз : підруч. / Г. І. Кіндрацька, М. С. Білик, А. Г. Загородній. – [3-тє вид., перероб. і доп.]. – К. : Знання, 2008. – 487 с.
9. Когнитивная бизнес-аналитика : учеб. / [под. ред. Н. М. Абдикеева]. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 511 с.
10. Козловський В. О. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2006. – 190 с.
11. Покропивний С. Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболь, Г. О. Швиданенко. – К. : КНЕУ, 2002. – 379 с.
12. Ясинський В. В. Бізнес-планування: теорія і практика: навч. посіб. / В. В. Ясинський, О. О. Гайдай. – К. : Каравела, 2004. – 232 с.

Тема 9. Фінансовий план

- 1. Значення, зміст і технологія розробки фінансового плану**
- 2. Основні табличні форми фінансового плану**
- 3. Очікувані фінансові коефіцієнти**
- 4. Цілі та завдання презентації бізнес-плану, методологічні основи експертизи бізнес-плану**

1. Значення, зміст і технологія розробки фінансового плану

Значення розділу “Фінансовий план” бізнес-плану полягає в тому, що показники, які розраховуються в ньому мають значення для прийняття кінцевого рішення щодо прийнятності підприємницького проекту для подальшої його реалізації. Метою цього розділу бізнес-плану є дати відповідь на питання щодо терміну окупності інвестицій по проекту та обґрунтування основних показників його ефективності. Відповідно до цієї мети основними завданнями “Фінансового плану” є:

- узагальнити результати всіх попередніх розділів бізнес-плану та звести воедино усі необхідні капіталовкладення для початку реалізації, а також інформацію про поточні витрати в межах підприємницького проекту, визначені в попередніх розділах бізнес-плану; обґрунтувати таким чином загальну потребу бізнес-проекту в інвестиціях;
- визначити джерела фінансування інвестицій по проекту та їх структуру;
- розробити план руху грошових коштів;
- скласти план чистого доходу та витрат;
- спрогнозувати плановий баланс підприємства (підприємницького проекту);
- розрахувати значення показників-індикаторів обсягів господарської діяльності підприємства (підприємницького проекту);
- розрахувати основні показники фінансової ефективності проекту.

Представимо внутрішню логіку розробки “Фінансового плану” на рис. 9.1. Відтак, цей розділ бізнес-плану повинен дати відповіді на запитання:

- з яких джерел та у який період часу будуть залучені необхідні фінансові ресурси;
- яким є цільове призначення усіх інвестицій по проекту;
- як співвідносяться поточні потреби підприємства у грошових коштах з плановим рухом грошових коштів (доходів та витрат);
- яким буде фінансовий стан підприємства протягом та на кінець планового періоду.

Фінансовий план важливий також для самого розробника бізнес-плану, оскільки дає відповідь на питання чи прийнятний проект взагалі, а також для інвестора, кредитора, партнера по бізнесу, оскільки дозволяє відповісти на питання, чи здатне підприємство виконати взяті на себе зобов'язання, правильно розпорядитись залученими у підприємницький проект фінансовими ресурсами, а також своєчасно розрахуватись із зобов'язаннями чи забезпечити належний прибуток на вкладений капітал. Період планування у “Фінансовому

плані” повинен відповідати періоду планування у інших розділах бізнес-плану (як правило, це три роки з помісячною розбивкою у перший рік та поквартальною у другий та третій рік реалізації проекту).



Рис. 9.1 Внутрішня логіка розробки розділу бізнес-плану “Фінансовий план”

Загальна сума інвестицій, необхідних для реалізації підприємницького проекту включає передусім витрати на формування основного (необоротного) капіталу, оборотного капіталу, виробничих витрат та витрат на збут. При чому основний капітал являє собою засоби, необхідні для забезпечення проекту основними фондами та нематеріальними активами, а обіговий капітал – засоби, необхідні для функціонування підприємства та нормальної реалізації підприємницького проекту. Для забезпечення належного планування інвестицій по проекту та поточних його витрат слід зібрати відповідну інформацію з усіх попередніх розділів бізнес-плану, а також скористатись прикладом класифікації загальних витрат підприємницького проекту, наведеною у таблиці 9.2.

Таблиця 9.2

Класифікація джерел загальних витрат (інвестицій) підприємницького проекту

Група витрат	Підгрупа витрат	Перелік витрат	Склад витрат
I. Першопочаткові інвестиційні витрати	1.1. Витрати на основні фонди та нематеріальні активи	Витрати на інвестиції в основний капітал	Вартість придбання земельної ділянки, будівництва, обладнання та його монтажу, придбання інших основних засобів, включаючи їх транспортування, монтаж ін.
		Довиробничі та післявиробничі витрати	Розробка ТЕО, реєстрація підприємства, оплата патентів, відряджень, адміністративних витрат, пов'язаних з організацією бізнес-проекту
	1.2. Витрати на обіговий капітал (А) – Б) = чистий обіговий капітал)	А) Поточні активи	Придбання усіх видів оборотних активів
		Б) Кредиторська заборгованість	Комерційний кредит, оплата заборгованості перед кредиторами ін.
II. Виробничі витрати	2.1. Заводські витрати	А) Матеріальні	Сировина, матеріали, паливо ін.
		Б) Трудові	Оплата праці виробничого персоналу
		В) Заводські накладні витрати	Витрати на ремонт обладнання, прибирання, освітлення виробничих площ, утилізацію відходів ін.
	2.2. Адміністративні та накладні витрати		Оплата праці адміністративного персоналу, зовнішніх консультацій, накладні витрати
	2.3. Амортизаційні витрати		Амортизаційні відрахування
	2.4. Фінансові витрати		Рентні платежі, оплата штрафів, пені ін.
III. Збутові витрати	3.1. Прямі витрати	А) упакування та зберігання готової продукції	
		Б) Витрати на збуту	Реклама, оплата комісійних ін.
		В) Транспортні витрати	
	3.2. Непрямі витрати		Оплата персоналу, витрати на дослідження ринку ін.

Загальні інвестиції про проекту можуть бути зведені у таблиці 9.1. Для залучення необхідних фінансових ресурсів на реалізацію підприємницького проекту в залежності від конкретних умов можуть бути розглянуті такі джерела фінансування:

1. Власні засоби.
- 1.1. Статутний капітал.

- 1.2. Прибуток.
- 1.3. Амортизаційні відрахування.
- 1.4. Резервний фонд.
- 1.5. Резерв платежів та витрат, які передбачаються.
2. Залучені засоби: коротко- та довгострокові кредити, дольова участь, прямі виробничі інвестиції, випуск цінних паперів, інші форми залучення капіталу.
- 3.1. Лізинг.
- 3.2. Позабюджетні фонди.
- 3.3. Державні субсидії.
- 3.4. Кошти місцевих бюджетів.

Таблиця 9.1

Таблична форма для планування загальних інвестицій по проекту

Група та вид інвестицій	Сума, грн.
I. Першопочаткові інвестиції, в т.ч.:	
I.I. Витрати на основні фонди та нематеріальні активи, в т.ч.:	
..	
I.II. Витрати на оборотний капітал, в т.ч.:	
..	
II. Інвестиції на стадії підготовки виробництва (підприємницького проекту), в т.ч.:	
..	
III. Виробничі витрати, в т.ч.:	
..	
IV. Витрати на збут, в т.ч.:	
..	
ВСЬОГО ІНВЕСТИЦІЙ ПО ПРОЕКТУ:	

2. Основні табличні форми фінансового плану

Для наочного представлення фінансових розрахунків у “Фінансовому плані” використовують спеціальні відомості (форми представлення планових розрахунків), основними з яких є:

- план руху грошових коштів (план доходів та витрат);
- план чистого доходу
- проектний баланс.

Разом з плановими показниками, які містяться в перелічених документах у „Фінансовому плані” повинні бути обґрунтовано розміри цих показників (особливо це стосується прогнозу обсягів продаж, індикативних меж обсягів господарської діяльності, пропонованих способів та термінів повернення інвестицій).

Таблиця “Рух грошових коштів” (таблиця 9.2) складається для узгодження та надходження на підприємство грошових коштів (доходів з усіх джерел) та витрат, пов’язаних з реалізацією підприємницького проекту та поверненням залучених інвестицій.

Таблиця 9.2

Таблична форма для планування руху грошових коштів

Показник	Значення показника за періодами планування, грн.								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			поквартально			поквартально		
	1	..	12	I	...	IV	I	...	IV
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)									
Непрямі податки та інші вирахування з доходу									
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)									
Інші доходи									
Разом чисті доходи									
Постійні витрати всього, в т.ч.:									
..									
Змінні витрати всього, в т.ч.:									
..									
Всього витрат									
Прибуток									
Податок на прибуток									
Чистий прибуток									
Коефіцієнт дисконтування									
Теперішня вартість чистого грошового потоку (наростаючим підсумком)									
Витрати на покриття інвестицій по проекту									

Використання коефіцієнта дисконтування (який зменшує чистий прибуток підприємства та зменшується з кожним наступним періодом від початку реалізації підприємницького проекту) дозволяє врахувати зниження вартості грошових коштів у часі. Слід пам'ятати, що у таблиці “Рух грошових коштів” необхідно врахувати прогнозовані у “Маркетинг-плані” сезонність обсяги продаж, зміну цін, а у “Виробничому плані” - можливий приріст обсягів виробництва продукції, перспективи розвитку галузі та тенденції розвитку підприємства.

