

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТРАНСПОРТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра економіки**

**Методичні рекомендації для вивчення дисципліни
«ОБГРУНТУВАННЯ ТА ЕКСПЕРТИЗА БІЗНЕС-ПРОЕКТІВ»**
для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 051 «Економіка»
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
спеціалізація «Економіка підприємства»
тип дисципліни обов'язкова
форма здобуття вищої освіти денна/заочна

КИЇВ НТУ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТРАНСПОРТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра економіки**

**Методичні рекомендації для вивчення дисципліни
«ОБГРУНТУВАННЯ ТА ЕКСПЕРТИЗА БІЗНЕС-ПРОЕКТІВ»**
для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 051 «Економіка»
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
спеціалізація «Економіка підприємства»
тип дисципліни обов'язкова
форма здобуття вищої освіти денна/заочна

*Затверджено
на засіданні Науково-методичної Ради
Національного транспортного університету
протокол № _____ від _____ 2023р.*

Перший проректор НТУ, професор _____ О.К. Грищук

КИЇВ НТУ 2023

Методичні рекомендації для вивчення дисципліни «Обґрунтування та експертиза бізнес-проектів» для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки», спеціалізація «Економіка підприємства», тип дисципліни обов'язкова, форма здобуття вищої освіти денна/заочна.

Укладачі: Н.М. Бондар, Н.М. Левчук. К.: НТУ, 2023. 79 с.

Відповідальний за випуск: С.В. Кривошеєва, старший викладач кафедри економіки НТУ.

© Бондар Н.М., 2023

© Левчук Н.М., 2023

© Національний транспортний університет, 2023

ЗМІСТ

Вступ.....	6
Тема 1. Бізнес-план у ринковій системі господарювання	16
1.1. Сутнісна характеристика бізнес-плану	16
1.2. Цілі розробки бізнес-плану.....	19
1.3. Формування інформаційного поля бізнес-плану.....	19
Тема 2. Підготовча стадія розробки бізнес-плану.....	20
2.1. Початкова стадія.....	20
2.2. Стратегічне планування на підготовчій стадії.....	22
2.3. Оцінка сприятливих зовнішніх можливостей та загроз для бізнесу	22
2.4. Виявлення сильних і слабких сторін фірми	23
2.5. Визначення місії та формування цілей діяльності фірми.....	25
2.6. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	26
Тема 3. Структура і логіка розроблення та оформлення бізнес-плану	27
3.1. Структура бізнес-плану.....	27
3.2. Логіка розробки бізнес-плану	29
3.3. Вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-плану.....	32
Тема 4. Продукт (послуги) та ринок	33
4.1. Галузь, фірма та її продукція	34
4.2. Дослідження ринку.....	35
Тема 5. Маркетинг-план	38
5.1. Мета і логіка розробки маркетинг-плану	38
5.2. Стратегія маркетингу	39
5.3. Стратегія збуту та реалізації продукції (послуг) фірми	40
5.4. Прогнозовані обсяги продажу	43
Тема 6. Виробничий план	43
6.1. Головні завдання та складові виробничого плану.	43
6.2. Зміст виробничого плану	44
Тема 7. Організаційний план	46
7.1. Цілі та структура організаційного плану.	46
7.2. Зміст основних розділів організаційного плану.	46
Тема 8. Оцінка ризиків.....	488
8.1. Види можливих ризиків	488

8.2. Управління ризиками	52
8.3. Заходи нейтралізації або мінімізації негативних наслідків можливих ризиків.....	54
Тема 9. Фінансовий план	55
9.1. Значення, зміст і технологія розробки фінансового плану	56
9.2. План доходів і видатків.....	56
9.3. Аналіз критичних точок бізнес-проекту	588
9.4. План грошових надходжень і виплат	59
9.5. Плановий баланс.....	61
9.6. Очікувані значення фінансових коефіцієнтів	63
Тема 10. Презентація бізнес-плану	65
10.1. Цілі та завдання презентації бізнес-плану	65
10.2. Організація проведення бізнес-плану.....	677
10.3. Способи підвищення ефективності презентації бізнес-плану	677
Тема 11. Технологія розробки різних видів бізнес-планів.....	688
11.1. Бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства	688
11.2. Бізнес-план реорганізації підприємства.	70
11.3. Бізнес-план інноваційного проекту.	72
11.4. Бізнес-план диверсифікації діяльності підприємства.....	73
Тема 12. Експертиза бізнес-плану.....	75
12.1. Методологічні основи експертизи бізнес-планів.....	75
Рекомендована література	76

Вступ

У динамічному ринковому середовищі діяльність організацій, а особливо стратегічно орієнтованих організацій, потребує розробки нових бізнес-ідей, інноваційних проектів та інших проектів, що, в свою чергу, вимагає вміння та навичок розробляти бізнес-план.

Бізнес-план є одним з найважливіших елементів ефективного управління бізнесом.

Це план, в якому викладено спосіб, яким буде здійснюватися майбутня діяльність, визначено економічний зміст і визначаючи економічний зміст і наступні кроки, які приведуть до досягнення поставлених цілей.

Бізнес-план включає в себе передумови, умови, визначену програму діяльності, очікувані фінансово-економічні показники бізнесу.

Сам процес бізнес-планування дозволяє визначити найкращі управлінські рішення з урахуванням потенціалу самого підприємства та можливостей зовнішнього середовища.

На сьогоднішній день знання та навички проведення експертизи є необхідними у сфері бізнес-планування сьогодні і повинні бути доступними кожному фахівцю в галузі економіки та бізнесу, адже при виході на ринок підприємець повинен мати реальне уявлення про можливі результати своїх дій і критично оцінювати свої можливості, правильно розподіляти час для досягнення своїх цілей і вміти ефективно використовувати наявні ресурси.

Вивчення цього курсу дасть можливість отримувати відповіді на питання: скільки грошей коштуватиме проект; як вони будуть використані, де і як буде продаватися продукт або послуга; який очікуваний прибуток і коли будуть відшкодовані кошти, вкладені у проект.

Запропоновані методичні вказівки містять коротке викладення змісту тем, передбачених програмою курсу «Обґрунтування та експертиза бізнес-проектів».

Програма вивчення навчальної дисципліни «Обґрунтування та експертиза бізнес-проектів» складена відповідно до освітньо-професійної програми «Економіка підприємства» підготовки здобувачів рівня вищої освіти магістри (спеціальності) «051 Економіка».

Предметом вивчення навчальної дисципліни є комплекс заходів і методів техніко-економічних розрахунків, які забезпечують конкретизацію стратегічного планування стосовно окремих відрізків часу для окремих виробничих підрозділів і виконавців підприємства.

Міждисциплінарні зв'язки: Дана навчальна дисципліна є складовою сукупності знань та вмінь, що забезпечує професійну і практичну підготовку фахівців. Вивчення дисципліни базується на низці курсів, які вивчались раніше, а саме: «Економічна теорія», «Економіка та ціноутворення», «Планування і організація бізнесу». Наступні дисципліни, які будуть вивчатись на основі дисципліни «Економіка підприємства» - «Міжнародні економічні відносини», «Аналіз діяльності та планування соціально-економічного розвитку підприємств», «Стратегічне управління», «Управління ризиками», «Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств».

Програма навчальної дисципліни складається з таких модулів:

1. Технологія розробки основних розділів бізнес-плану підприємства.
2. Презентація та експертиза бізнес-плану.

1. Мета та завдання навчальної дисципліни

1.1. Метою викладання навчальної дисципліни «Обґрунтування та експертиза бізнес-проектів» є формування системи знань, умінь і навиків щодо використання способів і порядку написання письмового документу, в якому викладено сутність, шляхи і засоби реалізації підприємницької ідеї; охарактеризовані ринкові, виробничі, організаційні і фінансові аспекти майбутнього бізнесу та особливості управління ним.

1.2. Основними завданнями вивчення дисципліни вивчення дисципліни «Обґрунтування та експертиза бізнес-проектів» є:

- з'ясування сутності, цілей, загальноприйнятих логіки й методології розробки бізнес-плану;
- вивчення структури та змісту бізнес-плану;
- опрацювання методів складання окремих розділів бізнес-плану проекту.

1.3. Згідно з вимогами освітньої програми:

Інтегральна компетентність

Здатність визначати та розв'язувати складні економічні задачі та проблеми, приймати відповідні аналітичні та управлінські рішення у сфері економіки або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначених умов та вимог

Загальні компетентності (ЗК)

ЗК1. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК2. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК4. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

ЗК5. Здатність працювати в команді.

ЗК6.Здатність розробляти та управляти проєктами.

ЗК7.Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

ЗК8.Здатність проводити дослідження на відповідному рівні.

Спеціальні(фахові, предметні) компетентності спеціальності (СК)

СК2.Здатність до професійної комунікації в сфері економіки іноземною мовою.

СК3.Здатність збирати, аналізувати та обробляти статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, які необхідні для розв'язання комплексних економічних проблем, робити на їх основі обґрунтовані висновки.

СК5.Здатність визначати ключові тренди соціально-економічного та людського розвитку.

СК6.Здатність формулювати професійні задачі в сфері економіки та розв'язувати їх, обираючи належні напрями і відповідні методи для їх розв'язання, беручи до уваги наявні ресурси.

СК7.Здатність обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання.

СК8.Здатність оцінювати можливі ризики, соціально-економічні наслідки управлінських рішень.

СК9.Здатність застосовувати науковий підхід до формування та виконання ефективних проєктів у соціально-економічній сфері.

СК10.Здатність до розробки сценаріїв і стратегій розвитку соціально-економічних систем.

СК11. Здатність планувати і розробляти проєкти у сфері економіки, здійснювати її інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення.

Фахові компетентності освітньо-професійної програми, визначені ЗВО (ЗСК)

ЗСК16.Здатність розробляти та реалізовувати соціально-відповідальні проєкти та програми для забезпечення сталого розвитку бізнес-структури.

Програмні результати навчання спеціальності (ПРН)

ПРН2. Розробляти, обґрунтовувати і приймати ефективні рішення з питань розвитку соціально-економічних систем та управління суб'єктами економічної діяльності.

ПРН4. Розробляти соціально-економічні проєкти та систему комплексних дій щодо їх реалізації з урахуванням їх цілей, очікуваних соціально-економічних наслідків, ризиків, законодавчих, ресурсних та інших обмежень.

ПРН12. Обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики.

ПРН15. Організовувати розробку та реалізацію соціально-економічних проєктів із врахуванням інформаційного, методичного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення.

Програмні результати навчання освітньо-професійної програми, визначені ЗВО (ЗПРН)

ЗПРН17. Продувати нові рішення щодо розвитку підприємств дорожньо-транспортного комплексу та вповоджувати їх.

3. Програма навчальної дисципліни

Модуль 1. Технологія розробки основних розділів бізнес-плану підприємства.

Тема 1. Бізнес-план у ринковій системі господарювання

Сутнісна характеристика бізнес-плану. Об'єктивна необхідність планування підприємницької діяльності. Поняття бізнес-плану. Зовнішня та внутрішня функції бізнес-плану. Типологія бізнес-планів.

Цілі розробки бізнес-плану. Бізнес-план як інструмент залучення зовнішнього капіталу для реалізації підприємницького проєкту та база конструктивних комунікацій між підприємцем та майбутніми постачальниками, продавцями й працівниками фірми. Використання бізнес-плану для моделювання системи управління майбутнім бізнесом. Бізнес-план як спосіб передбачення перешкод на шляху реалізації підприємницького проєкту та розвитку особистих управлінських якостей підприємця.

Формування інформаційного поля бізнес-плану. Поняття інформаційного поля бізнес-плану. Основні складові інформаційного поля: маркетингова, виробнича, фінансова, загальноекономічна і галузева інформація, передбачення і припущення стосовно окремих параметрів майбутнього бізнесу. Джерела отримання інформації. Вимоги до якості інформації, необхідної для опрацювання бізнес-плану.

Загальна методологія розробки бізнес-плану. Можливість і доцільність виокремлення в процесі роботи над бізнес-планом трьох стадій: початкової, підготовчої і основної. Змістова характеристика початкової стадії як стадії розробки концепції майбутнього бізнесу: пошук підприємницької ідеї; вибір сфери діяльності; обґрунтування вибору форми організації бізнесу; вибір способу започаткування бізнесу. Призначення підготовчої та основної стадій розробки бізнес-плану.

Комп'ютеризація процесу бізнес-планування. Базові вимоги до програмних продуктів, призначених для автоматизації процесу розробки бізнес-планів. Функції програмного забезпечення в процесі розробки бізнес-плану. Основні програми, що застосовуються в процесі бізнес-планування.

Тема 2. Підготовча стадія розробки бізнес-плану

Логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії. Поняття стратегії. Основні етапи стратегічного планування: оцінка загального стану (зовнішній та внутрішній аналіз); визначення місії фірми; формулювання цілей діяльності фірми; аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії.

Оцінка сприятливих зовнішніх можливостей та загроз для бізнесу. Потреба в оцінюванні та аналізі зовнішніх чинників. Аналіз загальноекономічних чинників зовнішнього середовища. Основні складові галузевого аналізу. Поняття «засадні фактори успіху» у певній сфері бізнесу. Оцінка конкурентної позиції фірми. Складання матриці конкурентного профілю.

Виявлення сильних і слабких сторін фірми. Необхідність аналізу ситуації на фірмі. Основні елементи оцінки сильних та слабких сторін фірми. Використання форми балансу в процесі внутрішнього аналізу. Поняття та сутність SWOT-аналізу.

Визначення місії фірми. Поняття «місія» фірми. Необхідність визначення місії фірми. Елементи, котрі має містити формулювання місії фірми.

Формулювання цілей діяльності фірми. Поняття мети діяльності фірми як кінцевого стану, якого фірма сподівається досягти в майбутньому. Показники, що використовуються для формулювання цілей у процесі бізнес-планування. Вимоги до правильно сформульованих цілей діяльності фірми.

Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії. Типові стратегії за класифікацією М. Портера. Стратегія контролю за витратами: сутність, можливі способи побудови; умови ефективного застосування. Стратегія диференціації: сутність; фактори вибору; ризики застосування. Стратегія фокусування: сутність; послідовність розроблення; можливі варіанти. Основні принципи вибору стратегії.

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

Структура бізнес-плану. Чинники, що визначають зміст бізнес-плану та його обсяги. Загальні вимоги до змісту бізнес-плану. Процес формування структури бізнес-плану. Структура бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій у виробничу діяльність: резюме; галузь, фірма та її продукція

(послуги); дослідження ринку; маркетинг-план; виробничий план; організаційний план; оцінка ризиків; фінансовий план.

Логіка розроблення бізнес-плану. Непотрібність запровадження універсальної, стандартної послідовності опрацювання бізнес-плану. Внутрішня логіка розробки бізнес-плану: вибір продукції (послуг) для ринку; дослідження ринкового середовища майбутнього бізнесу; вибір місцезнаходження фірми; прогнозування обсягів продажу продукції; визначення виробничих параметрів майбутнього бізнесу; опрацювання цінової та збутової політики; обґрунтування вибору організаційних параметрів фірми; опис потенційних ризиків бізнесу і дій для їх мінімізації; оцінка фінансових параметрів бізнесу; написання висновків з основних положень бізнес-плану (складання резюме).

Вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-плану. Загальні вимоги до стилю написання бізнес-плану: простота та лаконічність; функціональність; реалістичність припущень та передбачень; легкість знаходження потрібної інформації; наочність; забезпечення охорони конфіденційної інформації. Форма титульного аркуша. Функціональне призначення та правила оформлення змісту. Складання резюме, його призначення та зміст. Додатки: орієнтовний перелік матеріалів, що виносяться в додатки; правила оформлення.

Тема 4. Продукт (послуги) і ринок

Галузь, фірма та її продукція. Цілі розроблення та структура розділу «Галузь, фірма та її продукція». Аналіз поточного стану справ у галузі та очікуваних тенденцій її розвитку. Концепція «поведінки фірми в галузі». Загальна характеристика фірми: стратегічні і тактичні цілі діяльності; основні види діяльності; стадія розвитку бізнесу фірми; географія діяльності. Продукт і (або) послуги фірми: фізичний опис продукту; привабливість та конкурентоспроможність; стадія розроблення продукту. Захист продукції патентами, свідоцтвами, товарними знаками, наявність «ноу-хау», промислових та комерційних секретів тощо. Перспективи та можливості зростання бізнесу в майбутньому.

