

Методичні рекомендації до вивчення дисципліни
здобувачами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності «Менеджмент»

Хмельницький національний університет

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ

*Методичні рекомендації до вивчення дисципліни
здобувачами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»*

*Затверджено на засіданні кафедри
менеджменту та адміністрування.
Протокол № 2 від 03.10.2023*

Хмельницький 2023

Бізнес-планування у підприємстві : методичні рекомендації до вивчення дисципліни здобувачами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» / Т. В. Назарчук. Хмельницький : ХНУ, 2023. 107 с.

Укладач: Назарчук Т. В., канд. екон. наук, доц.

Відповідальний
за випуск: Тюріна Н. М., канд. екон. наук, проф.

Випусковий редактор: Яремчук В. С.

Технічне редагування і верстка: Чопенко О. В.

Макетування та друк здійснено редакційно-видавничим відділом Хмельницького національного університету (м. Хмельницький, вул. Інститутська, 7/1). Підп. до друку 30.11.2023. Зам. № 99є/23, електронне видання, 2023.

© ХНУ, 2023

ВСТУП

Професійна діяльність здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» передбачає їх безпосередню участь у реалізації бізнес-процесів підприємств. Тому вивчення технологій бізнес-планування, розробки моделей створення і розвитку бізнесу, аналізу цілей та особливостей реалізації бізнес-проєкту є важливими для подальшої роботи майбутнього фахівця. Дисципліна «Бізнес-планування у підприємстві» містить інформацію щодо основних методик розробки та презентації бізнес-планів. У процесі вивчення дисципліни здобувачі

(студенти) мають оволодіти знаннями з концептуальних основ планування бізнесу, вимог до структури бізнес-плану та змісту його розділів, стадій розробки бізнес-плану та чинників його успішної презентації.

Мета дисципліни – формування теоретичних знань та практичних навичок щодо бізнес-планування в сучасних організаціях, розроблення та реалізації бізнес-планів нового підприємства тощо.

Завдання дисципліни – оволодіння теоретичними і практичними методами та принципами бізнес-планування; обґрунтування комерційної ідеї бізнесу та визначення перспектив його розвитку; набуття навичок розроблення й презентації бізнес-планів.

Предмет дисципліни – процес бізнес-планування та розробки бізнес-плану реалізації підприємницької ідеї.

Відповідно до стандарту вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» та освітньо-професійної програми вивчення дисципліни розширює та поглиблює:

– **компетентності**: здатність визначати та описувати властивості і характеристики бізнес-середовища та бізнес-структур; здатність аналізувати результати діяльності бізнес-структур, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища; здатність визначати перспективи розвитку бізнесу; вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними; здатність планувати діяльність бізнес-структур та управляти часом; здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління бізнесом; здатність знаходити та оцінювати нові ринкові можливості, формулювати бізнес-ідеї, розробляти бізнес-плани їх реалізації;

– **програмні результати навчання**: знаходити й оцінювати нові ринкові можливості і формулювати бізнес-ідеї; визначати цілі розробки та структуру підприємницького проєкту; здійснювати пошук, збирання та аналіз інформації, розраховувати показники для обґрунтування розділів бізнес-плану; складати як бізнес-план в цілому, так і план маркетингової, виробничої, організаційної та фінансової діяльності; моделювати грошові потоки при реалізації бізнес-плану; оцінювати ризики і фінансові показники проєктів; визначати перспективи розвитку організації/бізнес-проєкту; застосовувати сучасні програмні засоби для здійснення розрахунків у бізнес-плані; вміти презентувати результати бізнес-плану.

У виданні наведені основні теоретичні положення дисципліни; рекомендації та завдання для проведення практичних занять; завдання для контрольних робіт (для здобувачів заочної форми навчання), а також методичні рекомендації до підготовки й презентації бізнес-планів.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1.

Теоретико-методичні основи бізнес-планування

Навчальні цілі теми:

- сформувати у здобувачів розуміння теоретичних основ бізнес-планування;
- розкрити мету, завдання та функції бізнес-планування;
- сформувати розуміння особливостей розробки різних видів бізнес-планів;
- ознайомити з інформаційним полем підготовки бізнес-планів;
- сформувати уявлення про роль та значення бізнес-плану для різних зацікавлених груп;
- ознайомити з принципами розробки бізнес-планів.

Основні положення та визначення за темою

Процес планування є невід'ємною складовою управління створенням, функціонуванням та розвитку кожного суб'єкта господарювання, 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 його реалізації.

Бізнес-план на відміну від інших планових документів підприємства стосується:

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

Бізнес-план – це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним. 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 або реалізації ним інвестиційного проєкту, що

забезпечує аналіз, оцінку, позиціонування, контроль та регулювання діяльності в умовах невизначеності і динамічності зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища.

Цілі бізнес-планування:

– визначити конкретні напрями діяльності компанії, цільові ринки і місце компанії на цих ринках;

– сформулювати довгострокові і короткострокові цілі компанії, стратегію і тактику їх досягнення, визначити осіб, відповідальних за реалізацію стратегії;

– визначити показники продукції і послуг, які будуть запропоновані компанією споживачам, оцінити витрати на їх виробництво та реалізацію;

– виявити відповідність працівників компанії, умов мотивації їх праці, відповідно до вимог досягнення поставлених цілей;

– визначити склад маркетингових заходів фірми з вивчення ринку, реклами, стимулювання продажів, ціноутворення, каналів збуту тощо;

– оцінити фінансове становище компанії і відповідність наявних фінансових і матеріальних ресурсів можливостям досягнення поставлених цілей;

– передбачити труднощі, «підводні камені», які можуть перешкодити практичному виконанню бізнес-плану.

Завдання бізнес-планування:

– налагодження комунікацій між підприємцем і майбутніми постачальниками, продавцями та найманими працівниками;

– проектування системи управління новим бізнесом;

– своєчасне передбачення можливих перешкод і проблем на шляху до успіху власної справи;

– можливість перевірки слушності власної підприємницької ідеї ще до її практичної реалізації.

Функції бізнес-планування:

1) **зовнішня** – ознайомити представників ділового світу з сутністю та основними аспектами реалізації певної підприємницької ідеї;

2) **внутрішня:**

– інструмент стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства;

– механізм аналізу, контролю й оцінки діяльності підприємства.

Бізнес-план допомагає отримати відповіді на такі запитання:

– хто виступає цільовими споживачами/клієнтами;

– де наш ринок (ніша на ринку);

– яким є ринок продукту підприємства;

– як реалізовувати товари (послуги);

– які кошти потрібні для реалізації проекту?

Класифікація основних видів бізнес-планів наведена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Видова класифікація бізнес-планів

Критерій	Вид бізнес-плану	Ключові характеристики
Аудиторія користувачів	Бізнес-план для внутрішнього користування	Містить конфіденційну інформацію стосовно перспектив розвитку підприємства, відповідні розрахунки є максимально реалістичними
	Бізнес-план для зовнішнього користування	Розробляється з метою налагодження ділового співробітництва і створення сприятливого іміджу підприємства
	– для подання кредиторам	Особлива увага приділяється обґрунтуванню кредитоспроможності позичальника та способів зниження кредитного ризику
	– для подання потенційним інвесторам	Особлива увага приділяється показникам ефективності інвестицій та гарантіям безпеки вкладеного капіталу
	– для подання потенційним контрагентам	Особлива увага приділяється діловій репутації підприємства, доказам його надійності та фінансової стійкості
Характер об'єкта бізнес-планування	Бізнес-план нового підприємства	Детально обґрунтовується вибір сфери бізнесу, організаційно-правова форма підприємництва, проектується оптимальна організаційна структура управління, ретельно аналізується ефективність і доцільність інвестицій
	Бізнес-план діючого підприємства	Визначає напрямки та цілі розвитку підприємства, зосереджує увагу на забезпеченні його конкурентоспроможності через реалізацію відповідних бізнес-проектів
Стратегічні цілі розвитку	Бізнес-план реорганізації підприємства	Визначає цілі та порядок проведення організаційних змін, зумовлених новими умовами господарювання
	Бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства	Розробляється для обґрунтування антикризових заходів, що вживатимуться для відновлення фінансової стійкості підприємства
	Бізнес-план інноваційного проекту	Особлива увага до обґрунтування реалістичності і ринкової життєздатності запропонованих інновацій
	Бізнес-план диверсифікації діяльності	Розробляється для обґрунтування доцільності освоєння нових сфер бізнесу

Роль та значення бізнес-плану для різних зацікавлених груп:

– менеджери компанії – інструмент оцінки практичності ідей, формування команди, проведення критичного аналізу діяльності компанії, а також визначення можливостей додаткового фінансування розвитку організації;

– акціонери – інструмент оцінки можливостей підприємства, відстеження виконання цілей та завдань, визначенням потреби у фінансових ресурсах;

– кредитори – оцінка фінансової ліквідності та платоспроможності організації та ризиків реалізації підприємницького проекту;

– партнери – оцінка надійності та привабливості розвитку партнерства та його ефективності

Процес розробки бізнес-плану починається зі збору інформації, яка стосується бізнес-проекту (інформаційного поля бізнес-плану).

Інформаційне поле бізнес-плану – це сукупність документів чи даних правового, політичного, економічного, комерційного, науково-технічного, зовнішньоекономічного та соціального характеру, які забезпечують інформаційні потреби підприємця в процесі опрацювання бізнес-плану (рис. 1.1).



Рис. 1.1 – Інформаційне поле бізнес-плану

Принципи формування й використання інформації в процесі підготовки бізнес-плану:

– актуальність інформації – реальне віддзеркалення стану бізнес-середовища;

– достовірність даних – ґрунтується на точному відтворенні об'єктивного стану і розвитку виробництва, ринку і зовнішнього макросередовища;

– релевантність даних – дозволяє отримувати інформацію в точній відповідності з сформульованими вимогами, уникаючи роботи з непотрібними даними;

– повнота відображення – необхідна для об'єктивного обліку всіх чинників, що формують, або роблять вплив на стан і розвиток маркетингового середовища;

– цілеспрямованість даних – орієнтує їх на конкретні цілі і завдання в області виробництва і реалізації продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Принципи підготовки бізнес-плану:

– корисність – не повинно бути зайвої інформації, яка буде заважати і переобтяжувати сприйняття бізнес-ідеї;

– нейтральність – у бізнес-плані мають бути з максимально можливою об'єктивністю відображені усі характеристики;

– реальність та достовірність – бізнес-план необхідно складати на підставі достовірної інформації, не припустимим є навмисне викривлення інформації для підвищення привабливості підприємницького проекту;

– прозорість – бізнес-план повинен бути викладений так, щоб потенційні інвестори чи бізнес-партнери могли перевірити достовірність та адекватність інформації, наведеної у ньому;

– гнучкість – оскільки зовнішнє середовище постійно змінюється, виникає потреба у корегуванні показників бізнес-плану, яке має відбуватися з урахуванням змін;

– зрозумілість – він має бути підготовлений зрозумілою мовою, з використанням прийнятої економічної та управлінської термінології;

– компактність і структурованість – оптимальний обсяг бізнес-плану не має перевищувати 35–50 с., а інформація повинна бути чітко структурована за розділами;

– наочність – доцільно використовувати графічне та табличне представлення інформації для наочності отриманих результатів.

Бізнес-план повинен бути:

– переконливим, лаконічним, викликати інтерес у зацікавлених осіб;

- стислим (виклад тільки найголовнішого з кожного розділу);
- доступним для читання і розуміння (має бути зрозумілий широкому колу людей, а не тільки фахівцям).

Контрольні питання

1. Що собою являє бізнес-план і яким є його призначення?
2. Які функції виконує бізнес-план в системі управління підприємством? Обґрунтуйте їх.
3. Яким є інформаційне забезпечення процесу бізнес-планування залежно від розроблення бізнес-плану для нового підприємства, діючого підприємства, створення окремого стратегічного підрозділу чи започаткування нового виду діяльності підприємством?
4. Якими є основні завдання розробки бізнес-плану?
5. Яку інформацію і з яких джерел слід відібрати для розробки бізнес-плану?
6. Чим відрізняється бізнес-план нового та діючого підприємства?
7. Якими принципами слід керуватися при розробці бізнес-плану?
8. За якими ознаками класифікуються бізнес-плани?

Література: [1, с. 10–38; 2, с. 9–40; 3, с. 13–33; 4, с. 6–38; 5, с. 5–45; 6]

Тема 2.

Логіка розробки, структура та оформлення бізнес-плану

Навчальні цілі теми:

- з'ясувати логіку розробки бізнес-плану;
- сформулювати розуміння основних етапів підготовки бізнес-плану;
- визначити вимоги до написання і правила технічного оформлення бізнес-плану.

Основні положення та визначення за темою

Процес складання бізнес-плану є специфічним у кожному конкретному випадку, тому практично неможливо дати якусь універсальну (стандартну) схему його розробки.

Найбільш складною є процедура опрацювання бізнес-плану для започаткування нового бізнесу. Процес його розробки містить три стадії: початкову; підготовчу; основну.

На початковій стадії бізнес-планування:

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

Відомо багато **методів пошуку підприємницьких ідей** нових товарів. Найпоширеніші з них:

– «мозковий штурм» – ділова розмова за участю кількох осіб з метою пошуку ідей нових товарів (критика запропонованих ідей не допускається, щоб не стримувати творчої активності учасників);

– метод контрольних запитань, який передбачає складення переліку питань стосовно того, наприклад, що можна поліпшити в певному товарі чи послугі (такі запитання пропонуються для відповіді фахівцям у цій сфері);

– метод поєднань – порівнювання кількох товарів з метою знайти взаємозв'язок між ними та новим товаром;

– стеження за діяльністю конкурентів тощо.

Вибір сфери підприємницької діяльності відбувається з урахуванням:

1) сутності та спрямованості ідеї майбутнього бізнесу;

2) особистих факторів (власний практичний досвід та потенціал, наявність відповідної освіти та знань, відповідність сфери бізнесу інтересам і вподобанням самого підприємця);

3) зовнішніх факторів (реальна економічна ситуація, законодавчо заборонені сфери й види діяльності, необхідність ліцензування діяльності, сучасні й майбутні потреби споживачів, рівень конкуренції в галузі, стадії життєвого циклу продукції, наявність необхідних ресурсів тощо).

Вибір організаційно правової форми реалізації підприємницької діяльності залежить від: порядку утворення статутного фонду (майна) підприємства; потреби у фінансових коштах; правах та відповідальності учасників; форми управління підприємством; кількості учасників суб'єкта господарювання; способу розподілу прибутків і збитків тощо.

Загальновідомі три **основні організаційно-правові форми підприємницької діяльності:**

– одноосібне володіння – підприємство, власником якого є фізична особа або сім'я;

– партнерство (господарське товариство) – об'єднання власних капіталів кількох фізичних або юридичних осіб за умов: однакового розподілу ризику і прибутку; спільного контролю результатів бізнесу; безпосередньої участі в здійсненні діяльності;

– корпорація (акціонерне товариство) – підприємство, власниками якого є акціонери, котрі мають обмежену відповідальність (у розмірі свого внеску в акціонерний капітал) і розпоряджаються прибутком.

Найпоширенішою формою є одноосібні володіння, які становлять 74 %. Вони характерні для роздрібною торгівлі, сфери послуг. Великі корпорації становлять лише близько 1/5 загальної кількості підприємств це 19 %. Сфера їх діяльності – галузі промисловості.

Досить часто підприємницька діяльність розпочинається з ролі **фізичної особи підприємця** (ФОП). Громадянин України визнається суб'єктом господарювання у разі здійснення ним підприємницької діяльності за умови державної реєстрації його як підприємця без статусу юридичної особи. Підприємницьку діяльність можна здійснювати із залученням або без залучення найманої праці.

Основні способи започаткування бізнесу:

- 1) створення нового підприємства «з нуля»;
- 2) придбання компанії, що вже існує на ринку;
- 3) придбання франшизи, тобто ліцензії, яка надає підприємцеві (фірмі) право на продаж (виробництво, здійснення певної діяльності) товарів чи послуг великої фірми, яка вже добре відома споживачам.

На підготовчій стадії бізнес-планування:

– збирається та аналізується маркетингова, виробнича, фінансова та загальноекономічна інформація про майбутній бізнес (процес формування інформаційного поля бізнес-плану);

– з'ясовуються сприятливі можливості та загрози розвитку бізнесу в зовнішньому середовищі;

– оцінюються сильні та слабкі сторони підприємницької ідеї;

– визначається місія та цілі діяльності компанії;

– аналізуються стратегічні альтернативи та вибирається стратегія діяльності.

Мета підготовчої стадії дати відповіді на запитання:

– чим його бізнес відрізнятиметься від бізнесу конкурентів;

– що сприятиме або заважатиме його становленню і розвитку;

– на які конкурентні переваги слід орієнтуватися;

– якими мають бути програма дій та пріоритети діяльності майбутнього бізнесу?

На **основній стадії бізнес-планування** сформульовані на початковій і підготовчій стадіях концепція, місія, цілі та стратегія майбутнього бізнесу створюють «каркас» бізнес-плану, визначають його спрямованість, логіку побудови і зміст відповідних розділів.

Головна мета цієї стадії – довести економічну доцільність створення даного бізнесу, переконливо показати, як саме гроші чи інші ресурси потенційного інвестора забезпечать йому очікуваний прибуток.

Зміст бізнес-плану, залежить від впливу низки об'єктивних чинників. До **основних чинників, що визначають зміст та обсяг бізнес-плану**, належать: аудиторія, на яку розрахований бізнес-план; конкретні цілі розробки бізнес-плану; конкретно-функціональна спрямованість бізнес-плану; масштаби діяльності та обсяги початкового фінансування; найважливіші характеристики майбутнього продукту і стадія його життєвого циклу (рис. 2.1).

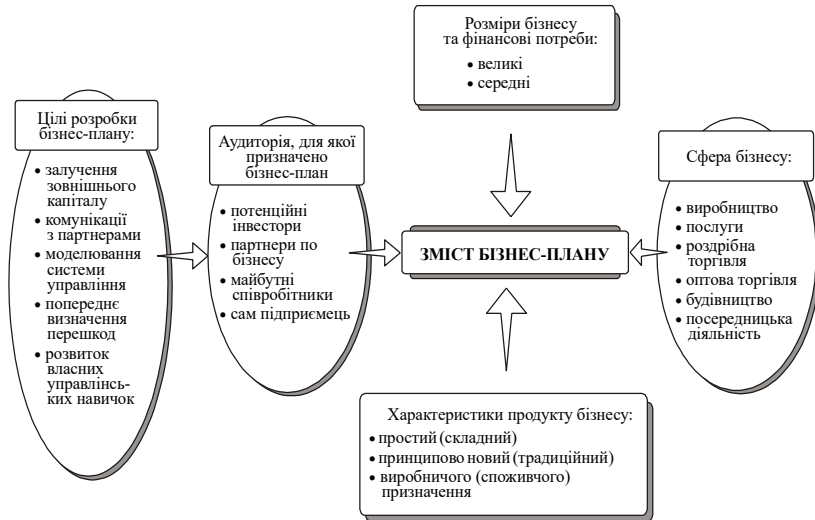


Рис. 2.1 – Фактори, що впливають на зміст і структуру бізнес-плану

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

- а) титульний аркуш;
 - б) зміст бізнес-плану;
 - в) резюме:
1. Галузь, фірма та її продукція (послуги):
 - поточна ситуація і тенденції розвитку галузі;
 - опис продукту (послуги) компанії;
 - стратегія розвитку компанії.

2. Дослідження ринку:
 - загальна характеристика ринку продукту;
 - цільовий ринок бізнесу;
 - місце компанії на ринку;
 - оцінка впливу зовнішніх чинників.
 3. Маркетинг-план:
 - стратегія маркетингу;
 - прогнозовані обсяги продажу;
 - бюджет маркетингових заходів.
 4. Виробничий план:
 - основні виробничі операції;
 - обладнання й устаткування;
 - сировина, матеріали, комплектуючі;
 - виробничі й невиробничі приміщення;
 - кошторис витрат.
 5. Організаційний план:
 - форма організації бізнесу;
 - потреба в персоналі;
 - власники бізнесу й команда менеджерів;
 - календарний план реалізації проєкту.
 6. Оцінка ризиків:
 - характеристика можливих ризиків;
 - способи реагування на загрози для бізнесу.
 7. Фінансовий план:
 - план доходів та видатків;
 - план руху готівки;
 - плановий баланс;
 - фінансові коефіцієнти.
- г) додатки.