„Відомість чистого доходу” є спрощеною формою таблиці “Рух грошових коштів” (таблиця 9.3). Тому може не розроблятися у “Фінансовому плані”. Третім важливим документом “Фінансового плану” є прогнозний баланс підприємства (реалізації підприємницького проекту), який складається за усіма періодами планування бізнес-плану (таблиця 9.4).

Баланс – фінансовий документ, в якому засоби підприємства групують, з одного боку по їх складу та розміщенню, а з іншої – за джерелами їх формування в грошовому вираженні на визначену дату. Баланс відображає співвідношення між економічними ресурсами підприємства та його зобов'язаннями.

Специфікою планового балансу бізнес-плану від традиційного бухгалтерського є наявність трьох розділів, які складають рівність:

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

В рамках бізнес-плану складається баланс, форма якого потребує вертикального розміщення інформації, оскільки права частина цієї таблиці потребує розміщення даних балансу за усіма плановими періодами.

Таблиця 9.3

Таблична форма для планування чистого доходу (відомість доходів та витрат) підприємства

Показник	Значення показника за періодами планування, грн.								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			поквартально			поквартально		
	1	..	12	I	...	IV	I	...	IV
1. Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)									
1.1. Обсяг продаж в натуральному вираженні									
1.2. Ціна одиниці продукції									
2. Витрати на виробництво реалізованої продукції									
3. Прибуток від реалізації									
4. Результат від позареалізаційних операцій									
5. Податки									
6. Чистий прибуток									

Таблиця 9.4

Таблична форма планового балансу підприємства

Показник	Значення показника за періодами планування, грн.								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			поквартально			поквартально		
	1	..	12	I	...	IV	I	...	IV
АКТИВ									
I. Необоротні активи									
Незавершене будівництво									
Основні засоби: залишкова вартість									
первісна вартість									
Знос									
Довгострокові фінансові інвестиції									
Інші необоротні активи									
Всього за розділом I									
II. Оборотні активи									
Запаси:									
Виробничі запаси									
Готова продукція									
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:									
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом:									
Інша поточна заборгованість									
Поточні фінансові інвестиції									

Показник	Значення показника за періодами планування, грн.								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			поквартально			поквартально		
	1	..	12	I	...	IV	I	...	IV
Грошові кошти та їх еквіваленти:									
В національній валюті									
В іноземній валюті									
Всього за розділом II									
III. Витрати майбутніх періодів									
ПАСИВ									
I. Забезпечення майбутніх витрат та платежів									
II. Довгострокові зобов'язання									
III. Поточні зобов'язання									
Короткострокові кредити банків									
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями									
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги									
Поточні зобов'язання по розрахунках:									
з бюджетом									
з страхування									
з оплати праці									
Інші поточні зобов'язання									
Всього за розділом IV									
IV. Доходи майбутніх періодів									
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ ПЕРЕД ВЛАСНИКАМИ									
Статутний капітал									
Додатковий капітал									
Резервний капітал									
Нерозподілений прибуток (збиток)									
Неоплачений капітал									

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

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

3. Очікувані фінансові коефіцієнти

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

- 1) показники, які характеризують ліквідність і платоспроможність підприємства у кожному з періодів реалізації підприємницького проекту;
- 2) показники, які свідчать про доцільність прийняття рішення про

реалізацію підприємницького проекту.

Інформаційною базою щодо розрахунку першої групи показників служать дані з планового балансу, складеного у цьому розділі бізнес-плану. Для значень показників ліквідності і платоспроможності підприємства у кожному з періодів реалізації підприємницького проекту доцільно скласти окрему таблицю, інформація з якої відображатиме періоди низького рівня та періоди стабілізації фінансового стану підприємства (підприємницького проекту). Порівняльні показники оцінки фінансового стану підприємства та методику їх розрахунку представимо у таблиці 9.5.

Таблиця 9.5

Порівняльні показники оцінки фінансового стану підприємства, методика їх обчислення та форма подання результатів у бізнес-плані

Показник	Методика обчислення	Оптимальне значення	Значення показника за періодами, грн.								
			1-й рік			2-й рік			3-й рік		
			помісячно			поквартально			поквартально		
			1	..	12	I	...	IV	I	...	IV
Коефіцієнт фінансової незалежності	Власний капітал / валюта балансу	$\geq 0,5$									
Коефіцієнт фінансової стійкості	Залучений капітал / власний капітал	$0,5 < 1,0$									
Коефіцієнт інвестування	Власний капітал / необоротні активи	$> 1,0$									
Наявність робочого капіталу	Оборотні активи – поточні зобов'язання	$\geq 0,5$									
Коефіцієнт маневрування	Власний оборотний капітал / власний капітал	$0,4 - 0,6$									
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / поточні зобов'язання	$1,5 - 2,0$									
Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотні активи / довгострокові і поточні зобов'язання	$\geq 1,5$									
Коефіцієнт ліквідності балансу	Активи / довгострокові і поточні зобов'язання	$> 2,0$									

Слід пам'ятати, що в межах цього параграфа доцільно здійснити розрахунок показників за такими групами:

- показники ділової активності;
- показники ефективності використання ресурсного забезпечення підприємства;
- показники прибутковості та рентабельності.

Другу групу (які свідчать про доцільність прийняття рішення про реалізацію підприємницького проекту) формує сукупність показників, яку можна представити на рис. 9.3.

Чиста поточна вартість визначається по кожному року періоду реалізації підприємницького проекту шляхом дисконтування усіх доходів та витрат до певного моменту часу (як правило, до моменту початку реалізації підприємницького проекту) при фіксованій, наперед визначеній нормі відсотка.

Значення чистого потоку готівки, одержані за кожним періодом додаються:

$$\text{ЧТВ} = \text{ЧПГ}_1 + (\text{ЧПГ}_2 \times K_2) + (\text{ЧПГ}_3 \times K_3) + \dots + (\text{ЧПГ}_n \times K_n), \quad (9.1)$$

де ЧПГ – чистий потік грошових коштів за кожним періодом реалізації підприємницького проекту, грн.;

(1, 2 .. n) – номер періоду (місяця, кварталу) реалізації підприємницького проекту;

K – коефіцієнти дисконтування, які визначають за формулою:

$$K = (1 + r) / r, \quad (9.2)$$

де r – норма прибутку (ставка дисконту), яку інвестор хоче одержати за згоду відтермінувати поступлення платежів на майбутні періоди. Доцільно приймати цю ставку рівною середній ставці відсотка, яку виплачують за депозитними вкладками, або ставці відсотка на довгострокові кредити на фінансовому ринку.

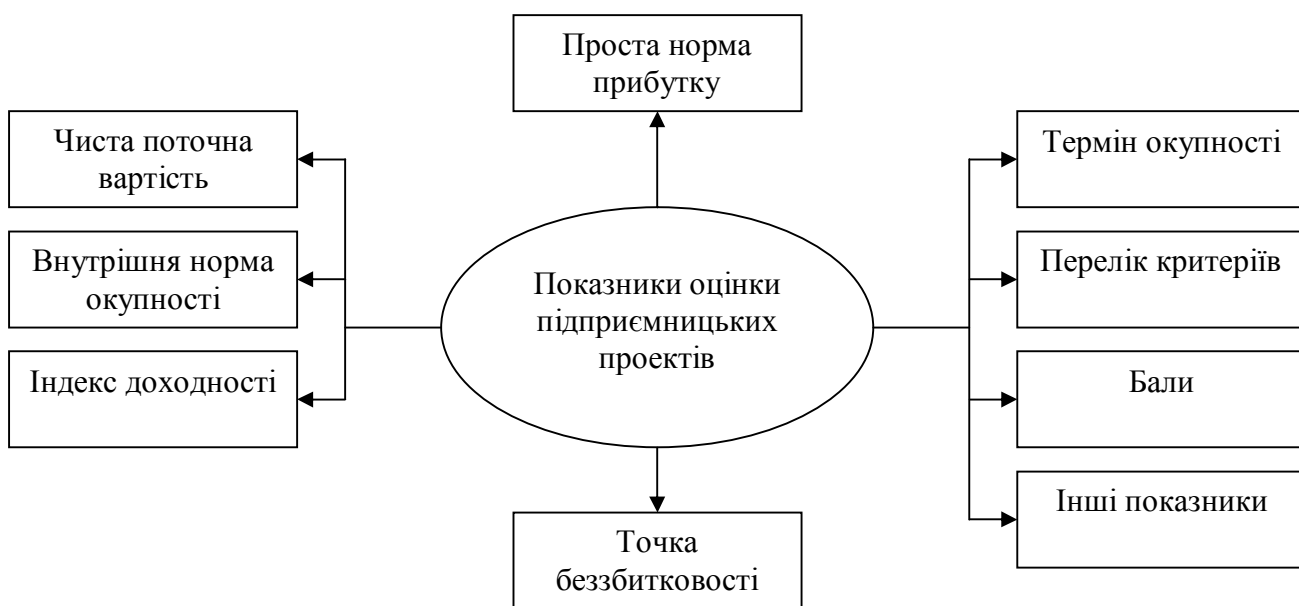


Рис.9.3 Показники фінансової ефективності підприємницького проекту

Таким чином, підприємницький проект із позитивним чи нульовим значенням ЧТВ слід вважати прийнятним. При ЧТВ менше нуля рентабельність проекту є нижчою за мінімальну норму і, відповідно, від цього проекту слід відмовитись.