Дослідження ринку. Цілі розроблення та структура розділу «Дослідження ринку». Основні етапи процедури дослідження ринку. Загальні параметри ринку продукції фірми (місткість ринку; тенденції розвитку; основні засоби задоволення попиту споживачів). Ідентифікація потенційних споживачів. Критерії сегментації ринку. Порівняльна оцінка привабливості визначених сегментів ринку. Визначення цільового ринку бізнесу. Обґрунтування вибору місця для фірми. Оцінка впливу зовнішніх факторів на

бізнес фірми. Оцінка конкурентної позиції фірми на ринку: визначення прямих і непрямих конкурентів; збирання інформації; порівняльний аналіз найближчих конкурентів; визначення дійсних факторів конкуренції на ринку; з'ясування конкурентної позиції фірми на ринку; визначення майбутніх джерел конкуренції.

Тема 5. Маркетинг-план

Цілі та логіка розробки маркетинг-плану. Основні завдання маркетинг-плану. Процес визначення цілей і завдань маркетингової діяльності фірми (визначення орієнтирів маркетингової діяльності, визначення цілей і завдань маркетингової діяльності). Вибір та обґрунтування стратегії маркетингу та програм, що її забезпечують. Характеристика етапів стратегії маркетингу. Фінансове забезпечення плану маркетингу. Аналіз можливих обсягів продажу фірми.

Стратегія маркетингу. Загальна маркетингова стратегія фірми. Можливі підходи до опрацювання стратегії маркетингу. Засоби реалізації стратегії маркетингу: вибір каналів збуту продуктів бізнесу (типи каналів збуту; фактори вибору типу каналу збуту; опис власної системи збуту); формування цінової політики (етапи формування цінової політики; моделі та стратегії ціноутворення; застосування знижок цін); організація рекламної кампанії (процедура опрацювання рекламної кампанії; бюджет витрат на рекламу; інші елементи політики просування товарів фірми); формування політики підтримки продуктів бізнесу. Майбутня стратегія маркетингу. Фінансові витрати на реалізацію плану маркетингу.

Прогнозування обсягів продажу. Основні напрямки аналізу припущень щодо можливого обсягу продажу: за часовими інтервалами; за видами товарів та послуг; за основними групами споживачів. Консервативні, найімовірніші та оптимістичні прогнози.

Тема 6. Виробничий план

Головне завдання та складові блоки виробничого плану. Основні завдання виробничого плану. Логіка опрацювання виробничого плану. Структура виробничого плану. Чинники, що впливають на обсяги та деталізацію інформації у виробничому плані.

Зміст виробничого плану. Основні виробничі операції (робочі процеси). Схема виробничих потоків. Машини та устаткування: характеристика виробничої бази; витрати на купівлю та (або) оренду; амортизаційні відрахування. Сировина, матеріали та комплектувальні вироби: перелік необхідних виробів; їх постачальники; фінансові та інші умови постачання; запаси матеріальних ресурсів. Виробничі та невиробничі приміщення: потреби

бізнесу у виробничих і невиробничих приміщеннях; опис виробничих об'єктів; витрати на придбання та (або) оренду, ремонт, експлуатацію. Вплив зовнішніх факторів на виробничі параметри бізнесу.

Тема 7. Організаційний план

Цілі та структура організаційного плану. Головні завдання організаційного плану: довести правильність вибору організаційної форми бізнесу фірми; охарактеризувати ключовий управлінський персонал фірми; довести, що підприємець, його команда менеджерів та інший персонал фірми здатні практично реалізувати бізнес-план. Послідовність етапів розроблення організаційного плану. Структура організаційного плану.

Змістова характеристика організаційного плану. Обґрунтування вибору організаційної форми бізнесу фірми: можливі організаційно-правові форми організації бізнесу в Україні, їх переваги і недоліки; критерії вибору форми організації бізнесу; причини вибору відповідної форми організації бізнесу. Визначення потреб фірми в персоналі: складання переліку необхідних видів діяльності; визначення чисельності персоналу за окремими категоріями; розрахунки вартості персоналу; джерела покриття потреб у персоналі. Власники фірми, команда менеджерів та зовнішні консультанти: складання списку осіб, про яких необхідно подати інформацію в бізнес-плані; стислі анкетні характеристики ключових співробітників фірми. Побудова матриці управлінських здібностей. Опрацювання організаційної схеми управління фірмою. Формування кадрової політики і стратегії фірми. Підготовка, механізми мотивації та оплати праці персоналу фірми.

Тема 8. Оцінка ризиків

Цілі розроблення та структура розділу «Оцінка ризиків». Сутність підприємницького ризику. Цілі розроблення розділу «Оцінка ризиків»: здатність керівництва фірми передбачити можливі типи ризиків, що пов'язані з бізнесом фірми; спроможність керівників фірми розробити заходи та ефективно реагувати на небезпечні для бізнесу фірми ситуації. Складові концепції управління ризиками. Структура розділу «Оцінка ризиків».

Зміст розділу «Оцінка ризиків». Типи можливих ризиків, що найчастіше розглядаються в бізнес-планах. Найімовірніші типи ризиків. Способи реагування на загрози бізнесу фірми: розроблення організаційних та операційних процедур запобіжного (профілактичного) характеру; розроблення альтернативних планів. Заходи щодо нейтралізації або мінімізації можливих негативних наслідків: поліпшення якості та ефективності управління фірмою; перенесення частки ризику на інших фізичних або юридичних осіб через хеджування або страхування самострахування.

Тема 9. Фінансовий план

Значення, зміст і технологія розроблення фінансового плану. Цілі складання фінансового плану, його значення для самого підприємця, для потенційних кредиторів або інвесторів. Особливості фінансового плану порівняно з іншими розділами бізнес-плану. Зміст, логіка опрацювання та структура фінансового плану.

План доходів і витрат (план прибутків та збитків). Послідовність складання плану доходів і витрат: визначення відповідних середньогалузевих показників; прогнозна оцінка обсягів продажу продуктів фірми; розрахунки прямих витрат фірми на виробництво і реалізацію власної продукції (послуг); визначення валового прибутку; розрахунки операційних витрат фірми; обчислення операційного прибутку; визначення суми сплати процентів за кредити; обчислення прибутку до сплати податків; обчислення суми податків з прибутку фірми; визначення чистого прибутку фірми. Проформа плану доходів і видатків. Знаходження точки беззбитковості.

План грошових надходжень і виплат (план руху готівки). Фактори, що визначають необхідність складання плану грошових надходжень і виплат. Процедура складання плану грошових надходжень і виплат. Проформа плану грошових надходжень і виплат. Чистий потік готівки. Додатний потік готівки. Від'ємний потік готівки.

Плановий баланс. Цілі складання планового балансу й вимоги до нього. Проформа планового балансу. Активи балансу. Пасиви балансу. Зобов'язання перед власниками та акціонерами.

Очікувані фінансові коефіцієнти. Цілі розрахунків стандартних фінансових коефіцієнтів. Розрахунки фінансових коефіцієнтів, що відбивають інтереси: короткострокових кредиторів, довгострокових кредиторів, власників фірми. Аналіз чутливості. Фінансові потреби фірми й умови повернення коштів кредиторам та інвесторам.

Модуль 2. Презентація та експертиза бізнес-плану.

Тема 10. Презентація бізнес-плану

Цілі й завдання презентації бізнес-плану. Сутність презентації бізнес-плану. Чинники, що приваблюють потенційних кредиторів та інвесторів до фінансування підприємницького проекту.

Організація проведення презентації бізнес-плану. Питання, що їх охоплює презентація: фірма та її продукція (послуги); ринок (клієнти та конкуренти); маркетингова стратегія фірми; першочергові фінансові завдання фірми; власники фірми та команда менеджерів; необхідні обсяги фінансових

коштів; умови та терміни повернення кредиторам та інвесторам вкладених коштів. Тривалість та форми презентації бізнес-плану.

Способи підвищення ефективності презентації бізнес-плану.

Попереднє поширення копії бізнес-плану між учасниками презентації. Вдалий вибір форми проведення презентації та методів установлення контактів з учасниками презентації. Широке використання наочних матеріалів. Зосередження уваги на ключових питаннях пропонованого бізнесу та компетенції команди менеджерів.

Тема 11. Технологія розробки різних видів бізнес-планів.

Бізнес-план реорганізації підприємства. Форми реорганізації підприємства. Особливості складання бізнес-плану у випадку реструктуризації підприємств. Розробка бізнес-плану для підприємств, що приватизуються.

Бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства. Система заходів та основні етапи фінансового оздоровлення підприємства. Особливості складання бізнес-плану санації підприємства. Обґрунтування концепції санації. Написання проектного розділу санації підприємства.

Бізнес-план інноваційного проекту. Характеристика фірм, що здійснюють діяльність із фінансування та реалізації інноваційних проектів. Особливості окремих розділів бізнес-плану інноваційного проекту. Вимоги венчурних компаній до бізнес-планів інноваційних проектів.

Бізнес-план диверсифікації діяльності підприємства. Характеристика та мета диверсифікації підприємства. Завдання бізнес-плану диверсифікації підприємства. Особливості написання окремих розділів бізнес-плану диверсифікації підприємства.

Тема 12. Експертиза бізнес-плану

Методологічні основи експертизи бізнес-плану. Об'єктивна необхідність, цілі й види експертизи бізнес-планів. Сутність і складові елементи найпоширеніших методик проведення експертизи. Основні принципи та технології діагностики соціально-економічної доцільності бізнесових проектів.

Критерії оцінки якості обґрунтування бізнес-плану та його розділів.

Система експертних критеріїв оцінки рівня якості розділів: «Галузь. Фірма та її продукція», «Маркетинг-план», «Виробничий план», «Організаційний план», «Фінансовий план», «Оцінка ризиків», «Загальна експертиза бізнес-проекту».

ТЕМА 1. БІЗНЕС-ПЛАН У РИНКОВІЙ СИСТЕМІ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Сутнісна характеристика бізнес-плану

1.2. Цілі розробки бізнес-плану

1.3. Формування інформаційного поля бізнес-плану

1.1. Сутнісна характеристика бізнес-плану

Успіх підприємницького проекту, незалежно від його масштабів, сфери діяльності, форми організації бізнесу, неможливий без чіткого уявлення про перспективи діяльності, без опрацювання надійних орієнтирів і реального плану господарювання.

В економічній літературі бізнес-план розглядається в кількох аспектах:

- як самодостатній інструмент внутрішньофірмового планування і аналог стратегічного плану;
- як інструмент ділового планування, насамперед планування відносин з контактними аудиторіями організації, від яких залежить обсяг її фінансових ресурсів (кредиторами, інвесторами);
- як плановий документ, що розробляється на рівні структурного підрозділу підприємства.

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.

Бізнес-план у ринковій системі господарювання виконує дві найважливіші функції:

- 1) **зовнішню** – ознайомити різних представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї;
- 2) **внутрішню** – опрацювати механізм самоорганізації, тобто цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проекту.

Традиційно бізнес-план розглядається як інструмент залучення необхідних для реалізації проекту фінансових ресурсів.

Не менш важливою є внутрішня функція бізнес-плану, у межах якої можна виділити два напрямки його застосування:

- 1) як інструменту стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства. Розробка бізнес-плану потребує визначення не тільки стратегічних напрямків і цілей діяльності, а й оперативних дій для досягнення таких.
- 2) як механізму аналізу, контролю й оцінки діяльності підприємства. Бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу.

Класифікацію бізнес-планів подано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація бізнес-планів

Критерій	Вид бізнес-плану	Ключові моменти
1	2	3
1. За аудиторією користувачів	1. Бізнес-план для внутрішнього користування (робочий бізнес-план)	Містить конфіденційну інформацію стосовно перспектив розвитку підприємства, відповідні розрахунки є максимально реалістичними
	2. Бізнес-план для зовнішнього користування (офіційний бізнес-план):	Розробляється з метою налагодження ділового співробітництва та створення сприятливого іміджу підприємства в заінтересованих контактних аудиторіях
	— 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 органам державної влади	Містить інвестиційні або інші зобов'язання організації-розроблювача. Особлива увага приділяється зобов'язанням покупця об'єкта приватизації, соціальним аспектам і охороні довкілля, у разі участі в тендері – рівню цін на товари, які передбачається реалізувати державі
	— для подання потенційним контрагентам	Особлива увага приділяється діловій репутації підприємства, доказам його надійності та фінансової стійкості
2. За характером об'єкта	1. Бізнес-план нового підприємства	Плановий документ визначає цілі освоєння нової стратегічної зони господарювання та характеризує його ефективність. Детально обґрунтовується вибір сфери бізнесу, організаційно-правова форма підприємництва, проектується оптимальна організаційна структура управління
	2. Бізнес-план діючого підприємства	Визначає напрямки та цілі розвитку підприємства, зосереджує увагу на забезпеченні його конкурентоспроможності через реалізацію відповідних бізнес-проектів
3. За масштабом	1. Локальний бізнес-план	Розробляється для підприємницьких проектів, реалізація яких не спричиняє

проблеми, що розв'язується		принципових змін у діяльності підприємства
	2. Концептуальний бізнес-план	Розробляється для обґрунтування кардинальних стратегічних змін у діяльності підприємства
4. За цільовим призначенням	1. Бізнес-план інвестиційного проекту	Обґрунтовує доцільність утілення в життя певної підприємницької ідеї, оформленої у вигляді комплексу відповідних заходів – проекту, тобто системи сформульованих цілей, використовуваних для їх досягнення фізичних об'єктів, технологічних процесів, документації, ресурсів, а також управлінських рішень і заходів з їх виконання
	2. Корпоративний бізнес-план	Призначений для регулювання поточної діяльності підприємства, узагальнює цілі експлуатації існуючих стратегічних зон господарювання та характеризує її ефективність, визначає перспективні напрями діяльності
5. За ситуаційними особливостями обґрунтування	1. Бізнес-план реорганізації підприємства	Визначає цілі та порядок проведення організаційних змін, зумовлених новими умовами господарювання
	2. Бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства	Розробляється для обґрунтування антикризових заходів, що вживатимуться для відновлення фінансової стійкості підприємства
	3. Бізнес-план інноваційного проекту	Особлива увага приділяється обґрунтуванню реалістичності та ринкової життєздатності запропонованих інновацій, правовому захисту об'єктів інтелектуальної власності
	4. Бізнес-план диверсифікації діяльності	Розробляється для обґрунтування доцільності освоєння нових сфер бізнесу

Зміст бізнес-планів різних видів визначається також особливостями, притаманними тому чи іншому бізнесу. До таких основних факторів впливу належать:

- стан зовнішнього середовища підприємства (стабільне, турбулентне);
- масштаб бізнесу (малий, середній, великий);
- кількість бізнес-ліній;
- характеристики продукції (споживчий або інвестиційний товар, традиційний або інноваційний продукт);

- джерела фінансування (власний, позичковий, пайовий (акціонерний) капітал, змішане фінансування);
- специфічні галузеві чинники.

Метод бізнес-планування застосовується переважно на мікроекономічному рівні, однак його елементи можуть використовуватись і на інших рівнях економіки країни. Відомі приклади розроблення регіональних та регіонально-галузевих бізнес-планів.

1.2. Цілі розробки бізнес-плану

Розробка бізнес-плану – це достатньо трудомісткий процес. Практика свідчить, що для розробки середньої складності бізнес-плану (залежно від досвіду та підготовленості підприємця) необхідно до 200 годин.

Опрацювання бізнес-плану має кілька цілей.

По-перше, бізнес-план – це інструмент для залучення зовнішнього капіталу, необхідного для реалізації підприємницького проекту. Бізнес-план містить відомості не лише про виробничі, ринкові, організаційні, а й про фінансові аспекти майбутнього бізнесу.

По-друге, на початковій стадії реалізації підприємницького проекту бізнес-план служить основним інструментом комунікації між підприємцем і майбутніми постачальниками, продавцями та робітниками.

По-третє, бізнес-план – це спосіб моделювання системи управління майбутнім бізнесом. Практика свідчить, що успіх підприємницької діяльності визначають три фактори:

- правильне розуміння реальної ситуації в даний момент;
- чітка постановка цілей, що їх бажає досягти підприємець;
- якісне планування процесів переходу з одного стану в інший.