Слід 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 проєкту розділи.

Внутрішня логіка розробки бізнес-плану може здійснюватися у порядку, наведеному на рис. 2.2.

Безпосередньо починати розробку бізнес-плану необхідно з надання стислої характеристики галузі, до якої він належить (її сучасний стан; тенденції розвитку; можливість появи нових видів продукції; галузеві чинники, які сприяють або обмежують розвиток суб'єкта підприємницької діяльності (реалізацію бізнес-проєкту).

1. Стисла характеристика галузі, до котрої належить бізнес-проект (сучасний стан; тенденції розвитку; нові види продукції; чинники, що сприяють або обмежують розвиток)
2. Розкриття концепції поведінки підприємства в галузі (стратегічні й тактичні цілі діяльності; опис продукції (послуг); привабливість продукції; перспективи розвитку підприємства)
3. Загальна характеристика ринку продукції підприємства (потенціал і 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 тощо)
5. Обґрунтування стратегії маркетингу та програм, які її забезпечують (засоби і канали збуту; політика ціноутворення; рекламна компанія; політика підтримання продукту)
6. Прогнозування обсягів продажу (за: часовими інтервалами, видами продукції, 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 їхньої мінімізації (типи можливих ризиків; найімовірніші 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 і термінів повернення залучених коштів)
11. Написання висновків з основних положень бізнес-плану (складання резюме)

Рис. 2.2 – Логіка розроблення бізнес-плану

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

Після цього дається загальна характеристика ринку продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності (потенціалу та тенденцій

розвитку ринку та цільового сегменту; обґрунтування його розміщення; оцінювання впливу конкуренції).

Наступним етапом є визначення орієнтирів та цілей маркетингової діяльності суб'єкта бізнесу (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) суб'єкта бізнесу (за часовими інтервалами; видами продукції (послуг); 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 суб'єкта бізнесу (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.

У міру 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 його положень (складання резюме).

Бізнес-план, призначений для регулювання поточної діяльності підприємства (корпоративний бізнес-план), за своєю структурою дещо відрізняється.

Орієнтовна структура корпоративного бізнес-плану має такий вигляд:

1. Резюме.
2. Структурний аналіз сфер бізнесу (визначення стадії життєвого циклу; ідентифікація стратегічних груп (груп суб'єктів господарювання з близькою стратегічною орієнтацією); аналіз товарного наповнення; ідентифікація та аналіз характеристик продуктів-субститутів (замінників); оцінювання галузевих бар'єрів мобільності; ідентифікація потенційних конкурентів; аналіз відповідних ресурсних ринків; оцінювання впливу постачальників; маркетингова сегментація галузевого ринку і аналіз його структури; оцінювання впливу споживачів).
3. SWOT-аналіз (результати SWOT-аналізу дають керівництву підприємства змогу адекватно оцінити рівень його конкурентоспроможності, виявити конкурентні переваги та визначити основні загрози зовнішнього середовища).
4. Цілі діяльності (цілі перебудови діяльності).
5. Характеристика існуючих бізнес-ліній (потрібна підприємству для чіткого розмежування стратегічних зон господарювання та узагальнення відповідної інформації).
6. Маркетинг-план (перелік цільових сегментів ринку; місткість цільових сегментів; основні конкуренти у межах відповідних сегментів; засоби стимулювання збуту; методи ціноутворення в межах відповідних сегментів).
7. Виробничий план (обов'язково необхідно визначити основні напрями підвищення організаційно-технічного рівня виробництва та перспективи впровадження нових технологій (для підприємств виробничої сфери)).
8. Організаційний план (повинна бути охарактеризована існуюча організаційна структура управління, виявлені проблеми, що заважають її ефективному функціонуванню, а також запропоновані способи їх вирішення).
9. Фінансовий план (визначаються джерела фінансування діяльності; визначається оптимальне співвідношення між власними і позичковими коштами та цільові значення фінансових коефіцієнтів на плановий період).

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.

Бізнес-план повинен відповідати визначеним вимогам та правилам оформлення, а саме:

- незначний обсяг документа, його простота та лаконічність, але водночас адекватне розкриття суті підприємницького проєкту і

його цілей. Як показує практика, для підприємницьких проєктів, що вимагають незначних фінансових вкладень, обсяг документа обмежується 20–25 сторінками;

- функціональність документа, тобто в нього повинна бути включена лише та інформація, яка цікавить чи може зацікавити конкретного читача;

- легкість у сприйнятті, тобто документ має бути складений так, щоб в ньому легко можна було відшукати необхідну інформацію;

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

- забезпеченість збереженості конфіденційної інформації про підприємницький проєкт;

- реалістичність припущень та передбачень (у бізнес-плані повинен переважати не необґрунтований текст (наприклад, обсяги продаж чи ринкова частка суб'єкта бізнесу у наступному році збільшиться 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 тощо) 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; точність фінансових розрахунків;

- 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);

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

- 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);

- формування іміджу успішного суб'єкта підприємницької діяльності. Цей документ повинен бути привабливим, але простим та через викладення тексту свідчити про успішність функціонування суб'єкта бізнесу та привабливість пропонованого бізнес-проєкту;

– об’єктивність оцінки ускладнень, в яких може опинитись реалізація бізнес-проекту; відповідність стилю написання бізнес-плану стандартам та очікуванням щодо цього осіб, на яких він розрахований.

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

– наявність титульного аркуша (з позначенням на ньому повної назви компанії та засновників, їхньої адреси, телефонів тощо);

– наявність змісту бізнес-плану (перелік розділів і параграфів з наскрізною нумерацією сторінок);

– обов’язкове розміщення резюме (коротких висновків). У резюме необхідно дати короткий опис концепції та суті започаткованого бізнесу; розкрити можливості бізнесу і стратегію їх реалізації; цільовий ринок (основні споживачі, особливості їх обслуговування; очікувані обсяги продажу і частка ринку фірми); визначити найбільш суттєві конкурентні переваги фірми, які мають місце або будуть створені внаслідок реалізації прийнятої стратегії; подати основні фінансові показники майбутньої діяльності фірми (прибутковість, термін досягнення беззбитковості, окупність інвестицій тощо); спрогнозувати загальну потребу в коштах з виокремленням власного та позичкового капіталу).

– наявність у кінці бізнес-плану додатків, що деталізують та уточнюють інформацію, подану в основних розділах;

– наявність приміток і посилань на джерела використаної інформації.

Контрольні питання

1. З яких стадій складається процес розробки бізнес-плану?
2. Які фактори впливають на структуру і зміст бізнес-плану?
3. У якій послідовності рекомендовано складати бізнес-план?
4. Яких правил слід дотримуватися у процесі оформлення бізнес-плану?
5. Яка інформація наводиться на титульному листі бізнес-плану?
6. Яку інформацію слід подавати у резюме бізнес-плану?
7. Яку інформацію виносять у додатки до бізнес-плану?
8. Наведіть та охарактеризуйте інші підходи до послідовності розробки бізнес-плану.

Література: [1, с. 144–54; 2, с. 41–52, 3, с. 33–40; 4, с. 39–49; 5, с. 48–64; 6, с. 78–98]

Тема 3.

Характеристика галузі, підприємства, продукції

Навчальні цілі теми:

- сформувати розуміння оцінки поточної ситуації в галузі;
- визначити мету і завдання підготовки розділу «Характеристика галузі, підприємства, продукції»;
- розуміти процес дослідження ринку та здійснювати його сегментацію;
- визначати, які фактори визначають конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Основні положення та визначення за темою

Розділ бізнес-плану «Галузь, підприємство та його продукція» виконується для того, щоб переконати зацікавлених осіб у перспективності галузі, у якій започатковується конкретний бізнес, оцінити місце, яке може зайняти у галузі підприємство і його продукція.

Цей розділ бізнес-плану включає:

- оцінку поточної ситуації та тенденції розвитку галузі;
- опис підприємства;
- опис продукту (послуги) підприємства;
- дослідження ринку.

Для оцінювання стану галузі у бізнес-плані варто описати:

- її сучасний стан, перспективи розвитку і динаміку (циклічність);
- основних представників галузі; компанії, які посідають ключові позиції на ринку;
- фактори, що визначають успіх діяльності в галузі;
- масштаби виробництва в галузі сьогодні; динаміку обсягів продажу в галузі за останні роки;
- чинники, які у перспективі можуть позитивно або негативно вплинути на розвиток галузі (екологічні, технічні, законодавчі тощо);
- нові компанії, які з'явилися в галузі останнім часом;
- нові товари і сегменти ринку, що було освоєно в галузі за останні роки;
- нові тенденції, які помітні в розвитку галузі.

Підрозділ «Опис галузі» має містити інформацію щодо:

- сировинної бази галузі та рівня доступу підприємства до неї;
- обраного підприємством сегмента ринку;
- характерної для галузі структури виробництва продукції (надання послуг) та капіталу;
- інвестиційних умов;

- динаміки обсягів продажу за останні роки;
- очікуваних перспектив розвитку галузі, змін у рівні ринкової конкуренції, можливості появи нових товарів тощо.

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

- багатофакторного аналізу рівня інтенсивності галузевої конкуренції;
- визначення стадії розвитку галузі;
- безпосередній аналіз інвестиційної привабливості галузі.

Результати такого аналізу можуть бути представлені у вигляді матриці «Рівень інвестиційної привабливості галузі», представленої на рис. 3.1. Матриця складається з 12 квадрантів для наочного відображення рівня привабливості обраної підприємством галузі за двома параметрами: рівень конкуренції в галузі та темп розвитку галузі.

Рівень конкуренції в галузі

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

Стадія розвитку галузі

Рис. 3.1 – Матриця «Рівень інвестиційної привабливості галузі»

Найбільш привабливим для суб'єкта підприємницької діяльності 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.

Підрозділ «Опис підприємства» передбачає відображення загальної інформації про суб'єкт господарювання, а саме:

- його повну та скорочену назву, код ЄДРПОУ;
- дату реєстрації, номер реєстраційного свідоцтва, найменування органу реєстрації;
- поштову та юридичну адресу;
- види діяльності та їх КВЕД;

- організаційно-правову форму;
- форму власності та інформацію про частки у капіталі;
- загальний розмір статутного капіталу;
- частки і джерела їх формування засновниками (учасниками);
- банківські реквізити;
- організаційну структуру;
- прізвища та контактні реквізити керівників;
- характеристику управлінського персоналу, відповідального за результати реалізації підприємницького проєкту (вік, освіта та кваліфікація, попередні місця роботи та посади, термін роботи на підприємстві та на займаній посаді);
- фактори, які визначають діяльність суб'єкта бізнесу (SWOT-аналіз);
- цілі та стратегію суб'єкта бізнесу.

Даючи загальну характеристику компанії, слід визначити її головні цілі та основні види діяльності. При цьому не рекомендується вдаватися до зайвих подробиць (їх буде розкрито в наступних розділах бізнес-плану), а важливо вказати на:

1) стратегічні й тактичні цілі діяльності фірми. Цілі в бізнес-плані, як правило, визначаються стосовно позиції компанії на ринку; інноваційної діяльності; продуктивності; прибутковості; професіоналізму персоналу; соціальної відповідальності тощо. Наприклад, цілями фірми можуть бути такі: завоювати певну частку ринку; стати лідером у певній сфері діяльності; першою запропонувати якнайширший асортимент товарів (послуг) тощо;

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

3) стадію розвитку бізнесу фірми (початок, перепрофілювання; розширення; виокремлення зі складу великої компанії); географічні зони, на які поширюється бізнес фірми.

Важливим завданням розділу «Галузь, підприємство та його продукція» є належне представлення найважливіших характеристик товару (послуги) суб'єкта підприємницької діяльності, з яким воно буде виходити на ринок.

Характеристика продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності повинна містити інформацію про:

- потребу, яку вона задовольнятиме (у зв'язку з цим, доцільно висвітлити основні цінності продукції, акцентувати не лише на її техніко-економічних характеристиках, а й на потребах, котрі вона задовольнятиме. Необхідно також описати чинники привабливості продукції (за такими складовими, як цінність, можливість придбання, ціна,

якість, екологічність, імідж, товарна марка, форма, упакування, термін служби); переваги; чинники, що забезпечують унікальність продукції; недоліки та методи їхнього усунення);

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

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

- зовнішнє оформлення;

- порівняння з іншими аналогічними товарами;

- патентна захищеність;

- показники експорту продукції та його можливості;

- основні напрями вдосконалення продукції (послуги);

- можливі чинники успіху (новий для ринку (цільового сегмента) товар, своєчасність виведення продукції (послуг) на ринок тощо).

У межах цього розділу доцільно висвітлити також додаткові питання, пов'язані з необхідними умовами виробництва та збуту продукції (надання послуг), висвітленням заходів, які слід реалізувати суб'єкту підприємницької діяльності для освоєння виробництва продукції.

Завданнями *підрозділу «Дослідження ринку»* є оцінювання ринкових можливостей підприємства, виявлення рівня попиту на його продукцію (послуги), обґрунтування найбільш ефективних каналів та способів просування продукції (послуг) на ринок.

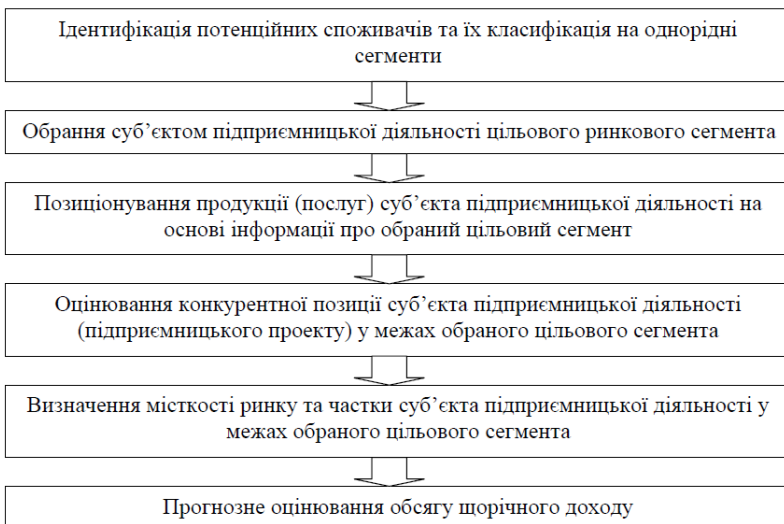


Рис. 3.2 – Основні етапи дослідження ринку при розробці бізнес-плану

У процесі дослідження ринку потрібно висвітлити питання:

- хто є споживачами продукції суб'єкта підприємницької діяльності;
- де вони знаходяться; на яку кількість споживачів розраховує суб'єкт підприємницької діяльності;
- яка купівельна спроможність покупців та рівень їх доступу до продукції суб'єкта підприємницької діяльності.

Послідовність розроблення підрозділу «Дослідження ринку» наведена на рис. 3.2.

Загальними параметрами досліджуваного ринку є:

- потенціал (очікувані сукупні обсяги продажу певного товару за конкретний період на певній території);
- тенденції розвитку (динаміка місткості) під впливом зовнішніх чинників;
- основні способи задоволення попиту споживачів певної продукції і джерела конкуренції.

Критерії сегментації споживчого ринку наведені на рис. 3.3.



Рис. 3.3 – Критерії сегментації цільового ринку

Опис цільового ринку бізнесу компанії має дати відповідь на такі питання:

- хто є потенційними споживачами продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності;
- як можна класифікувати потенційних споживачів (якими є найбільш доцільні критерії сегментації);
- для якої групи споживачів найбільше підходить продукт бізнесу суб'єкта підприємницької діяльності;

- де знаходяться потенційні споживачі продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності;
- місце розташування бізнесу суб'єкта підприємницької діяльності;
- хто є основними конкурентами суб'єкта підприємницької діяльності у боротьбі за покупців у обраному цільовому сегменті;
- якими є їх сильні та слабкі сторони;
- які конкурентні переваги суб'єкта підприємницької діяльності порівняно з конкурентами у обраному цільовому сегменті;
- за рахунок чого можна посилити конкурентну позицію суб'єкта підприємницької діяльності;
- яка загальна місткість цільового ринку;
- на яку кількість споживачів може розраховувати суб'єкт підприємницької діяльності;
- якою є сумарна купівельна спроможність (у вартісному вираженні) споживачів продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності.

При дослідженні ринку товарів і послуг слід аналізувати і недоліки конкуруючих фірм, визначаючи сферу кожного конкурента на ринку.

Порівняльний аналіз найближчих конкурентів може бути виконаний за допомогою матриці, наведеної в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Порівняльний аналіз найближчих конкурентів

Чим приваблює продукт (послуга) клієнта	Що пропонує		
	конкурент 1	конкурент 2	конкурент 3
1. Якість	_____	_____	_____
2. Низька ціна	_____	_____	_____
3. Широкий асортимент	_____	_____	_____
4. Надійність	_____	_____	_____
5. Післяпродажне обслуговування	_____	_____	_____
6. Доставка	_____	_____	_____
7. Місцезнаходження	_____	_____	_____
8. Продаж у кредит	_____	_____	_____
9. Гарантії	_____	_____	_____
10. Продаж супутніх товарів	_____	_____	_____

За результати проведеного аналізу слід зробити висновки щодо впливу зовнішніх факторів на бізнес компанії:

- які фактори визначають конкурентоспроможність підприємства на ринку даної групи товарів;
- хто конкретно є найближчими конкурентами фірми;
- у чому полягають сильні та слабкі сторони конкурентів;
- які переваги проти них має підприємство;
- які нові джерела конкуренції можуть виникнути в майбутньому;
- які інші зовнішні фактори (законодавчого, екологічного, санітарного та іншого характеру) впливають або можуть (за певних обставин) вплинути на бізнес підприємства?

Такий порівняльний аналіз дає змогу чіткіше визначити сильні й слабкі сторони конкурентів; визначити власний спосіб побудови конкурентоспроможної ринкової стратегії.

Контрольні питання

1. У чому полягає мета та основні цілі розробки розділу «Галузь, суб'єкт підприємницької діяльності та його продукція»?
2. Яку характеристику слід навести про суб'єкт підприємницької діяльності?
3. Яку інформацію має містити характеристика продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності?
4. У чому суть та якою є методика проведення аналізу інвестиційної привабливості галузі?
5. Що є основною метою розробки розділу «Дослідження ринку» та які питання слід розкрити у цьому розділі?
6. Охарактеризуйте послідовність розробки розділу «Дослідження ринку».
7. Якою є основна мета опису базових галузевих параметрів?
8. У чому полягає об'єктивна необхідність здійснення сегментації ринку при розробці розділу «Дослідження ринку»?
9. За якими критеріями здійснюється типологізація конкурентів?

Література: [1, с. 56–92; 2, с. 52–59; 3, с. 41–78; 4, с. 50–71; 5, с. 65–80; 6, с. 517–534]

Тема 4. Маркетинг-план

Навчальні цілі теми:

- з'ясувати цілі, завдання і складові розділу «Маркетинг-план»;
- засвоїти логіку розроблення «Маркетинг-плану»;

- розкрити сутність маркетингових стратегій підприємства;
- навчитись розраховувати бюджет маркетингу та прогнозувати обсяги продажу.

Основні положення та визначення за темою

Завдання розділу «Маркетинг-план» полягає в обґрунтуванні стратегії виходу суб'єкта підприємницької діяльності 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» має дати відповіді на питання:

- на які властивості продукції (послуги) буде зроблено основний акцент (якість, ціна, сервісне обслуговування, система постачання продукції, гарантії тощо);
- яку стратегію буде використовувати суб'єкта підприємницької діяльності при визначенні ціни на продукцію (послуги);
- як цінова стратегія суб'єкта підприємницької діяльності 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) суб'єкта підприємницької діяльності;
- 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.