Внутрішня норма окупності (ВНО) – коефіцієнт дисконтування, при якому загальна сума доходів від реалізації підприємницького проекту дорівнює

загальній поточній сумі витрат по проекту; це коефіцієнт, при якому поточна величина поступлень по проекту рівна поточній сумі інвестицій, а величина чистої поточної вартості рівна нулю. Для розрахунку ВНО застосовується та ж методика, що й для розрахунку ЧТВ. Іншими словами коефіцієнт ВНО відображає рентабельність проекту.

Період окупності – термін часу, необхідний для повернення усіх інвестицій за рахунок доходів від проекту; це тривалість періоду, протягом якого сума чистих доходів, дисконтованих на момент завершення інвестицій, рівна сумі інвестицій. Проектна пропозиція може бути прийнятною, якщо її період окупності є меншим чи рівним прийнятному періоду часу, визначеному на основі минулого досвіду здійснення аналогічних проектів чи прийнятних нормативів.

Індекс доходності – відношення суми приведених ефектів (чистих поточних вартостей) до величини інвестицій. Якщо ЧТВ є позитивною, то і індекс доходності більше одиниці і навпаки.

При відборі проекту з використанням переліку критеріїв спочатку встановлюються критерії, які впливають з цілей, стратегії та задач проекту, його орієнтації та довгострокових планів, а потім за кожним з критеріїв дається оцінка проекту. Результати аналізу можуть бути формалізовані за допомогою бальної оцінки. Для цього визначаються найбільш важливі фактори і кожному критерію присвоюється вага в залежності від рівня його впливу на загальний результати реалізації підприємницького проекту. Якісним оцінкам за кожним з критеріїв даються експертами кількісні значення. Загальна оцінка одержується шляхом множення ваг рангів на ймовірність досягнення цих рангів та одержання ймовірної ваги критерію, який потім множиться на вагу критерію. Одержані дані за кожним критерієм додаються.

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

$$ТБ = ПВ / (Ц - ЗВ), \quad (9.3)$$

де ТБ – обсяг виробництва (збуту) продукції, при якому досягається беззбитковість господарської діяльності підприємства, грн;

ПВ – постійні витрати, грн;

Ц – ціна одиниці продукції, грн;

ЗВ – змінні витрати, грн.

Загальновідомою є графічна інтерпретація беззбиткового обсягу господарської діяльності підприємства. Проте у “Фінансовому плані” доцільно представляти графічну інтерпретацію більшої кількості показників-індикаторів обсягів господарської діяльності (доходу) підприємства (рис. 9.4). На рисунку зображено чотири основні точки (критичні межі) обсягів господарської діяльності (доходу): точка ліквідації, беззбитковості, мінімальної рентабельності та ресурсозабезпеченого прибутку.

Точці ліквідації відповідає значення доходу, при якому підприємство покриває лише власні умовно-постійні витрати. За такої ситуації воно може функціонувати на ринку, оскільки покриває основні витрати, пов'язані з функціонуванням підприємства, проте в цій точці воно є збитковим і не покриває змінні витрати.

Точці беззбитковості відповідає значення доходу, при якому підприємство покриває умовно-постійні та змінні витрати. За такої ситуації підприємство не зазнає збитків, проте не одержує прибуток та неспроможне забезпечити належний розвиток, одержання прибутку на вкладений капітал ін.

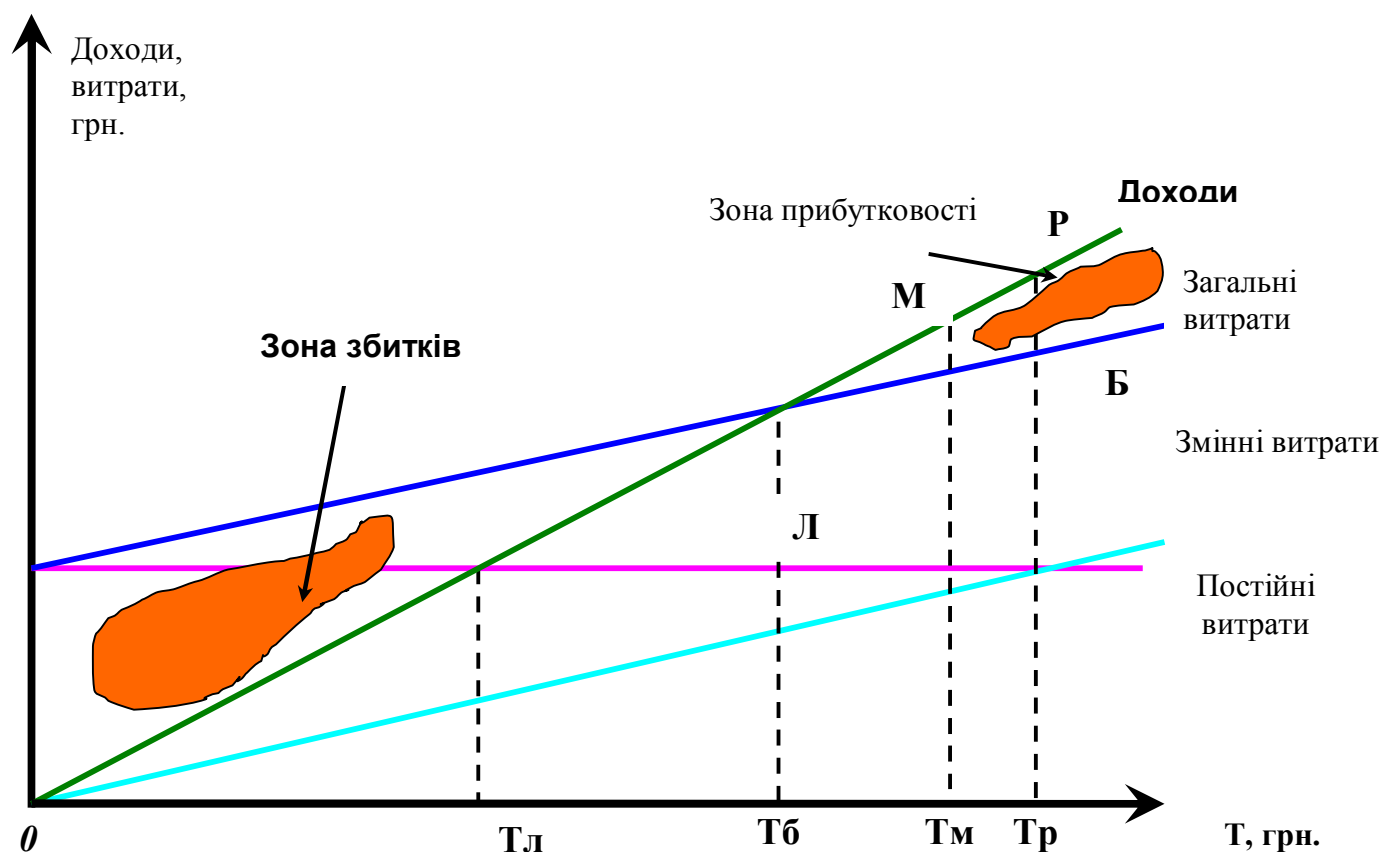


Рис. 9.4 Графічна інтерпретація планування обсягу діяльності підприємства

Умовні позначення:

- T** – дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);
- Л** – точка ліквідації (доходи дорівнюють постійним витратам);
- Б** – точка беззбитковості (доходи дорівнюють загальним витратам);
- М** – точка мінімальної (цільової) рентабельності (прибуток забезпечує мінімальну рентабельність капіталу);
- Р** – точка ресурсно-забезпеченого прибутку (прибуток за умови ефективного використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів).

Точці мінімальної рентабельності відповідає значення доходу, при якому

підприємство покриває не лише загальні витрати, але й забезпечує віддачу на вкладений капітал. Розрахувати обсяг доходу у цій точці можна розрахувавши таке його значення, при якому підприємство покриває змінні та умовно-постійні видатки, а також певний відсоток на вкладений у підприємницький проект капітал (наприклад, на величину середньої річної ставки депозитного вкладу).