По-четверте, бізнес-план – це спосіб попереднього визначення перешкод та запобігання виникненню проблем на шляху до успіху.

По-п'яте, бізнес-план – це спосіб розвитку особистих управлінських якостей підприємця.

По-шосте, бізнес-план уможливорює перевірку реалістичності підприємницької ідеї ще до її практичної реалізації.

1.3. Формування інформаційного поля бізнес-плану.

Процес розробки бізнес-плану розпочинається з формування інформаційного поля, тобто зі збирання інформації щодо майбутнього бізнесу.

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.

Саме для цього збирають:

1) *маркетингову інформацію*, (про потенційних споживачів продукції майбутнього бізнесу, їхні запити і незадоволені потреби; технічні, експлуатаційні та споживчі якості аналогічних видів продукції й ціни на них.

2) *виробничу інформацію* (технологія виробництва даної продукції, машини й устаткування, сировина й матеріали, спеціальності та кваліфікація робітників, потреба у виробничих площах, потенційні постачальники та партнери)

3) *фінансова інформація* (рівень рентабельності аналогічної продукції, необхідний стартовий капітал, потреби в коротко- та довгострокових кредитах, особливості руху готівки, оподаткування, страхування тощо).

4) *інформація про загальноекономічні й галузеві фактори, що впливають на процес реалізації підприємницького проекту* (загальноекономічна ситуація, соціальні та політичні умови, законодавчі обмеження, сприятливі можливості й загрози, тенденції розвитку галузі).

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

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

ТЕМА 2. ПІДГОТОВЧА СТАДІЯ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ

2.1. Початкова стадія.

2.2. Стратегічне планування на підготовчій стадії.

2.3. Оцінка сприятливих зовнішніх можливостей та загроз для бізнесу.

2.4. Виявлення сильних і слабких сторін фірми.

2.5. Визначення місії та формування цілей діяльності фірми.

2.6. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії.

2.1. Початкова стадія.

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

- здійснюється пошук підприємницької ідеї;
- вибирається сфера діяльності;

- обґрунтовується доцільна форма організації бізнесу;
- приймається рішення щодо способу започаткування бізнесу.

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

- суті та спрямованості самої ідеї майбутнього бізнесу;
- особистих факторів (власний практичний досвід та потенціал, наявність відповідної освіти та знань, відповідність сфери бізнесу інтересам і вподобанням самого підприємця);
- зовнішніх факторів (реальна економічна ситуація, законодавчо заборонені сфери й види діяльності, необхідність ліцензування діяльності, державні пріоритети в розвитку окремих галузей, сучасні й майбутні потреби споживачів, рівень конкуренції в галузі, стадії життєвого циклу виробів, наявність необхідних ресурсів, інші специфічні зовнішні фактори).

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

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

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

- 1) створення нового підприємства «з нуля»;
- 2) придбання фірми, що вже існує;
- 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.

Крім того, існують кілька нетрадиційних способів започаткування бізнесу, до яких, зокрема, належать:

- прями́й маркетинг (сукупність операцій, за допомогою яких продавець доводить товари та послуги до покупців);
- започаткування бізнесу виходом зі складу якоїсь великої компанії;
- пересувна торгівля;
- надомний бізнес.

2.2. Стратегічне планування на підготовчій стадії.

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

Щоб опрацювати стратегію фірми, достатньо знайти відповіді на три ключові запитання:

1. Яким є місце фірми в даний момент?
2. Куди фірма прямує?
3. Як фірмі дійти до мети?

Реальний процес розробки стратегії, який називається стратегічним плануванням, набагато складніший. Він охоплює кілька етапів.

1. Необхідно проаналізувати ситуацію. Такий аналіз, який звичайно називають оцінкою загального стану, має включати:

а) оцінку зовнішнього середовища, що в ньому здійснюватиметься бізнес, а також аналіз пов'язаних із цим середовищем сприятливих можливостей та загроз;

б) визначення переваг і недоліків майбутнього бізнесу.

2. Оцінивши загальний стан, можна братися до постановки цілей, тобто визначення того, чого конкретно і коли саме фірма хоче досягти. Цілі мають відбивати той рівень бізнесу, якого прагне підприємець, та водночас бути досяжними. Процес постановки цілей відбувається в два етапи:

- а) формулювання основних напрямків діяльності;
- б) постановка конкретних цілей діяльності.

Формулювання основних напрямків діяльності має допомогти підприємцеві глибоко усвідомити природу майбутнього бізнесу та визначити місію фірми.

3. Тієї самої мети можна досягти різними способами. Вибір способу досягнення мети передбачає визначення конкретних завдань. Стратегія, по суті, і складається з низки завдань, що в сукупності формують спосіб її досягнення. При цьому підприємцеві необхідно розробити кілька варіантів стратегій, оцінити кожний з них та вибрати найліпший.

4. Загальні завдання згодом розділяють на дрібніші складові, що конкретизують та уточнюють напрямок діяльності. Таку деталізацію називають складанням плану дій.

2.3. Оцінка сприятливих зовнішніх можливостей та загроз для бізнесу

Зовнішній аналіз – це процес оцінки зовнішніх факторів, тобто таких, які об'єктивно утворюються в середовищі функціонування фірми, на яке вона безпосередньо не може впливати. Зовнішній аналіз ставить дві головні цілі:

- визначити сприятливі можливості та загрози для фірми;
- ідентифікувати ключові фактори успіху у вибраній сфері бізнесу.

Сприятливі можливості – це фактори зовнішнього середовища, які допомагають досягненню цілей фірми. Загрози – це зовнішні умови, які

обмежують можливості фірми безперешкодно досягти потрібної мети. ті самі фактори можуть створювати як додаткові можливості, так і додаткові перешкоди.

Для вивчення впливу факторів зовнішнього середовища всю їхню сукупність поділяють на:

- а) загальні макроекономічні фактори;
- б) галузеві фактори.

До загальних макроекономічних факторів належать:

- макроекономічні показники (динаміка валового внутрішнього продукту, рівень інфляції, зміни рівня реальних доходів населення, коливання процентних ставок за кредити, курси валют тощо);
- соціально-демографічна ситуація (структура зайнятості, кількість працездатного населення, рівень соціального захисту населення тощо);
- державне регулювання бізнесу (можливі зміни в законодавстві стосовно даного бізнесу, його товарів, послуг, каналів збуту, цін, рекламної політики, оподаткування, митного режиму тощо);
- природні умови й екологічні обмеження.

Результати дослідження загальних макроекономічних факторів зручно звести в таблицю.

Аналіз *галузевих факторів* має на меті:

- оцінити розміри галузі;
- визначити основні сили, що конкурують у галузі;
- оцінити інтенсивність конкуренції;
- визначити ключові фактори успіху в галузі.

2.4. Виявлення сильних і слабких сторін фірми

Внутрішній аналіз – це процес оцінки факторів, які піддаються управлінню та контролю, тобто факторів, що є наслідками діяльності чи бездіяльності самого підприємця.

Головне завдання внутрішнього аналізу полягає у виявленні сильних та слабких сторін фірми.

Існує багато аспектів діяльності, що можуть визначати сильні сторони фірми. Для впорядкування процесу їх оцінювання в рамках внутрішнього аналізу виокремлюють такі функціональні види діяльності та ресурсів:

- маркетинг;
- виробництво;
- персонал;
- дослідження і розробки;
- фінанси.

1. Маркетинг. підприємець передусім має чітко усвідомлювати, **що** саме він продаватиме, **кому** продаватиме та **чому** його товари купуватимуть? Щоб знайти відповіді на ці запитання, необхідно провести аналіз чотирьох складових маркетингового комплексу (техніко-експлуатаційних і споживчих

характеристик товару, його майбутньої ціни, способів просування товару на ринок, місця реалізації товару). Для оцінювання сильних та слабких сторін фірми з погляду маркетингової функції часто використовують такі запитання:

- Чи можете ви назвати переваги, які ваша продукція забезпечує споживачеві?
- Чи є ваша продукція конкурентоспроможною щодо якості, ціни, експлуатаційних характеристик, способів просування на ринок, місця реалізації (ринкової ніші)?
- На якій стадії техніко-економічного старіння перебуває ваша продукція?
- Чи можете ви (та як швидко) розширити асортимент або вдосконалити продукцію?

2. Виробництво. Конкурентоспроможність продукції значною мірою залежить від умілої реалізації виробничої функції. Якісні сировина й матеріали, сучасне устаткування, дотримання вимог технології тощо є запорукою ефективності виробництва та високої якості продукції. Попереднє уявлення про виробничий потенціал фірми дають об'єктивні відповіді на такі запитання:

- Чи маєте ви проблеми з постачальниками сировини та матеріалів?
- Чи відповідає сучасним вимогам устаткування фірми?
- Чи відповідає технологія виробництва продукції сучасним вимогам?
- Яким є рівень використання виробничих потужностей?

3. Персонал. Успіх у бізнесі дуже залежить від рівня знань, наявності професійних навичок у персоналу фірми та ставлення його до роботи. З'ясувати це допомагають такі запитання:

- Чи наявні в персоналу фірми якісь позитивні особливості щодо кваліфікації, досвіду роботи, ставлення до роботи?
- Чи мають працівники чітке уявлення про зміст своєї діяльності?
- Як співвідноситься рівень оплати праці на фірмі із середнім у галузі?
- Чи існує проблема комплектування штатів на фірмі?
- Якою є плинність кадрів на фірмі?

4. Дослідження та розробки. Виживання фірми в сучасному мінливому середовищі залежить і від її інноваційного потенціалу, спроможності продукувати й реалізовувати технічні, технологічні, організаційні та інші нововведення. Змагання в цій сфері є одним з ключових факторів успіху в багатьох галузях бізнесу. Для оцінювання сильних та слабких сторін фірми у сфері досліджень і розробок часто використовують такі запитання:

- Чи захищено продукцію фірми патентами, товарними знаками, іншими правами власності?
- Чи має фірма намір освоювати виробництво нових видів продукції? Як часто вона це робитиме?
- Чи використовуються у виробництві продукції ліцензії, «ноу-хау», промислові секрети тощо?

5. Фінанси. Фінансовий аналіз дає точне уявлення про прибутковість та ефективність роботи фірми. Порівнюючи результати такого аналізу з показниками діяльності аналогічних фірм, можна визначити:

- Можливості скорочення накладних витрат, витрат на сировину й матеріали, оплату праці.
- Рівень (високий, помірний, низький) витрат на виробництво та реалізацію продукції.
- Швидкість оборотності запасів матеріальних цінностей, усієї сукупності оборотних коштів.
- Рівень ліквідності активів фірми тощо.

Практично для аналізу та оцінки сильних і слабких сторін фірми часто використовується форма балансу. Актив балансу становлять унікальні, специфічні, особливі якості фірми, згруповані за функціональними видами діяльності й ресурсами. До пасивів балансу мають бути включені внутрішні фактори, що обмежують конкурентоспроможність фірми.

Процес оцінки загального становища завершується порівняльним SWOT-аналізом. SWOT – це аббревіатурне скорочення чотирьох англійських слів:

S – strength – сила;

W – weakness – слабкість;

O – opportunities – можливості;

T – treats – загрози.

Сутність SWOT-аналізу полягає у порівнянні сильних і слабких сторін фірми з потенційними зовнішніми сприятливими обставинами та загрозами для бізнесу.

2.5. Визначення місії та формування цілей діяльності фірми.

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

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

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

Правильно сформульовані цілі мають бути:

- 1) конкретними й кількісно вимірюваними;
- 2) орієнтованими в часі, тобто чітко вказувати не лише на те, **чого саме**, а й **коли** фірма мусить досягти;
- 3) реалістичними і досяжними, тобто такими, що не виходять за межі можливостей фірми;
- 4) узгодженими та взаємозв'язаними. Фірма завжди має кілька цілей діяльності. Досягнення однієї з них не може заважати досягненню інших;
- 5) сформульованими письмово. Тільки письмово зафіксовані цілі забезпечують дотримання всіх названих вимог до них та дають змогу повідомляти персонал фірми про їхній зміст і етапи досягнення.

Сформульовані з урахуванням зазначених критеріїв цілі стають своєрідними нормативами, на підставі яких фірма може оцінювати результати своєї майбутньої практичної діяльності.

2.6. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії

Оскільки тієї самої мети можна досягти різними способами, то перед фірмою завжди постають два запитання:

1. Які саме способи досягнення фірмою своєї мети існують?
2. Який з них є найліпшим?

Існує безліч стратегій бізнесу, проте більшість їх можна віднести до однієї з таких типів (за класифікацією М. Портера):

- 1) стратегія контролювання витрат;
- 2) стратегія диференціації;
- 3) стратегія фокусування.

Стратегія контролювання витрат ґрунтується на зменшенні власних витрат на виробництво та реалізацію продукції проти витрат конкурентів. За низьких витрат на виготовлення одиниці продукції фірма може забезпечити необхідний для свого виживання рівень прибутків, навіть тоді, коли ціни на її продукцію нижчі за ціни продуктів-конкурентів. Ті самі низькі ціни перешкоджають і появі нових конкурентів.

Існує багато практичних способів побудови стратегії контролювання витрат, найпоширенішими серед яких є:

- збільшення обсягів виробництва продукції (послуг);
- зменшення накладних витрат;
- застосування нового устаткування;
- використання нових технологій тощо.

Стратегія диференціації спрямована на те, щоб поставляти на ринок товари, які за своїми властивостями є привабливішими для споживачів, ніж продукція конкурентів. Різні фактори зумовлюють вибір стратегії диференціації, але ключовим чинником вибору є наявність товару з унікальними властивостями й завдяки цьому привабливого для покупця. Такими унікальними властивостями товарів, наприклад, можуть бути:

- висока якість продукції;
- розгалужена мережа філій для післяпродажного обслуговування;
- високий рівень обслуговування клієнтів;
- принципова новизна продукції;
- імідж фірми тощо.

Диференціація – це надійна стратегія, яка широко застосовується на практиці.

В основу стратегії фокусування покладено реальний факт сегментації ринку, коли кожний сегмент пред'являє специфічні вимоги до продукції (послуг).

Розробка стратегії фокусування охоплює:

1) вибір одного чи кількох сегментів ринку (ринкових ніш) для фірми з цілеспрямованою орієнтацією:

- або на певну групу споживачів;
- або на обмежений асортимент товарів;
- або на специфічний географічний ринок;

2) ідентифікацію специфічних потреб, бажань та інтересів споживачів у вибраному сегменті ринку;

3) пошук кращих ніж у конкурентів способів задоволення специфічних запитів споживачів. Зробити це можна:

- способом контролювання витрат;
- способом диференціації.

Стратегія фокусування досить широко використовується у сфері малого бізнесу, котрий, як правило, не має достатніх ресурсів, щоб охопити ринок у цілому.

Жодна із зазначених стратегій бізнесу не має абсолютних переваг перед іншими. Усі вони широко використовуються на практиці. Але в будь-якому разі підприємець має дотримуватись основного принципу вибору стратегії – зосереджуватися на тому, що в нього виходить найкраще, а не намагатися діяти на всіх напрямках.

ТЕМА 3. СТРУКТУРА І ЛОГІКА РОЗРОБЛЕННЯ ТА ОФОРМЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

3.1. Структура бізнес-плану

3.2. Логіка розробки бізнес-плану

3.3. Вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-плану

3.1. Структура бізнес-плану

Перше правило, якого має дотримуватися підприємець у процесі складання бізнес-плану, – це чітке визначення мети його розробки та конкретного адресата.

На зміст і структуру бізнес-плану суттєво впливають розміри бізнесу й обсяги фінансових потреб. Що масштабнішим є підприємницький проект, що більше інвестицій він потребує, то ширше коло питань має бути висвітлено в бізнес-плані, то детальнішими та обґрунтованішими мають бути відповідні розрахунки. Зміст і структура бізнес-плану залежать також і від інших факторів, зокрема:

- конкретних характеристик майбутнього продукту бізнесу та стадії його життєвого циклу;
- рівня конкуренції в галузі;
- можливостей розширення бізнесу в майбутньому.