У процесі розробки «Маркетинг плану» слід проаналізувати всі ***основні інструменти комплексу маркетингу***:

- збут та реалізація продукції;
- ціноутворення;
- просування товару на ринок (рекламна кампанія);
- політика підтримки продукту бізнесу.

Розділ бізнес-плану «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. Етапи підготовки цього розділу наведено на рис. 4.1.

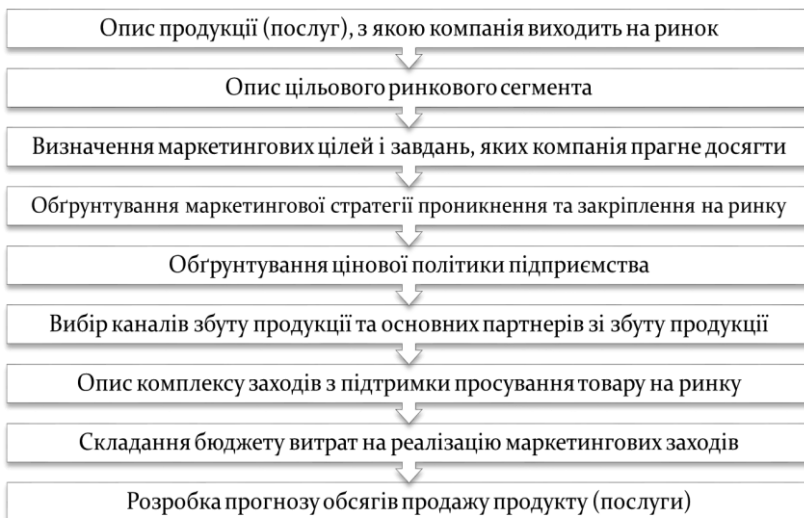


Рис. 4.1 – Послідовність розробки розділу «Маркетинг-план» у бізнес-плані

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

1) *недиференційованого (масового) маркетингу* – орієнтація на широкий споживчий ринок з використанням одного базового комплексу маркетингу;

2) *диференційованого маркетингу* – орієнтація на кілька груп споживачів з використанням спеціально опрацьованого комплексу маркетингу для кожної групи споживачів;

3) *концентрованого маркетингу* – орієнтація на одну групу споживачів з використанням комплексу маркетингу спеціального залучення саме цієї групи.

Рішення щодо *конкретної стратегії збуту* та вибору каналу реалізації продукції фірма приймає з урахуванням кількох реальних факторів. Канал нульового рівня фірма вибирає за наявності покупців великих партій продукції фірми або великої заінтересованості споживача в після продажному обслуговуванні виробів продуцента. За низької ціни одиниці продукції, комплектної закупівлі товару споживачем або територіальної розгалуженості ринків збуту варто застосовувати систему товаропросування з посередниками. Кількість посередників у конкретному каналі збуту буде залежати від особливостей продукції фірми (товари широкого вжитку, засоби виробництва тощо).

Рішення щодо вибору каналу збуту залежить також і від бажання контролювати систему збуту. Що більше рівнів має канал збуту, то менше можливостей його контролювати матиме виробник.

Кількість посередників у каналі збуту залежить від особливостей продукції фірми. Для товарів широкого вжитку потрібна широка мережа збуту, а для товарів, розрахованих на вузьке коло споживачів, можна взагалі відмовитися від посередників.

Основні компоненти стратегії маркетингу:

- формування цінової політики суб'єкта підприємницької діяльності;
- обґрунтування каналів збуту продукції;
- вибір способів організації рекламної кампанії;
- формування політики підтримки продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності на ринку.

Політика ціноутворення підприємства здійснюється поетапно. Основні етапи такі:

- ідентифікація ситуації, тобто визначення конкретних причин необхідності прийняття рішення щодо рівня ринкової ціни (проекування нової продукції; вихід з продукцією підприємства на нові сегменти ринку; перегляд цін з урахуванням змін у ринковому середовищі тощо);
- визначення цілей цінової політики фірми на ринку (збільшення частки ринку та обсягів продажу продукції фірми; підтримання досягнутої фірмою позиції на ринку тощо);
- аналіз цін на продукти-конкуренти з метою встановлення цінової еластичності попиту і верхньої межі ціни;
- вибір однієї з моделей ціноутворення (орієнтованої або на виробничі витрати, або на попит, або на галузеву конкуренцію);
- визначення стратегії ціноутворення (проникнення на ринок, «зняття вершків», цінових ліній, преміальних цін тощо);
- прийняття остаточного рішення щодо рівня ціни на відповідний товар на конкретних ринках збуту.

До найпоширеніших належать ***стратегії ціноутворення:***

- проникнення на ринок (установлення занижених цін на нові види продукції, з якими фірма виходить на нові сегменти ринку);
- «зняття вершків» (установлення завищених цін на нові види продукції з унікальними властивостями, які захищено патентами та іншими правами власності);
- цінових ліній або параметричного ціноутворення (установлення цін на ті види продукції, які відрізняються від наявних на ринку за рівнем окремих техніко-експлуатаційних параметрів);

– преміальних цін або знижок з цін (знижка за оплату готівкою; сезонна знижка; знижка із сукупного обороту; знижка з ціни одиниці продукції, що її знімають з виробництва);

– «географічної ціни» – дозволяє врахувати при встановленні ціни витрати на постачання продукції (надання послуг) у різні регіони країни;

– «опортуністичного ціноутворення» (установлення відносно високих цін на товари, кількість яких недостатня в даний момент, для задоволення високого попиту протягом короткого часу).

Якщо продукція підприємства коштуватиме дешевше ніж аналогічні товари конкурентів, то в бізнес-плані необхідно пояснити, за рахунок чого це буде досягнуто. Коли на момент складання бізнес-плану підприємець уже має детальний прейскурант, то і його варто навести в бізнес-плані.

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.

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 проєкт повинен забезпечувати рентабельність не нижче собівартості залучених коштів. До сумарних витрат на одиницю продукції додаються, 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.

Після того, як сформовано конкретні цілі, задачі маркетингової діяльності суб'єкта підприємницької діяльності, 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 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.

Подати всю цю інформацію в бізнес-плані найзручніше у вигляді бюджету витрат на рекламу (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Розрахунок маркетингового бюджету

Інструмент реклами	Сума до початку реалізації підприємницького проекту, грн	Сума за періодами планування, грн								
		1 рік			2 рік			3 рік		
		Щомісячно			Щоквартально			Щоквартально		
		1	...	12	I	...	IV	I	...	IV
1. Реклама в соціальних мережах										
2. Преса (газети, журнали, довідники)										
3. Друкована реклама (листівки, плакати, каталоги, проспекти)										
4. Телебачення										
5. Поштова розсилка										
6. Зовнішня реклама										
7. Реклама на транспорті										
8. Інша реклама										
Загальна сума витрат, грн										

Інформація у такій таблиці дає змогу одержати відповіді одразу на декілька важливих питань:

– які засоби реклами передбачається використовувати (причому і до початку реалізації підприємницького проекту, і в процесі його реалізації);

– яким інструментам реклами надаватиметься перевага;

– скільки становитимуть загальні витрати підприємства на організацію рекламної кампанії та як ці засоби будуть розподілені впродовж планового періоду?

Оцінка загальних витрат на реалізацію стратегії становить відповідну інформаційну основу для складання фінансового плану. Подавати таку інформацію в бізнес-плані рекомендується з допомогою діаграм, графіків, таблиць. Така форма може бути найефективнішим засобом пояснення організації маркетингу на підприємстві в цілому і розподілу ресурсів між його елементами. Усе це також допомагає зрозуміти вагомість для фірми кожного з елементів стратегії маркетингу.

Після визначення усіх складових маркетингової стратегії просування продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності на цільовий ринок доцільно здійснити розрахунок прогнозного обсягу продаж, а в подальшому – прогнозних 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.

Прогнозування обсягів продажу продукції підприємства належить до головних цілей маркетинг-плану. Прогнозування продажів – це здебільшого лише гіпотеза. Фактично йдеться про припущення на основі даних аналізу продажів, ситуації на ринку й інших факторів. Його можна здійснювати за часом, за окремими видами продукції, за певними групами споживачів. Здебільшого треба розробляти й варіантні прогнози (консервативний, найімовірніший, оптимістичний) і порівнювати їх з динамікою обсягів продажу основних конкурентів на ринку.

Для прогнозування продажів існує багато різних методів та моделей, найпоширенішими із них є такі:

– аналіз часових рядів (грунтується на аналізі історичних даних за попередні періоди);

– метод ковзного середнього (полягає в обчисленні середнього значення продажів, використовуючи попередні періоди, що дозволяє уникнути серйозних помилок у прогнозуванні через незначні коливання);

– метод експоненціального згладжування (застосування цього методу дозволяє присвоювати найвищі вагові коефіцієнти останнім спостереженням, що зменшує помилки прогнозування. Вибір константи згладжування впливає на ефективність способу, тому менші значення константи використовуються, коли обсяги продажів змінюються незначно, а більш високі – коли зміни значні та відбуваються швидко);

– метод декомпозиції (допомагає аналізувати коливання попиту за певний період і щоквартально прогнозувати продажі на весь рік. Для цього він містить визначення чотирьох впливових факторів – тенденції, циклічності, сезонності та випадковості, які можуть спри-

чинити зміни попиту. Використання цих факторів дозволяє більш точно прогнозувати продажі та уникнути помилок у плануванні обсягів продажів).

Крім того можуть використовуватися також якісні методи прогнозування обсягів продажу: експертного опитування, тестування та опитування споживачів; спостереження за конкурентами тощо.

Правильний прогноз продажу становить основу 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 має бути зіставним із загальним періодом планування у бізнес-плані.

Форма представлення прогнозованого обсягу продажу наведена у таблиці 4.2.

Таблиця 4.2 – Таблична форма для подання результатів прогнозування обсягів продажу від реалізації продукції (надання послуг)

Вид продукції (робіт, послуг)	Дані за роками				Разом	
	1		n			
	У вираженні					
	натур., шт.	грош. грн	натур., шт.	грош. грн	натур., шт.	грош., грн
1.						
n.						
Всього						

Важливо усвідомлювати: прогнозні оцінки стосовно обсягів продажу не повинні бути остаточними, вони коригуються залежно від змін у виробничих потужностях підприємства, технології виробництва та збуту продукції (надання послуг), ринкових цін тощо. Тому остаточне формування програми продажу та доходів від реалізації продукції повністю завершується лише після закінчення розроблення бізнес-плану, зокрема його «Фінансового плану».

Контрольні питання

1. Основна мета та цілі розробки розділу «Маркетинг-план».
2. Охарактеризуйте внутрішню логіку розробки розділу «Маркетинг-план».
3. Наведіть приклади цінкових стратегій підприємства.
4. Охарактеризуйте різні методи встановлення ціни на продукцію (послуги) підприємства.

5. Охарактеризуйте основні елементи комплексу маркетингу, що мають бути відображені у бізнес-плані.

6. Які методи можуть бути використані для прогнозування обсягів продажу у бізнес-плані? Охарактеризуйте їх.

7. Охарактеризуйте основні компоненти стратегії маркетингу.

8. Яку характеристику у розділі «Маркетинг-план» слід навести щодо опису каналів збуту продукції суб'єкта підприємницької діяльності?

Література: [1, с. 104–117; 2, с. 59–65; 3, с. 79–100; 4, с. 72–85; 5, с. 81–95; 6, с. 250–312]

Тема 5. Виробничий план

Навчальні цілі теми:

- з'ясувати мету, завдання та логіку розробки «Виробничого плану»;
- розкрити особливості планування потреби суб'єкта підприємницької діяльності у основних, оборотних коштах;
- засвоїти методику розрахунку кошторису витрат на виробництво продукції та визначення рівня безбитковості діяльності суб'єкта господарювання.

Основні положення та визначення за темою

Основне завдання розділу «Виробничий-план» полягає в обґрунтуванні можливості суб'єкта підприємницької діяльності 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 суб'єкта підприємницької діяльності (надаватись послуги) (на існуючому чи новостворюваному);
- 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 тощо, та якими мають 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) суб'єкта підприємницької діяльності;
- якими стандартами чи системами управління якістю виробничого процесу і продукції буде користуватись суб'єктом підприємницької діяльності;
- 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 тощо)?

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.

Основними складовими блоками цього розділу бізнес-плану є:

- опис технології виробництва і збуту продукції (надання послуг);
- обґрунтування потреби підприємницького проекту у матеріально-технічній базі;
- розрахунок потреби підприємницького проекту у всіх видах ресурсів;
- розрахунок максимальної виробничої потужності;
- розрахунок витрат, пов'язаних з використанням усіх видів ресурсів та загальних витрат виробництва одиниці продукції;
- складання кошторису витрат;
- розподіл витрат на постійні та змінні;
- калькуляція собівартості одиниці продукції.

Розробка «Виробничого плану» починається зі 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 проєкту?

Основним ресурсним обмеженням у «Виробничому плані» є планова виробнича потужність – максимальний обсяг виробництва згідно продуктивності обладнання, яке передбачається встановити.

У межах виробничого плану необхідно подати інформацію про обсяги виробництва кожного виду продукції в натуральних одиницях та динаміку їхньої зміни впродовж планового періоду бізнес-планування. План виробництва представляють зазвичай у типових таблицях (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Планування виробничої програми підприємства

Показник	Значення показника за періодами планування								
	1 рік			2 рік			3 рік		
	Щомісячно			Щоквартально			Щоквартально		
	1	...	12	I	...	IV	I	...	IV
Продукція 1, од.									
Продукція 2, од.									
Продукція 3, од.									
Продукція <i>n</i> , од.									
Інша реалізація, од.									

Після обґрунтування максимальної виробничої потужності та визначення виробничої програми суб'єкта підприємницької діяльності у «Виробничому плані» необхідно розрахувати його потребу у матеріально-технічній базі та всіх видах ресурсів.

У межах блоку «*Потреба у матеріально-технічній базі підприємства до початку реалізації підприємницького проєкту*» необхідно представити повний список елементів матеріально-технічної бази, обов'язкових для виробничого процесу. Визначають також затрати, пов'язані з їхнім придбанням та/чи орендою і встановлюють терміни їхньої служби. Таку інформацію варто подати в табличному вигляді (див. табл. 5.2).

Окремо бажано визначити витрати, пов'язані з амортизацією основних фондів та нематеріальних активів підприємства за періодами реалізації підприємницького проєкту. Ця інформація (див. табл. 5.3) буде використана також під час розрахунку загальних витрат виробництва і калькуляції собівартості одиниці продукції. Для повноти розрахунку витрат використання основних засобів підприємства цю таблицю потрібно доповнити витратами на поточні, планові й позапланові ремонти, технічне обслуговування основних засобів тощо.

**Таблиця 5.2 – Планування потреби в матеріально-технічній базі
(до початку реалізації підприємницького проєкту)**

Елемент матеріально-технічної бази	Наявний, буде придбано чи отримано в оренду	Постачальник	Вартість придбання (оренди), грн	Термін служби	Додаткові кошти, які будуть витрачені до початку реалізації проєкту, грн
		1. Будівлі та споруди			
		2. Машини й обладнання			
		3. Сировина і матеріали (інвентар)			
Всього					

Таблиця 5.3. – Планування потреби в основних фондах та нематеріальних активах і амортизаційних відрахувань

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

Необхідність в основних засобах підприємства оцінюють зазвичай експертно на основі особливостей виробничо-господарської діяльності, галузі, обраної технології та виробничої потужності, продуктивності обладнання тощо.

Розрахунок потреби в матеріальних ресурсах та виробничих запасах здійснюють, виходячи з обсягу виробництва продукції та послуг, а також нормативів потреби в матеріальних ресурсах на одиницю продукції і послуг (табл. 5.4).

Таблиця 5.4 – Розрахунок потреби в матеріальних ресурсах

Найменування ресурсу	Рік						
	1				2	...	n
	Кількість, натуральних одиниць	Ціна одиниці ресурсів, тис. грн	Вартість, тис. грн	Вартість перехідного запасу, тис. грн
1. Сировина та матеріали							
2. Покупні й комплектуючі вироби							
3. Паливо							
4. Енергія							
Разом							

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 наочно демонструє шлях проходження сировиною, матеріалами, комплектуючими усіх стадій технологічного процесу: від надходження на суб'єкт підприємницької діяльності до виходу готової продукції. Також проходження готової продукції за всіма етапами технологічного процесу збуту продукції (надання послуг).

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

Чисельність працівників розраховують, як загальну кількість персоналу основної діяльності (працівники основного виробництва), так і неосновної діяльності (працівники, які обслуговують основне виробництво), див. табл. 5.5.

Таблиця 5.5 – Планування потреби у персоналі та розрахунку фонду оплати праці

Найменування категорії	Рік						
	1				2	...	n
	потреба, чоловік	середньо-місячна зарплата, грн	витрати на заробітну плату, грн	нарахування на заробітну плату, грн.			
1. Робітники основного виробництва							
2. Робітники допоміжного виробництва							
3. Фахівці та професіонали							
4. Керівники							
Разом							

Розділ «Виробничий план» завершують розрахунками витрат на виробництво та собівартості одиниці продукції (до розділу додають калькуляцію витрат виробництва і розрахунки за всіма статтями кошторису витрат на виробництво).

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

В межах «Виробничого плану» необхідно підсумувати загальні витрати на виробництво та реалізацію продукції (надання послуг), здійснити розподіл цих витрат на постійні й змінні, а також калькуляцію собівартості одиниці продукції.

Розрахунок витрат на виробництво та реалізацію продукції (надання послуг) подано у вигляді (див. табл. 5.6).

Розрахунок кошторису витрат і калькуляцію собівартості одиниці продукції наведено у таблиці 5.7.

Розподіл витрат на постійні й змінні подано в таблиці 5.8. Використання цієї таблиці змогу розподілити витрати на постійні й змінні, а також здійснити їхній розрахунок і за рік, і на одиницю продукції.

Таблиця 5.6 – Планування витрат на виробництво та реалізацію продукції

Елемент витрат	Сума за періодами планування, грн								
	1 рік			2 рік			3 рік		
	Щомісячно			Щоквартально			Щоквартально		
	1	...	12	I	...	IV	I	...	IV
Матеріальні витрати									
Витрати на оплату праці									
Відрахування на соціальні заходи									
Амортизація									
Інші витрати									
Усього за елементами витрат									
Постійні витрати									
Змінні витрати									

Таблиця 5.7 – Планування кошторису витрат та калькуляції собівартості одиниці продукції

Елемент витрат	Сума за періодами планування, грн.								
	1 рік			2 рік			3 рік		
	Щомісячно			Щоквартально			Щоквартально		
	1	...	12	I	...	IV	I	...	IV
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
Сировина і матеріали									
Сировина 1									
Сировина 2									
...									
Матеріальні ресурси власного виробництва									
Ресурс 1									
Ресурс 2									
Покупні і комплектуючі вироби									
Інструмент									
Упакування									
Паливо									
Енергія									
Витрати на оплату праці працівників основного виробництва									
Нарахування на ФОП працівників основного виробництва									
Витрати на оплату праці допоміжного і адміністративно-управлінського персоналу									

Продовження таблиці 5.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Нарахування на ФОП допоміжного і адміністративно-управлінського персоналу									
Амортизаційні відрахування									
Послуги сторонніх організацій									
Представницькі витрати									
Витрати на навчання персоналу									
Витрати на відрядження									
Витрати на аудит, консультації									
Транспортні витрати									
Витрати на зберігання									
Витрати на рекламу									
Інші витрати									
Собівартість виготовленої продукції									

Таблиця 5.8 – Планування постійних і змінних витрат для розрахунку точки беззбитковості

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

За допомогою таблиці 5.8 можна розрахувати також обсяг доходу підприємства, згідно з яким досягають беззбитковості виробничо-господарської діяльності підприємства, а також на основі інформації про плановий обсяг виробництва і реалізації продукції визначають запас безпеки підприємства у вартісному вираженні та у відсотках від беззбиткового обсягу діяльності підприємства.