Точці ресурсозабезпеченого прибутку відповідає таке значення доходу, при якому підприємство ефективно використовує наявні у нього ресурси (матеріальні, трудові, фінансові).

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок, що перші дві точки є лише індикаторами та їх розраховують лише для того, щоб усвідомлювати ті обсяги доходу, при яких існування підприємства неможливе та при яких покриваються лише всі затрати без віддачі на вкладений у підприємницький проект капітал. Третя точка є тим індикатором, нижче якого не повинен опускатись дохід підприємства, яке працює ефективно. І лише останній індикатор - точка ресурсозабезпеченого прибутку є бажаним обсягом господарської діяльності та повинна бути орієнтиром при плануванні обсягів доходу та, відповідно, усіх інших залежних від нього показників „Фінансового плану”.

Для розрахунку планового (ресурсозабезпеченого) обсягу доходу може бути використана послідовність дій, наведена в темі 6 – „Виробничий план”.

Слід зазначити, що на точку беззбитковості суттєвий вплив чинять такі фактори як зміна ціни на продукцію, динаміка постійних та змінних витрат. З підвищенням ціни на продукцію мінімальний обсяг виробництва, який відповідає точці беззбитковості зменшується, а при зниженні ціни – зростає. При збільшенні постійних витрат мінімальний обсяг виробництва, який відповідає точці беззбитковості збільшується. Збереження беззбиткового виробництва при рості змінних витрат при інших рівних умовах можливе за рахунок збільшення мінімального обсягу виробництва.

На практиці викладені вище умови не завжди досягаються. Тому визначення точки беззбитковості слід розглядати лише як один з методів фінансової оцінки підприємницького проекту, який доповнює інші. Фінансовий стан підприємства постійно змінюється. Але для управління підприємством необхідна чітка картина його фінансового стану, яка відображає реальний стан справ.

4. Цілі та завдання презентації бізнес-плану, методологічні основи експертизи бізнес-плану

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

Факторів впливу на мету, цілі, зміст та форму презентації бізнес-плану є

не менше, ніж факторів впливу на зміст та форму цього документа. Сюди можна віднести особливості суб'єкта, для якого розробляється цей документ, вид бізнесу, обсяги необхідних інвестицій і т. ін.

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

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

Враховуючи, що презентація бізнес-плану здійснюється протягом короткого періоду часу та повинна дати відповідь лише на основні питання інвесторів, кредиторів і т. ін., питання, які мають бути розкритими в її межах не охоплюють всієї структури цього документа. Під час презентації вважається за доцільне висвітлити такі основні питання: інформація про підприємство та його продукцію (послуги); опис ринку, клієнтів та конкурентів; обґрунтування маркетингової стратегії; необхідні обсяги інвестицій; цілі, досягнути які має на меті реалізація підприємницького проекту; основні характеристики управлінського персоналу; умови, способи та терміни повернення залучених для реалізації підприємницького проекту коштів.

До заходів, які сприяють підвищенню ефективності презентації можна також віднести: попереднє ознайомлення її учасників з бізнес-проектом (бізнес-планом); обґрунтований вибір форм проведення презентації та методів встановлення контактів з учасниками презентації; використання наочних матеріалів (схем, рисунків, таблиць ін.); свідоме привернення уваги учасників презентації на ключові питання бізнес-проекту.

Значно підвищити ефективність презентації бізнес-плану дозволяє попереднє проведення експертизи (оцінювання) цього документа. Така робота дозволяє перевірити бізнес-план на предмет відповідності щодо його оформлення та щодо перспективності самої бізнес-ідеї, а також своєчасно внести відповідні коригування ще до моменту презентації бізнес-плану (до моменту початку його реалізації).

Перевірку бізнес-плану здійснюють за двома напрямками:

- 1) експертиза планового документа;
- 2) експертиза бізнес-проекту.

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

Перевірка бізнес-плану може здійснюватись за напрямками:

- реалізація продукції (надання послуг) (вплив своєчасності оплати за відвантажену продукцію (надані послуги) на виробництво продукції, ризик зміни курсу валют, сезонність продаж, терміни погашення кредитних коштів, наявність можливостей щодо розширення сфери реалізації продукції);
- доступ до матеріалів, сировини (оцінка потреби в основних і допоміжних матеріалах, узгодження термінів поставки матеріалів з термінами виробництва і реалізації продукції, оцінка вартості матеріалів, необхідні запаси матеріалів, залежність діяльності від постачання матеріалів, альтернативні варіанти постачання, втрати і відходи виробництва);
- забезпеченість трудовими ресурсами (можливість підвищення заробітної плати, кошти для підвищення кваліфікації, додаткові витрати на соціальне страхування, відрахування до пенсійного фонду, оплату вихідних і святкових днів);
- витрати (реальність відсоткової ставки за кредит, врахування інфляції, витрат на утримання матеріально-технічної бази).

Серед основних причин відхилень фактичних даних, отриманих під час реалізації підприємницького проекту та планових показників часто є неточність вихідної інформації, відсутність можливостей реалізації бізнес-плану, неточність оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища – підприємства, недостатня мотивація працівників і т. ін. В свою чергу, коригування бізнес-плану дозволяє, не змінюючи його мети, змінити шляхи її досягнення.

Експертиза бізнес-проекту передбачає діагностику досяжності поставлених цілей. При цьому основна увага повинна приділятися маркетинговим аспектам бізнес-проекту, а також бажано, щоб експертиза проводилась за участю зовнішніх експертів. В узагальненому вигляді метою експертизи бізнес-проекту є виявлення помилок у стратегічному плануванні бізнес-проекту та його “слабких місць”. Для цього потрібно провести дослідження, яке включатиме: аналіз планової документації та проведення інтерв’ю з працівниками; формування гіпотез щодо реалістичності та адекватності представленої інформації; формування інформаційної бази дослідження; вибір методики перевірки сформульованих гіпотез; проведення інтерв’ю з незалежними експертами; здійснення аналізу інформації та тестування гіпотез; підготовка звіту за результатами експертизи.

Зважаючи на те, що бізнес-план є комплексним документом, у якому всі розділи відіграють важливу роль, оцінку цього документа слід здійснювати, оцінюючи кожен з розділів зокрема. Відповідно, слід сформувати сукупність питань, які є важливим у тому, чи іншому розділі бізнес-плану та провести оцінку розділів за цими питаннями. В результаті такої роботи буде одержано сукупність оцінок за кожним з розділів бізнес-плану. Далі для кожного з розділів цього документа присвоюється ваговий коефіцієнт важливості кожного з розділів. Шляхом множення коефіцієнта важливості на оцінку відповідного розділу та сумування усіх цих добутків одержують загальне сумарне значення оцінки бізнес-плану як документа.

Зазначимо, що така оцінка є певною мірою суб’єктивною, оскільки часто

лише підприємницька ідея може бути непорівняльною з іншими параметрами оформлення цього документа. Проте, варто пам'ятати, що проведення оцінки бізнес-плану дозволяє обирати, наприклад, кращий бізнес-проект серед декількох запропонованих, або порівнювати оціночне значення бізнес-проекту з певним пороговим значенням та приймати, таким чином, рішення про рівень ризику проекту і т. ін., а отже, має право на існування та повинна використовуватись у практиці бізнес-планування.

Запитання для самоконтролю

1. Якою є основна мета та цілі розробки розділу „Фінансовий план”?
2. На які основні питання слід дати відповіді у розділі „Фінансовий план”?
3. Охарактеризуйте внутрішню логіку розробки розділу „Фінансовий план”.
4. Наведіть класифікацію загальних витрат (інвестицій) по проекту.
5. Охарактеризуйте табличну форму представлення загальних інвестицій по проекту.
6. Якими є можливі джерела залучення фінансових ресурсів на підприємство?
7. Назвіть основні табличні форми „Фінансового плану” та обґрунтуйте потребу у їх складанні.
8. Наведіть приклади складання таблиць „Рух грошових коштів” та „Відомість чистого доходу підприємства”.
9. У чому полягає специфіка планового балансу бізнес-плану порівняно з традиційним бухгалтерським балансом?
10. Охарактеризуйте структуру планового балансу.
11. На які дві групи показників поділяють коефіцієнти фінансової оцінки підприємницького проекту?
12. Які фінансові показники характеризують ліквідність і платоспроможність підприємства? Наведіть методику їх розрахунку та критичні значення.
13. Які фінансові показники характеризують доцільність прийняття рішення про реалізацію підприємницького проекту? Наведіть методику їх розрахунку та критичні значення.
14. Який економічний зміст точки беззбитковості? Охарактеризуйте методику її розрахунку.
15. У чому полягає економічний зміст розрахунку індикативних обмежень обсягів господарської діяльності підприємства? Дайте назву цим обмеженням та наведіть методику їх розрахунку.
16. Представте графічну інтерпретацію планування критичних обмежень обсягів господарської діяльності підприємства.
17. Якими є цілі проведення презентації бізнес-плану?
18. За якими напрямками здійснюють перевірку бізнес-плану?
19. Якими є аспекти експертизи бізнес-плану як документа?
20. На які питання повинна дати відповідь перевірка бізнес-ідеї?