Найскладнішою та найбільш повною щодо висвітлення питань є процедура розробки бізнес-плану для виробничої діяльності. У структурі цього бізнес-плану, як правило, виділяють такі складові:

1. Титульний аркуш.
2. Зміст бізнес-плану.
3. Резюме.
4. Галузь, фірма та її продукція (послуги):
 - 4.1. Поточна ситуація і тенденції розвитку галузі.
 - 4.2. Опис продукту (послуги) фірми.
 - 4.3. Патенти, товарні знаки, інші права власності.
 - 4.4. Стратегія зростання фірми.
5. Дослідження ринку:
 - 5.1. Загальна характеристика ринку продукту.
 - 5.2. Цільовий ринок бізнесу.
 - 5.3. Місцезнаходження фірми.
 - 5.4. Оцінка впливу зовнішніх чинників.
6. Маркетинг-план:
 - 6.1. Стратегія маркетингу.
 - 6.2. Передбачувані обсяги продажу.
7. Виробничий план:
 - 7.1. Основні виробничі операції.
 - 7.2. Машини й устаткування.
 - 7.3. Сировина, матеріали та комплектувальні вироби.
 - 7.4. Виробничі й невикористані приміщення.
8. Організаційний план:
 - 8.1. Форма організації бізнесу.
 - 8.2. Потреба в персоналі.
 - 8.3. Власники бізнесу й команда менеджерів.
 - 8.4. Організаційна схема управління.
 - 8.5. Кадрова політика та стратегія.
9. Оцінка ризиків:
 - 9.1. Типи можливих ризиків.
 - 9.2. Способи реагування на загрози для бізнесу.
10. Фінансовий план:
 - 10.1. Прибутки та збитки.
 - 10.2. План руху готівки.
 - 10.3. Плановий баланс.
 - 10.4. Фінансові коефіцієнти.
11. Додатки.

Ця структура є лише приблизною схемою бізнес-плану. конкретний бізнес-план може бути і не таким докладним.

3.2. Логіка розробки бізнес-плану

Досить складно визначити універсальну послідовність опрацювання бізнес-плану. Принципово важливим тут є розуміння того, що в процесі розробки бізнес-плану неминуче доведеться:

- опрацювати всі основні розділи бізнес-плану;
- кілька разів повертатися до вже написаних розділів для доповнення, уточнення, доопрацювання.

На рис. 3.1 представлено загальну логіку розробки бізнес-плану. На практиці можливі й певні відхилення.



Рис. 3.1. Логіка розробки бізнес-плану

Бізнес-план, призначений для регулювання поточної діяльності підприємства (корпоративний бізнес-план), за своєю структурою дещо відрізняється. Він розробляється переважно як документ для внутрішнього користування.

Орієнтовна структура корпоративного бізнес-плану має такий вигляд:

1. Резюме.
2. Структурний аналіз сфер бізнесу.
3. SWOT-аналіз.
4. Цілі діяльності.
5. Характеристика існуючих бізнес-ліній.

6. Маркетинг-план.
7. Виробничий план.
8. Організаційний план.
9. Фінансовий план.

У розділі «**Резюме**» доцільно дати стислу характеристику поточної конкурентної позиції підприємства, навести інформацію щодо основних напрямів стратегічного розвитку підприємства на плановий період та відповідні кількісні показники.

Структурний аналіз сфер бізнесу здійснюється з використанням відомої моделі «п'яти сил» М. Портера. Він складається з таких етапів:

- визначення стадії життєвого циклу сфери бізнесу;
- ідентифікація стратегічних груп (груп суб'єктів господарювання з близькою стратегічною орієнтацією);
- аналіз товарного наповнення;
- ідентифікація та аналіз характеристик продуктів-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.

SWOT-аналіз є однією з найчастіше застосовуваних моделей стратегічного аналізу, оскільки він дає змогу охопити максимально широке коло аналітичних показників та створити початкову інформаційну базу для її наступної обробки. Результати SWOT-аналізу дають керівництву підприємства змогу оцінити рівень його конкурентоспроможності, виявити конкурентні переваги та визначити напрямки дальшого прикладання зусиль.

У розділі «**Цілі діяльності**» формулюється місія підприємства та його кількісно виражені цілі на плановий період. За формування системи цілей доцільно згрупувати їх за функціональними сферами: маркетинг, виробництво, інновації, фінанси, персонал.

Характеристика існуючих бізнес-ліній потрібна підприємству для чіткого розмежування стратегічних зон господарювання та узагальнення відповідної інформації. Під бізнес-лінією розуміється сукупність прав власності, досить довгострокових привілеїв та конкурентних переваг, майна та контрактів, які забезпечують можливість одержання певного доходу. Для цілей оцінки ефективності інвестицій кожна лінія розглядається як окремий проект.

Розробка **маркетинг-плану** пов'язана з визначенням для кожної сфери бізнесу:

- переліку цільових сегментів ринку;
- місткості цільових сегментів;
- основних конкурентів у межах відповідних сегментів;
- методів вивчення попиту та умов їх застосування;

- переліку використовуваних засобів стимулювання збуту (насамперед форм реклами);
- методів ціноутворення в межах відповідних сегментів.

У складі цього розділу повинна бути визначена загальна стратегія маркетингу, товарна, цінова та рекламна політика підприємства, а також політика управління каналами розповсюдження. Для конкретизації стратегічних напрямів треба навести також перелік найбільш капіталомістких маркетингових заходів. Робота над планом маркетингу завершується складанням бюджету маркетингу із зазначенням відповідних витрат.

Виробничий план, як і маркетинг-план, має розроблятися для кожної сфери бізнесу окремо. Вихідними даними для його розробки є інформація про:

- наявні та необхідні ресурси (засоби праці, предмети праці, робоча сила);
- реальних та потенційних постачальників цих ресурсів, умови роботи з ними;
- установлений режим роботи.

На цій основі розробляється прогноз виробництва та реалізації продукції (товарообороту, обсягу надання послуг). У межах першого року виробничий план складають щомісяця, на другий-третій роки – щокварталу.

У цьому ж розділі обов'язково необхідно визначити основні напрями підвищення організаційно-технічного рівня виробництва та перспективи впровадження нових технологій (для підприємств виробничої сфери).

В **організаційному плані** повинна бути охарактеризована існуюча організаційна структура управління, виявлені проблеми, що заважають її ефективному функціонуванню, а також запропоновані способи їх вирішення. Для диверсифікованих компаній особливо важливо сформулювати систему центрів відповідальності, що уможливить оптимізацію руху фінансових потоків. Окремим підрозділом організаційного плану має бути план розвитку людських ресурсів.

У **фінансовому розділі** корпоративного бізнес-плану визначається стратегія фінансування діяльності підприємства на плановий період та розробляється відповідний бюджет.

Стратегія фінансування – це концепція використання фінансових ресурсів на цілі розвитку фірми. За її розробки мають бути визначені:

- джерела фінансування діяльності;
- оптимальне співвідношення між власними та позичковими коштами;
- цільові значення фінансових коефіцієнтів на плановий період.

Виходячи із сформульованої стратегії фінансування, здійснюється розподіл організаційних та фінансових ресурсів між бізнес-проектами, реалізація яких передбачається протягом планового періоду. Одержані значення запланованих поточних та інвестиційних витрат узагальнюються у вигляді бюджету підприємства. Корпоративний бізнес-план далеко не завжди розробляється компаніями в повному обсязі, але фінансовий розділ мусить бути обов'язково.

3.3. Вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-плану

Бізнес-план, як і будь-який інший документ, підлягає певним вимогам щодо стилю написання:

1. бізнес-план має бути стислим, простим, але адекватно розкривати сутність підприємницького проекту. Для більшості невеликих проектів (для реалізації котрих потрібно 80–100 тис. грн), як свідчить практика, обсяги бізнес-планів обмежуються 20–25 сторінками. В інших випадках має бути підготовлений докладніший бізнес-план. У бізнес-плані рекомендується уникати жаргонних виразів, суто технічного опису продукції, операцій, процесів. Слід використовувати загальновідомі терміни; інформацію треба викладати в діловому стилі, але якомога доступніше;

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

3. бізнес-план має спиратися на реалістичні припущення. Прогнози та передбачення (як найбільш «вразлива» частина бізнес-планування) треба обґрунтувати й підкріпити посиланнями на тенденції та пропорції розвитку галузі, на проведені дослідження ринку, на досвід діяльності конкурентів тощо. Довіра до бізнес-плану може бути серйозно підірвана, якщо заплановані в ньому відхилення від середньогалузевих показників не мають достатніх підстав;

4. бізнес-плану протипоказаний зайвий оптимізм. Будь-яке припущення в бізнесі дає «на виході» кілька результатів – від найгіршого до найліпшого. У процесі бізнес-планування треба орієнтуватися на найгірший результат, створюючи в такий спосіб певний запас «міцності» бізнесу;

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

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

Існують також і певні правила технічного оформлення бізнес-плану. такі правила передбачають:

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

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

Складання резюме. Резюме – це короткий (1–2 сторінки) огляд підприємницького проекту, його ключових, найбільш важливих та значущих аспектів, здатних привернути увагу потенційного інвестора та зацікавити його в дальшому детальнішому вивченні бізнес-плану. Фактично резюме є гранично стислою версією бізнес-плану, не вступом до нього, а ніби «повідомленням про наміри».

Орієнтовний перелік ключових аспектів бізнесу, які викладаються в резюме, такий:

- опис концепції бізнесу, його можливостей, котрі забезпечуватимуть переваги на ринку, та стратегії їх реалізації;
- відомості про цільовий ринок бізнесу (основні споживачі, особливості їх обслуговування, передбачувані обсяги продажу, частка ринку);
- унікальні характеристики бізнесу, найсуттєвіші конкурентні переваги фірми, які мають місце або будуть створені внаслідок реалізації розробленої стратегії;
- відомості про компетенцію й професіоналізм керівника фірми та членів команди менеджерів;
- основні передбачувані показники фінансової діяльності фірми (прибутковість, період досягнення беззбитковості, термін повернення інвестицій тощо);
- характеристика загальних потреб у коштах, бажаної форми їх отримання, порядку та напрямків їх використання, форм повернення інвестору.

Резюме завершується особистою оцінкою підприємцем шансів на успіх його проекту.

Додатки. Найчастіше в додатки виносять:

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

ТЕМА 4. ПРОДУКТ (ПОСЛУГИ) ТА РИНОК

4.1. Галузь, фірма та її продукція.

4.2. Дослідження ринку.

4.1. Галузь, фірма та її продукція

У структурі цього підрозділу, як правило, виділяють такі основні складові:

1. Сучасна ситуація та тенденції розвитку галузі.
2. Фірма, її продукти і (або) послуги.
3. Патенти, товарні знаки, інші права власності на продукт (послуги).
4. Стратегія зростання фірми.

Бізнес-план оцінюється інвесторами за певними критеріями, одним з яких є галузь, що до неї належить фірма або в котрій вона має намір розпочати свою діяльність. Тому цей підрозділ бізнес-плану починається, як правило, зі стислого аналізу стану справ у галузі. Для цього необхідно:

- навести загальні відомості про поточний стан справ у галузі та тенденції її розвитку;
- стисло охарактеризувати нові для галузі продукти і ринки;
- визначити нові чинники, які можуть у перспективі позитивно або негативно вплинути на розвиток галузі.

Крім того, у даному підрозділі необхідно розкрити концепцію поведінки фірми в галузі. З цією метою у бізнес-плані потрібно:

- дати загальну характеристику фірми;
- чітко описати продукт і (або) послуги, з якими фірма виходить на ринок.

Бізнес-план містить таку інформацію про продукти (послуги) фірми:

- фізичний опис. Якщо йдеться про товари, то необхідно навести їхні основні фізичні, технічні та експлуатаційні параметри. Бажано додати фотографії, рисунки, схеми даної продукції. Коли фірма надаватиме якісь послуги, то усвідомити їхню суть найліпше допоможуть діаграми.

- привабливість продукту. Інвесторів, власне, цікавлять не стільки фізичні параметри продукту бізнесу, скільки вигоди, які отримає покупець. Придбання товару завжди означає розв'язання певних проблем клієнта (економію часу або ресурсів, створення іміджу тощо). Тому слід особливо підкреслювати такі властивості продукту бізнесу, які виділяють його з аналогічних, роблять його оригінальним, таким, що має «власне обличчя». Привабливість продукту можна охарактеризувати в різних формах. Наприклад, привертаючи увагу до ліпшого дизайну, нижчої ціни тощо проти продуктів-конкурентів.

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

Наступний параграф «Патенти, товарні знаки, інші права власності на продукт (послуги)» доповнює попередній. Характеризуючи продукцію фірми, важливо зазначити, чи має підприємець патенти, авторські свідоцтва на винаходи, або пояснити інші переваги, які могли б зашкодити вторгненню конкурентів на ринок даного бізнесу. До таких переваг, зокрема, належать:

«ноу-хау»; торгові марки; товарні знаки; промислові та комерційні таємниці; ексклюзивні права розповсюдження товарів тощо.

В останньому параграфі підрозділу «Галузь, фірма та її продукція» необхідно розкрити перспективи розвитку бізнесу в майбутньому з погляду:

- розширення обсягів виробництва та реалізації продукції (послуг) фірми;

- можливості дальшого вдосконалення (модернізації) продукції фірми.

На практиці в процесі складання бізнес-плану часто використовується простий, але дуже ефективний методичний прийом – застосування системи універсальних контрольних запитань.

4.2. Дослідження ринку

У процесі дослідження ринку необхідно знайти відповіді на такі основні запитання:

1. Яким є ринок даного продукту в цілому?
2. Хто є основними споживачами продукту бізнесу?
3. Де треба шукати основну масу споживачів?
4. Які конкуренти на ринку можуть з'явитися в майбутньому?

Процедура дослідження ринку складається з кількох етапів, послідовність яких і визначає логіку викладу матеріалу в цьому підрозділі бізнес-плану. У його структурі, як правило, виокремлюють такі складові:

1. Загальна характеристика ринку продукту фірми.
2. Цільовий ринок фірми.
3. Місцезнаходження фірми.
4. Оцінка впливу зовнішніх факторів.

Дослідження ринку розпочинається з визначення його найзагальніших параметрів, до яких належать:

а) розміри (потенціал) ринку, тобто очікувані сукупні обсяги продажу даного товару протягом певного періоду в певних географічних межах;

б) тенденції розвитку ринку, тобто відомості про зростання (стабілізацію, зменшення) ринку даного товару за останні роки і факторів, що впливали та впливатимуть на ці процеси в майбутньому (наприклад, галузеві тенденції, соціально-економічні фактори, урядова політика тощо);

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

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

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

- а) географічні (країна в цілому, її окремих регіон, область, район, місто, селище тощо);
- б) демографічні (стать, вік, склад родини, національність);
- в) соціально-економічні (рівень доходів, вид занять, професія, належність до певного класу, соціальної групи тощо);
- г) культурні (рівень освіти, релігійні переконання, стиль життя);
- д) особистісні (тип особистості, її хобі, ставлення до засобів масової інформації, типу реклами тощо).

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

- тип підприємства (виробництво, роздрібна торгівля, оптова торгівля, послуги);
- його організаційно-правова форма;
- циклічність ділової активності;
- обсяги мінімальної партії поставки;
- мотиви, якими керуються клієнти, приймаючи рішення про покупку (ціна, якість, термін доставки, сервіс, особисті контакти) тощо.

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

- відповідність цілей фірми можливостям, які відкриваються в сегменті;
- сильні та слабкі сторони фірми стосовно даного сегмента ринку (фінансові можливості фірми, кваліфікація і ресурси у сфері маркетингу, виробничий досвід, конкурентні переваги продукту фірми тощо);
- кошти, необхідні для розроблення продукту та його рекламування, створення мережі торгових представників тощо;
- сильні та слабкі сторони конкурентів та їх позиція на ринку;
- динаміка попиту (попит зростає, стабілізується, зменшується);
- можливості захопити певну частку ринку.

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

Кожна сфера бізнесу має власні критерії вибору місця. Проте сам процес вибору будується за єдиною для всіх схемою і охоплює такі етапи:

1. регіон країни;
2. область у регіоні;
3. населений пункт в області;
4. конкретне місцезнаходження в населеному пункті.