Насамкінець, у *виробничому плані* обов'язково визначається можливий вплив зовнішніх факторів на виробничо-господарську діяльність фірми. До таких факторів належать:

1) зміна цін на окремі види матеріальних ресурсів з ініціативи постачальників або під впливом економічної ситуації в країні;

2) імовірність появи нових технологій виготовлення окремих видів продукції;

3) юридичні обмеження стосовно виробничих процесів (санітарно-екологічні норми, вимоги до утилізації відходів виробництва, безпеки праці тощо).

Контрольні питання

1. 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. Яким чином здійснюється планування потреби суб'єкта підприємницької діяльності (проекту) в основних засобах?
5. Обґрунтуйте підходи до планування обсягів підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу, виходячи з ефективності використання його ресурсного забезпечення.
6. Дайте визначення умовно-постійних та умовно-змінних витрат і наведіть їх приклади.
7. Яким чином здійснюється планування потреби суб'єкта підприємницької діяльності (проекту) в оборотних активах?
8. Яким чином здійснюється планування потреби суб'єкта підприємницької діяльності (проекту) у персоналі?

Література: [1, с. 119–142; 2, с. 65–75; 3, с. 103–132; 4, с. 86–110; 5, с. 98–105; 6, с. 534–539]

Тема 6. Організаційний план

Навчальні цілі теми:

- з'ясувати мету і основні завдання розробки «Організаційного плану» у бізнес-плані;
- охарактеризувати логіку розробки «Організаційного плану» та його основних складових;
- розкрити особливості планування потреби у персоналі, що реалізовуватиме підприємницький проєкт;
- засвоїти методику календарного планування реалізації підприємницького проєкту.

Основні положення та визначення за темою

Основне завдання розділу «Організаційний план» – обґрунтувати вибір форми організації підприємницького проєкту, показати хто здійснюватиме цю роботу, а також довести, що управлінський та інший персонал суб'єкта підприємницької діяльності в змозі успішно реалізувати бізнес-проєкт.

Основні цілі розробки розділу «Організаційний план» є такі:

- визначити та описати організаційно-правову форму підприємства;
- визначити засновників (учасників) підприємства та описати основні умови статутної угоди;
- навести склад та коротко охарактеризувати персонал, який буде реалізовувати підприємницький проєкт;
- обґрунтувати розподіл обов'язків персоналу підприємства, а також форми й види оплати праці;
- навести організаційну (виробничо-технологічну) структуру управління підприємством; оцінити цю структуру щодо відповідності цілям і стратегії підприємства; представити функції ключових підрозділів;
- розподілити основні етапи робіт, які необхідно здійснити до моменту початку реалізації бізнес-проєкту, навести терміни цих етапів та їхню вартість;
- подати і обґрунтувати необхідне правове забезпечення функціонування підприємства та реалізації ним бізнес-проєкту.

Внутрішня логіка розробки «Організаційного плану» передбачає етапи, представлені на рис. 6.1.

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

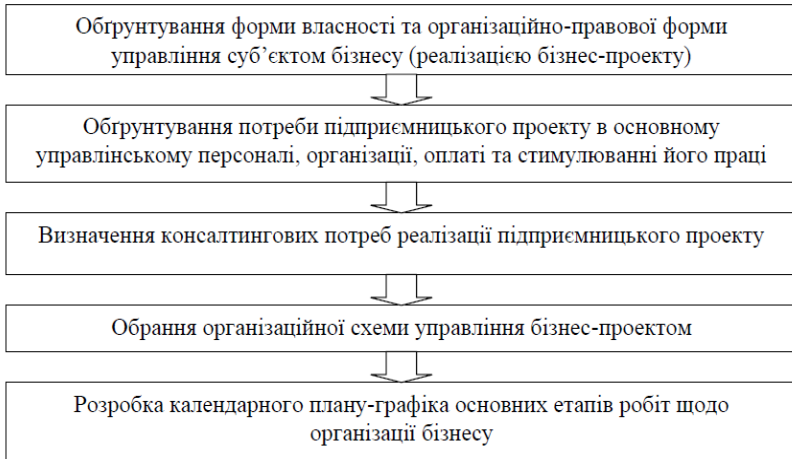


Рис. 6.1 – Послідовність розроблення розділу «Організаційний план» бізнес-плану

На вибір форми організації бізнесу впливає багато різноманітних факторів, починаючи від особливостей сфери майбутнього бізнесу й закінчуючи діловими якостями самого підприємця, проте найважливішими вважають такі:

1) відповідальність (як підприємець ставиться до ризику втрати особистого майна і захисту інших учасників бізнесу в разі невдачі бізнесового проекту);

2) податки (наскільки різняться суми податків, які сплачуються за організації бізнесу в тій чи тій організаційній формі);

3) фінансові потреби (як співвідносяться обсяги необхідного для започаткування бізнесу стартового капіталу з власними коштами підприємця);

4) можливості зростання бізнесу (чи передбачається розширення бізнесу в майбутньому);

5) управлінські здібності підприємця (чи вистачає знань і досвіду підприємця для управління всіма функціональними сферами бізнесу);

6) оперативність управління (чи потребує передбачуваний бізнес нормального, швидкого або негайного реагування на зміни в зовнішньому середовищі функціонування);

7) складність ліквідації підприємства (умови виходу учасників з бізнесу).

В *організаційному плані* необхідно:

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

Далі в організаційному плані, як зазначалося, треба охарактеризувати потребу бізнесу в персоналі.

Рекомендовану форму подання в бізнес-плані інформації щодо потреб у персоналі наведено у таблиці 6.1.

Таблиця 6.1 – Визначення потреби у персоналі для реалізації підприємницького проєкту

Категорія працівників	Якості, необхідні для виконання виду діяльності (кваліфікація, досвід тощо)	Необхідна чисельність персоналу	Вартість персоналу (витрати на персонал)	Джерела покриття потреб у персоналі (внутрішні, зовнішні)
Керівники				
Фахівці та професіонали				
Робітники				

У *підрозділі «Власники бізнесу, команда менеджерів і зовнішні консультанти»* подається детальна характеристика підприємців-засновників, інвесторів, провідних менеджерів, експертів і консультантів. Якщо які-небудь управлінські функції не можуть бути повністю реалізовані силами власного персоналу, то слід обґрунтувати потребу суб'єкта бізнесу (підприємницького проєкту) в зовнішніх консультантах та спеціалістах, які спеціалізуються у відповідних сферах. Таку інформацію можна подати у вигляді таблиці 6.2.

Опрацювання організаційної схеми управління фірмою, що започатковує нову бізнесову діяльність, здійснюють поетапно:

1) формують перелік основних функцій підприємництва (будь-якого виду діяльності); виробничих і функціональних підрозділів фірми (цехів, відділів, служб);

2) розробляють матрицю типу «функції – організаційні одиниці», дотримуючись певних правил: повний розподіл функцій між підрозділами (особами); моновідповідальність за здійснення певних функцій; оптимальний діапазон контрольних функцій керівника (5–6 підрозділів);

3) графічно виконують рекомендовану організаційну схему управління фірмою з визначенням ієрархії організаційних одиниць і зв'язків між ними.

Таблиця 6.2 – Таблична форма для планування управлінських можливостей суб'єкта підприємницької діяльності

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

Підрозділ «Кадрова політика та стратегія» стисло характеризує філософію фірми щодо кадрових питань. Зокрема в ньому мають бути висвітлені: строки комплектування штатів, процедура добору персоналу; мотивація та оплата праці тощо.

Завершується розділ «Організаційний план» **розробленням календарного план-графіка реалізації підприємницького проєкту**, який дозволяє розподілити та назвати основні етапи робіт, які необхідно здійснити до моменту початку реалізації бізнес-проєкту, навести терміни цих етапів та оцінити їхню вартість

Такий календарний план повинен містити інформацію про основні етапи та послідовність їхнього виконання, часу, термінів і взаємозв'язку головних подій, котрі сприяють підготовці початку реалізації бізнес-проєкту і реалізують його цілі. Це, наприклад, такі етапи:

- замовлення сировини та матеріалів;
- завершення дизайну проєкту продукції;
- отримання необхідних погоджень і дозволів, пов'язаних із реалізацією підприємницького проєкту;
- пошук, будівництво, оренда необхідних приміщень, розроблення плану розміщення будівель та споруд, установа в їхніх

межах устаткування, випробовування обладнання, випуск пробної партії виробів;

– пошук та найм персоналу, його підготовка до виконання завдань у межах проекту тощо.

Приклад побудови календарного план-графіка основних етапів робіт, необхідних для підготовки реалізації проекту, представлено у таблиці 6.3.

Таблиця 6.3 – Розробки календарного план-графіка реалізації проекту (до моменту початку реалізації підприємницького проекту)

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

Подання інформації у такій формі дає змогу:

– передбачити всі необхідні роботи, без котрих неможлива підготовка реалізації підприємницького проекту;

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

– визначити час, необхідний для підготовки реалізації проекту;

– встановити загальну вартість робіт, потрібних для підготовки проекту;

– розбити капіталовкладення відповідно до загального періоду часу, необхідного для реалізації робіт до моменту початку реалізації підприємницького проекту.

Важливе значення в «Організаційному плані» повинно відводитись викладенню інформації щодо правових аспектів діяльності: відомості про реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності, її терміни і специфіку, установчі документи, форма власності, законодавчі обмеження, особливості оподаткування, патентного захисту тощо.

Контрольні питання

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. Якою є послідовність розробки проєкту організаційної структури управління суб'єктом підприємницької діяльності (реалізацією проєкту)?

5. Які питання слід висвітлити в «Організаційному плані», характеризуючи потребу у ключовому управлінському персоналі?

6. З якою метою у бізнес-плані наводиться календарний план-графік основних етапів робіт щодо підготовки до реалізації проєкту та що він має відображати?

7. Яку інформацію слід навести в «Організаційному плані» щодо правових аспектів реалізації проєкту?

8. Які питання слід висвітлити в «Організаційному плані», характеризуючи потребу у ключовому управлінському персоналі?

Література: [1, с. 145–157; 2; 3, с. 134–155; 4, с. 111–123; 5, с. 106–115; 6, с. 534–539]

Тема 7. Оцінка ризиків

Навчальні цілі теми:

- сформувати у здобувачів розуміння особливостей розроблення розділу «Оцінка ризиків» у бізнес-плані;
- сформувати вміння кількісного та якісного оцінювання ризиків;
- набути навичок використання методів зниження ризиків підприємницького проєкту.

Основні положення та визначення за темою

Головне завдання цього розділу бізнес-плану полягає у виявленні труднощів, у котрих може опинитись підприємницький проєкт, і які загрожують його належній реалізації, а також розробці системи заходів з їх ліквідації або мінімізації. Аналіз потенційних ризиків дозволяє прийняти рішення щодо реалізації бізнес-плану підприємства з урахуванням багатьох факторів: політичних, соціальних, технологічних, економічних, ринкових. При прийнятті рішення про доцільність бізнес-плану всі ці фактори необхідно врахувати у формі передбачуваного ризику.

Основними цілями розробки розділу «Оцінка ризиків» є визначення та опис:

1) типів можливих ризиків і проблем, які можуть виникати при реалізації підприємницького проєкту;

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

3) заходів щодо нейтралізації чи мінімізації можливих негативних наслідків.

Загальна логіка розроблення розділу «Оцінка ризиків» включає такі етапи (рис. 7.1):

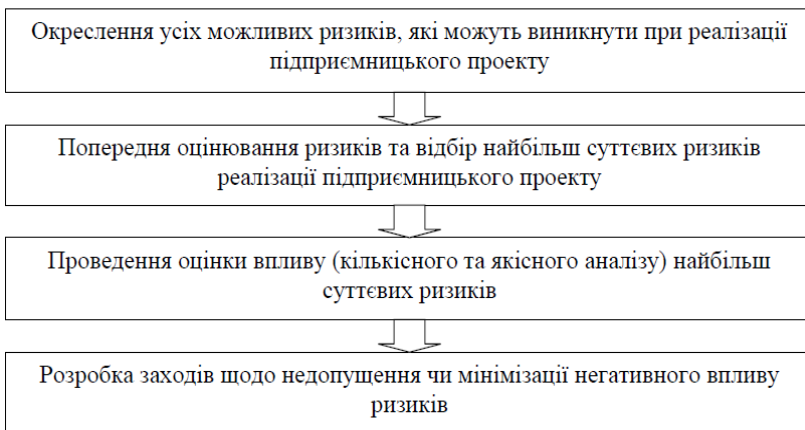


Рис. 7.1 – Логіка розроблення розділу «Оцінка ризиків»

Для забезпечення процесу управління ризиками в підприємницькій діяльності важливе значення має *поділ ризиків на чисті та спекулятивні*. До *чистих ризиків* відносять природні, екологічні, політичні, транспортні та комерційні ризики (майнові, виробничі, торгові), які можуть привести 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).

Враховуючи широкую кількість різних типів ризику у бізнес-плані підприємницької діяльності необхідно визначити лише ті ризики, настання яких є найбільш вірогідним та які можуть завдати найбільш суттєвих збитків під час реалізації підприємницького проекту підприємства.

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

– несприятливих тенденцій у зовнішньому середовищі галузі, до якої належить даний бізнес;

- реакції конкурентів (наприклад, раптове зниження ними цін на аналогічні види продукції чи послуг);
- сезонної циклічності обсягів продажу;
- недостатньої компетентності персоналу, який відає маркетингом, виробництвом чи управлінням;
- появи нових технічних і технологічних досягнень, які можуть призвести до надто швидкого техніко-економічного старіння продукту даного бізнесу;
- перевищення виробничих витрат над запланованими;
- труднощів з одержанням сировини, матеріалів, комплектувальних виробів, а також кредитів;
- циклічності потоку готівки тощо.

Підходи до оцінювання 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 є методи оцінки ризику:

- **статистичний**, коли рівень ризику визначається розрахунком середньоквадратичних відхилень від очікуваних показників;
- **доцільності витрат**, що базується на ідентифікації зон ризику з урахуванням різного рівня ризику окремих елементів витрат;
- **експертних оцінок**, що уможливорює використання бальних оцінок імовірності конкретного ризику та його впливу на ефективність діяльності фірми;

- **аналітичний** (метод аналізу чутливості), реалізація якого здійснюється поетапно: 1) визначають ключові параметри підприємницької діяльності; 2) з'ясовують чинники, що впливатимуть на досягнення результатів і рівень можливого ризику; 3) розраховують значення ключових параметрів і обґрунтовують спроби зменшення ризику;

- **аналогій**, що ґрунтується на аналізі ризиків в аналогічних проєктах, реалізованих раніше іншими підприємцями.

У загальному вигляді ціна ризику може обчислюватися як різниця між очікуваним (без урахування ризику) прибутком від конкретного підприємницького проєкту і прибутком з імовірним ризиком.

Інформацію про види ризику, величину можливих втрат та способи запобігання їх появи у бізнес-плані варто подати у табличному вигляді (табл. 7.1).

Таблиця 7.1 – Оцінка ризиків за проектом

Джерело ризику	Сутність ризику	Дії з попередження ризику	Оцінка вартості заходу щодо зниження ризику, тис. грн	Дії у випадку настання ризику	Оцінка збитку
Урядові дії					
Керівники проекту					
Команда проекту					
Постачальники					
Покупці					
Суспільство					
Конкуренти					

Загальна оцінка величини можливих втрат дозволяє визначити області чи зони ризику підприємницького проекту.

Область, у якій втрати не очікуються, є *безризиковою зоною*, їй відповідають нульові чи негативні втрати (перевищення прибутку).

Під *зоною припустимого ризику* розуміють область, у межах якої певний вид підприємницької діяльності зберігає свою економічну доцільність, тобто втрати мають місце, але вони менше очікуваного прибутку. Границя зони припустимого ризику відповідає рівню втрат, рівному розрахунковому прибутку від підприємницької діяльності.

Наступну більш небезпечну область прийнято називати *зоною критичного ризику*. Це область, характеризується можливістю втрат, що перевищують величину очікуваного прибутку, аж до величини виторгу від реалізації, що представляє суму витрат і очікуваного прибутку.

Крім критичного, доцільно розглянути ще більш застрашливий катастрофічний ризик. *Зона катастрофічного ризику* представляє область втрат, що за своєю величиною перевершують критичний рівень і в максимумі можуть досягати величини, рівної майновому стану підприємця. Катастрофічний ризик здатний привести до краху, банкрутства підприємства, його закриття і розпродажу майна.

З метою своєчасного реагування на можливі негативні наслідки ризикової ситуації складаються так звані альтернативні плани. Безпосередня процедура розробки цих планів охоплює такі етапи:

1) виявлення основних чинників зовнішнього й внутрішнього середовища конкретного бізнесу, що спричиняють ситуацію ризику;

- 2) прогнозування масштабів впливу цих чинників на бізнесовий проєкт;
- 3) визначення ймовірності появи цих чинників;
- 4) формування альтернативного плану дій, виходячи з найбільш реальних припущень.

При цьому визначають так звані критичні точки, досягнення яких свідчить про несприятливий розвиток подій і необхідність використати альтернативні плани.

Розрізняють зовнішні та внутрішні способи зменшення (нейтралізації) ризиків.

У практиці господарювання найпоширенішими зовнішніми способами вважають:

- хеджування (захист від утрат) укладенням довгострокової угоди на поставку продукції за обумовленою ціною;
- страхування, що здійснюється придбанням страхових полісів або укладенням спеціальної угоди.

Найбільш типові внутрішні способи зниження ризику:

- підвищення ефективності управління (у т.ч. й за рахунок значного розширення інформаційного поля, що використовується в процесі розробки бізнес-планів);
- диверсифікація (розподіл між різними проєктами) і лімітування (установлення верхньої межі інвестування в певний проєкт) інвестиційних ресурсів;
- самострахування (утворення спеціалізованого резервного фонду і покриття збитків за рахунок власних оборотних коштів).

Контрольні питання

1. У чому полягає мета і завдання розроблення розділу «Оцінка ризиків» у бізнес-плані?
2. Опишіть логіку розробки розділу «Оцінка ризиків».
3. Перелічіть найбільш типові ризики (ускладнення), характерні для підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу.
4. Наведіть найбільш типові ознаки класифікації ризиків реалізації підприємницького проєкту.
5. У чому відмінність між чистими та спекулятивними ризиками?
6. Перелічіть зовнішні та внутрішні (за характером впливу) ризики функціонування підприємства. У чому їх зміст?
7. Перелічіть методи оцінки ризику, охарактеризуйте їх зміст.
8. Способи зниження рівня ризику реалізації підприємницьких проєктів.

Література: [1, с. 159–173; 2, с. 88–104; 3, с. 157–173; 4, с. 124–140; 5, с. 188–200; 6, с. 563–564]

Тема 8. Фінансовий план

Навчальні цілі теми:

- з'ясувати мету та завдання розробки розділу «Фінансовий план»;
- сформулювати вміння розрахунку основних показників розділу «Фінансовий план»;
- набутти навички з оцінювання ефективності інвестицій і бізнес-плані;
- розуміти які фінансові показники характеризують доцільність прийняття рішення про реалізацію підприємницького проєкту.

Основні положення та визначення за темою

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

Основні завдання розділу «Фінансовий план»:

- 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 проєкту, визначені в попередніх розділах бізнес-плану;
- обґрунтувати загальну потребу бізнес-проєкту в інвестиціях;
- визначити джерела фінансування інвестицій та їх структуру;
- розробити план руху грошових коштів;
- скласти план чистого доходу та витрат;
- спрогнозувати плановий баланс суб'єкта підприємництва (підприємницького проєкту);
- розрахувати значення показників-індикаторів обсягів підприємницької діяльності (підприємницького проєкту);
- розрахувати основні показники фінансової ефективності.

На рис. 8.1 наведено послідовність підготовки розділу «Фінансовий план».

Загальна сума інвестицій, необхідних для реалізації підприємницького проєкту 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 проєкту основними засобами та нематеріальними активами, а обіговий капітал – засоби, необхідні для функціонування підприємства та нормальної реалізації підприємницького проєкту.