Практичні завдання

1. Протягом наступних 5 років проект дасть такі грошові потоки: 4000 тис. грн., 8000 тис. грн., 12000 тис. грн., 15000 тис. грн., 18000 тис. грн. Дисконтна ставка – 12% річних, річна інфляція – 7%, початкові інвестиції – 10000 тис. грн. Скориставшись обома методами (без поправки на інфляцію і з поправкою на інфляцію), визначити скориговані значення чистої теперішньої вартості, на яких ґрунтуватиметься рішення про проект.
2. Оберіть оптимальний варіант інвестицій, враховуючи інформацію: сума інвестицій: I варіант – 20 тис. грн., II варіант – 25 тис. грн. Сума поточних витрат: I варіант – 15 тис. грн., II варіант – 12 тис. грн. Коефіцієнт ефективності інвестицій складає 0,12. Зробити висновки.
3. Сума кредиту складає 10 млн. грн. (погашається однією сумою в кінці терміну кредитування), кредитна ставка 16,0%, річна інфляція складає 2,0% за рік, термін кредитування – 5 років. Визначити економію витрат підприємства у зв'язку з існуванням інфляції, суму нарахованих відсотків за користування кредитом, суму інфляції.
4. Інвестор надає кредит в сумі 10000 EURO на 5 років. В кінці кожного року він отримує 700 EURO, а після закінчення терміну кредитування кредит буде повністю повернуто. Ставка доходу (дисконту) визначена в розмірі 11% річних. Розрахувати поточну вартість інвестиційного проекту.
5. Через скільки років вклад в сумі 100 тис. грн. за умови процентної ставки 25% річних досягне розміру 250 тис. грн.?
6. Земельна ділянка дає грошовий дохід в 12000 грн. Яка вартість земельної ділянки за умови, якщо коефіцієнт ефективності інвестицій складає 0,08?
7. На розрахунковий рахунок щороку вносять 10000 грн. На цю суму нараховують 15% щороку. Яка сума кінцевої вартості внеску за 6 років?
8. Знайдіть кінцеву вартість серії платежів в 1000 грн. через 5 років, якщо сума нарахувань складає 8% щороку.
9. Транспортне підприємство планує купити вантажний автомобіль вартістю 200 тис. грн., термін експлуатації якого складає 8 років. Залишкова вартість автомобіля по закінченні терміну експлуатації складе 40 тис. грн. Чистий дохід від експлуатації автомобіля - 35 тис. грн. щороку. Розрахуйте внутрішню норму дохідності експлуатації автомобіля.
10. Оберіть варіант будівництва за критерієм максимуму річного чистого прибутку згідно даних таблиці.

Таблиця 9.6

Інформація про варіанти будівництва

Показники	Варіанти	
	1	2
Обсяг валового виробництва, млн. грн.	48	24
Сума інвестицій, млн. грн.	30	30
Собівартість виробництва, млн. грн.	38,8	15,0

Коефіцієнт ефективності інвестицій складає 0,1.

11. За якого коефіцієнта ефективності інвестицій в сумі 200 тис. грн. термін окупності складе 6 років? Якими будуть зведені витрати, якщо поточні витрати складають 40 тис. грн. на рік?

12. Розрахувати коефіцієнт внутрішньої доходності інвестицій на купівлю будинку, якщо сума інвестицій складає 240 тис. грн., щорічний дохід - 30 тис. грн., поточні витрати - 9 тис. грн., термін використання - 5 років, залишкова вартість – 210 тис. грн.

13. Будівельне підприємство отримало кредит на 10 місяців в сумі 200 тис. грн. при щомісячній кредитній ставці 2,5%. Яка сума відсотків за користування банківським кредитом при варіанті щомісячного погашення кредиту рівними частинами та при варіанті погашення кредиту однією сумою в кінці 10-го місяця?

14. Розрахувати ефективність інвестицій в сумі 100 тис. грн., якщо собівартість виробництва до інвестицій складала 400 тис. грн., після – 550 тис. грн. Рентабельність виробництва до інвестицій 17,0% після 20,0%. Зробіть висновки.

15. Підприємство сподівається одержати за окремі роки такий чистий дохід (в тис. грн.): перший рік – 100 тис. грн.; другий – 150 тис. грн.; третій – 200 тис. грн.; четвертий – 250 тис. грн.; п'ятий – 300 тис. грн. Активи, що коштують 400 тис. грн. будуть амортизовані за методом подвійно-понижуючого залишку протягом наступних 5 років. Розрахуйте грошовий потік за кожен рік.

16. Визначити майбутню вартість 1200 дол. США через 4 роки, якщо:
 а) складний процент нараховується щорічно в розмірі 12%;
 б) складний процент нараховується один раз на півріччя в розмірі 12%;
 в) складний процент нараховується щоквартально в розмірі 16%;
 г) складний процент нараховується щомісячно в розмірі 24%.

17. Чисті доходи підприємства на наступні три роки плануються, відповідно, такі: 12000 грн.; 13000 грн.; 18000 грн. Визначіть середню ставку доходу, якщо початкові інвестиції становлять 80000 грн.

18. Грошові потоки проектів обраховані так: перший рік – 2 тис. грн.; другий – 4 тис. грн.; третій – 6 тис. грн.; четвертий – 5 тис. грн.; п'ятий – 1 тис. грн. Початкові інвестиції у проект становлять 14000 грн. Беручи необхідний період окупності для підприємства 3 роки, визначіть чи прийнятний проект.

19. Підприємству необхідно обрати один з двох інвестиційних проектів, які мають однакові початкові інвестиції в розмірі 24000 тис. грн. та грошові потоки, наведені в таблиці.

Таблиця 9.7

Очікувані грошові потоки за двома бізнес-проектами

Рік	Грошовий потік, тис. грн.	
	Проект 1	Проект 2
1	11000	0
2	11000	0
3	11000	0
4	11000	0
5	11000	68000

Визначіть кращий проект за допомогою методів чистої теперішньої вартості і внутрішньої ставки доходності та врахувавши, що ставка дисконту становить 10%.

20. За допомогою методу підбору визначити приблизну внутрішню ставку доходності наступних грошових потоків: перший рік – 780 тис. грн.; другий рік -190 тис. грн.; третій рік – 390 тис. грн. Чи прийнятний цей проект, якщо гранична ставка 14%, а початкові інвестиції 1200 тис. грн.?

21. Завдяки впровадження системи управління витратами норма витрат матеріалів скоротилася на 15%, трудомісткість продукції на 11%. Обсяг виробництва продукції збільшився з 16 тис. т до 28 тис. т. Собівартість одиниці продукції за базовим рівнем склала - 1305 грн., в тому числі матеріали - 942 грн. Ціна 1 т продукції - 1721 грн. Трудомісткість продукції базова - 120 люд. / год. Середня тарифна ставка - 1,5 грн. год. Витрати на створення системи управління витратами - 2150 тис. грн. Норма річної амортизації - 25%. Розрахувати ефективність системи.

22. Розрахувати економічну ефективність механізації виробничих процесів підприємства. Витрати на механізацію склали 1450 тис. грн. За рахунок механізації чисельність робітників скоротилася на 15%. Базова чисельність 452 робітники. Середньомісячна зарплата - 650 грн. Додаткові витрати електроенергії - 12 тис. кВт. год за рік., тариф - 0,156 грн. за 1 кВт. год. Максимальна заявлена потужність 950 кВт. год. Тариф за 1 кВт заявленої потужності на місяць 18,4 грн. Собівартість продукції знизилася на 8%. Собівартість одиниці продукції - 526 грн./т. Обсяг виробництва — 12 тис. т.

23. Розрахуйте точку беззбитковості та запас безпеки по проекту за

такими даними: зарплата керівника проекту – 1000 грн.; оренда офісу – 500 грн.; витрати на рекламу – 250 грн.; інші адміністративні витрати – 500 грн.; собівартість одиниці продукції – 50 грн.; рентабельність – 25%.

24. Якою буде ціна одиниці продукції в точці беззбитковості, якщо загальні постійні витрати становлять 1000 грн., кількість виробів у точці беззбитковості – 35 одиниць та їх собівартість - 2500 грн.

Питання для самостійного вивчення

1. Фінансове планування на підприємстві.
2. Методичні засади розробки стратегії та фінансового плану підприємства.
3. Методичні засади розрахунку фінансових показників інвестиційного проекту.
4. Планування презентації бізнес-плану.

Питання для дискусії

1. Взаємозв'язок „Фінансово плану” та попередніх розділів бізнес-плану у контексті формування інформаційного поля „Фінансового плану”.
2. Переваги та недоліки джерел залучення фінансових ресурсів на підприємство.
3. Джерела залучення фінансових ресурсів: вплив на зміст та структуру бізнес-плану, зокрема на фінансові показники.
4. Доцільність розробки табличних форм „Фінансового плану”. Період планування фінансових коефіцієнтів та розрахунків у табличних формах.
5. Інформаційна база планування критичних обмежень обсягів господарської діяльності підприємства.