У параграфі «Оцінка впливу зовнішніх факторів» мають бути стисло висвітлені:

- а) рівень конкуренції;
- б) майбутні джерела конкуренції;
- в) інші зовнішні фактори.

З практичного погляду існує кілька простих рекомендацій щодо збирання та узагальнення інформації про конкурентів. Передовсім потрібно завести на кожного з найближчих конкурентів окрему папку та складати до неї відповідні інформативні матеріали (статті, рекламні буклети, листівки, фотографії, прайс-листи, оголошення щодо найму працівників, розпродажу товарів тощо). Далі треба періодично переглядати накопичену інформацію з метою з'ясувати, у чому полягає ринкова стратегія кожного з конкурентів.

Порівняльний аналіз ринкових стратегій найближчих конкурентів рекомендується проводити за формою табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Порівняльний аналіз ринкових стратегій найближчих конкурентів

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

Такий аналіз дає змогу:

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

У бізнес-плані важливо зазначити, що, крім конкуренції, існують ще й інші суттєві зовнішні фактори, які впливають чи можуть за певних обставин вплинути на збут продукції фірми.

ТЕМА 5. МАРКЕТИНГ – ПЛАН.

- 5.1. Мета і логіка розробки маркетинг-плану.
- 5.2. Стратегія маркетингу.
- 5.3. Стратегія збуту та реалізації продукції (послуг) фірми.
- 5.4. Прогнозовані обсяги продажу.

5.1. Мета і логіка розробки маркетинг-плану

Перш ніж складати план маркетингу, підприємець повинен визначити для себе конкретні цілі й завдання. Неможливо опрацювати дійову стратегію, не маючи чіткого уявлення про бажаний кінцевий результат.

З практичного погляду процес формулювання цілей маркетингової діяльності розподіляють на два етапи. Спочатку визначають орієнтири (основне спрямування) маркетингової діяльності фірми. Потім, урахувавши особливості цільового ринку, специфіку продукції фірми, умови конкуренції тощо, орієнтири розподіляють на кілька цілей, визначаючи їх кількісно.

Різними мають бути й орієнтири маркетингової діяльності фірми, зокрема:

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

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

3. на стадії стабілізації попиту орієнтири маркетингової діяльності фірм-лідерів і фірм, що йдуть за ними, уже стають різними: мета фірм-лідерів полягає в утриманні і, коли це можливо, збільшенні своєї частки ринку зниженням ціни, удосконаленням каналів збуту, забезпеченням технічного лідерства тощо. Дрібні фірми на цій стадії зосереджені, головне, на забезпеченні свого виживання. Як правило, шлях до виживання пролягає через виокремлення вузького сегмента ринку і якнайліпшого його обслуговування. Можливість «вижити» для фірм, що йдуть за лідером, залежить від їхнього уміння працювати з низькими накладними витратами та без надмірностей.

Після того, як будуть визначені цілі й завдання маркетингової діяльності, підприємець може приступати до розробки стратегії їх досягнення. У процесі розробки такої стратегії необхідно продумати й розшифрувати всі найважливіші інструменти маркетингу, якими користуватиметься фірма. До таких інструментів, як правило, належать:

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

У процесі опрацювання маркетинг-плану необхідно враховувати, що обсяги і пріоритети кожного з видів маркетингової діяльності змінюватимуться

залежно від фази розвитку бізнесу фірми. Отже, часто виникає потреба стисло охарактеризувати в маркетинг-плані окремі етапи стратегії маркетингу.

У цілому логіка розробки маркетинг-плану передбачає:

1. визначення цілей і завдань маркетингової діяльності фірми (частка ринку; передбачувані обсяги продажу; розгалуженість системи збуту; параметри цінової політики; завдання рекламної кампанії; ключові параметри сервісного обслуговування тощо);

2. вибір та обґрунтування стратегії маркетингу і програм, що її забезпечують (засоби й канали збуту та реалізації продукту; політика ціноутворення; організація рекламної кампанії; політика підтримки продукту фірми);

3. розробку бюджету маркетингу (визначення можливих витрат на реалізацію стратегії маркетингу);

4. аналіз реальності здогадних обсягів продажу.

5.2. Стратегія маркетингу

Розділ плану «Стратегія маркетингу», як правило, починається з визначення загальної маркетингової стратегії фірми. З неї має стати зрозумілим:

- *по-перше*, на який із типів маркетингового підходу орієнтується фірма;
- *по-друге*, на які специфічні властивості й переваги продукції фірми (якість, ціна, обслуговування, сервіс тощо) буде звернуто увагу.

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

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

У самому бізнес-плані достатньо пояснити, чому був вибраний той чи той тип маркетингового підходу і на яких перевагах фірми будуватиметься стратегія завоювання цільового ринку.

Реалізація загальної стратегії маркетингу здійснюється:

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

Кожна фірма формує свою власну так звану маркетингову суміш, тобто так розподіляє зусилля й комбінує інструменти маркетингу, щоб з урахуванням конкретних ринкових умов досягати своїх цілей найліпшим способом.

5.3. Стратегія збуту та реалізації продукції (послуг) фірми

Розробка стратегії збуту та реалізації продукту фірми передбачає:

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

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

Підприємець може вибрати будь-який з показаних на рис. 5.1 каналів збуту. кожному з них властивий відповідний рівень збуту і витрат. Вибір типу каналу збуту передбачає врахування цілого комплексу факторів.

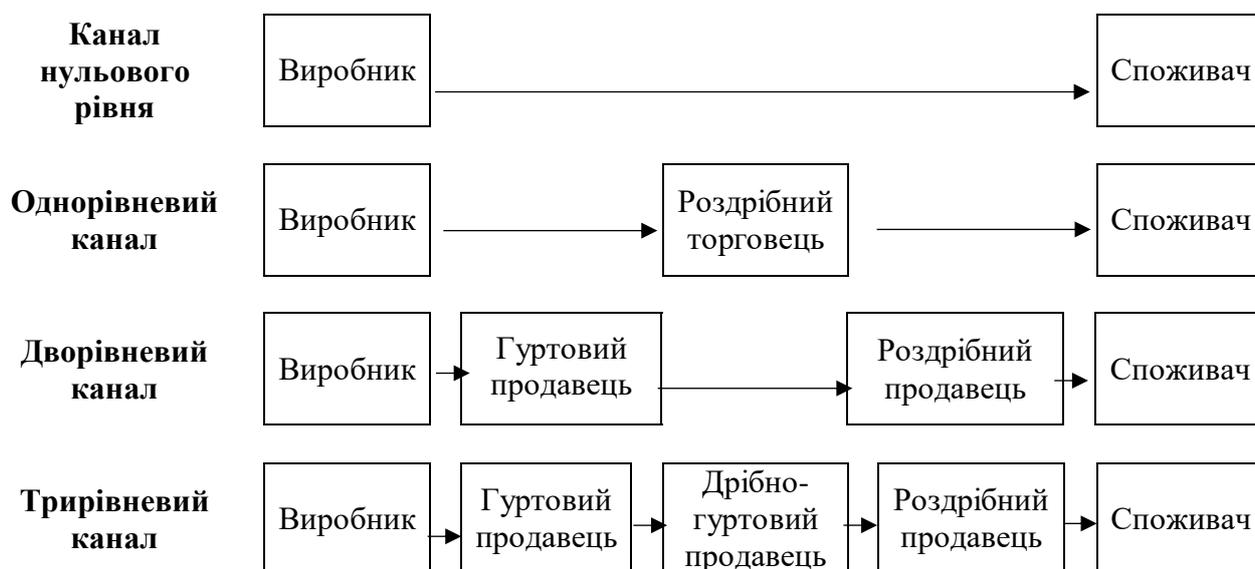


Рис. 5.1. Типи каналів збуту

За певних обставин доцільніше використовувати в системі збуту посередників. До таких обставин, зокрема, належать:

- незначна вартість одиниці продукції;
- територіальна розгалуженість ринку;
- комплектна закупівля товару споживачем тощо.

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

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

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

Політика ціноутворення. У процесі розробки політики ціноутворення доцільно дотримуватися таких етапів:

1. Ідентифікація ситуації, тобто визначення конкретних причин необхідності прийняття рішення щодо ціни, наприклад: розробка нового товару; вихід із старим товаром на новий ринок; перегляд старих цін з урахуванням змін зовнішніх і внутрішніх факторів тощо.
2. Визначення цілей цінової політики, тобто чого конкретно бажає фірма, установлюючи ту чи іншу ціну: збільшити обсяг продажу продукції фірми; збільшити частку ринку фірми; підтримати становище фірми на ринку тощо.
3. Аналіз цін продуктів-конкурентів з метою визначення цінової еластичності попиту й верхньої межі ціни.
4. Обрахування витрат фірми на виготовлення та реалізацію одиниці продукції з метою визначення еластичності витрат і нижньої межі ціни.
5. Вибір моделі ціноутворення. На практиці найпоширенішими є моделі, орієнтовані на: виробничі витрати; попит; галузеву конкуренцію.
6. Вибір стратегії ціноутворення (проникнення на ринок; «зняття вершків»; цінових ліній, преміальних цін тощо).
7. Прийняття остаточного рішення про ціну на той чи той товар на конкретних ринках збуту.

На рівень ціни впливає багато різних факторів: власні витрати на виробництво й реалізацію продукції, рівень конкуренції, економічна ситуація, місцезнаходження бізнесу та багато інших. Але на практиці підприємці, як правило, ураховують чотири основні фактори:

1. собівартість продукції;
2. наявність унікальних властивостей продукції;
3. ціни продуктів-конкурентів і продуктів-замінників;
4. можливості отримання достатнього прибутку.

Остаточна ціна встановлюється з урахуванням також і інших важливих для даного бізнесу факторів. При цьому можуть бути використані різні стратегії ціноутворення. найпопулярніші серед них такі:

1. *Стратегія проникнення на ринок.* Вона застосовується для нових видів продукції, з якими фірма виходить на новий ринок. Стратегія полягає в установленні занижених цін з розрахунком на залучення більшої кількості споживачів і завоювання більшої частки ринку. Поступове зростання ринку збуту дає змогу збільшити обсяги виробництва продукції і, відповідно, зменшити витрати на виготовлення одиниці продукції.

2. *Стратегія «зняття вершків».* Також застосовується щодо нових видів продукції, але тих, які мають унікальні властивості, захищені патентами або іншими правами власності. Застосування цієї стратегії передбачає встановлення завищених цін, у результаті чого й «знімаються вершки» з ринку. Зі зниженням попиту ціни на продукцію також знижуються з метою залучення іншої групи споживачів, які не могли раніше дозволити собі придбати цей унікальний продукт.
3. *Стратегія цінкових ліній (або стратегія параметричного ціноутворення).* Застосовується для встановлення цін на ті види продукції, які відрізняються від наявних на ринку за рівнем окремих параметрів. В основу стратегії цінкових ліній покладено визначення питомої ціни певного параметра вже реалізованого на ринку товару. Множенням питомої ціни на кількісне значення окремого параметра в новому виробі визначають його продажну ціну.
4. *Стратегія преміальних цін (або знижок із цін)* має багато варіантів. При цьому використання того чи того виду знижки визначається характером її спрямування.
5. *Стратегія «опортуністичного ціноутворення».* Використовується протягом відносно короткого періоду щодо товарів (послуг), кількість яких у даний момент у даному конкретному місці є недостатньою (обмеженою) для задоволення високого попиту на них. У цьому разі споживач не має вибору і змушений платити високу ціну за такі товари (послуги).

В бізнес-плані необхідно пояснити, чому було вибрано саме таку стратегію і як вона співвідноситься зі стратегіями ціноутворення основних конкурентів. У бізнес-плані також обов'язково треба охарактеризувати структуру ціни продукту фірми і викласти міркування, покладені в її основу.

Рекламна кампанія. Складовим елементом стратегії маркетингу є рекламна кампанія. У процесі її опрацювання необхідно:

1. чітко визначити конкретні цілі й завдання рекламної діяльності фірми;
2. прийняти рішення про способи поширення рекламної інформації;
3. скласти бюджет витрат на рекламу.

У бізнес-плані треба стисло викласти основні принципи рекламної політики фірми. При цьому увагу слід зосередити на концепції рекламної діяльності, інструментах її реалізації та масштабах використання кожного з цих інструментів. Подати всю цю інформацію в бізнес-плані найзручніше у вигляді бюджету витрат на рекламу.

Політика підтримки продукції фірми. До стратегії маркетингу належить також і політика підтримки продукту, тобто розв'язання проблеми сервісу продукції фірми. у бізнес-плані треба відобразити основні елементи процедури гарантійного обслуговування, зокрема:

1. чи буде гарантійне обслуговування здійснюватися спеціалізованими фірмами, чи продукція підлягатиме поверненню на фірму;

2. чи буде сервісне обслуговування окремою частиною бізнесу фірми, чи потрібні кошти включатимуться до операційних витрат.

Майбутня стратегія маркетингу. Важливість кожного з видів маркетингової діяльності змінюється залежно від фази розвитку бізнесу. Тому в маркетинг-плані іноді важливо виділити окремі етапи стратегії маркетингу відповідно до стадії становлення бізнесу фірми. У певних випадках у бізнес-плані можна подати графік маркетингової діяльності фірми для окремих періодів.

Фінансове забезпечення плану маркетингу. Реалізація вибраної стратегії маркетингу потребує відповідних витрат. Деякі витрати, наприклад, на організацію рекламної кампанії, можна визначити досить точно, інші – лише приблизно. Якщо для уточнення витрат на маркетингову діяльність потрібно вдатися до певних припущень, то вони мають бути чітко сформульовані в бізнес-плані, щоб читачеві було зрозуміло, звідки взялася та чи та цифра.

Оцінка загальних витрат на реалізацію стратегії маркетингу і програм, що її забезпечують, становить відповідну інформаційну основу для складання фінансового плану.

5.4. Прогнозовані обсяги продажу

Головною метою цього розділу «Маркетинг-плану» є обґрунтування прогнозованих обсягів продажу продукції фірми. Прогнозування обсягів продажу може здійснюватися: за часом; за окремими видами продукції (послуг) фірми; за певними групами споживачів.

Часто мають значення варіантні прогнози обсягів продажу. У таких випадках рекомендується розробити: консервативний прогноз; найімовірніший прогноз; оптимістичний прогноз.

Якщо бізнес фірми пов'язаний з виробництвом та реалізацією кількох видів продукції (послуг), то прогнозування обсягів продажу треба зробити для кожного найменування продукції. Інколи доцільно буває прогнозувати обсяги продажу за групами споживачів.

ТЕМА 6. ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН

- 6.1. Головне завдання та складові виробничого плану.
- 6.2. Зміст виробничого плану.

6.1. Головне завдання та складові виробничого плану.

Виробничий план ґрунтується на маркетингових прогнозах обсягів продажу й номенклатури продукції фірми. Кожний вид продукції має свої стандарти й нормативи щодо організації виробництва, матеріальних витрат, необхідних матеріальних запасів тощо. Інформація, яка наводиться у виробничому плані, далі використовується для опрацювання виробничих графіків, складання кошторису операційних витрат, планування доходів і

грошових потоків. Використання різних виробничих систем і зміни в політиці товарно-матеріальних запасів впливають на ефективність операцій фірми і можливості управління грошовими потоками.

Отже, бізнес-план як документ для внутрішньофірмового користування має бути детальним планом виробничої діяльності. Це дає змогу розв'язати багато проблем фірми ще заздалегідь, на папері, раніше ніж підприємець перейде до конкретних практичних дій.

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

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

Отже, виробничий план має дати відповіді на такі запитання:

•Які виробничі операції будуть застосовуватись фірмою в процесі виготовлення продукції (надання послуг)?

•Які конкретно матеріально-технічні ресурси потрібні для виготовлення продукції (надання послуг)?

•Які зовнішні фактори впливатимуть (або можуть вплинути) на виробничий процес? Виробничий план доцільно розпочинати з короткої характеристики виробничого процесу, тобто з опису основних виробничих операцій у їх послідовності.

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

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

1. Основні виробничі операції;
2. Машина та устаткування;
3. Сировина, матеріали і комплектувальні вироби;
4. Виробничі та невиробничі приміщення;
5. Вплив зовнішніх факторів.

Обсяг і ґрунтовність виробничого плану залежать від характеру бізнесу фірми та сфери, до якої він належить.