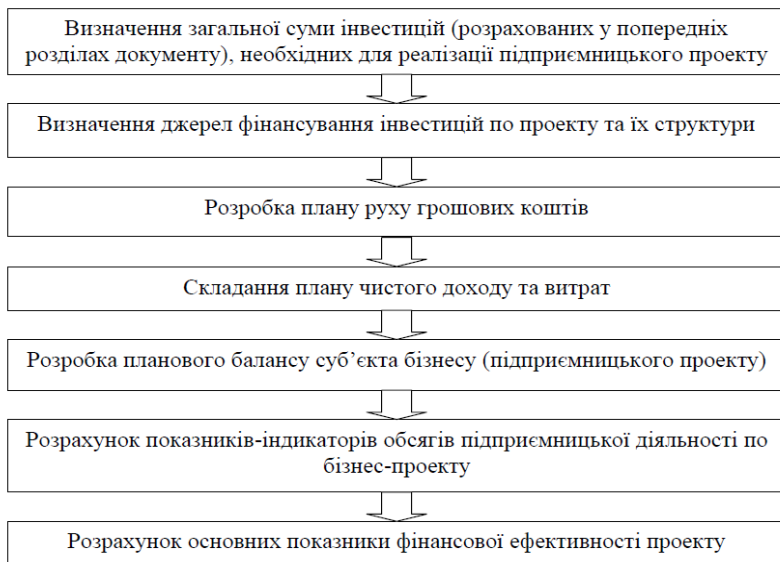


Рис. 8.1 – Логіка розроблення розділу «Фінансовий план»

Щоб забезпечити належне планування інвестицій з проекту та поточних його витрат, доцільно зібрати відповідну інформацію з усіх попередніх розділів бізнес-плану.

Загальні інвестиції з проекту необхідно звести у таблицю 8.1.

Таблиця 8.1 – Планування загальних інвестицій з проекту

Група та вид інвестицій	Сума, грн
1. Початкові інвестиції, в тому рахунку:	
1.1. Витрати на основні фонди та нематеріальні активи, в тому рахунку:	
...	
1.2. Витрати на оборотний капітал, в тому рахунку:	
...	
2. Інвестиції на стадії підготовки виробництва (підприємницького проекту), в тому рахунку:	
...	
3. Виробничі витрати, в тому рахунку:	
...	
4. Витрати на збут, у тому рахунку:	
...	
Всього інвестицій з проекту	

Якщо необхідним є залучення кредитних коштів для реалізації проекту, то наводиться детальна інформація про позикову угоду (табл. 8.2). З уточнення таких параметрів: строк угоди, валюта угоди, режим нарахування відсотків, річна процентна ставка.

Таблиця 8.2 – Інформація щодо кредитних ресурсів

Найменування показника	Дані за роками								
	1				...	n			
	Квартал					Квартал			
	1	2	3	4	...	1	2	3	4
Одержання кредиту					...				
Повернення кредиту					...				
Залишок непогашеного кредиту					...				
Процентна ставка по кредиту, %					...				
Нараховані відсотки по кредиту					...				
Відсотки до виплати					...				



Рис. 8.2 – Логіка розрахунку чистого прибутку підприємницького проекту

План доходів і видатків має характеризувати загальну суму прогнозованих доходів підприємства від започаткованої бізнесової діяльності та її витрат за певний (у більшості випадків – трирічний) період.

Логіка опрацювання плану доходів і видатків (див. рис. 8.2) передбачає визначення загальної суми продажу продуктів компанії, від якої поступово відраховуються різні види витрат фірми і в результаті обчислюються: валовий прибуток, операційний прибуток, прибуток до сплати податків, чистий прибуток.

Приклад табличної форми прогнозу звіту про доходи і видатки наведено в таблиці 8.3.

Таблиця 8.3 – План доходів і витрат підприємницького проекту

№ з/п	Найменування показника	Квартал				Разом за рік
		1	2	3	4	
1	2	3	4	5	6	7
1	Дохід (виручка) від реалізації (р.2×р.3)					
2	Обсяг реалізації у натуральному вираженні					
3	Ціна одиниці продукції					
4	ПДВ, акцизний збір, інші непрямі податки					
5	Чистий дохід від реалізації (р.1–р.4)					
6	Собівартість реалізованої продукції всього:					
	у тому рахунку:					
	матеріальні витрати					
	прямі затрати праці					
7	Валовий прибуток (р.5–р.6)					
8	Операційні витрати – всього					
	у тому рахунку:					
	заробітна плата персоналу (за виключенням прямих затрат праці)					
	нарахування на заробітну плату					
	рентні платежі					
	комунальні послуги					
	оренда обладнання та/або приміщень					
	ремонт обладнання та/або приміщень					
	витрати на відрядження					

Продовження таблиці 8.3

1	2	3	4	5	6	7
	реклама					
	страхові платежі					
	послуги зовнішніх консультантів					
	інші операційні витрати					
9	Операційний прибуток (р.7–р.8)					
10	Сплата відсотків за кредит					
11	Прибуток до сплати податків (р.9–р.10)					
12	Податок на прибуток					
13	Чистий прибуток (р.11–р.12)					
14	Погашення кредиту					
15	Амортизація					
16	Чистий потік грошових коштів (13+15–14)					
17	Акумуляований потік грошових коштів	16 по 1 кв.	16 по 2 кв.+17 по 1 кв.	16 по 3 кв.+17 по 2 кв.	16 по 4 кв.+17 по 3 кв.	

У випадку реалізації підприємницького проекту ФОП за спрощеною формою оподаткування планування доходів і витрат підприємницького проекту може бути представлено за допомогою таблиці 8.4.

Таблиця 8.4 – Спрощена таблична форма для планування доходів і витрат підприємницького проекту

№ з/п	Показник	Місяць							Разом за рік
		1	2	3	12	
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), р.2×р.3								
2	Обсяг продаж в натуральному вираженні								
3	Ціна одиниці продукції								
4	Витрати на виробництво реалізованої продукції:								
	...								
5	Прибуток від реалізації (р.1–р.4)								
6	Результат від поза-реалізаційних операцій								
7	Податки								
8	Чистий прибуток (р.5±р.6–р.7)								

Мета складання плану руху грошових коштів – узгодження в часі грошових надходжень і виплат для забезпечення ліквідності підприємства в плановому періоді, тобто забезпечити постійну наявність на рахунку коштів для оплати поточних зобов'язань. Складається план руху грошових коштів на такий самий період, що і план доходів та витрат. Однак, для першого року існування проекту прораховувати план руху грошових коштів варто помісячно (табл. 8.5).

Таблиця 8.5 – План руху грошових коштів

№ з/п	Показник	Місяць							Разом за рік
		1	2	3	12	
1	Грошові кошти на початок місяця								
2	Грошові надходження – всього								
	у тому рахунку:								
	виручка від реалізації надходження на рахунки від продажу в кредит								
	позики								
	інші надходження								
3	Грошові видатки – всього								
	у тому рахунку:								
	придбання сировини, матеріалів, комплектуючих, товарів та ін.								
	заробітна плата								
	нарахування та податки на заробітну плату								
	рентні платежі								
	платежі за комунальні послуги								
	витрати на рекламу								
	страхові платежі								
	придбання машин і устаткування								
	платежі по кредиту								
	гроші на потреби власникам бізнесу								
	інші платежі								
4	Чистий потік готівки (2–3)								
5	Грошові кошти на кінець місяця (1+4)								

При формування усіх таблиць фінансового плану варто пам'ятати, що їх доцільно розробляти хоча б на три роки. Перший рік планування усіх показників здійснюється помісячно, другий – третій – поквартально.

Плановий баланс підприємства корисний для інвесторів, оскільки він показує:

- «фотографію» фінансового стану підприємства на певну дату;
- суму фінансових ресурсів, котрі підприємство має витратити на придбання активів;
- як підприємство планує фінансувати придбання активів (джерела залучених коштів);
- обсяг фінансових ресурсів, що повинні бути залученими ззовні;
- *Баланс: Активи (що є в розпорядженні) = Пасиви (скільки фірма винна постачальникам та кредиторам) + Власний капітал (що залишається).*

Баланс відображає співвідношення між ресурсами підприємства та його зобов'язаннями. У бізнес-плані складається баланс, форма якого потребує вертикального розміщення інформації (верхня частина – активи; середня – пасиви; нижня – власний капітал (зобов'язання перед власниками)). Таблична форма планового балансу підприємства представлена у таблиці 8.6.

Таблиця 8.6 – Форма планового балансу компанії

АКТИВИ		
Поточні активи	На початок періоду	На кінець періоду
Готівка		
Ринкові цінні папери		
Дебіторська заборгованість		
Матеріальні запаси		
Попередньо сплачені витрати		
Інші поточні активи		
<i>Загальні поточні активи</i>		
Постійні активи		
Земля		
Будівлі та споруди за мінусом нарахованої амортизації (залишкова вартість споруд)		
Обладнання за мінусом нарахованої амортизації (залишкова вартість обладнання)		
Нематеріальні активи за мінусом старіння		
<i>Загальні постійні активи</i>		
Загальні активи		

Продовження таблиці 8.6

ПАСИВИ		
Поточні пасиви		
Кредиторська заборгованість		
Заборгованість податковим органам		
Видатки, що нараховані до виплати		
Інші поточні пасиви		
Довгострокові пасиви		
Векселі до оплати		
Кредити під заставу майна		
Інші довгострокові пасиви		
<i>Загальні пасиви</i>		
Зобов'язання перед власниками (акціонерами)		
Прості акції		
Привілейовані акції		
Нерозподілений прибуток		
<i>Загальні зобов'язання перед власниками (акціонерами)</i>		
Загальні пасиви та зобов'язання перед власниками (акціонерами)		

Для фінансової оцінки підприємницького проєкту застосовується система показників, які можна згрупувати за двома напрямками:

- 1) показники, які характеризують ліквідність і платоспроможність у кожному з періодів реалізації підприємницького проєкту;
- 2) показники, які свідчать про доцільність прийняття рішення про реалізацію підприємницького проєкту.

Розрахунок основних показників фінансової ефективності проєкту включає розрахунок основних фінансових коефіцієнтів та оцінку ефективності інвестицій. До основних фінансових коефіцієнтів, які варто навести у бізнес-плані є коефіцієнти ліквідності, коефіцієнти платоспроможності та коефіцієнти рентабельності.

Коефіцієнти ліквідності. Ліквідність – це здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання, спроможність активів фірми перетворюватися в готівку, яка і є абсолютно ліквідним засобом. Недостатня ліквідність може збільшити витрати на фінансування фірми та зробити неможливими сплату рахунків і виплату дивідендів. Основними показниками ліквідності є:

- 1) **чистий оборотний капітал** (він створюється за рахунок довгострокових джерел і не потребує повернення найближчим часом):

$$O_k = P_a - P_n;$$

де O_k – чистий оборотний капітал; P_a – поточні активи; P_n – поточні пасиви;

2) **коефіцієнт поточної ліквідності** (за його допомогою можна оцінити, яку частку своїх короткострокових зобов'язань підприємство може покрити за рахунок реалізації поточних активів; коефіцієнт поточної ліквідності має перевищувати одиницю):

$$K_{nl} = \frac{П_a}{П_n},$$

де K_{nl} – коефіцієнт поточної ліквідності; $П_a$ – поточні активи; $П_n$ – поточні пасиви;

3) **коефіцієнт термінової ліквідності** (це співвідношення найліквіднішої частини активів і поточних пасивів). Він дає змогу точніше визначити рівень ліквідності підприємства:

$$K_{ml} = \frac{П_a - МЗ}{П_n},$$

де K_{ml} – коефіцієнт термінової ліквідності; $П_a$ – поточні активи; $МЗ$ – матеріальні запаси; $П_n$ – поточні пасиви.

Коефіцієнти платоспроможності. Платоспроможність – це здатність підприємства виконувати свої довгострокові зобов'язання в міру настання строків платежів. До основних коефіцієнтів платоспроможності належать:

1) **коефіцієнт заборгованості** (цей показник характеризує частку залучених засобів у загальній сумі активів фірми, тобто допомагає оцінити фінансову стійкість фірми, зробити висновок щодо її здатності залучати додатковий капітал. Бажано, щоб цей показник не перевищував 50 %):

$$K_3 = \frac{З}{A} \cdot 100 \%,$$

де K_3 – коефіцієнт заборгованості; $З$ – загальна сума зобов'язань; A – загальна сума активів;

2) **коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів** (він показує здатність підприємства повернути борги та відшкодувати збитки за рахунок власного капіталу. Бажано, щоб це співвідношення було на рівні до 25 %):

$$K_{с.з.в.к.} = \frac{З}{ВК} \cdot 100 \%,$$

де $K_{с.з.в.к.}$ – коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів; $З$ – загальна сума зобов'язань; $ВК$ – власний капітал.

Коефіцієнти рентабельності. Показники рентабельності характеризують здатність підприємства отримувати прибуток на вкладений капітал. Вони є індикаторами фінансового стану та ефективності управління фірмою.

Інформація щодо визначених значень коефіцієнтів рентабельності може бути представлена у таблиці 8.7.

Таблиця 8.7 – Планові показники рентабельності діяльності

Найменування показника	Дані за роками								
	1				...	n			
	Квартал				...	Квартал			
	1	2	3	4	...	1	2	3	4
Рентабельність продажів (основної діяльності), %					...				
Рентабельність продажів по чистому прибутку, %					...				
Рентабельність реалізованої продукції, %					...				

До основних показників рентабельності належать:

1) **коефіцієнт валового прибутку** (показує рівень прибутковості на кожен гривню обсягу продажу компанії, тобто характеризує потенційну дохідність підприємства):

$$K_{в.п.} = \frac{ВП}{П} \cdot 100 \%,$$

де $K_{в.п.}$ – коефіцієнт валового прибутку; $ВП$ – валовий прибуток; $П$ – обсяги продажу (дохід);

2) **коефіцієнт операційного прибутку** (дає змогу точніше відобразити прибутковість виробничої діяльності підприємства, оскільки на нього не впливають особливості чинної системи оподаткування):

$$K_{о.п.} = \frac{ОП}{П} \cdot 100 \%,$$

де $K_{о.п.}$ – коефіцієнт операційного прибутку; $ОП$ – операційний прибуток; $П$ – обсяги продажу (дохід);

3) **коефіцієнт чистого прибутку** (є основним показником рентабельності, оскільки характеризує реальну прибутковість діяльності підприємства):

$$K_{np.} = \frac{Pr}{П} \cdot 100 \%,$$

де $K_{np.}$ – коефіцієнт чистого прибутку; Pr – чистий прибуток;
 $П$ – обсяг продажу (дохід);

4) **окупність власного капіталу** (дає змогу оцінити прибутковість вкладання коштів у започатковуваний бізнес):

$$O_{в.к.} = \frac{Pr}{BK},$$

де $O_{в.к.}$ – окупність власного капіталу; Pr – чистий прибуток;
 BK – власний капітал.

Складаючи фінансовий план, необхідно усвідомлювати, що нормативні (середньогалузеві) значення фінансових коефіцієнтів є різними в різних сферах бізнесу. В одній галузі, наприклад, типовим може бути відносно висока довгострокова заборгованість, а в іншій – швидка окупність запасів. Оскільки кредитори та інвестори обов'язково враховують такі моменти, будь-які відхилення відповідних фінансових коефіцієнтів від середньогалузевих параметрів обов'язково слід пояснити у фінансовому плані. Нормативні значення окремих фінансових коефіцієнтів, які відображають інтереси власників бізнесу, наведено в таблиці 8.8.

Таблиця 8.8 – Нормативні значення окремих фінансових коефіцієнтів, %

Показник	Сфера бізнесу		
	виробництво	гуртова торгівля	роздрібна торгівля
1. Коефіцієнт валового прибутку	30–40	20–30	40–50
2. Коефіцієнт операційного прибутку	15–20	10–15	15–20
3. Коефіцієнт чистого прибутку	5–10	2–7	2–10

Аналіз беззбитковості передбачає визначення обсягів підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу, при яких дохід від продажу продукції (надання послуг) 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:

$$TB = \frac{ПВ}{Ц - ЗВ},$$

де $TБ$ – обсяг виробництва (збуту) продукції, при якому досягається безбитковість підприємницької діяльності, од.; $ПВ$ – постійні витрати, грн; $Ц$ – ціна одиниці продукції, грн; $ЗВ$ – змінні витрати, грн.

Загальновідомою є графічна інтерпретація безбиткового обсягу підприємницької діяльності. Проте у «Фінансовому плані» доцільно представляти графічну інтерпретацію більшої кількості показників-індикаторів обсягів підприємницької діяльності (доходу), рис. 8.3. На рисунку зображено чотири основні точки (критичні межі) обсягів підприємницької діяльності (доходу): точка ліквідації, безбитковості, мінімальної рентабельності та ресурсозабезпеченого прибутку.

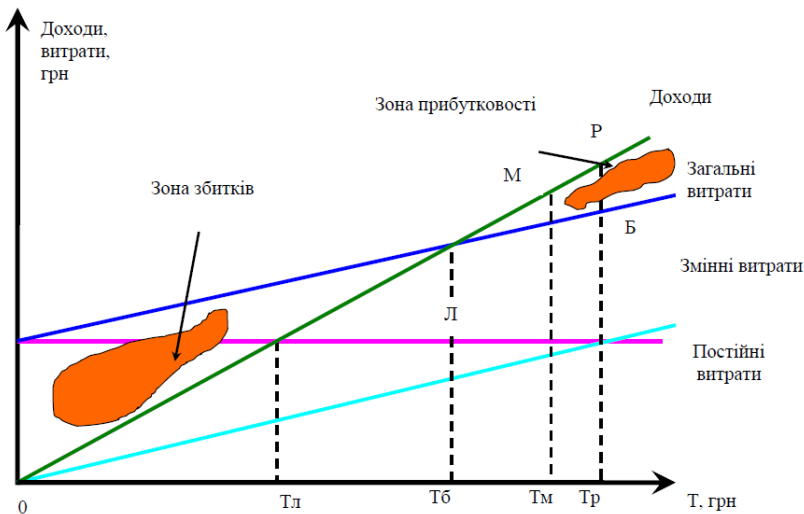


Рис. 8.3 – Графічне представлення визначення безбитковості підприємницького проєкту

Точці ліквідації відповідає значення доходу, при якому суб'єкт бізнесу 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 безбитковості відповідає значення доходу, при якому суб'єкт підприємництва покриває умовно-постійні та змінні витрати. За такої ситуації підприємство не зазнає збитків, проте не одержує прибутку та неспроможне забезпечити належний розвиток, одержання прибутку на вкладений капітал ін.

Точці мінімальної рентабельності відповідає значення доходу, при якому суб'єкт бізнесу 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 проєкт 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.

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 проєкт 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 підприємницької діяльності та повинна бути орієнтиром при плануванні обсягів доходу та, відповідно, усіх інших залежних від нього показників «Фінансового плану».

Основні показники оцінки ефективності інвестицій:

1. Чистий приведений дохід від реалізації інвестицій:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{P_k}{(i+1)^n} - IC,$$

де P_k – річні грошові надходження протягом n років; IC – стартові інвестиції; i – ставка дисконту (порівняння).

Якщо інвестування проводиться не одноразово, а протягом декількох років, тоді NPV дорівнює:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{P_k}{(i+1)^n} - \sum_{i=1}^m \frac{I_m}{(i+1)^m},$$

де I_m – річні інвестиції за m років.

При $NPV > 0$ – проєкт прийнятний; $NPV < 0$ – проєкт не вартий для виконання; $NPV = 0$ – проєкт не прибутковий і не збитковий.

2. Строк окупності інвестицій. Коли інвестиції разові, а щорічні прогностні надходження рівні між собою, тоді показник терміну окупності дорівнює $N = IC/P_k$.

Якщо надходження інвестицій нерівномірні, а показник терміну розкладається на цілу і дробову частину, цілі значення отримуються шляхом послідовного додавання чистих грошових потоків за відповідні періоди часу (доти), поки отримана сума не буде меншою за величину початкових інвестицій. Дробова частина Δ дорівнює:

$$\Delta = \frac{IC - (P_1 + P_2 + P_3 + \dots + P_i)}{P_i + 1},$$

Ціла і дробова частини у підсумку дають величину строку окупності інвестицій.