План семінарського заняття

1. Значення, зміст і технологія розробки фінансового плану.
2. Основні табличні форми фінансового плану.
3. Очікувані фінансові коефіцієнти.
4. Цілі та завдання презентації бізнес-плану, методологічні основи експертизи бізнес-плану.

Теми рефератів

1. Фінансовий план – основний розділ бізнес-плану.
2. Методика оцінки ефективності та доцільності реалізації підприємницьких проектів.
3. Обґрунтування змісту і структури табличних форм фінансового плану.
4. Класифікація джерел залучення та видів інвестицій.
5. Графічна інтерпретація розрахунків „Фінансового плану”.
6. Методика проведення презентації бізнес-плану.

Теми фіксованих виступів

1. Фінансове планування як відображення цільової функції максимізації прибутку бізнес-проекту.
2. Обґрунтування ефективності інвестицій у бізнес-плануванні.
3. Зовнішня функція бізнес-плану та її відображення шляхом презентації.

Тести

1. Оберіть вірну та повну мету розробки розділу „Фінансовий план”:

- а) визначити суму чистого прибутку підприємства на кінець планового періоду;
- б) скласти баланс підприємства на увесь період реалізації підприємницького проекту;
- в) визначити суму фінансових ресурсів, необхідних для реалізації проекту;
- г) визначити термін окупності інвестицій по проекту та обґрунтувати основні показники його ефективності.

2. Який з наведених нижче етапів не доцільно включати до внутрішньої логіки розробки розділу „Фінансовий план”:

- а) розробка плану руху грошових коштів;
- б) розрахунок плану витрат по проекту;
- в) розрахунок показників-індикаторів обсягів господарської діяльності;
- г) розробка планового балансу.

3. Яку з таблиць не доцільно включати до табличних форм „Фінансового плану”?:

- а) план руху грошових коштів;
- б) план чистого доходу;
- в) прогноз продаж;
- г) проектний баланс.

4. У чому полягає відмінність планового балансу від традиційного бухгалтерського?:

- а) розробляється відразу на увесь період планування;
- б) складається лише по фінансових показниках;
- в) дає відповідь на питання щодо фінансової ефективності проекту;
- г) містить три розділи.

5. Дисконтування використовують для:

- а) приведення вартості теперішніх доходів до майбутнього часу;
- б) приведення вартості майбутніх доходів до теперішнього часу;
- в) покращення показників фінансової ефективності проекту;
- г) визначення термінів реалізації проекту.

6. Якою буде внутрішня норма окупності проекту за такими даними: нормативний термін окупності – 1 рік; капіталовкладення по проекту – 1

млн. грн.; річний чистий прибуток – 1,1 млн. грн.?:

- а) 0,1;
- б) 0,12;
- в) 0,8;
- г) 0,11.

7. Точці мінімальної рентабельності відповідає значення товарообороту, при якому підприємство:

- а) забезпечує мінімальну рентабельність власної фінансово-господарської діяльності;
- б) забезпечує мінімальну рентабельність продукції;
- в) покриває загальні витрати та забезпечує віддачу на вкладений капітал;
- г) покриває усі умовно-постійні витрати та забезпечує віддачу на вкладений капітал.

8. Точці ресурсозабезпеченого прибутку відповідає значення товарообороту, при якому підприємство:

- а) ефективно використовує ресурсне забезпечення;
- б) має прибуток та належний рівень забезпеченості прибутком;
- в) має прибуток, який є достатнім для залучення необхідних ресурсів;
- г) має позитивний рівень рентабельності основних фондів та оборотних активів.

9. З використанням якої з формул можна розрахувати обсяг реалізації продукції підприємства, при якому досягається беззбитковість його діяльності:

- а) $\text{Прибуток} / (\text{Ціна} - \text{Постійні витрати} - \text{Змінні витрати})$;
- б) $\text{Постійні витрати} / (\text{Ціна} - \text{Змінні витрати})$;
- в) $\text{Постійні витрати на одиницю продукції} / (\text{Ціна} - \text{Змінні витрати})$;
- г) $\text{Ціна} - \text{Постійні витрати} - \text{Змінні витрати на одиницю продукції} = 0$.

10. Оберіть відповідь, яка найбільш повно характеризує роботу з перевірки бізнес-плану:

- а) експертиза обов'язкових розділів бізнес-плану та його оформлення;
- б) експертиза проекту щодо його новизни та перспективності бізнес-ідеї;
- в) експертиза планового документа та експертиза бізнес-ідеї;
- г) експертиза усіх розрахунків на предмет їх точності та науковості, експертиза документа на предмет відповідності вимогам банків та фінансово-кредитних установ.

Глосарій основних термінів і понять

Точка ліквідації підприємства - обсяг товарообороту, при якому підприємство покриває лише власні умовно-постійні витрати.

Точка беззбитковості підприємства - обсяг товарообороту, при якому підприємство покриває умовно-постійні та змінні витрати.

Точка мінімальної рентабельності підприємства - обсяг товарообороту, при якому підприємство покриває не лише загальні витрати, але й забезпечує віддачу на вкладений капітал.

Точка ресурсозабезпеченого прибутку підприємства - обсяг товарообороту, при якому підприємство ефективно використовує наявні у нього ресурси (матеріальні, трудові, фінансові).

Література

1. Барроу К. Бізнес-план: практ. посіб. / К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун. – К. : Знання, 2001. – 285 с.
2. Верба В. А. Проектний аналіз : підруч. / В. А. Верба, О. А. Загородня. – К.: КНЕУ, 2000. – 322 с.
3. Горемыкин В. А. Планирование на предприятии : учеб. / В. А. Горемыкин. – [6-е изд., перероб. и доп.]. – М. : Юрайт, 2010. – 699 с.
4. Городня Т. А. Економічна та фінансова діагностика : навч. посіб. / Т. А. Городня, І. П. Мойсеєнко. – Л. : Магнолія 2006, 2008. – 282 с.
5. Грабовецький Б. Є Економічний аналіз : навч. посіб. / Б. Є. Грабовецький. – К. : ЦУЛ, 2009. – 256 с.
6. Економіка підприємства: теорія і практикум : навч. посіб. / [за ред. Н. Г. Міценко, О. І. Ященко]. – Львів : Магнолія 2006, 2008. – 688 с.
7. Ильин А. И. Планирование на предприятии : учеб. пособ. / А. И. Ильин. – Мн. : Новое знание. – 2000. – 719 с.
8. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підруч. / О. С. Іванілов. – [2-ге вид.]. – К. : ЦУЛ, 2011. – 728 с.
9. Козловський В. О. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2006. – 190 с.
10. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування фірми : навч. посіб. / В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов, О. С. Маркітан. – К. : Знання, 2006. – 423 с.
11. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. В. Македон. – К. : ЦУЛ, 2009. – 236 с.
12. Пересада А. А. Управління інвестиційним процесом / А. А. Пересада. – К. : Лібра, 2002. – 472 с.
13. Пласков Н. С. Стратегический и текущий экономический анализ : учеб. / Н. С. Пласков. – М. : Эксмо, 2007. – 656 с.
14. Подольська В. О. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / В. О. Подольська, О. В. Яріш. – К.: ЦНЛ, 2007. – 488 с.
15. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. / Г. В. Савицька. – [2-ге вид., випр. і доп.]. – К. : Знання, 2005. – 662 с.
16. Сергеев А. А. Экономические основы бизнес-планирования : учеб. пособ. / А. А. Сергеев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 462 с.
17. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций : практ. пособ. / А. Д. Шеремет, Е. В. Нечашев. – [2-е узд., перероб. и доп.]. – М. : ИНФРА. – М., 2010. – 208 с.
18. Ясинський В. В. Бізнес-планування: теорія і практика: навч. посіб. / В. В. Ясинський, О. О. Гайдай. – К. : Каравела, 2004. – 232 с.

Додаток А
Навчальна програма курсу «Бізнес-планування»

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Вивчення курсу “Бізнес-планування” є важливою складовою частиною підготовки магістрів та спеціалістів.

Метою вивчення курсу є отримання студентами знань з планування основних показників господарсько-фінансової діяльності (розвитку) підприємства та/чи реалізації ним підприємницького проекту. У ході вивчення курсу студент засвоює методики планування окремих показників господарської діяльності і об’єднання їх в єдиний комплексний документ – бізнес-план. Предметом вивчення курсу “Бізнес-планування” є сутнісні характеристики бізнес-плану, його функцій та цілей, інформаційне поле, а також методологія розробки бізнес-плану та розрахунку його показників.

В результаті вивчення курсу студенти повинні знати економічний зміст показників, що вивчаються, послідовність розробки бізнес-плану як документа, методику розробки структурних частин цього документа (передусім розділів підприємство, галузь, продукція, маркетинг-план, виробничий план, організаційний план, оцінка ризиків, фінансовий план) та розрахунку відповідних техніко-економічних та фінансових показників.