6.2. Зміст виробничого плану

Розроблення виробничого плану починається з опису технологічного процесу виготовлення продукції. Для збільшення наочності в підрозділі «Основні виробничі операції» рекомендується навести схему виробничих потоків, яка дасть можливість зрозуміти:

- звідки на фірму надходять сировина, матеріали, комплектувальні вироби;

- в якій послідовності (в яких цехах або інших підрозділах фірми) здійснюватиметься їх переробка в готову продукцію;

- куди цю продукцію будуть поставляти.

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

•дати пояснення того, які роботи будуть виконуватися самою фірмою, а які – на стороні (субпідрядчиками);

•стисло охарактеризувати кожного із субпідрядчиків (місцеперебування, причини, що зумовили цей вибір, витрати, пов'язані з їх залученням);

•додати (за наявності) копії укладених з ними контрактів або підписаних протоколів про наміри.

У підрозділі «Машини та устаткування» виробничого плану подають:

•повний список машин та устаткування, необхідних для здійснення виробничого процесу;

•розрахунки витрат, пов'язаних з придбанням (орендою) нових (або вживаних) машин та устаткування;

•інформацію про строки служби та амортизаційні відрахування для кожної одиниці устаткування.

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

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

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

•указати конкретних постачальників;

•визначити закупівельні ціни (за одиницю);

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

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

У розділі «Виробничі та невиробничі приміщення» треба описати приміщення з погляду їхніх розмірів, місцезнаходження, наявності майданчиків для навантажувально-розвантажувальних робіт, забезпечення транспортними комунікаціями тощо.

Додатково у виробничому плані можуть бути охарактеризовані:

- принципи контролю виробничих процесів на фірмі, матеріально-технічних запасів, запасів готової продукції, якості продукції;

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

Наприкінці виробничого плану має бути окреслений вплив зовнішніх факторів на виробничу діяльність фірми. До основних зовнішніх факторів, які впливають на виробничу діяльність фірми, належать:

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

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

Характеризуючи вплив зовнішніх факторів на виробничу діяльність фірми, треба стисло сформулювати: характер і джерела такого впливу; можливі позитивні й негативні наслідки такого впливу; способи, за допомогою яких можна подолати негативні наслідки.

ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН

7.1. Цілі та структура організаційного плану.

7.2. Зміст основних розділів організаційного плану.

7.1. Цілі та структура організаційного плану

Розробляючи організаційний план, підприємець має на меті:

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

Організаційний план, як правило, складається з таких підрозділів:

- організаційна форма бізнесу;
- потреба фірми в персоналі;
- власники фірми, команда менеджерів і зовнішні консультанти;
- організаційна схема управління;
- кадрова політика і стратегія.

7.2. Зміст основних розділів організаційного плану

Процес розроблення організаційного плану найчастіше розпочинається з обґрунтування вибору юридичної форми організації бізнесу. На вибір форми організації бізнесу впливає багато різноманітних факторів, проте, найважливішими вважають такі:

- відповідальність (як підприємець ставиться до ризику втрати особистого майна і захисту інших учасників бізнесу в разі невдачі бізнесового проекту);
- податки (наскільки різняться суми податків, які сплачуються за організації бізнесу в тій чи тій організаційній формі);
- фінансові потреби (як співвідносяться обсяги необхідного для започаткування бізнесу стартового капіталу з власними коштами підприємця);

- можливості зростання бізнесу (чи передбачається розширення бізнесу в майбутньому);
- управлінські здібності підприємця (чи вистачає знань і досвіду підприємця для управління всіма функціональними сферами бізнесу);
- оперативність управління (чи потребує передбачуваний бізнес нормального, швидкого або негайного реагування на зміни в зовнішньому середовищі фірми);
- складність ліквідації фірми (наскільки складно буде припинити ділову активність, зазнавши краху).

В організаційному плані необхідно:

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

Якщо фірма створюється як господарське товариство, обов'язково треба пояснити умови, на яких воно створюється. Коли йдеться про акціонерне товариство, то необхідно навести інформацію про кількість і тип акцій, які випускаються, указати прізвища й адреси членів ради директорів.

Далі в організаційному плані, як зазначалося, треба охарактеризувати потребу бізнесу в персоналі. Для розв'язання цієї проблеми всю роботу, яка має бути виконана на фірмі, слід розділити на складові: функції, види діяльності й конкретні завдання.

На практиці це роблять, будуючи «дерево цілей» фірми: спочатку визначають загальні цілі, а потім усе більше їх конкретизують. Склавши повний перелік видів діяльності і завдань, можна визначити, скільки робітників, якого фаху і якої кваліфікації потрібно, щоб їх виконати. На підставі цієї інформації складають кваліфікаційні характеристики, посадові інструкції і штатний розклад.

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

- підприємці – засновники бізнесу;
- активні інвестори (ті, хто вкладає свої кошти у фірму, що створюється);
- провідні менеджери фірми (керівники служби маркетингу, фінансів, технічний директор та ін.);
- зовнішні консультанти, експерти (спеціалісти, які залучаються для допомоги у вирішенні особливо складних проблем). При цьому виникає запитання, кого і чому бажано залучити до роботи?

Далі в процесі розробки організаційного плану потрібно з'ясувати, які саме відомості про кожного з керівних працівників фірми бажано подати у бізнес-плані.

У підрозділі бізнес-плану «Власники бізнесу, команда менеджерів і зовнішні консультанти» обов'язково треба подати організаційну схему управління фірмою, за допомогою якої легко зрозуміти, хто кому підпорядкований, з яких підрозділів складається фірма і як буде координуватися діяльність цих підрозділів.

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

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

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

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

ТЕМА 8. ОЦІНКА РИЗИКІВ

- 8.1. Види можливих ризиків.
- 8.2. Концепція управління ризиками.
- 8.3. Заходи для нейтралізації або мінімізації негативних наслідків можливих ризиків.

8.1. Види можливих ризиків

Розділ бізнес-плану «Оцінка ризиків» повинен дати відповідь принаймні на два запитання: по-перше, чи керівництво фірми достатньо глибоко розуміє й ураховує ризики, зв'язані з даним бізнесом; по-друге, чи воно може розробити відповідний план дій за умов невизначеності, конфліктності, браку повної інформації.

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

Перелік можливих видів ризиків досить великий: від стихійного лиха до помилок самого підприємця. Існує значна кількість різноманітних класифікацій

видів ризиків. Залежно від певних ознак ризику класифікують за сферою походження, причинами виникнення, масштабами впливу, можливістю прогнозування, відповідністю допустимим нормативам, ступенем системності тощо.

Для підприємницької діяльності характерним є виокремлення таких основних видів ризиків: виробничі, пов'язані з можливістю невиконання фірмою своїх зобов'язань за контрактами; фінансові (кредитні), пов'язані з можливістю порушення фірмою своїх зобов'язань перед інвесторами; інвестиційні, пов'язані з можливим знеціненням інвестиційно-фінансового портфелю, який складається як із власних, так і зі залучених цінних паперів; ринкові, пов'язані з можливим коливанням процентних ставок, курсів валют.

При цьому можливість виникнення кожного виду ризиків різна — різні щодо збитків будуть і їх наслідки. Тому в бізнес-плані необхідно виділити й розглянути лише найбільш імовірні для даного бізнесу ризики (табл. 1). Найчастіше в бізнес-плані розглядаються ризики, які можуть виникнути як наслідки:

- 1) несприятливих тенденцій у зовнішньому середовищі галузі, до якої належить даний бізнес;
- 2) реакції конкурентів (наприклад, можливе зниження цін на аналогічні види продукції чи послуг);
- 3) сезонної циклічності обсягів продажу;
- 4) недостатньої компетентності персоналу, який займається маркетингом, виробництвом чи управлінням;
- 5) появи нових технічних і технологічних досягнень, які можуть призвести до надто швидкого техніко-економічного старіння продукту даного бізнесу;
- 6) перевищення виробничих витрат над запланованими;
- 7) труднощів із одержанням сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, а також кредитів;
- 8) циклічності потоку готівки тощо.

Для обґрунтування в бізнес-плані концепції управління ризиками важливе значення має поділ останніх на дві загальні групи. Першу групу становлять внутрішні (ендогенні) ризики, що можуть контролюватися конкретним суб'єктом господарювання. До другої групи належать зовнішні (екзогенні) ризики. Це ризики, які менеджери не можуть контролювати безпосередньо, тобто ризики, пов'язані із загальними змінами в економіці, які практично не підлягають контролю окремих суб'єктів підприємницької діяльності, але безпосередньо впливають на інвестиційні можливості. Зокрема збільшення ставок податків призводить до зменшення чистого прибутку та коштів для Інвестування. Особливо цей ризик характерний для ринків, що формуються за умов несталого законодавства.

З погляду можливого впливу на кінцеві результати діяльності слід розрізняти динамічний та статичний ризики. Динамічний ризик може бути зумовлений непередбачуваними змінами вартості основного капіталу внаслідок прийняття певних управлінських рішень або непередбачуваних змін у

зовнішньому середовищі. Цей тип ризику може стати причиною як збитків, так і доходів (за сприятливих змін). Статичний ризик завжди призводить до збитків, оскільки його сутнісна характеристика пов'язана з утратою реальних активів, а також з утратою доходу через недієздатність суб'єкта господарювання.

Таблиця 8.1

Види ризиків і причини їх виникнення

№ п/п	Вид ризику	Причини виникнення
1	Ризики, пов'язані з неправильним вибором місії, економічних цілей підприємницької діяльності	Необґрунтоване визначення пріоритетів загальної і ринкової стратегії фірми Неправильний прогноз кон'юнктури на ринках продуктів, ресурсів, капіталу, праці тощо Неадекватна оцінка потреб сфери споживання і власного виробництва
2	Ризики, пов'язані з незабезпеченістю підприємницької ідеї (проекту) фінансовими ресурсами (інвестиціями)	Відсутність або недостатність коштів для самофінансування Відсутність реального джерела зовнішнього інвестування Недоліки вибраного методу фінансування Утрата джерела фінансування проекту в процесі його реалізації
3	Ризики, пов'язані з недотриманням запланованих строків реалізації підприємницької ідеї	Недотримання графіка запланованих витрат Порушення прогнозних термінів одержання доходів
4	Маркетингові ризики	Невідповідність цін, передбачених бізнес-планом, та реальних ринкових цін Відмова постачальників кін вил попередньо укладених контрактів Недостатнє ресурсне забезпечення виробництва Зайва кількість персоналу, не виправдана кінцевими результатами діяльності Недостатньо обґрунтована сегментація ринку збуту Помилковий вибір цільовою сегмента ринку, стратегії продажу продукту, організації мережі збуту: системи логістики та трансфертних моделей реалізації продукту Неадекватні результати маркетингових досліджень через їх нераціональну організацію Помилкова стратегія і тактика ціноутворення Неефективна реклама Нарахування сезонної циклічності обсягів продажу
5	Ризики, пов'язані із системою взаємодії з партнерами та контрагентами	Недостатньо налагоджена система взаємодії з партнерами та контрагентами
6	Ризики, пов'язані з непередбаченою конкуренцією	Проникнення на ринок значної кількості диверсифікованих та інших фірм Виникнення нових фірм-конкурентів Експансія з боку іноземних експортерів Створення продуктів-замінників Зниження конкурентами цін на аналогічну продукцію

7	Ризики, пов'язані із забезпеченням прав власності на запатентовані вироби	Недостатні обсяги запатентованих технічних, маркетингових, дизайнерських рішень Низький рівень патентного захисту Тривалі строки одержання патентів Низький рівень збереження комерційних таємниць
---	---	---

Продовження табл.8.1

8	Ризики непередбачених витрат і збільшення кошторису	Непередбачене збільшення ринкових цін на ресурси Зростання процентних кредитних ставок Витрати на непередбачені бізнес-планом заходи Виплати за термінові роботи Штрафні санкції, арбітражні виплати Зниження депозитних ставок на кошти, які зберігаються па банківських рахунках
9	Ризики, пов'язані з конфліктними ситуаціями (із законодавством, громадськістю)	Нарахування в бізнес-плані можливості впровадження нових екологічних, ергономічних нормативів, ліцензій! та ін. Зміна податкової політики, системи штрафних санкцій тощо Додаткові витрати на «паблік рілейшнз»
10	Ризики, пов'язані з виникненням конфліктів у процесі формування певного підприємницького проекту у розвитку поточної діяльності фірми	Використаний тимчасово вільних коштів па поточні потреби фірми Фінансування із проектних коштів інших видів робіт Завищення нормативів накладних витрат
11	Ризики, пов'язані зі впровадженням інновацій, венчурного бізнесу	Недосягнення бажаних економічних результатів у процесі розробки та впровадження інновацій Перевищення кошторису витрат у процесі досліджень Недосягнення прогнозних технічних параметрів у процесі проведення науково-дослідних, конструкторських і технологічних розробок, які становлять основу інноваційного проекту Одержані результати випереджаючі, технічні її технологічні можливості виробництва Виникнення небажаних економічних наслідків у процесі реалізації інноваційних проектів

8.2. Управління ризиками

Концепція управління ризиками має включати такі компоненти:

- 1) оцінку ступеня ризику, тобто визначення потенційних негативних наслідків прийнятих рішень, а також побічних ефектів, здатних негативно вплинути на кінцевий результат;
- 2) опрацювання механізму реагування на можливі негативні наслідки;
- 3) розробку заходів для нейтралізації або компенсації можливих негативних наслідків тієї чи тієї діяльності.

Чим ґрунтовніше викладатимуться всі ці питання, тим більшою буде довіра до бізнес-плану потенційних Інвесторів.

Загальний підхід до оцінки ризиків також базується на низці складників, а саме: виявленні та аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, які збільшують чи зменшують вплив конкретного виду ризику; оцінці конкретного виду ризику з погляду ліквідності підприємницького проекту та економічної доцільності інвестування; встановленні допустимого рівня ризику, здійсненні певних заходів для зменшення ризику. Аналіз ризику полягає в одержанні необхідних даних для прийняття управлінських рішень про доцільність участі в певному бізнесовому проекті і розробці засобів для захисту від можливих фінансових утрат.

Відомі принципи, на які слід спиратися, аналізуючи ступінь ризику будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності. Суть цих принципів полягає в тому, що, по-перше, втрати від ризиків не залежать одна від одної; по-друге, втрати на одному напрямку з «портфеля ризиків» не обов'язково збільшують імовірність втрат на іншому (за винятком форс-мажорних обставин); по-третє, максимальні збитки не повинні перевищувати фінансових можливостей учасника.

У бізнес-плані є обов'язковим кількісний чи принаймні якісний аналіз ризику. Ці два види аналізу доповнюють один одного. Кількісний аналіз є найскладнішим, але тільки він дає змогу конкретно визначити ступінь імовірності окремих ризиків, а відтак і здійсненність в цілому даного проекту, певного виду підприємницької діяльності.

У бізнес-плані можливе використання різноманітних методів кількісної оцінки ступеня ризику, а саме: статистичного методу аналізу доцільності витрат, методу експертних оцінок, аналітичного методу, методу аналогій.

Ідентифікація окремих видів ризиків, що пов'язані з фінансовою діяльністю суб'єкту господарювання. Процес ідентифікації окремих видів ризиків здійснюється по наступним етапам:

а) на першому етапі в розрізі кожного напрямлення господарської діяльності (окремих видів операцій, пов'язаних із змінами капіталу) визначаються притаманні їм зовнішні або систематичні види ризиків.;

б) на другому етапі визначається перелік внутрішніх або несистематичних ризиків, які притаманні окремим видам господарської діяльності або наміченим

господарським операціям підприємства (ризик неплатоспроможності, кредитний ризик тощо)

в) на третьому етапі формується плановий загальний портфель ідентифікованих ризиків, що пов'язані з наступною господарською діяльністю підприємства

Вибір методів оцінки рівня ризиків, а також надійність її результатів визначається інформацією, яка використовується з цією метою. В процесі оцінки якості цієї інформаційної бази перевіряється її повнота для характеристики окремих видів ризиків; можливість побудови необхідних рядів динаміки та необхідних групувань; можливість співставної оцінки фінансових втрат в єдиному рівні цін; надійність джерел інформації.

Визначення розміру можливих фінансових втрат при настанні ризикової події по окремим видам ризиків.