Термін окупності проекту заснований на дисконтуванні грошових потоків – тривалість періоду, за який сума дисконтована них чистих доходів буде дорівнювати сумі інвестицій.

3. Внутрішня норма прибутковості (рентабельності) інвестицій. Реалізація інвестиційних проектів пов'язана із залученням фінансових ресурсів і платою за них. Показник цих витрат є «ціною» за використання капіталу, який є середньою арифметичною величиною при формуванні капіталу з декількох джерел.

Дохід (NPV) забезпечується, коли при інвестиціях він більший або дорівнює нулю. Для цього слід підібрати відсоткову ставку для дисконту грошових потоків (платежів).

Внутрішня норма прибутковості (рентабельності) – це ставка дисконтування, при якій поточна вартість очікуваних грошових відтоків дорівнює поточній вартості очікуваних грошових надходжень. Тобто при нарахуванні на суму інвестицій відсотків за ставкою, яка рівна внутрішній нормі рентабельності, забезпечується одержання доходу, розподіленого в часі.

Внутрішня норма прибутковості – це максимально допустимий відносний рівень витрат, які можуть бути при реалізації проекту.

Значення внутрішньої норми прибутковості IRR дорівнює:

$$IRR = i_1 + \frac{NPV_{i_1}}{NPV_{i_1} - NPV_{i_2}} \cdot (i_2 - i_1),$$

де i_1 – значення відсоткової ставки в дисконтному множнику, при якому $f(i_1) < 0$ [або $f(i_1) > 0$]; i_2 – значення відсоткової ставки в дисконтному множнику, при якому $f(i_2) < 0$ [або $f(i_2) > 0$].

Очевидно, що береться два коефіцієнта дисконту. В інтервалі значень коефіцієнту дисконтування функція $NPV = f(V)$, змінюється з «+» на «-» або навпаки.

Точність обчислення IRR зворотна інтервалу i_1-i_2 . Практикою доведено, що найліпша довжина інтервалу 1 %.

4. Індекс рентабельності інвестицій RI . Якщо інвестиції здійснюються одноразово, тоді:

$$RI = \frac{\sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(i+1)^k}}{IC}$$

Якщо інвестиції являють собою потік вкладень, тоді:

$$RI = \frac{\sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(i+1)^k}}{\sum_{m=1}^m \frac{I_m}{(i+1)^m}}$$

де $RI > 1$ – проєкт приймається, $RI < 1$ – проєкт відхиляється, $RI = 1$ – проєкт не прибутковий і не збитковий.

5. Коефіцієнт ефективності інвестицій ARR .

$$ARR = \frac{PN}{0,5(IC - RN)} (\%),$$

де PN – величина середньорічного прибутку, грн; RN – величина середніх інвестицій, грн.

Узагальнену інформацію щодо оцінки ефективності інвестицій слід навести у таблиці 8.9.

Таблиця 8.9 – Оцінка ефективності інвестицій

Найменування показника	Дані за роками								
	1				...	n			
	Квартал				...	Квартал			
	1	2	3	4	...	1	2	3	4
Грошовий потік від реалізації проєкту за період					...				
Грошовий потік від реалізації проєкту наростаючим підсумком					...				
Коефіцієнт дисконтування					...				
Дисконтований грошовий потік за період					...				
Дисконтований грошовий потік наростаючим підсумком					...				

Оцінка ефективності інвестицій є ключовим підрозділом бізнес-плану. Саме на базі інформації, яка в ньому міститься, приймається рішення про доцільність фінансування відповідного бізнес-проекту.

Контрольні питання

1. 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. Якими є можливі джерела залучення фінансових ресурсів на суб'єкт підприємництва?
5. Якими є основні табличні форми «Фінансового плану» та обґрунтуйте потребу у їх складанні.
6. У чому полягає специфіка планового балансу бізнес-плану порівняно з традиційним бухгалтерським балансом?
7. На які дві групи показників поділяють коефіцієнти фінансової оцінки підприємницького проекту?
8. Які фінансові показники характеризують ліквідність і платоспроможність суб'єкта підприємництва? Наведіть методику їх розрахунку та критичні значення.
9. Які фінансові показники характеризують доцільність прийняття рішення про реалізацію підприємницького проекту? Наведіть методику їх розрахунку та критичні значення.
10. Який економічний зміст точки беззбитковості? Охарактеризуйте методику її розрахунку.

Література: [1, с. 177–182; 2, с. 75–98; 3, с. 182–197; 4, с. 141–162; 5, с. 116–187; 6, с. 539–554]

Тема 9. Презентація та аудит бізнес-плану

Навчальні цілі теми:

- з'ясувати цілі та завдання презентації бізнес-плану;
- засвоїти чинники, що приваблюють кредиторів та інвесторів до фінансування та співробітництва;
- набути практичних навичок з презентації бізнес-плану;
- розкрити зміст та особливості аудиту бізнес-плану.

Основні положення та визначення за темою

Презентація бізнес-плану передбачає процес його публічного представлення заінтересованим фізичним чи юридичним особам з певною метою.

Презентація бізнес-плану здійснюється:

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

У процесі презентації бізнес-план має викликати почуття оптимізму та ентузіазму. Інвестори не вкладатимуть свої гроші в проєкт, який не матиме для них бізнесового інтересу. Будь-який потенційний інвестор чи кредитор у процесі презентації бізнес-плану хоче переконатися в його реалістичності та ефективності. Якщо в процесі презентації підприємець буде спроможним довести до свідомості інвесторів (кредиторів) основні цілі, свої можливості та кінцеві результати, то він, як правило, може сподіватися на фінансову підтримку. При цьому бізнесові інтереси заінтересованих осіб (кредиторів, інвесторів) не збігаються. Кредитора, як уже було сказано, передовсім турбує здатність компанії повернути свій борг. Він задовольняється тим, щоб регулярно виплачувались і борг, і проценти за користування позичкою.

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

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

Ключові складові презентації бізнес-плану:

- характеристика підприємства, унікальність запропонованої ним продукції та/або послуг;
- аналіз ринку в стислому форматі, визначення основних клієнтів та конкурентів;
- опис маркетингової політики;

- необхідні обсяги початкових інвестицій;
- команда, яка реалізовуватиме бізнес-план;
- можливі ризики проекту та можливості їх вирішення;
- очікувані фінансові результати проекту;
- терміни та умови повернення кредиторам та інвесторам вкладених коштів;
- короткий опис можливої стратегії розвитку підприємства на 3–5 років.

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

Наступним важливим кроком у процесі презентації є:

- пояснення обсягів необхідного інвестування, напрямів його використання;
- обґрунтування прибутковості вкладеного капіталу;
- наголошення на можливостях і термінах повернення позичкових коштів.

Якщо ці дані старанно підготовлені й переконливо доведені в ході презентації бізнес-плану, вони можуть стати одним з важливих критеріїв оцінки привабливості започаткованого бізнесу.

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

Правила презентації бізнес-плану:

- презентація повинна бути тезисною;
- відсутня емоційна складова презентації;
- важливо чітко формулювати вигоду інвестора;
- якщо доповідь на 10-15 хвилин, сухі факти слід розбавляти деталями;
- слайд 1 – вся бізнес-ідея в одному реченні;
- слайд 2 – 2–3 речення, додаткові уточнення щодо доцільності та корисності бізнес-ідеї;
- концентрувати увагу глядачів потрібно на цифрах і на органічності їх використання;
- всі графіки, картинки та описи повинні виконуватися в одному стилі, вони повинні бути зрозумілими та з використанням легенд. Від деталізованих схем і графіків слід відмовитися;
- презентація має виглядати у шаблоні «проблема–рішення».

Тривалість презентації звичайно становить 10–15 хв. Після цього підприємець має бути готовий до відповідей на запитання, оскільки найголовніше завдання презентації бізнес-плану полягає в налагодженні діалогу з потенційними інвесторами.

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

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

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

При цьому кредитори та інвестори повинні зрозуміти, що запропонована в бізнес-плані організаційна структура управління є найдоцільнішою для даного бізнесу, а управлінська команда має як адміністративні навички, так і навички щодо управління фінансами, маркетингом, виробництвом.

Ще одним ефективним інструментом, який можна використувати для презентації бізнес-плану є бізнес-канва.

Бізнес-канва – схематичний поділ всієї розповіді на 9 блоків, де на кожен блок виділяється більше чи менше місця для опису деталей.

Основні блоки бізнес-канви:

- 1) ключові партнери;
- 2) ціннісна пропозиція;

- 3) ключові ресурси;
- 4) ключова діяльність;
- 5) відносини з клієнтами;
- 6) канали розподілу;
- 7) цільові сегменти споживачів;
- 8) витрати;
- 9) доходи.

Приклад макету бізнес-моделі для короткої презентації бізнес-плану наведено на рис. 9.1

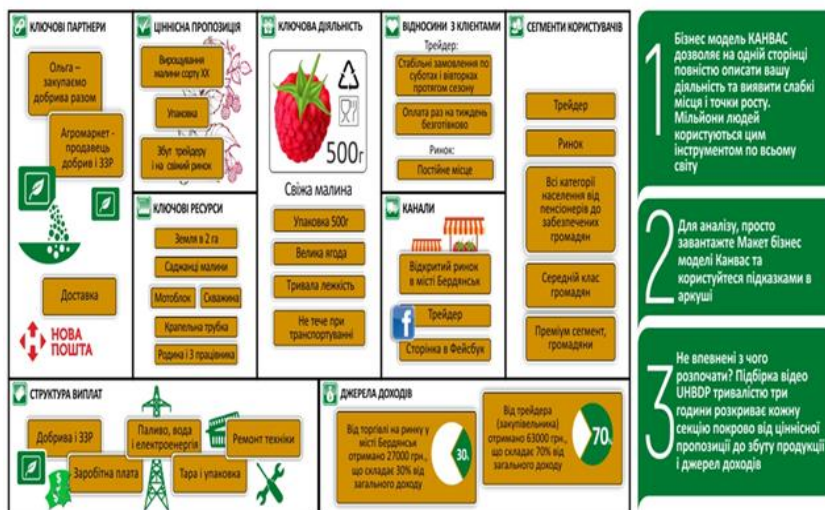


Рис. 9.1 – Приклад бізнес-канви презентації бізнес-плану

Значно підвищити ефективність презентації бізнес-плану дозволяє попереднє проведення експертизи (оцінювання) цього документу. 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; сформувати пропозиції щодо пошуку додаткової інформації та подальшого коригування документа.

Перевірка бізнес-плану може здійснюватися 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 (оцінювання потреби в основних і допоміжних матеріалах, узгодження термінів поставки матеріалів з термінами виробництва і реалізації продукції, оцінювання 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.

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 сформулювати сукупність питань, які є важливим у тому, чи іншому розділі бізнес-плану та провести оцінку розділів за цими питаннями.

Розробка бізнес-плану є доволі складним процесом, який може супроводжуватися певними помилками. Найчастіше такими помилками є такі:

1. Неправильне визначення ключових показників проекту, наприклад обсягів реалізації продукції. Ця помилка пов'язана із неякісним (поверхневим) аналізом ринку, його місткості та рівня конкуренції на ринку. Від коректності визначення показника обсягу реалізації в подальшому залежить коректність складання фінансового плану та визначення показників ефективності проекту в цілому.

2. Занижена вартість початкових інвестицій. Ця помилка пов'язана із тим, що досить часто при обрахунку витрат на придбання обладнання, устаткування або інших об'єктів основних фондів не враховується вартість транспортних витрат, витрат на монтаж чи демонтаж, витрат на консалтингові послуги чи витрати, які пов'язані із підготовкою та навчанням персоналу. Це призводить до збільшення реальної величини витрат та вимагатиме збільшення інвестицій, або ж залучення нових джерел їхнього покриття.

3. Заниження собівартості продукції. Ця помилка пов'язана із недостатнім опрацюванням у виробничому плані питань визначення норм витрат сировини і матеріалів, вартості ресурсів, некоректності розрахунку амортизаційних витрат тощо. Така ситуація призведе не невільного визначення показників прибутковості проекту, а також термінів окупності витрат на його реалізацію.

4. Відсутність розрахунку обсягу інвестицій у оборотний капітал. Досить часто при складанні бізнес-плану оборотний капітал або не враховується взагалі, або враховується лише в частині розрахунку запасів сировини, матеріалів, комплектуючих тощо. Однак, оборотний капітал також необхідний для розрахунків із постачальниками та іншими контрагентами, а на практиці це призводитиме до виникнення касових розривів через неточне планування надходжень платежів від дебіторів і необхідністю розрахунку за власними зобов'язаннями.

Окрім окреслених помилок, не менш значущими є помилки, пов'язані з оцінкою ризиків проекту (підприємницької ідеї). Важливим є не лише просто наведення переліку ризиків, а й визначення ступеню їхнього прояву та структурування на припустимі та найбільш загрозливі (катастрофічні). Такі помилки можуть справити негативне враження на потенційних інвесторів (або інших зацікавлених осіб) щодо зрілості проекту і доцільності подальшого партнерства та сприяти прийняттю неправильних управлінських рішень щодо реалізації проекту.

Контрольні питання

1. Якими є цілі проведення презентації бізнес-плану?
2. Якими є основні складові презентації бізнес-плану?
3. Охарактеризуйте правила презентації бізнес-плану.
4. За якими напрямками здійснюють перевірку бізнес-плану?
5. Якими є аспекти експертизи бізнес-плану як документа?
6. На які питання повинна дати відповідь перевірка бізнес-ідеї?
7. Бізнес-канва як інструмент презентації бізнес-плану.
8. Опишіть, якими можуть бути помилки при бізнес-плануванні.

Література: [1, с. 188–191; 2, с. 104–114; 3; 4; 5, с. 245–268; 6, с. 473–477, 508–517, 562]

2 ПРАКТИКУМ З ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1.

Теоретико-методичні основи бізнес-планування

Мета: закріплення теоретичного матеріалу та формування розуміння сутності, цілей, принципів та функцій бізнес-планування, видів бізнес-планів.

Завдання: розкрити сутність, значення та цілі бізнес-планування; розглянути підходи до видової класифікації бізнес-планів; зрозуміти особливості формування інформаційного поля бізнес-плану; зрозуміти принципи та функції бізнес-планування.

Опрацювання теми включає такі етапи:

1. Оголошення теми, мети та завдань навчального заняття.
2. Визначення рівня засвоєння теоретичного матеріалу шляхом проведення дискусійної бесіди.
3. Виконання і презентація практичних завдань щодо вибору й оцінки підприємницької ідеї.

Питання для дискусії

1. Відмінність бізнес-плану від інших планів, що складаються фірмою (підприємством, організацією). Доцільність складання цих документів.
2. Місце бізнес-плану у системі планування діяльності фірми.
3. Взаємозв'язок і взаємообумовленість бізнес-плану та статуту підприємства.
4. Цінність бізнес-плану для менеджерів фірми.
5. Інформаційне забезпечення процесу бізнес-планування залежно від розроблення бізнес-плану для нового підприємства, діючого підприємства, створення окремого стратегічного підрозділу чи започаткування нового виду діяльності підприємством.
6. Оцінка якості інформації, необхідної для розробки бізнес-плану.
7. Відмінності у функціях бізнес-плану.
8. Фактори, що визначають структуру, послідовність та стиль викладення бізнес-плану.

Завдання практичного опрацювання

Опис та обґрунтування бізнес-ідеї

Завдання 1. Згенеруйте бізнес-ідею, використовуючи різні методи генерації-ідей (мозковий штурм, сенектики, метод номінальної групи та ін.). Результати генерування обґрунтуйте в таблиці 2.1:

Таблиця 2.1 – Опис бізнес-ідеї

Назва підприємства				
Характер діяльності				
виробництво	послуги	роздрібна торгівля	гуртова торгівля	інше
На підприємстві передбачається виробництво продукції / надання послуг				
Споживачами продукції (послуг) є				
Збут продукції (надання послуг) буде здійснюватися				
Підприємство буде задовольняти такі потреби клієнта				
Моя особиста мотивація, пов'язана з бізнес-ідеєю				

Завдання 2. Підготуйте презентацію на тему «Аналіз бізнес-ідеї ...»:

Аналіз виконати за такими складовими:

- проблема (реальність і важливість проблеми/потреби, яку передбачається вирішувати);
- рішення (можливість вирішення проблеми продуктом бізнес-ідеї);
- функції (дієздатність функцій продукту/послуги);
- проблеми реалізації бізнес-ідеї (наявність «підводних каменів» і труднощів у реалізації бізнес-ідеї);
- ринок (достатність попиту для функціонування бізнес-ідеї).

Література: [1, с. 10–38; 2, с. 9–40; 3, с. 13–33; 4, с. 6–38; 5, с. 5–45; 6]

Тема 2.

Логіка розробки, структура та оформлення бізнес-плану

Мета: розглянути логіку розроблення і структуру бізнес-плану.

Завдання: розглянути основні поняття теми; обрати, описати і проаналізувати бізнес-ідею, яка в подальшому буде обґрунтована у бізнес-плані.

Опрацювання теми включає такі етапи:

1. Оголошення теми, мети та завдань навчального заняття.
2. Визначення рівня засвоєння теоретичного матеріалу шляхом проведення дискусійної бесіди.
3. Розв'язування й презентація практичного завдання «Інформаційна карта бізнесу».

Питання для дискусії

1. Відмінності у структурі та обсягах бізнес-плану суб'єкта підприємницької діяльності у виробничій та торговельній галузях.
2. Обов'язкові розділи та елементи бізнес-плану залежно від цілей його розробки: залучення інвестицій, одержання банківського кредиту, моделювання системи управління суб'єктом підприємницької діяльності.
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.

Завдання практичного опрацювання

Розробка інформаційної карти бізнес-проекту

Завдання 1. Розробити інформаційну карту власного бізнес-проекту (табл. 2.1). Для обґрунтування окремих блоків заповнити допоміжні таблиці (табл. 2.2–2.3).

Таблиця 2.1 – Інформаційна карта бізнес-проєкту

Назва блоку	Характеристика
Назва бізнес-проєкту	Наводиться лаконічна назва бізнес-проєкту
Проблематика, яку вирішує бізнес-проєкт	Наводиться короткий опис проблеми, яку вирішує бізнес-проєкт та розкривається основна ідея проєкту (<i>табл. 2.2</i>)
Головні цілі та завдання проєкту	Визначається мета бізнес-проєкту. Наводяться ключові цілі та завдання бізнес-проєкту
Головні цільові групи споживачів	Визначається цільова аудиторія, для якої призначений бізнес-проєкт та наводиться її характеристика (<i>табл. 2.3</i>)
Зовнішні загрози та можливості реалізації бізнес-проєкту	Визначаються та охарактеризуються зовнішні загрози та можливості реалізації проєкту (<i>табл. 2.4–2.5</i>)
Сильні та слабкі сторони бізнес-проєкту	Визначаються та описуються сильні та слабкі сторони проєкту (<i>табл. 2.6</i>)

Таблиця 2.2 – Характеристика ідеї бізнес-проєкту

Зміст ідеї	Напрями застосування	Вигоди для користувача
	1.	
	2.	
	...	

Таблиця 2.3 – Характеристика потенційних клієнтів бізнес-проєкту

№ з/п	Потреба, що формує ринок	Цільова аудиторія (цільові сегменти ринку)	Відмінності у поведінці різних потенційних цільових груп клієнтів	Вимоги споживачів до товару
	Базова потреба, яку задовольняє товар (послуга)	Визначити потенційні цільові групи клієнтів, що можуть бути зацікавлені у задоволенні означеної потреби	Вписати фактори, що формують поведінку клієнтів (цінового та нецінового характеру)	– до продукції; – до компанії

Таблиця 2.4 – Фактори загроз

№ з/п	Фактор	Зміст загрози	Можлива реакція компанії

Таблиця 2.5 – Фактори можливостей

№ з/п	Фактор	Зміст можливості	Можлива реакція компанії

Таблиця 2.6 – Характеристика сильних та слабких сторін проєкту

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
-----------------	-----------------

Завдання 2. Представити результати розробки інформаційної карти бізнес-проєкту у вигляді презентації.

Література: [1, с. 144–154; 2, с. 41–52; 3, с. 33–40; 4, с. 39–49; 5, с. 48–64; 6, с. 78–98]

Тема 3.