Зміст цього курсу базується на Законах України з питань господарської діяльності, Указах Президента України, рішеннях Кабінету Міністрів України, які створюють передумови для перебудови господарської діяльності підприємств і організацій галузей економіки в умовах в умовах ринкової системи господарювання.

Орієнтовний тематичний план курсу “Бізнес-планування”

Назви тем	Разом годин	В тому числі		
		лекції	практичні семінари	самостійн а робота
Змістовий модуль 1				
1. Бізнес-планування у ринковій системі господарювання 1.1. Сутнісна характеристика та цілі розробки бізнес-плану 1.2. Формування інформаційного поля та методологія розробки бізнес-плану				
2. Підготовча стадія розробки бізнес-плану 2.1. Логіка процесу стратегічного планування, SWOT-аналіз 2.2. Місія та цілі підприємства, аналіз стратегічних альтернатив				
3. Структура, логіка розробки та оформлення бізнес-плану 3.1. Структура бізнес-плану				
3.2. Логіка розробки та стиль написання бізнес-плану				
4. Продукт та ринок 4.1. Галузь, підприємство та його продукція				
4.2. Дослідження ринку функціонування підприємства				
Змістовий модуль 2				
5. Маркетинг-план 5.1. Цілі та логіка розробки маркетинг-плану				
5.2. Стратегія маркетингу, планування обсягів продажу продукції підприємства				
6. Виробничий план 6.1. Основні завдання та складові блоки виробничого плану				
6.2. Зміст виробничого плану				
7. Організаційний план 7.1. Цілі та структура організаційного плану				
7.2. Змістовна характеристика організаційного плану				
8. Оцінка ризиків 8.1. Цілі розробки та структура розділу “Оцінка ризиків” 8.2. Зміст розділу “Оцінка ризиків”				
9. Фінансовий план. Презентація бізнес-плану 9.1. Значення, зміст і технологія розробки фінансового плану. План доходів і витрат. План грошових надходжень і виплат. Плановий баланс				
9.2. Очікувані фінансові коефіцієнти. Цілі та завдання, організація презентації бізнес-плану.				
Разом				

ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Бізнес-планування у ринковій системі господарювання

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

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

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

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

Тема 2. Підготовча стадія розробки бізнес-плану

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

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

Виявлення сильних і слабких сторін фірми. Необхідність аналізу ситуації на фірмі. Цілі аналізу дії внутрішніх чинників. Основні елементи оцінки сильних і слабких сторін фірми. Використання форми балансу в процесі внутрішнього аналізу. Поняття та сутність SWOT-аналізу.

Визначення місії фірми. Поняття місії фірми. Необхідність визначення

місії фірми. Окремі елементи формулювання місії фірми.

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

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

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

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

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

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

Тема 4. Продукт (послуги) та ринок

Галузь, фірма та її продукція. Цілі розробки та структура розділу “Галузь, фірма та її продукція”. Аналіз поточного стану справ у галузі та очікуваних тенденцій її розвитку. Концепція поведінки фірми в галузі. Загальна характеристика фірми: стратегічні й тактичні цілі діяльності; основні види діяльності; стадія розвитку бізнесу фірми; географія діяльності. Продукт та (або) послуги фірми: фізичний опис продукту; привабливість та

конкурентоспроможність; стадія розробки продукту. Захист продукції патентами, товарними знаками, наявність “ноу-хау”, промислових та комерційних секретів ін. Перспективи й можливості зростання бізнесу в майбутньому.

Дослідження ринку. Цілі розробки та структура розділу “Дослідження ринку”. Основні етапи процедури дослідження ринку. Загальні параметри ринку продукції фірми (розміри ринку; тенденції розвитку; основні засоби задоволення попиту споживачів). Ідентифікація потенційних споживачів. Критерії сегментації ринку. Порівняльна оцінка привабливості визначених сегментів ринку. Визначення цільового ринку бізнесу. Обґрунтування вибору району розміщення фірми. Оцінка впливу зовнішніх факторів на бізнес фірми. Оцінка конкурентної позиції фірми на ринку визначення прямих і непрямих конкурентів; збирання інформації порівняльний аналіз найближчих конкурентів; визначення реальних факторів конкуренції на ринку; з’ясування конкурентної позиції фірми на ринку; визначення майбутніх джерел конкуренції.

Тема 5. Маркетинг-план як складова бізнес-плану підприємства

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

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

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

Тема 6. Виробничий план

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

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

Тема 7. Організаційний план

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

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

Тема 8. Оцінка ризиків в бізнес-плануванні

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

Зміст розділу “Оцінка ризиків”. Типи можливих ризиків, що найчастіше розглядаються в бізнес-планах. Найбільш імовірні типи ризиків. Способи реагування на загрози бізнесу фірми: розробка організаційних та операційних процедур запобіжного (профілактичного) характеру; розробка альтернативних планів. Заходи з нейтралізації або мінімізації можливих негативних наслідків:

підвищення якості та ефективності управління фірмою; передавання частки ризику іншим фізичним або юридичним особам хеджуванням або страхуванням; самострахування.

Тема 9. Фінансовий план. Презентація бізнес-плану

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

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

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

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

Очікувані фінансові коефіцієнти. Цілі розрахунків стандартних фінансових коефіцієнтів. Розрахунки фінансових коефіцієнтів, що відбивають інтереси: короткострокових кредиторів, довгострокових кредиторів, власників фірми. Аналіз чутливості. Фінансові потреби фірми та умови повернення коштів кредиторам та інвесторам.

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

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

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

ключових питаннях пропонованого бізнесу та компетенції команди менеджерів.

Основна література

1. Господарський кодекс України // Верховна Рада України: від 16.01.2003, № 436-IV.
2. Цивільний кодекс України // Верховна Рада України: від 19.06.2003. № 980-IV.
3. Наказ Фонду державного майна України. Положення про типовий бізнес-план : від 26.05.94. № 301.
4. Агафонова Л. Т. Підготовка бізнес-плану: Практикум / Л. Т. Агафонова, О. Р. Рога. – [3-є вид.]. – К. : Знання, 2001. – 158 с.
5. Баринов В. А. Бизнес-планирование : учеб. пособ. / В. А. Баринов, М. М. Алексеева. – М. : Форум, 2005. – 272 с.
6. Барроу К. Бізнес-план: практ. посіб. / К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун. – К. : Знання, 2001. – 285 с.
7. Бизнес-планирование : учеб. / [под ред. В. М. Попова, С. И. Лянунова, С. Г. Млодик]. – [изд. 2-е, перероб. и доп.]. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 816 с.
8. Буров В. Бизнес-план фирмы: теория и практика : учеб. пособ. / В. Буров. – М. : Инфра-М, 2005. – 192 с.
9. Бухаров А. В. Разработка бизнес-плана : учеб. пособ. / А. В. Бухаров, Н. В. Никитин, Б. В. Сазыкин. – М. : Логос, 2007. – 176 с.
10. Верланов А. Ю. Теория и практика бизнес-планирования : учеб. пособ. / А. Ю. Верланов. – Николаев : НУК, 2005. – 172 с.
11. Галенко В. П. Бизнес-планирование: Создание успешного бизнес-плана на предприятии / В. П. Галенко, Г. П. Самарина, О. А. Страхова. – СПб : Питер, 2004. – 366 с.
12. Гетало В. П. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. П. Гетало, Г. О. Гончаров, А. В. Колісник. – К. : Професіонал, 2008. – 240 с.
13. Горемыкин В. А. Бизнес-план: Методика разработки. 45 реальных образцов бизнес-планов : учеб. пособ. / В. А. Горемыкин, А. Ю. Богомолов. – М. : Ось-89, 2002. – 862 с.
14. Горемыкин В. А. Энциклопедия бизнес-планов: Методика разработки. 75 реальных образцов бизнес-планов / В. А. Горемыкин, Н. В. Нестерова. – М. : Ось-89, 2003. – 1104 с.
15. Должанський І. З. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : ЦНЛ, 2006. – 384 с.
16. Козловський В. О. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2006. – 190 с.
17. Кривонос А. О. Бізнес-планування на підприємстві : навч. посіб. / А. О. Кривонос. – К. : МАУП, 2006. – 160 с.
18. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування фірми : навч. посіб. / В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов, О. С. Маркітан. – К. : Знання, 2006. – 423 с.
19. Лапыгин Ю. Н. Бизнес-план: стратегии и тактика развития компании / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. – М. : Издательство «Омега-Л», 2009. – 350 с.

20. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. В. Македон. – К. : ЦУЛ, 2009. – 236 с.
21. Покропивний С. Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко. – К. : КНЕУ, 2002. – 379 с.
22. Поляков О. В. Бизнес-планирование : учеб. пособ / О. В. Поляков. – Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, М., 2003. – 155 с.
23. Попов В. М. Сборник бизнес-планов : учеб.-метод. пособ. / В. М. Попов. – [6-е изд.]. – М. : КНОРУС, 2006. – 336 с.
24. Сергеев А. А. Экономические основы бизнес-планирования : учеб. пособ. / А. А. Сергеев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 462 с.
25. Слиньков В. Н. Бизнес-план и организация финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособ. / В. Н. Слиньков. – [2-е издание, стер.]. – К. : Алерта, 2006. – 456 с.
26. Составления бизнес-плана: нормы и рекомендации / [под. ред. А. Ю. Богомолов]. – М. : Книга сервис, 2005. – 320 с.
27. Тарасюк Г. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посіб. / Г. М. Тарасюк. – К. : Каравела, 2006. – 280 с.
28. Телетов О. С. Бізнес-план : навч. посіб. / О. С. Телетов. – Суми : В-во СумДУ, 2005. – 104 с.
29. Ясинський В. В. Бізнес-планування: теорія і практика: навч. посіб. / В. В. Ясинський, О. О. Гайдай. – К. : Каравела, 2004. – 232 с.

Додаткова література

30. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы : учеб.-метод. пособ. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 248 с.
31. Бадзим О. С. Удосконалення методів розробки фінансової складової бізнес-плану / О. С. Бадзим // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 12. – С. 79-86.
32. Беликов А. Ю. Разработка плана маркетинга бизнес-проекта / А. Ю. Беликов. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2003. – 146 с.
33. Бизнес-план производственного предприятия: комплексная технология разработки : учеб. пособ. / В. Н. Гринева, Е. И. Пальчик. – Х. : ИНЖЕК, 2007 – 120 с.
34. Верба В. А. Проектний аналіз : підруч. / В. А. Верба, О. А. Загородня. – К.: КНЕУ, 2000. – 322 с.
35. Гаврилов А. О. Використання бізнес-планування як інструменту для прийняття інвестиційних рішень / А. О. Гаврилов // Фондовый рынок. – 2009. – № 20. – С. 18-26.
36. Горемыкин В. А. Планирование на предприятии : учеб. / В. А. Горемыкин. – [6-е изд., перероб. и доп.]. – М. : Юрайт, 2010. – 699 с.
37. Городня Т. А. Економічна та фінансова діагностика : навч. посіб. / Т. А. Городня, І. П. Мойсеєнко. – Л. : Магнолія 2006, 2008. – 282 с.
38. Грабовецький Б. Є Економічний аналіз : навч. посіб. / Б. Є.

Грабовецький. – К. : ЦУЛ, 2009. – 256 с.

39. Губені Ю. Е. Сучасні методи у бізнес-плануванні / Ю. Е. Губенні, І. І. Костецька // Економіка АПК. – 2011. – № 6. – С. 90-93.

40. Економіка підприємства : навч. посіб. / [за заг. ред. П. В. Круша, В. І. Подвігіної, Б. М. Сердюка]. – [2-ге вид.]. – К. : Ельга-Н, КНТ, 2009. – 780 с.

41. Економіка підприємства: теорія і практикум : навч. посіб. / [за ред. Н. Г. Міценко, О. І. Ященко]. – Львів : Магнолія 2006, 2008. – 688 с.

42. Ильин А. И. Планирование на предприятии : учеб. пособ. / А. И. Ильин. – Мн. : Новое знание. – 2000. – 719 с.

43. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підруч. / О. С. Іванілов. – [2-ге вид.]. – К. : ЦУЛ, 2011. – 728 с.

44. Кіндрацька Г. І. Економічний аналіз : підруч. / Г. І. Кіндрацька, М. С. Білик, А. Г. Загородній. – [3-тє вид., перероб. і доп.]. – К. : Знання, 2008. – 487 с.

45. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Ковтун. – [3-тє вид., оновлене і доп.]. – Л. : «Новий світ-2000», 2007. – 324 с.

46. Когнитивная бизнес-аналитика : учеб. / [под. ред. Н. М. Абдикеева]. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 511 с.

47. Круглов Н. Ю. Основы бизнеса (предпринимательства) : учеб. / Н. Ю. Круглов. – М. : КНОРУС, 2010. – 544 с.

48. Лавров Є. А. Інформаційні технології бізнес-планування : навч. посіб. / Є. А. Лавров, Н. Б. Пасько, Г. А. Смоляров, А. О. Курило. – Суми : Довкілля, 2007. – 322 с.

49. Ларионов Г. Управление предпринимательскими рисками и бизнес-структурах / Г. Ларионов // РИСК. – 2010. - № 3. – С. 48-51.

50. Максименко Л. С. Развитие теории и методологии планирования: структурно-логический подход : монография / Л. С. Максименко. – Ставрополь : Изд-во СевКавГТУ, 2009. – 192 с.

51. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підруч. / Б. М. Мізюк. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Л. : Магнолія 2006, 2007. – 392 с.

52. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / [пер. з англ. К. Сисоевої]. – К. : Вид-во О. Капусти, 2008. – 412 с.

53. Одницова Л. А. Планирование на предприятии : учеб. / Л. А. Одницова. – [2-е изд., стер.]. – М. : Академия, 2009. – 272 с.

54. Патсула П. Дж. Бизнес-план за 30 дней. Пошаговое руководство по успешному бизнес-планированию и началу собственного дела / П. Дж Патсула. – М. : Эксмо, 2008. – 420 с.

55. Пересада А. А. Управління інвестиційним процесом / А. А. Пересада. – К. : Лібра, 2002. – 472 с.

56. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / [за ред. Свінцицької О. М.]. – К. : Кондор, 2009. – 264 с.

57. Пласков Н. С. Стратегический и текущий экономический анализ : учеб. / Н. С. Пласков. – М. : Эксмо, 2007. – 656 с.

58. Подольська В. О. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / В. О. Подольська, О. В. Яріш. – К.: ЦНЛ, 2007. – 488 с.

59. Ридинг К. Стратегическое бизнес-планирование. Динамическая

система повышения эффективности обеспечения конкурентных преимуществ / К. Ридинг. – [пер. с англ.]. – [ред. В. М. Попов]. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 320 с.

60. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. / Г. В. Савицька. – [2-ге вид., випр. і доп.]. – К. : Знання, 2005. – 662 с.

61. Скворцов І. Б. Кількісні методи планування маркетингової діяльності підприємств / І. Б. Скворцов, У. О. Балик // Економіка та держава. – 2009. – № 11. – С. 128-131.

62. Скворцов М. Н. Как разработает бизнес-план предприятия. (Практическое руководство для бизнесменов) / М. Н. Скворцов, С. С. Скворцов. – К. : Прометей, 2004. – 96 с.

63. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб. – [3-тє вид.]. – К. : Каравела, 2008. – 352 с.

64. Тарасюк Г. М. Планування комерційної діяльності : навч. посіб. / Г. М. Тарасюк. – К. : Каравела, 2005. – 400 с.

65. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. – [пер. с нем.]. – [под ред. и с предисл. Турчака А. А., Головача Л. Г., Лукашевича М. Л.]. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

66. Чаус В. М. Планування діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання : теоретичний підхід / В. М. Чаус // Вісник ЛКА: Збірник наукових праць. – Серія економічна. – Вип. 32. – Львів : ЛКА, 2010. – С. 112-116.

67. Чаюн І. О. Планування виробничої програми підприємства та її ресурсне обґрунтування / І. О. Чаюн, І. Ю. Бондар. – К. : КНТЕУ, 2000. – 126 с.

68. Череп А. В. Економічний аналіз : навч. посіб. / А. В. Череп. – К. : Кондор, 2009. – 150 с.

69. Череп А. В. Стратегічне планування і управління : навч. посіб. / А. В. Череп, А. В. Сучков. – К. : Кондор, 2011. – 334 с.

70. Черниш С. С. Економічний аналіз : навч. посіб. / С. С. Черниш. – К. : ЦУЛ, 2010. – 312 с.

71. Чернов В. А. Экономический анализ: торговля, общественное питание, туристский бизнес : учеб. пособ. / В. А. Чернов. – [под. ред. М. И. Баканова]. – [2-е изд., перероб. и доп.]. – М. : ЮНИТИ, 2009. – 639 с.

72. Шваб Л. І. Економіка підприємства : навч. посіб. для студ. ВНЗ / Л. І. Шваб. – К. : Каравела, 2005. – 568 с.

73. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / Л.А. Швайка. – [вид. 4-те., стер.]. – Львів: «Новий світ-2000», 2010. – 268 с.

74. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций : практ. пособ. / А. Д. Шеремет, Е. В. Нечашев. – [2-е узд., перероб. и доп.]. – М. : ИНФРА. – М., 2010. – 208 с.

75. Ширенбек Х. Экономика предприятия : учеб. для вузов / Х. Ширенбек; [пер. с нем.]. – СПб. : Питер, 2005. – 848 с.

76. Эрик С. Зигель Пособие ЭРНСТ энд ЯНГ. Составление бизнес-плана / Эрик С. Зигель, Лорен А. Шульц, Брайен Л. Форд, Дэвид С. Карни. – [пер с англ.] – [2-е изд.]. – М. : Джон Уайлн энд Санз, 1994. – 224 с.