Розмір фінансових втрат визначається характером фінансових операцій, що здійснюються на підприємстві, обсягом задіяного в них капіталу та максимальним рівнем амплітуди коливання доходів при відповідних видах ризиків. Так, можна зробити наступне групування господарських операцій за зонами ризику з позицій можливих фінансових втрат при настанні ризикової події:

1. Безризикова зона – фінансові операції здійснюються без прогнозованих фінансових втрат.

2. Зона допустимого ризику – можливість втрат по фінансовій операції в розмірі розрахункової суми прибутку.

3. Зона критичного ризику - можливість втрат по фінансовій операції в розмірі розрахункової суми доходу в цьому випадку збиток підприємства буде вираховуватись сумою понесених ним витрат.

4. Зона катастрофічного ризику – можливість втрат по фінансовій операції в розмірі всього власного капіталу або значної його частини, що призводить до банкрутства.

Результати проведеного групування дозволяють оцінити рівень концентрації господарських операцій в різних зонах ризику за розміром можливих фінансових втрат. Для цього визначається яку питому вагу займають окремі фінансові операції в кожній з відповідних зон ризику. Виділення операцій з високим рівнем концентрації в найбільш небезпечних зонах ризику (зонах критичного та катастрофічного ризику) дозволяє розглядати їх як об'єкт підвищеної уваги в процесі зниження ризиків підприємства.

Дослідження чинників, що впливають на рівень ризиків використання капіталу підприємства. Таке дослідження має на меті виявити рівень управління окремими видами ризиків, а також визначити шляхи можливої нейтралізації їх негативних наслідків. В процесі дослідження чинники, що впливають на рівень ризиків фінансової діяльності, діляться на об'єктивні (рівень економічного розвитку країни, характер державного регулювання господарської діяльності підприємства, темпи інфляції в країні, кон'юктура попиту та пропозиції на фінансовому ринку, рівень конкуренції в окремих

сегментах фінансового ринку, рівень криміногенної обстановки в державі, чинники форс-мажорної групи) та суб'єктивні (основні параметри стратегії формування та використання капіталу підприємства, розмір власного капіталу, структура капіталу в цілому, характеристика партнерів по фінансовим операціям, рівень кваліфікації фінансових робітників та аналітиків).

8.3. Заходи нейтралізації або мінімізації негативних наслідків можливих ризиків

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

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

При цьому також визначаються критичні точки, досягнення яких свідчить про несприятливий розвиток подій і необхідність застосування альтернативних планів; контрольні альтернативи, які показують основні результати використання альтернативних планів.

Слід розрізнити зовнішні та внутрішні способи зниження (оптимізації, передавання) ризику. До зовнішніх способів належать: по-перше, розподіл (делегування) частини ризиків партнерам по реальному бізнес-плану, які матимуть змогу контролювати той чи той ризик, а також хеджування; по-друге, зовнішнє страхування ризику, тобто передача певних ризиків страховій компанії.

Хеджування (захист від втрат) — це спосіб зменшення ризику господарської діяльності укладенням довгострокової угоди на поставку продукції між постачальником і споживачем.

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

Послуги страхових компаній можуть бути стандартизованими та договірними. Стандартизовані полягають, як правило, у продажу стандартних страхових полісів, що надають лише деякі види страхових послуг, а договірні — визначають усі можливі види ризиків та порядок компенсації збитків. Види ризиків, які варто страхувати, названі в табл. 8.2.

Таблиця 8.2

Види ризиків, які доцільно страхувати

Види ризиків	Спосіб зменшення негативних наслідків
---------------------	--

Пожежі та інші стихійні лиха	Страхування сум можливих збитків
Ризик знищення чи псування каптажу за транспортування	Страхування вартості вантажу

Внутрішні способи зниження ризику для конкретних бізнес-планів досить різноманітні. Найбільш типовими є: підвищення якості та ефективності управління фірмою; диверсифікація (розподіл інвестицій між різними об'єктами, видами діяльності, послугами тощо); лімітування (наприклад, встановлення верхньої межі інвестицій у певний проект); створення запасів (резервів) для покриття можливих непередбачених витрат; збільшення повноти та ґрунтовності інформації, на підставі якої приймаються конкретні управлінські рішення.

Фірма може зменшити свої втрати, використовуючи метод самострахування. Цей метод зв'язаний зі створенням спеціального резервного фонду і покриття збитків за рахунок власних обігових коштів фірми.

Внутрішні механізми нейтралізації ризиків змін капіталу підприємств представляють собою систему методів та способів мінімізації їх негативних наслідків, які вибираються та здійснюються в рамках самого підприємства.

Система внутрішніх механізмів нейтралізації ризиків фінансової діяльності підприємства передбачає застосування наступних основних способів:

1) уникнення ризику – розробка таких заходів внутрішнього характеру, які повністю виключають конкретний вид ризику;

2) лімітування концентрації ризику – встановлюються на підприємстві відповідних внутрішніх фінансових нормативів в процесі розробки політики здійснення різних напрямків діяльності;

3) хеджування – процес використання будь-яких механізмів зменшення ризику можливих фінансових втрат – хеджування з використанням ф'ючерсних контрактів тощо;

4) диверсифікація – диверсифікація видів фінансової діяльності; диверсифікація кредитного портфелю тощо;

5) розподіл ризиків – тобто господарським партнерам передається та частина ризиків підприємства, по якій вони мають більше можливостей нейтралізації їх негативних наслідків;

6) самострахування(внутрішнє страхування) – резервування підприємством частини фінансових ресурсів.

ТЕМА 9. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН

9.1. Значення, зміст і технологія розробки фінансового плану.

9.2. План доходів та видатків.

9.3. Аналіз критичних точок бізнес-проекту.

9.4. План грошових надходжень і виплат.

9.5. Плановий баланс.

9.6. Очікувані фінансові коефіцієнти.

9.1. Значення, зміст і технологія розробки фінансового плану

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

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

Поряд з основними показниками цих підрозділів у фінансовому плані мають бути наведені припущення, на підставі яких ці показники розраховано. Чітко й стисло викласти всі ці припущення й передбачення необхідно в текстовій частині фінансового плану.

Стратегія фінансування бізнес-проекту передбачає визначення переліку залучених джерел інвестиційних ресурсів, які поділяються на **внутрішні** та **зовнішні**. До першої групи належить:

- статутний капітал підприємства;
- нагромаджені резерви (резервний капітал; додатковий капітал, що утворюється внаслідок переоцінки активів; фонди спеціального призначення, що формуються в процесі розподілу прибутку; нерозподілений прибуток);
- амортизаційні відрахування;
- пайові внески власників;
- страхове відшкодування.

Зовнішніми джерелами є:

- кредити;
- надходження від продажу емітованих цінних паперів (акцій, облігацій);
- державні субсидії;
- безповоротна фінансова допомога.

Кінцевою метою формування структури джерел інвестицій є її оптимізація за критерієм максимального прибутку від інвестиційної діяльності та забезпечення фінансової стійкості підприємства. На практиці, як правило, використовується змішане (як власне, так і позичкове) фінансування, оскільки воно є гнучкішим

9.2. План доходів і видатків

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

План доходів і видатків складається в певній послідовності:

1. Визначаються відповідні середні показники в галузі, до якої належить даний бізнес. Середньогалузеві показники є орієнтиром як для складання плану доходів і видатків, так і для контролю за фактичною фінансовою діяльністю фірми в майбутньому. Відхилення показників плану доходів і видатків фірми від середньогалузевих потребує ґрунтовного пояснення причин цього явища, а це, у свою чергу, допомагає як підприємцеві, так і потенційним інвесторам

ліпше усвідомити особливості бізнесу фірми. Джерелами інформації для розрахунків середніх по галузі показників можуть бути статистичні щорічники, фінансова звітність аналогічних компаній, банків, торгових асоціацій тощо.

2. Складаються прогнози обсягів продажу продуктів (послуг) фірми. Очікувані обсяги продажу є найважливішим елементом з усіх інших фінансових показників; вони є тією основою, на якій, зрештою, будуються всі наступні фінансові розрахунки в бізнес-плані. Зрозуміло, що й обґрунтування очікуваних обсягів продажу фірми має бути найретельнішим. Достовірність такого прогнозу настільки важлива, що йому можна навіть присвятити окремий розділ маркетинг-плану.

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

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

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

3. Розраховуються прямі й операційні витрати фірми на виробництво та реалізацію продуктів (послуг).

Прямі витрати фірми на виробництво та реалізацію продуктів (вартість проданих товарів) включають: прямі матеріальні затрати, тобто вартість сировини, матеріалів, комплектувальних виробів та інші змінні витрати, пов'язані з виготовленням продукції;

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

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

6. Розраховуються суми сплати процентів за отримані кредити.

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

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

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

У загальному підсумку можна сказати, що план доходів та видатків – це, по суті, адаптована для потреб бізнес-планування форма № 2 фінансової звітності – звіт про фінансові результати.

9.3. Аналіз критичних точок бізнес-проекту

Метод розрахунку критичних точок інвестиційного проекту, як правило, полягає в обчисленні так званої точки беззбитковості на підставі обсягів виробництва чи реалізації продукції. Його зміст, як це впливає з назви, передбачає визначення мінімально допустимого (критичного) рівня виробництва (продажу), за якого проект залишається беззбитковим, тобто не дає ні прибутку, ні збитку. Що нижчим буде цей рівень, то ймовірніше, що даний проект буде життєздатним за умови несподіваного зменшення ринків збуту, а отже, то нижчим буде ризик інвестора.

Аналіз беззбитковості здійснюється через моделювання зв'язку між фінансовими результатами організації та обсягом виробництва. Його теоретичною основою є концепція неповної собівартості (її найвідомішою модифікацією є система «директ-кост» (від англ. direct costs – прямі витрати). Ця концепція передбачає включення до неповної собівартості продукції тільки витрат, виділених за певним критерієм (прямі витрати, змінні витрати, виробничі витрати). Інші поточні витрати відшкодовуються за рахунок виторгу від реалізації.

Аналіз беззбитковості ґрунтується також на таких припущеннях:

- проект передбачає виробництво:
- одного виду продукції;
- кількох видів продукції, співвідношення між обсягами виробництва (реалізації) яких є постійним;
- кількох видів продукції, до яких можна застосувати умовно-натуральні вимірники (тис. умовних банок у консервній промисловості, умовних тонн хліба у хлібопекарській промисловості і т. п.);
- рівень ціни одиниці продукції, а також змінних та постійних витрат є незмінним;
- рівень постійних витрат не залежить від обсягу виробництва;
- рівень змінних витрат є пропорційним обсягу виробництва;
- між сукупними витратами та доходами, з одного боку, і обсягом виробництва, з другого, існує лінійна залежність;
- прогнозні обсяги виробництва розглядаються лише в межах певного діапазону;
- аналіз здійснюється для одного року зі звичайними умовами діяльності після виходу на плановий рівень потужності.

Сутність аналізу беззбитковості полягає у визначенні **точки беззбитковості**, де сукупний дохід від реалізації проекту дорівнює сукупним

поточним витратам. Для розрахунку точки беззбитковості можна користуватися як алгебраїчним, так і графічним методами.

Графічний аналіз беззбитковості, як і математичний, можна провести за допомогою двох методів – побудовою або графіка виторгу від реалізації, або графіка маржинального доходу.

Аналіз беззбитковості проекту треба доповнити аналізом впливу певних змінних (ціни одиниці продукції, розміру питомих та сукупних, постійних та змінних витрат) на точку беззбитковості й похідні від неї показники. Останній базується на даних, одержаних у процесі аналізу беззбитковості.

Аналіз критичних точок проекту завершується визначенням показника «сила впливу операційного важеля». Сила впливу операційного важеля вказує на рівень підприємницького ризику: що більша сила впливу операційного важеля, то більшим є підприємницький ризик.

9.4. План грошових надходжень і виплат

План доходів і видатків, навіть із добрими перспективами щодо прибутку, зовсім не гарантує стабільної платоспроможності фірми. Обсяги готівкових коштів змінюються лише тоді, коли фірма фактично отримує платежі або коли сама здійснює якісь виплати.

Навіть тоді, коли фірма і не має проблем зі збутом своєї продукції, постає потреба в короткострокових позичках для покриття поточних витрат фірми. Крім того, треба враховувати, що:

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

- від продажу акцій та інших цінних паперів;
- у борг;
- від продажу або ліквідації активів фірми тощо;

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

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

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

Для розв'язання таких проблем складається план грошових надходжень і виплат. Такий план, зокрема, дає змогу:

- визначити періоди, коли фірма відчуватиме дефіцит або надлишок готівки;
- обчислити, скільки коштів потрібно позичити на ці періоди;

- показати, на що ці кошти буде витрачено;
- з'ясувати, коли їх треба повернути.

Головне завдання розробки плану руху готівки полягає в узгодженні в часі грошових надходжень і виплат, щоб забезпечити ліквідність фірми в плановому періоді, тобто забезпечити постійну наявність на рахунку фірми коштів, достатніх для оплати її зобов'язань.

План грошових надходжень та виплат розробляється за методологією складання форми № 3 фінансової звітності – звіту про рух грошових коштів.

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

План грошових надходжень і виплат складається на такі самі терміни, що й план доходів і видатків, тобто на три роки: на перший рік – з розподілом по місяцях, а на другий та третій роки – з виокремленням кварталів.

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

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

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

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

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

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

9.5. Плановий баланс

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

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

- що фірма має у своєму розпорядженні (активи);
- скільки вона винна постачальникам і кредиторам (пасиви);
- що в неї залишається (Власний капітал = Активи – Пасиви).

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

Активи = Пасиви + Власний капітал.

Складання планового балансу здійснюється за такою схемою:

- поділ статей балансу на такі, що залежать від зміни обсягу реалізації, і такі, що від них не залежать;
- розрахунок співвідношення статей першої категорії та обсягу реалізації в базовому періоді;
- коригування статей першої категорії згідно з прогнозним обсягом реалізації (множенням суми статті базового балансу на одержаний коефіцієнт);
- розрахунок статей другої категорії на підставі попередніх розрахунків та встановлених стратегічним планом розвитку організації цільових фінансових коефіцієнтів, підтримання (досягнення) яких є обов'язковим у плановому періоді;
- розрахунок на основі балансового звіту коефіцієнтів, які характеризують фінансовий стан організації (крім цільових).

У бізнес-плані складається баланс, форма якого потребує вертикального розміщення інформації (верхня частина – активи; середня – пасиви; нижня – власний капітал (зобов'язання перед власниками)).

Активи – це майно й ресурси, які має фірма у своєму розпорядженні і завдяки яким створюється її прибуток. При цьому розрізняють поточні та постійні активи.

Поточні активи – це ресурси фірми, які відносно швидко (протягом одного року) можуть бути переведені в готівку. До поточних активів, зокрема, належать:

- готівка – гроші в касі та на банківському рахунку;
- ринкові цінні папери – акції, облігації, інші цінні папери;
- дебіторська заборгованість – кошти, які фірмі заборгували споживачі її продукції (послуг);

- матеріальні запаси – вартість сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектувальних виробів, готової, але ще не реалізованої продукції тощо;
- попередньо сплачені витрати – рентні платежі, страхові внески, авансові платежі за товари й послуги іншим фірмам.

Постійні активи – це ресурси фірми, тривалість використання яких перевищує один рік і які не можуть бути швидко трансформовані в готівку. До постійних активів належать: земля, будівлі та споруди, обладнання. Слід зауважити, що всі ці постійні активи, за винятком вартості землі, відображаються в балансі за залишковою вартістю (початкова вартість за мінусом нарахованої амортизації).

До постійних активів належать також і нематеріальні активи. Так само, як і інші постійні активи, нематеріальні активи здатні давати фірмі дохід. Проте для них характерні: брак матеріальної основи отримання доходу та невизначеність розмірів майбутнього прибутку від їх використання. До нематеріальних активів належать права:

1) використання об'єктів промислової власності (патентів, ліцензій, промислових зразків, корисних моделей, товарних знаків, знаків обслуговування);

2) використання об'єктів інтелектуальної власності (авторські права на використання та видання наукових праць, літературних творів, програмних продуктів);

3) користування земельними ділянками та іншими природними ресурсами;

4) використання «ноу-хау», найменування місця походження товару, здобутої репутації фірми (goodwill), її ділових зв'язків, а також організаційні витрати на створення фірми.