Характеристика галузі, підприємства, продукції

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань щодо опису базових галузевих параметрів, сегментації ринку, підприємства та продукції.

Завдання: розглянути основні складові оцінки стану галузі, дослідження та ідентифікація цільового ринку підприємства, опису базових параметрів підприємства та його продукції.

Опрацювання теми включає такі етапи:

1. Оголошення теми, мети та завдань навчального заняття.
2. Визначення рівня засвоєння теоретичного матеріалу шляхом проведення дискусійної бесіди.
3. Виконання і презентація практичного завдання «Аналіз ринкових можливостей реалізації підприємницького проєкту».

Питання для дискусії

1. Як можна розрахувати та описати у бізнес-плані вплив факторів на споживання продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності?
2. Якою є основна мета опису базових галузевих параметрів?
3. Які питання слід розкрити, даючи опис галузі функціонування суб'єкта підприємницької діяльності?

4. Наведіть декілька прикладів представлення ринкової конкуренції у матричному вигляді. Охарактеризуйте суть поняття та необхідність обґрунтування етапів життєвого циклу продукції (послуги) суб'єкта підприємницької діяльності.

Завдання практичного опрацювання

Аналіз ринкових можливостей реалізації підприємницького проекту. Визначення ринкових можливостей, які можна використати під час ринкового впровадження проекту, та ринкових загроз, які можуть перешкодити реалізації проекту, дозволяє спланувати напрями розвитку бізнес-ідеї із урахуванням стану ринкового середовища, потреб потенційних клієнтів та пропозицій проектів-конкурентів.

Завдання 1. За допомогою таблиці 3.1 наведіть характеристику потенційного ринку бізнес-проекту.

Таблиця 3.1 – Попередня характеристика потенційного ринку бізнес-проекту

Показник стану ринку	Характеристика
1. Кількість головних гравців, од.	
2. Загальна ємність ринку, грн/ум. од.	
3. Динаміка ринку (якісна оцінка)	Зростає/спадає/стагнує
4. Наявність обмежень для входу (вказати характер обмежень)	
5. Специфічні вимоги до продукції/послуги (якщо є такі – описати)	
6. Середня норма рентабельності в галузі (або по ринку), %	

Середня норма рентабельності в галузі (або по ринку) порівнюється із банківським відсотком на вкладення. За умови, що останній є вищим, можливо, має сенс вкласти кошти в інший проект.

За результатами аналізу таблиці робиться висновок щодо того, чи є ринок привабливим для входження за попереднім оцінюванням.

Завдання 2. За допомогою таблиці 3.2 виконайте порівняльний аналіз найближчих конкурентів. Фактори конкурентоспроможності наведені у таблиці слід доповнити тими факторами, які є важливими для реалізації вашого бізнес-проекту.

Таблиця 3.2 – Порівняльний аналіз найближчих конкурентів

Чим приваблює продукт (послуга) клієнта	Що пропонує			Недоліки, невраховані конкурентам
	конкурент 1	конкурент 2	конкурент 3	
Якість				
Низька ціна				
Широкий асортимент				
Репутація компанії				
Додатковий сервіс				
Доставка (логістика)				
Місце знаходження				
Продаж у кредит (інші умови оплати)				
Якість роботи персоналу				
...				
...				

Завдання 3. За допомогою таблиці 3.3 виконайте аналіз конкуренції в галузі за М. Портером.

Таблиця 3.3 – Аналіз конкуренції в галузі за М. Портером

Складові аналізу	Прямі конкуренти в галузі	Потенційні конкуренти	Постачальники	Клієнти	Товари-замінники
	Навести перелік прямих конкурентів	Визначити бар'єри входження в ринок	Визначити фактори сили постачальників	Визначити фактори сили споживачів	Фактори загроз з боку замінників
Висновки:	Визначити інтенсивність конкурентної боротьби з боку прямих конкурентів	– чи є можливості входу в ринок; – чи є потенційні конкуренти? Строки виходу їх на ринок	Чи постачальники диктують умови роботи на ринку? Які?	Чи клієнти диктують умови роботи на ринку? Які?	Обмеження для роботи на ринку через товари замінники

За результатами аналізу таблиці зробити висновок щодо принципової можливості роботи на ринку, враховуючи при цьому конкурентну ситуацію.

Завдання 4. Представити результати аналізу за усіма завданнями у вигляді презентації.

Завдання самостійного опрацювання

1. Підготовка розділу «Характеристика галузі, підприємства, продукції» у бізнес-плані власного підприємницького проєкту.

Література: [1, с. 56–92; 2, с. 52–59; 3, с. 41–78; 4, с. 50–71; 5, с. 65–80; 6, с. 517–534]

Тема 4. Маркетинг-план

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань щодо розробки маркетингового плану у бізнес-плані.

Завдання: розглянути основні складові маркетингової стратегії, базові стратегії ціноутворення, планування маркетингового бюджету та прогнозування обсягів продажу.

Опрацювання теми включає такі етапи:

1. Оголошення теми, мети та завдань навчального заняття.
2. Визначення рівня засвоєння теоретичного матеріалу шляхом проведення дискусійної бесіди.
3. Розв'язування і презентація практичного завдання «Маркетингова стратегія підприємства».

Питання для дискусії

1. Яку інформацію слід навести про товарну та асортиментну політику суб'єкта підприємницької діяльності?
2. Наведіть приклади цінових стратегій та охарактеризуйте методи встановлення ціни.
3. Яку характеристику у розділі «Маркетинг-план» слід навести щодо опису каналів збуту продукції суб'єкта підприємницької діяльності?
4. Якими є підходи до визначення бюджету витрат на маркетинг?

5. Яким є можливий розподіл бюджету витрат на маркетинг?

6. Взаємозалежність стратегії маркетингу, витрат на маркетинг та кінцевих результатів ефективності підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу.

Завдання практичного опрацювання

Маркетингова стратегія підприємства. Основними компонентами маркетингової стратегії підприємства є: канали збуту продукції/послуги; способи і засоби організації маркетингових комунікацій; витрати на маркетинг; цінова політика підприємства; прогноз попиту на продукцію/послугу тощо.

Завдання 1. За допомогою таблиці 4.1 охарактеризуйте основні канали збуту продукції.

Таблиця 4.1 – Характеристика каналів збуту бізнес-проекту

№ з/п	Канал збуту	Переваги	Недоліки

Завдання 2. За допомогою таблиці 4.2 опишіть концепцію маркетингових комунікацій бізнес-проекту.

Таблиця 4.2 – Концепція маркетингових комунікацій

№ з/п	Специфіка поведінки цільових клієнтів	Канали комунікацій, якими користуються цільові клієнти	Ключові позиції, обрані для позиціонування	Завдання рекламного повідомлення	Концепція рекламного звернення

Завдання 3. За допомогою таблиці 4.3 охарактеризуйте обрану стратегію ціноутворення.

Таблиця 4.3 – Концепція маркетингових комунікацій

Верхня та нижня межі ціни на товар/послугу	Чинники, що впливають на купівельну спроможність цільової аудиторії	Характеристика обраної стратегії ціноутворення

Завдання 4. За допомогою таблиці 4.4 визначте маркетинговий бюджет реалізації бізнес-проекту.

Таблиця 4.4 – Розрахунок маркетингового бюджету

Інструменти реклами	Сума до початку реалізації підприємни	Сума за періодами планування, грн								
		1 рік			2 рік			3 рік		
		Щомісячно			Щоквартально			Щоквартально		
		1	...	12	I	...	IV	I	...	IV
1. Реклама в соціальних мережах										
2. Преса (газети, журнали, довідники)										
3. Друкована реклама (листівки, плакати, каталоги, проспекти)										
4. Телебачення										
5. Поштова розсилка										
6. Зовнішня реклама										
7. Реклама на транспорті										
8. Інша реклама										
Загальна сума витрат, грн										

Завдання 5. Представити результати аналізу за усіма завданнями у вигляді презентації

Завдання самостійного опрацювання

1. Підготовка розділу «Маркетинговий план» у бізнес-плані власного підприємницького проекту.

Література: [1, с. 104–117; 2, с. 59–65; 3, с. 79–100; 4, с. 72–85; 5, с. 81–95; 6, с. 250–312]

Тема 5. Виробничий план

Мета: закріплення теоретичного матеріалу; формування розуміння про підготовку розділу «Виробничий план» у бізнес-плані.

Завдання: розглянути особливості опису технологічних процесів на підприємстві та планування потреби в ресурсах; сформулювати розуміння розрахунку загального кошторису витрат, калькуляції собівартості продукції та визначення рівня беззбитковості діяльності.

Опрацювання теми включає такі етапи:

1. Оголошення теми, мети та завдань навчального заняття.
2. Визначення рівня засвоєння теоретичного матеріалу шляхом проведення дискусійної бесіди.
3. Розв'язування і презентація практичного завдання.

Питання для дискусії

1. Яка інформація необхідна для підготовки розділу «Виробничий план»?
3. В якій послідовності здійснюють розробку виробничого плану?
4. Які фактори визначають структуру і змістовне наповнення виробничого плану?
5. Яку інформацію слід наводити при описі основних виробничих операцій?
6. З якою метою у виробничому плані здійснюється опис контролю за якістю продукції (послуг)?
7. Як розраховується потреба в матеріалах, сировині та комплектуючих?
8. На які зовнішні фактори слід звернути увагу в процесі розробки виробничого плану?

Завдання практичного опрацювання

Прогнозування обсягів продажу та складання виробничого плану підприємства. Правильно здійснений прогноз продаж є основою для організації виробничого процесу (написання розділу бізнес-плану – «Виробничий план»), ефективного розподілу ресурсного забезпечення суб'єкта підприємницької діяльності, а також забезпечення належного контролю за його товарними та матеріальними запасами. Період такого прогнозу повинен бути співставним з загальним періодом планування у бізнес-плані.

Завдання 1. За допомогою таблиці 5.1 виконайте прогноз продажу продукції/послуги підприємницького проєкту.

У межах виробничої програми необхідно подати інформацію про обсяги виробництва кожного виду продукції в натуральних одиницях.

ниціях та динаміку їхньої зміни впродовж планового періоду бізнес-планування (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Результати прогнозування доходу від реалізації продукції (надання послуг)

Показники	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									

Завдання 2. За допомогою таблиці 5.2 здійснить планування виробничої програми підприємства

Таблиця 5.2 – Планування виробничої програми підприємства

Показник	Значення показника за періодами планування								
	1 рік			2 рік			3 рік		
	Щомісячно			Щоквартально			Щоквартально		
	1	...	12	I	...	IV	I	...	IV
Продукція 1, од.									
Продукція 2, од.									
Продукція 3, од.									
Продукція n, од.									
Інша реалізація, од.									

У межах блоку «Потреба у матеріально-технічній базі підприємства до початку реалізації підприємницького проекту» необхідно представити повний список елементів матеріально-технічної бази, обов'язкових для виробничого процесу. Визначають також затрати, по-

в'язані з їхнім придбанням та/чи орендою і встановлюють терміни їхньої служби.

Завдання 3. За допомогою таблиці 5.3 здійсніть планування потреби (до початку реалізації підприємницького проекту) в матеріально-технічній базі та розрахуйте витрати, пов'язані з амортизацією основних фондів та нематеріальних активів (табл. 5.4).

Таблиця 5.3 – Планування потреби (до початку реалізації підприємницького проекту) в матеріально-технічній базі

Елемент матеріально-технічної бази	Наявний, буде придбано чи отримано в оренду	Постачальник	Вартість придбання (оренди), грн	Термін служби	Додаткові кошти, які будуть витрачені до початку реалізації проекту, грн
1. Будівлі та споруди					
2. Машини й обладнання					
3. Інший інвентар (за потреби)					
Всього					

Окремо необхідно визначити витрати, пов'язані з амортизацією основних фондів та нематеріальних активів підприємства за періодами реалізації підприємницького проекту. Ця інформація буде використана також під час розрахунку загальних витрат виробництва та калькуляції собівартості одиниці продукції (табл. 5.4).

Таблиця 5.4 – Планування потреби в основних фондах та нематеріальних активах і амортизаційних відрахувань

Назва групи та виду основних засобів і нематеріальних активів	Первісна вартість, грн	Норма амортизації, %	Сума амортизаційних відрахувань за періодами планування, грн									
			1 рік			2 рік			3 рік			
			Щомісячно			Щоквартально			Щоквартально			
			1	...	12	I	...	IV	I	...	IV	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Будівлі та споруди, їхні структурні компоненти												

Продовження таблиці 5.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Автомобільний транспорт											
Меблі											
Обладнання й устаткування											
Оргтехніка											
Інші основні фонди											
Нематеріальні активи											
Усього											

Розрахунок потреби в матеріальних ресурсах та виробничих запасах здійснюють, виходячи з обсягу виробництва продукції та послуг, а також нормативів потреби в матеріальних ресурсах на одиницю продукції і послуг, що склалися в базовому періоді

Завдання 4. За допомогою таблиці 5.5 здійсніть розрахунок потреби в матеріальних ресурсах на виробничу програму

Таблиця 5.5 – Розрахунок потреби в матеріальних ресурсах на виробничу програму

№ з/п	Найменування ресурсу	Рік									
		1				2	...	n			
		Кількість, натур. од.	Ціна одиниці ресурсів, тис. грн	Вартість, тис. грн	Вартість, перехідного запасу, тис. грн			
1	Сировина та матеріали										
2	Покупні й комплектуючі вироби										
3	Паливо										
4	Енергія										
5	Разом										

У блоці «Розрахунок потреби в оборотних активах» необхідно: перерахувати всі види сировини, матеріалів та комплектуючих, а також інших виробничих оборотних активів (або готової продукції

(для торговельних підприємств), які будуть використовуватись у виробничому (торговельному процесі) процесі та вказати їх постачальників; визначити, за якою ціною суб'єкт підприємницької діяльності буде їх купувати; дати пояснення відносно місця розташування постачальників, фінансових та інших умов постачання.

Завдання 5. Вказати основних постачальників матеріально-сировинних ресурсів (готової продукції), місця їх знаходження та умови поставки. За допомогою таблиці 5.6 розрахувати потребу в оборотних активах підприємства

Таблиця 5.6 – Планування потреби в оборотних активах

Назва групи та виду оборотних активів	Обсяг потреби у натуральному 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:														

Завдання 5. Представити результати розрахунків за усіма завданнями у вигляді презентації

Завдання самостійного опрацювання

1. Підготовка розділу «Виробничий план» у бізнес-плані власного підприємницького проекту.

Література: [1, с. 119–142; 2, с. 65–75; 3, с. 103–132; 4, с. 86–110; 5, с. 98–105; 6, с. 534–539]

Тема 6. Організаційний план

Мета: закріплення теоретичного матеріалу щодо змісту основних складових розділу «Організаційний план» у бізнес-плані.

Завдання: набуття знань щодо вибору організаційно-правової форми суб'єкта господарювання, визначення потреби у персоналі, а також розробка календарного план-графіка реалізації підприємницького проекту.

Опрацювання теми включає такі етапи:

1. Оголошення теми, мети та завдань навчального заняття..
2. Визначення рівня засвоєння теоретичного матеріалу шляхом проведення дискусійної бесіди.
3. Розв'язування і презентація практичного завдання.

Питання для дискусії

1. Взаємозв'язок показників організаційного і виробничого планів у системі бізнес-планування.
2. Організаційно-правові форми підприємств в Україні: їх переваги та недоліки.
3. Доцільність прийняття рішення про застосування спрощеної системи оподаткування або нетрадиційних (змішаних) організаційно-правових форм бізнесу. Відображення цієї інформації у бізнес-плані.
4. Переваги та недоліки типів організаційних структур управління. Доцільність обрання залежно від виду діяльності підприємства.
5. Доцільність складання календарного план-графіка реалізації проекту (до моменту початку його реалізації).
6. Формування команди для реалізації бізнес-проекту. Методи підбору учасників.
7. Використання лізингу та аутсорсингу при формування кадрового складу підприємства.

Завдання практичного опрацювання

Складання організаційного плану та розрахунок витрат по проекту. Одним з найважливіших, але водночас і найбільш дорогих ресурсів суб'єкта підприємницької діяльності є його персонал. Тому доцільно здійснити розрахунок необхідних для реалізації підприємницького проекту трудових ресурсів, а також витрат на його утримання.

Завдання 1. За допомогою таблиці 6.1 обґрунтуйте потребу у персоналі та розрахуйте витрати на його утримання.

Таблиця 6.1 – Планування потреби у персоналі та розрахунок фонду оплати праці

Категорія персоналу, посада	Кількість працівників, осіб	Заробітна плата, грн		Інші виплати, грн	Фонд оплати праці, грн	
		середньо-місячна основна	додаткова		Нарахування	Всього, місячний
Керівники						
Робітники						
Фахівці						
Службовці						
Обслуговуючий персонал						
Стажери						
Всього						

Завдання 2. За допомогою таблиці 6.2 здійсніть розрахунок кошторису витрат по проєкту.

Таблиця 6.2 – Планування кошторису витрат та калькуляції собівартості одиниці продукції

Елемент витрат	Сума за періодами планування, грн								
	1 рік			2 рік			3 рік		
	Щомісячно			Щоквартально			Щоквартально		
	1	...	12	I	...	IV	I	...	IV
<i>l</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Обсяг продаж, усього									
Собівартість, у тому числі:									
– сировина									
– матеріали									
– покупні та комплектуючі вироби									
– паливо									
– електроенергія									
– фонд оплати праці робітників									
– фонд оплати праці спеціалістів і службовців									

Продовження таблиця 6.2

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
— нарахування на заробітну плату									
– амортизація основних виробничих фондів									
– витрати на рекламу									
– представницькі витрати									
– витрати на навчання									
Витрати на аудит, консультації									
Відсотки за кредит									
Інші витрати									
Позареалізаційні операції (сальдо)									
– дохід з цінних паперів									
– дохід від оренди									
– сальдо штрафів									
– податок на майно									
– податок на землю									
– податок на рекламу									
– інші доходи чи витрати									
Операційний прибуток									
Податки та платежі з прибутку									
– податок на прибуток									
– інші податки									
Чистий прибуток									

Завдання 3. За допомогою таблиці 6.3 розрахувати основні техніко-економічні показники по проекту та визначити критичний (безбитковий) обсяг підприємницької діяльності.

Таблиця 6.3 – Розрахунок основних показників та точки безбитковості по підприємницькому проекту

Показник	За рік, тис. грн	На одиницю продукції, грн	Структура, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Товарообіг			
Змінні витрат, в т.ч.			
– собівартість продукції			
– податок на додану вартість			
– комунальні платежі			

Продовження таблиці 6.3

1	2	3	4
Маржинальний дохід			
Постійні витрат, в т.ч.			
– заробітна плата адміністративного персоналу з нарахуваннями			
– оренда приміщень			
– адміністративні витрати			
– інші постійні витрати (витрати на рекламу, оплата за кредит тощо)			
Операційний прибуток			
Податок на прибуток			
Чистий прибуток			
Безбитковий обсяг продажу, грн			
Точка безбитковості, нат. од.			

Завдання 4. За допомогою таблиці 6.4 розробіть календарний план-графік реалізації підприємницького проекту. Заштриховані квадрати у таблиці відображають відповідний термін (номер місяця), в якому вони повинні бути виконаними.

Таблиця 6.4 – Календарний план-графіка реалізації проекту (до початку реалізації підприємницького проекту)

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

Завдання 5. Представити результати розрахунків за усіма завданнями у вигляді презентації

Завдання самостійного опрацювання

Підготовка розділу «Організаційний план» у бізнес-плані власного підприємницького проекту.

Література: [1, с. 145–157; 2; 3, с. 134–155; 4, с. 111–123; 5, с. 106–115; 6, с. 534–539]

Тема 7. Оцінка ризиків

Мета: закріплення теоретичного матеріалу щодо сутності, видів ризиків та причин їх виникнення для розробки розділу «Оцінка ризиків» у бізнес-плані.

Завдання: розглянути вплив ризиків на прибуток підприємства; методи кількісного та якісного аналізу ризику та його зниження.

Опрацювання теми включає такі етапи:

1. Оголошення теми, мети та завдань навчального заняття.
2. Визначення рівня засвоєння теоретичного матеріалу шляхом проведення дискусійної бесіди.
3. Розв'язування та презентація практичних завдань.

Питання для дискусії

1. Вплив ризику на результати діяльності підприємства.
2. Фактори ризику для малих підприємств.
3. Необхідність урахування ризиків у процесі розроблення бізнес-плану створення нового підприємства.
4. Переваги та недоліки методів оцінки рівня ризику підприємства. Методики оцінки ризикованості його інвестиційних проєктів.
5. Методика та показники моніторингу зовнішнього середовища функціонування підприємства як напрям недопущення ризикових ситуацій.
6. Доцільність витрат на страхування як спосіб зниження ризиків підприємства. Гранично допустимий рівень витрат підприємства на страхування ризиків.
7. Економічна необхідність оцінки та мінімізації ризиків бізнес-проєкту.
8. Вплив інфляції на оцінку рівня ризику функціонування (реалізації проєктів) підприємства.
9. Особливості управління ризиками залежно від стадії життєвого циклу функціонування підприємства.

Завдання практичного опрацювання

Оцінювання ризиків підприємницького проєкту

Завдання 1. Ідентифікуйте та проаналізуйте ризики обраного підприємницького проєкту. Для планування заходів щодо управління

ризиками в бізнес-плані, оцініть, які з них є найбільш небезпечними для проекту, за такою схемою:

1. **Ідентифікація ризиків.** Сформулюйте щонайменше по 10 ризиків, що можуть вплинути на обраний підприємницький проект, за категоріями: продуктові – ризики створення правильного продукту; клієнтські – ризики знаходження каналу зв'язку з покупцями; ринкові – ризики побудова життєздатного бізнесу; інвестиційні – ризики залучення достатнього фінансування.

2. **Визначення джерел ризику.** Визначте подію або явище, виникнення яких що призведе до розгортання ризикової ситуації.

3. **Оцінювання наслідків ризику.** Зазначте наслідок для підприємницького проекту настання кожної ризикової ситуації, тобто конкретизуйте її негативний вплив, якого саме ви побоюєтесь.

4. **Визначення ступеня загрозовості ризиків.** На підставі аналізу виділених наслідків класифікуйте ризики за ступенем загрозовості для проекту: катастрофічний ризик (КТ), критичний ризик (КР) або прийнятний ризик (ПР).

5. **Визначення проти ризикових заходів.** Вкажіть дії, які ви можете вчинити, щоб мінімізувати негативні наслідки та(або) імовірність настання ризику. При цьому доцільно враховувати та зіставляти вартість проти ризикових заходів та втрати від настання ризикової ситуації. Проаналізуйте характер таких дій – чи впливають вони на імовірність настання ризику (ВІ) або на наслідки у разі настання (ВН).

6. **Визначення ступеня контрольованості ризиків.** На підставі аналізу проти ризикових заходів, класифікуйте ризики за ступенем контрольованості, тобто за ступенем можливості вплинути на ризик таким чином, щоб зменшити його до рівня не загрозовості для проекту: неконтрольований ризик (НКР), частково контрольований ризик (ЧКР) або повністю контрольований ризик (ПКР).

7. Комплексна оцінка ризиків. За результатами ідентифікації заповніть таблицю 7.1.

Таблиця 7.1 – Ідентифікація ризиків підприємницького проекту

№ з/п	Найменування ризику	Джерело ризику	Наслідки ризику	Ступінь загрозовості ризику (КТ, КР, ПР)	Дії щодо зменшення ризику	Характер дій (ВІ або ВН)	Ступінь контрольованості (ПКР, ЧКР, НКР)
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Продуктові ризики							
1.1							
...							

Продовження таблиці 7.1

1	2	3	4	5	6	7	8
2. Клієнтські ризики							
2.1							
...							
3. Ринкові ризики							
3.1							
...							
4. Інвестиційні ризики							
4.1							
...							

Завдання 2. Визначте найбільш небезпечні ризики за співвідношенням ступенів їх контрольованості та загрозливості для обраного підприємницького проєкту, використовуючи матрицю (рис. 7.1):

Загрозливість ризику	Контрольованість ризику		
	НК	ЧК	ПК
КТ			
КР			
ПР			

Рис. 7.1

Завдання самостійного опрацювання

1. Підготовка розділу «Оцінка ризиків» у бізнес-плані власного підприємницького проєкту.

Література: [1, с. 159–173; 2, с. 88–104; 3, с. 157–173; 4, с. 124–140; 5, с. 188–200; 6, с. 563–564]

**Тема 8.
Фінансовий план**

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, отримання теоретичних знань з особливостей формування розділу «Фінансовий план» у бізнес-плані.

Завдання: розглянути та засвоїти технології розроблення розділу «Фінансовий план» щодо розрахунку прогнозу плану доходів і видатків; руху грошових коштів. Розглянути методи оцінювання ефективності інвестицій.

Опрацювання теми включає такі етапи:

1. Оголошення теми, мети та завдань навчального заняття.
2. Визначення рівня засвоєння теоретичного матеріалу шляхом проведення дискусійної бесіди.
3. Розв'язування та презентація практичного завдання.

Питання для дискусії

1. Взаємозв'язок «Фінансового плану» та попередніх розділів бізнес-плану.
2. Переваги та недоліки джерел залучення фінансових ресурсів на підприємство.
3. Особливості аналізу беззбитковості діяльності.
4. Методичні засади розрахунку фінансових показників інвестиційного проєкту.
5. Яка необхідність поділу витрат на постійні та змінні, прямі та непрямі?
6. Яка основна мета і особливості складання плану руху готівки? Яка інформація необхідна для складання плану руху готівки?
7. Що собою являє чистий приведений дохід?
8. Що відображає внутрішня норма доходності?

Завдання практичного опрацювання

Завдання 1. За допомогою таблиці 8.1 та використовуючи наведені формули для розрахунку:

- провести розрахунки чистого приведеного доходу (NPV),
- індексу прибутковості I_{np} ,
- внутрішньої норми прибутковості (ВНП).

Оцінити ефективність підприємницького проєкту. Зробити відповідні висновки.

Умовні позначення:

V_k – відсотки по кредиту, тис. грн;

T_k – «тіло» кредиту на даний проміжок часу, тис. грн;

V_c – річна відсоткова ставка, %;

n – термін використання кредитних ресурсів, років.

Таблиця 8.1 – Оцінювання ефективності підприємницького проєкту

Показник	1-й рік	2-й рік	3-й рік
1. Обсяг продажів, шт.			
2. Ціна реалізації, грн			
3. Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	$p. 3 = p. 1 \times p. 2$		
4. Податок на додану вартість, тис. грн	$p. 4 = p. 3 \times 0,20$		
5. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	$p. 5 = p. 3 - p. 4$		
6. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн			
7. Валовий прибуток, тис. грн	$p. 7 = p. 5 - p. 6$		
8. Адміністративні витрати, тис. грн			
9. Витрати на збут, тис. грн			
10. Відсотки по кредиту, тис. грн	$B_k = T_k \times B_c$		
11. Фінансовий результат До оподаткування, тис. грн	$p. 11 = p. 7 - p. 8 - p. 9 - p. 10$		
12. Податок на прибуток, тис. грн	$p. 12 = p. 11 \times 0,18$		
13. Чистий прибуток, тис. грн	$p. 13 = p. 11 - p. 12$		
14. Обсяг щорічної виплати «тіла» кредиту, тис. грн	$p. 15 = T_k / n$		
15. Грошовий потік, тис. грн	$p. 16 = p. 13 + p. 14 - p. 15$		
16. Ставка дисконту, %	10	10	10
17. Дисконтований грошовий потік, тис. грн	$p. 17 = p. 15 / 1,10$		
18. Обсяг капітальних інвестицій, тис. грн			
19. Чиста приведена вартість <i>NPV</i> , тис. грн	$p. 19 = (p. 17 \text{ 1 рік} + p. 17 \text{ 2 рік} + p. 17 \text{ 3 рік}) - p. 18$		
20. Індекс прибутковості <i>RI</i>	$p. 20 = p. 19 / p. 18$		
21. Внутрішня норма доходності <i>IRR</i> , %	$p. 20 / p. 19$		
22. Термін окупності інвестицій <i>N</i> , роки	$p. 22 = p. 18 / p. 19$		

Завдання самостійного опрацювання

1. Підготовка розділу «Фінансовий» план бізнес-плану власної підприємницької ідеї.

Література: [1, с. 177–182; 2, с. 75–98; 3, с. 182–197; 4, с. 141–162; 5, с. 116–187; 6, с. 539–554]

Тема 9. Презентація та аудит бізнес-плану

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, отримання знань про особливості презентації бізнес-плану.

Завдання: підготовка резюме бізнес-плану, презентація і захист бізнес-плану власного підприємницького проєкту.

Опрацювання теми включає такі етапи:

1. Оголошення теми, мети та завдань навчального заняття.
2. Визначення рівня засвоєння теоретичного матеріалу шляхом проведення дискусійної бесіди.
3. Презентація і захист здобувачами розроблених бізнес-планів власних підприємницьких ідей.

Питання для дискусії

1. Зовнішня функція бізнес-плану та її відображення шляхом презентації
2. Якими є цілі проведення презентації бізнес-плану?
3. На які питання повинна дати відповідь перевірка бізнес-ідеї?
4. За якими напрямками здійснюють перевірку бізнес-плану?

Завдання практичного опрацювання

Резюме бізнес-плану підприємницької ідеї. Підготуйте резюме бізнес-плану підприємницької ідеї, яка розглядається у бізнес-плані у вигляді таблиці 9.1.

Таблиця 9.1 – Резюме бізнес-проєкту

Показник		
Концепція бізнес-проєкту		
Місце розташування проєкту		
Графік реалізації проєкту	Термін реалізації, місяців	
	Початок підготовки проєкту, місяць, рік	
	Початок продажів, місяць, рік	
Бюджет проєкту	Вартість проєкту, тис. грн, у т.ч.	
	Власні кошти, тис. грн	
	Залучені кошти, тис. грн	

Продовження таблиці 9.1

Показник		
Прибутковість проекту	Валовий дохід, тис. грн	
	Капіталізований чистий прибуток, тис. грн	
	Сукупний грошовий потік, тис. грн	
Інвестиційна привабливість проекту	Ставка дисконту, %	
	Чиста приведена вартість <i>NPV</i> , тис. грн	
	Індекс прибутковості <i>RI</i>	
	Внутрішня норма доходності <i>IRR</i> , %	
	Термін окупності інвестицій <i>N</i> , роки	

Завдання самостійного опрацювання

1. Підготовка презентації розробленого бізнес-плану власної підприємницької ідеї.

Література: [1, с. 188–191; 2, с. 104–114; 3; 4; 5, с. 245–268; 6, с. 473–477, 508–517, 562]

3 МАТЕРІАЛИ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ (заочна форма навчання)

Метою виконання контрольної роботи є закріплення теоретичних знань і практичних навичок з бізнес-планування підприємницької діяльності.

Контрольна робота для здобувачів заочної форми навчання передбачає розробку бізнес-плану власної підприємницької ідеї. Галузь і сферу підприємницького проєкту він обирає самостійно, виходячи із власних інтересів.

Рекомендована структура бізнес-плану проєкту:

1. Титульний лист
2. Зміст бізнес-плану
3. Резюме
4. Сфера діяльності (галузь), підприємство та його продукція (послуги)
 - 4.1. Аналіз поточної ситуації і тенденцій розвитку галузі
 - 4.2. Опис підприємства (форма власності, власники підприємства, місце розташування, організаційно-правова форма)
 - 4.3. Опис продукції (послуг) підприємства
5. Дослідження і аналіз ринку
 - 5.1. Споживачі продукції (послуг) підприємства
 - 5.2. Існуючі і потенційні конкуренти
 - 5.3. Розмір і місткість ринку
6. План маркетингу
 - 6.1. Цілі і стратегія маркетингу
 - 6.2. Система збуту і реалізації продукції
 - 6.3. Політика ціноутворення
 - 6.4. Організація і бюджет рекламної кампанії
7. Виробничий план
 - 7.1. Технологія виробництва
 - 7.2. Виробнича програма
 - 7.3. Матеріально-технічна база
 - 7.4. Постачальники сировини та матеріалів
 - 7.5. Розрахунок витрат виробництва і собівартості продукції
8. Організаційний план
 - 8.1. Визначення потреби у персоналі за професіями
 - 8.2. Організаційна структура управління
 - 8.3. Розрахунок витрат на персонал (система мотивації, фонд оплати праці, нарахування на фонд оплати праці)
 - 8.4. Календарний план реалізації підприємницького проєкту

9. Оцінка ризиків
 - 9.1. Опис можливих ризиків
 - 9.2. Заходи з нейтралізації ризиків
10. Фінансовий план
 - 10.1. План доходів і витрат
 - 10.2. План руху грошової готівки
 - 10.3. Прогнозний баланс
 - 10.4. Оцінка ефективності інвестицій
11. Список використаних джерел

Ця структура бізнес-плану є приблизною і в кожному конкретному випадку може бути уточнена здобувачем за погодженням з викладачем. Зміст, структура та обсяг бізнес-плану залежать від: аудиторії, для якої розробляється план; сфери діяльності, виду продукту і розміру майбутнього бізнесу; наявності конкурентів і перспектив розвитку підприємства тощо.

При підготовці контрольної роботи (бізнес-плану проекту) слід виходити з вимог, наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Вимоги щодо розробки бізнес-плану проекту

Перелік основних вимог	Основні дані і вимоги
1	2
Робоча назва проекту	Формулюється здобувач самостійно на основі обраного на власний розсуд проекту
Організаційно-правова форма	Обирається самостійно
Місія	Формулюється самостійно на основі обраного проекту
Споживачі продукції (послуг) по проекту	Слід визначити і провести сегментування споживачів. Прийняти, що підприємство здійснює свою діяльність лише на вітчизняному ринку
Потреби, на задоволення яких спрямований проект	Необхідно самостійно визначити і проранжувати потреби
Мета проекту	Формулюється здобувачем самостійно на основі обраного типу бізнес-плану
Продукція (послуги), що випускається (надаються)	Слід сформулювати у розрізі номенклатури та асортименту. Дати короткий опис
Критерії ефективності реалізації проекту (фактори успіху)	Вказати фактичні події, які будуть визначати успішне досягнення результатів (параметрів) проекту
Структура управління	Розробити та навести організаційну схему. Описати основні процеси

Продовження таблиці 3.1

1	2
Прогнозування	Розробка бізнес-плану здійснюється за песимістичним сценарієм, тобто доходи прогнозуються за мінімальним значенням, витрати – за максимальним
Кількість і вартість матеріальних і трудових витрат, пов'язаних з реалізацією проекту	Кількість необхідних для виробництва продукції (надання послуг) ресурсів визначається технологічною потребою. Ціна на ресурси визначається за середньоринковими цінами на вітчизняному ринку, або за цінами на аналогічні товари (послуги) за кордоном
Ціна реалізації продукції (послуг)	Визначається як мінімальна ціна пропозиції на товари (послуги) на вітчизняному ринку, або за цінами на іноземні аналоги
Основні результати проекту (ефекти та ефективність)	Визначити ефективність проекту з погляду засновника проекту і розрахувати основні показники економічної ефективності: чистий дисконтований дохід, внутрішню норму прибутку, строк окупності, індекс рентабельності тощо
Бюджет	Здобувачі самостійно формують бюджет, необхідний для досягнення цілей проекту
Собівартість продукції (послуг)	Слід розрахувати повну собівартість по кожному виду продукції (послуг). Надати калькуляцію витрат на випуск (виготовлення) одиниці продукції (послуг)
Етапи проекту (життєвий цикл, фази реалізації проекту)	В організаційному розділі навести основні етапи проекту за схемою: Підготовчий → Організаційний → Проектний → Інвестиційний → Будівельний → Запуск виробництва → Виробничий → Повернення інвестицій і кредитів
Обмеження по строках	Визначити мінімальні і оптимальні витрати часу, необхідні для досягнення кожного етапу проекту
Обмеження по персоналу	Визначити категорії і чисельність персоналу, необхідні для реалізації проекту
Використання інформаційних технологій	Для розрахунків можливе застосування будь-якої спеціалізованої програми. Необхідною вимогою є широке використання інструментів MS Excel та MS PowerPoint. Бажаним є застосування інструментів Project Expert та інших спеціалізованих програм

Додаткові вимоги, щодо написання бізнес-плану проекту:

1) бізнес-план має бути лаконічним, зрозумілим і в повній мірі розкривати сутність підприємницького проекту;

2) у бізнес-плані необхідно уникати суто технічного опису продукції, технологічних операцій та процесів, наводити не лише кінцеві розрахунки, а і надавати пояснення щодо них;

3) бізнес-план має бути розроблений на основі реальних припущень. Прогнози щодо обсягів продажу продукції, рівня цін, витрат повинні бути обґрунтовані посиланнями на дослідження ринку, тенденції розвитку галузі, власний досвід і досвід діяльності конкурентів.

4) показники, що подані у бізнес-плані, мають відображати реалізацію найгіршого варіанта розвитку подій.

5) бізнес-план повинен мати чітку структуру, яка дозволяє легко відшукати в ньому інформацію, що цікавить користувачів;

Без перевіреної та зарахованої викладачем контрольної роботи здобувач не може бути допущеним до здачі заліку/іспиту

ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці : Технодрук, 2019. 264 с. URL: http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/2020_Biznes-planuvannja_pidprijemnickoji_dijalnosti.pdf
2. Должанський І. З., Загорна Т. О. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2019. 384 с. URL: https://vo.uu.edu.ua/pluginfile.php/660794/mod_resource/content/
3. Макаренко Н. М., Олійник Н. М. Бізнес-планування : навч.-метод. посіб. Херсон : ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с. URL: <http://ekhsuir.kspu.edu/handle/123456789/5980>
4. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. Київ : Знання, 2013. 173 с. URL: <http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Biznes-planuvannja.pdf>
5. Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Київ : КНЕУ, 2012. 379 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197268906.pdf>
6. Управління стартапами : підруч. для здобувачів вищої освіти за екон. спец. / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська ; за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. 716 с. URL: <http://marketing.kpi.ua/files/studentam/metodichki>

Додаткова

7. Бізнес-планування : навч. посіб. Уклад.: Ж. Жигалкевич. Електронні текстові дані (1 файл: Мбайт). Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 36 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/45016>
8. Як розробити і оформити бізнес-план : навч.-метод. посіб. Васильченко С. М. Івано-Франківськ : ВДВ ЦІТ Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника, 2020. 52 с. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream>
9. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. Ф. Гамалій, В. А. Вишнеvsька, О. С. Хачатурян. Кропивницький : ПП «Ексклюзив-Систем», 2017. 186 с. URL: <http://dSPACE.kntu.kr.ua/jspui/bitstream>
10. Карпюк Г. І. Основи підприємництва : навч. посіб. для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. 2020 URL:

<https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyem/nytstva.pdf>

11. Остервальдер О., Піньє І., Бернарда Г., Алан С. Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти / пер. з англ. Р. Корнута. Київ : Наш формат, 2018. 324 с.
URL: <https://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=2145>

12. Cremades, Alejandro. How To Create A Business Plan. 2018.
URL: <https://www.forbes.com/sites/alejandrocremades/2018/07/24/how-to-create-a-businessplan/#21b88b7391c8>

ЗМІСТ

Вступ	3
1 Теоретичні основи дисципліни	
Тема 1 Теоретико-методичні основи бізнес-планування.....	5
Тема 2 Логіка розробки, структура та оформлення бізнес-плану.....	10
Тема 3 Характеристика галузі, підприємства, продукції.....	20
Тема 4 Маркетинг-план	26
Тема 5 Виробничий план	34
Тема 6 Організаційний план.....	43
Тема 7 Оцінка ризиків.....	48
Тема 8 Фінансовий план	53
Тема 9 Презентація та аудит бізнес-плану.....	68
2 Практикум з дисципліни	75
3 Матеріали контрольної роботи (заочна форма навчання)	101
Література	105