Пасиви – це сума зобов'язань фірми перед кредиторами, іншими фірмами, організаціями, банками. Пасиви поділяють на поточні та довгострокові.

Поточні пасиви – це зобов'язання фірми, які мають бути сплачені протягом одного фінансового року. До поточних пасивів, зокрема, належать:

- кредиторська заборгованість фірми – кошти, які фірма заборгувала своїм постачальникам, придбавши їхні товари (послуги) в кредит;
- заборгованість податковим органам. Фірма регулярно отримує прибуток від реалізації своєї продукції (послуг). Але податки фірма сплачує в певні заздалегідь визначені строки. Через це фірма практично завжди виступає як боржник податкових органів;
- видатки, що нараховані до виплати, – це різноманітні вже нараховані, але ще не сплачені виплати (нарахована, але не виплачена заробітна плата персоналу фірми, проценти за кредити, страхові, пенсійні нарахування тощо).

Довгострокові пасиви – це зобов'язання фірми, термін погашення яких перевищує один фінансовий рік:

- векселі до оплати – це кошти, які фірма позичила в банків, інших фірм, приватних осіб під письмове зобов'язання – вексель. Залежно від термінів

погашення векселя (протягом одного року чи більше) статтю «Векселі до оплати» відносять відповідно до поточних або довгострокових пасивів;

- кредити під заставу майна – це кошти, отримані фірмою від інших організацій під заставу власного майна.

Зобов'язання перед власниками (акціонерами) – це власні кошти фірми:

- акціонерний капітал – вартість фактично реалізованих акцій (звичайних та привілейованих). Акціонерний капітал формується за рахунок коштів засновників фірми, їхніх дальших внесків, а також внесків інших акціонерів;
- нерозподілений прибуток – це та частина прибутку, яку буде інвестовано в розширення бізнесу фірми (чистий прибуток за мінусом суми сплачених дивідендів).

Плановий баланс на момент започаткування бізнесу фірми скласти порівняно легко, оскільки він відбиває потреби фірми в стартовому капіталі. Конкретно він показує: 1) як передбачається залучати необхідний капітал (пасиви та зобов'язання перед власниками); 2) на що залучені кошти передбачається витратити (які активи будуть придбані).

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

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

9.6. Очікувані значення фінансових коефіцієнтів

В процесі складання фінансового плану дуже важливо знати, хто і з якою метою вивчає названі планові та фінансові документи. Це можуть бути:

- кредитори, яких передусім цікавитиме питання: «Чи буде здатна створювана фірма сплачувати боргові зобов'язання?»;
- інвестори, котрих цікавитиме поточний та майбутній рівень прибутковості фірми й ризику, з яким пов'язана її діяльність;
- сам підприємець, котрому треба знати, як розвиватиметься бізнес фірми з фінансового погляду і які сильні та слабкі її сторони можуть виявитися у зв'язку з цим.

Будь-який узятий окремо показник балансу мало про що свідчить. Проте, коли ці показники розглядати у співвідношенні один з одним, постає можливість оцінити фінансовий стан фірми. Ще докладнішу картину ефективності майбутньої фінансової діяльності фірми можна отримати, аналізуючи одночасно показники планового балансу, плану доходів і видатків та плану руху готівки. Ці фінансові документи містять усю необхідну інформацію для розрахунків фінансових коефіцієнтів.

Фінансовий коефіцієнт – це співвідношення бухгалтерських показників. Саме за їх допомогою як кредитори, так і потенційні інвестори, а також самі власники бізнесу можуть знайти відповіді на всі питання, які їх цікавлять. Для цього необхідно:

- порівняти показники створюваної фірми з показниками інших аналогічних компаній та з нормативними показниками по галузі;
- простежити тенденцію зміни відповідного показника протягом планового періоду.

У фінансовому плані наводяться розрахунки та співвідношення основних фінансових коефіцієнтів, які згруповані за сферами інтересів кредиторів, інвесторів і власників фірми.

У таблиці 9.1 наведені групи фінансових коефіцієнтів, які становлять інтерес для різних учасників бізнес-проекту.

Проведений за допомогою фінансових коефіцієнтів аналіз майбутнього фінансового стану фірми, так само, як і розробка планових фінансових документів фірми, ґрунтується на певних передбаченнях та припущеннях. Тому часто постає потреба перевірити похідні (початкові) припущення. Таку перевірку заведено називати аналізом чутливості.

За своєю сутністю аналіз чутливості є спробою оцінити достовірність висновків, отриманих у результаті складання бізнес-плану. Процедура аналізу чутливості передбачає розрахунки кількох варіантів прогнозів почерговим уведенням у них ключових припущень та оцінюванням впливу цих змін на майбутні фінансові результати діяльності фірми. Для того щоб не втратити відправну точку аналізу та запобігти плутанині, рекомендується змінювати припущення по одному, зберігаючи решту даних незмінними. Після цього можна досліджувати результати змін за різних припущень. У процесі аналізу чутливості підприємець повинен самостійно визначити межі допуску таких припущень.

Таблиця 9.1

Групування фінансових коефіцієнтів за сферами інтересів кредиторів, інвесторів і власників бізнесу

Група коефіцієнтів	Показник
1. Коефіцієнти ліквідності (відображають інтереси короткострокових кредиторів)	1.1. Чистий оборотний капітал (капітал, що працює, – working Capital) 1.2. Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття – current ratio) 1.3. Коефіцієнт термінової ліквідності (коефіцієнт кислотного тесту – acid test)
2. Коефіцієнти платоспроможності (відображають інтереси інвесторів)	2.1. Коефіцієнт заборгованості (debt ratio) 2.2. Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів (debt-to-equity ratio)

<p>3. Коефіцієнти рентабельності (відображають інтереси власників бізнесу)</p>	<p>3.1. Коефіцієнт валового прибутку (рентабельність за маржинальним доходом – gross profit margin)</p> <p>3.2. Коефіцієнт операційного прибутку (рентабельність за операційним прибутком – operating profit margin)</p> <p>3.3. Коефіцієнт чистого прибутку (рентабельність за чистим прибутком – net profit margin)</p> <p>3.4. Окупність інвестицій (відношення прибутку до загальної суми активів – return on investment)</p> <p>3.5. Окупність власного капіталу (прибуток на акціонерний капітал – return on equity)</p>
--	--

Результати аналізу чутливості слід розглядати, виходячи з уже схвалених у бізнес-плані рішень. При цьому аналіз чутливості дає змогу виявити певний діапазон варіацій вихідних припущень, за межами якого здійснення даного підприємницького проекту є проблематичним або недоцільним.

ТЕМА 10. ПРЕЗЕНТАЦІЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

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

10.1. Цілі та завдання презентації бізнес-плану

Презентація (від франц. Presentation — представлення, відрекомендування) бізнес-плану означає спеціальну форму (процес) публічного його представлення заінтересованим фізичним чи юридичним особам з певною метою. Презентація бізнес-плану здійснюється:

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

Бізнесові інтереси заінтересованих осіб (кредиторів, інвесторів) не збігаються. Кредитора передовсім турбує здатність компанії повернути свій борг. Він задовольняється тим, щоб регулярно виплачувались і борг, і відсотки 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 фірми буде успішною, то це позитивно позначатиметься на нормі прибутку інвестора, який одержує частку в доході в обмін на інвестиції. інвестори готові прийняти на себе більший ризик за умови отримання більшого прибутку. Якщо ж прибуток є неспівмірним із ризиком, то інвестування в бізнесовий проект стає не вигідним.

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

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

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

Процес презентації бізнес-плану буде ефективним, якщо враховуватиме ті чинники, які «зваблюють» кредиторів та інвесторів до фінансування й співробітництва. Досвід свідчить, що найбільшу увагу привертають 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 бізнес-плану підприємцю слід докласти всіх зусиль, щоб проілюструвати як власну професійну компетентність, так і кваліфікацію команди менеджерів у цілому для успішної реалізації підприємницького проекту.

10.2. Організація проведення бізнес-плану.

Більшість презентацій охоплює сім ключових моментів, а саме:

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

Процес презентації бізнес-плану передбачає також коротку й змістовну розповідь про Історію розвитку підприємства.

Характеризуючи продукцію, треба більше підкреслювати ті переваги, які ця продукція дасть потенційним споживачам, і менше — технічні подробиці. Найбільш імовірними можуть бути такі запитання;

1. Які потреби ринку задовольнятиме продукція (послуга)?
2. Що особливого в цій продукції (послузі)? Чому споживачі відрізнятимуть її від товарів і послуг конкурентів?
3. Наскільки довго цей товар буде новинкою на ринку?

Майбутні інвестори в процесі презентації мають одержати відповіді принаймні на такі запитання:

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

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

Особливо треба наголосити на порівнянні ціни свого товару й цін на аналогічні товари конкурентів. Бажано подати ці дані в таблиці або в іншому наочному матеріалі.

10.3. Способи підвищення ефективності презентації бізнес-плану

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

- попереднє (до презентації) ознайомлення її учасників з бізнес-планом;
- обґрунтований вибір форми проведення презентації та методів встановлення контактів з учасниками презентації;
- широке використання художньо оформлених наочних матеріалів (схем, рисунків, таблиць тощо);

• звертання уваги учасників презентації на ключові питання пропонованого бізнесу.

Якщо Ви заздалегідь передали копію бізнес-плану потенційним інвесторам, то вони мають можливість підготуватися до зустрічі, відтак Ви можете виграти час на презентації, спиняючись одразу на головних проблемах та уникаючи допоміжних, другорядних уточнень і пояснень.

Дуже важливим в процесі презентації є широке використання художньо оформлених наочних матеріалів. Якщо є можливість» продемонструйте зразки своєї продукції. Якщо цього з якихось причин неможливо зробити, або Ваш бізнес належить до сфери послуг, то продемонструйте хоча б фотографії, схеми, рисунки, таблиці тощо.

Проводити презентацію повинен керівник/підприємець особисто. Якщо йдеться про порівняно велику суму інвестицій (понад 200 тис. грн.), то до процесу презентації бажано залучити членів менеджерської групи. Але навіть тоді Ви повинні проводити презентацію особисто. У процесі презентації весь час слід постійно пам'ятати, що головне завдання полягає в тому, щоб примусити потенційних інвесторів повірити у Вас та у Вашу команду.

ТЕМА 11. ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ РІЗНИХ ВИДІВ БІЗНЕС-ПЛАНІВ

11.1. Бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства.

11.2. Бізнес-план реорганізації підприємства.

11.3. Бізнес-план інноваційного проекту.

11.4. Бізнес-план диверсифікації діяльності підприємства.

11.1. Бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства

Фінансове оздоровлення підприємства — це комплекс послідовних взаємозв'язаних заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на виведення суб'єкта господарювання з кризи і відновлення або досягнення ним прибутковості й конкурентоспроможності.

Процес фінансового оздоровлення підприємства передбачає послідовне здійснення заходів, що потребують певних коштів, котрі надходять, як правило, із зовнішніх джерел. Як і кожний проект, що потребує залучення зовнішніх джерел фінансування, проект фінансового оздоровлення потребує складання відповідного бізнес-плану, тобто документа, який визначає цілі й розкриває процес проведення санації підприємства-боржника. Бізнес-план фінансового оздоровлення розробляється звичайно представниками санатора, підприємства-боржника і незалежної аудиторської фірми.

Бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства, хоч і має ознаки, логіку побудови й загальну структуру стандартного бізнес-плану, проте відрізняється певними особливостями, що впливають із самої суті та специфіки проведення санації.

Оскільки бізнес-план санації підприємства покликаний передовсім обґрунтувати потребу в коштах для фінансового оздоровлення підприємства, то

найпершою і найголовнішою його особливістю є докладна оцінка кризового стану підприємства. Ці відомості подаються як перший розділ бізнес-плану (після резюме) і містять: загальну характеристику підприємства; оцінку його фінансового стану; опис тих «вузьких місць» і «проблемних зон», що призвели до кризового стану.

Другим розділом, характерним саме для цього виду бізнес-плану, є обґрунтування основних параметрів фінансового оздоровлення. Цей розділ містить такі дані: обґрунтування концепції та форми санації; обґрунтування джерел фінансування проекту; розрахунки потреби підприємства у фінансових ресурсах; прогнозні результати реалізації проекту.

Виходячи з вибраної концепції фінансового оздоровлення обґрунтовується прийняття рішення про конкретну форму здійснення заходів та джерела їх фінансування.

Існують дві форми можливого вибору:

1) санація підприємства спрямована на рефінансування його боргу. Така санація здійснюється, щоб допомогти підприємству усунути свою неплатоспроможність у тому разі, коли його кризовий стан ідентифіковано як тимчасовий і такий, що не має катастрофічного характеру;

2) санація підприємства спрямована на його реорганізацію. Така санація здійснюється за глибокого кризового стану підприємства і потребує здійснення низки організаційних процедур, спрямованих на створення ефективніших організаційних форм його господарської діяльності.

Друга форма проведення санації є складнішою і масштабнішою, вона потребує додаткових даних для розрахунків та визначення потрібних заходів, тому їй відповідний бізнес-план матиме певні особливості, що розглядаються далі.

Ще одним специфічним розділом санаційного бізнес-плану є проектний. Він характеризує:

- заходи для відновлення платоспроможного попиту підприємства;
- заходи для загальної підтримки ефективності господарської діяльності об'єкта санації.

Далі бізнес-план будується за звичайною схемою.

Після складання бізнес-плану фінансового оздоровлення відбувається процедура його затвердження. Спочатку готовий бізнес-план має бути розглянутий усіма заінтересованими сторонами (підприємством-боржником, його кредиторами й санаторами). Після цього за згодою всіх цих сторін він затверджується і приймає до виконання.

Мета фінансового оздоровлення вважається досягнутою, а відповідно, і розроблений бізнес-план ефективним, якщо за рахунок зовнішнього фінансування та реорганізаційних заходів буде нормалізовано господарську діяльність і відвернуто банкрутство й ліквідацію підприємства.

11.2. Бізнес-план реорганізації підприємства.

Реорганізація підприємства, спрямована на його оздоровлення, часто спричиняє до зміни структури і навіть юридичного статусу підприємства. Вона може мати такі основні форми: реструктуризація (організаційно-правова, управлінська, технічна, економічна, фінансова); приватизація.

Форми реорганізації є досить різними за своєю суттю, часто потребують розробки різних проектів, що відображується в особливостях бізнес-планів. Так, у разі реструктуризації підприємств першою такою особливістю є необхідність розробки розділу «Вибір та обґрунтування виду реструктуризації». Його розробляють на підставі таких даних:

- аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на господарську діяльність підприємства;
- аналіз конкурентоспроможності продукції;
- аналіз техніко-економічного та фінансового стану підприємства;
- виявлення слабких місць і причин кризового стану підприємства;
- оцінка глибини кризового стану.

Правильно вибраний вид реструктуризації дасть змогу спрямувати отримані фінансові ресурси в потрібне русло й гарантовано досягти очікуваних результатів.

Наступним специфічним розділом бізнес-плану є «Обґрунтування вибору варіанта реструктуризації», що складається на підставі оцінювання можливостей реорганізації окремих виробничих підрозділів і створення на цій базі самостійних підприємств. У цьому розділі аналізують:

- рівень освоєння нових ринків, що визначає можливу швидкість зміни структури збуту продукції;
- рівень специфічних виробничих знань та технологій.

Реструктуризація може проводитися за такими варіантами:

- 1) злиття підприємств;
- 2) виділення окремих структурних підрозділів;
- 3) перепрофілювання підприємства.

Вибір варіанта спирається на аналітичні дані, подані в попередніх розділах, і стає основою для розробки наступних прогнозів та розрахунків.

Третім етапом є «Обґрунтування форми проведення реструктуризації»:

- оперативної або стратегічної. Цей розділ містить інформацію про:
- прогнозні терміни проведення реструктуризації;
- перелік заходів, що вживатимуться для цього.

У четвертому розділі вміщуються розрахунки витрат на реструктуризацію та обґрунтування джерел фінансування цих витрат.

П'ятий розділ бізнес-плану реорганізації підприємства присвячується обґрунтованим способам розв'язання соціальних проблем, які неминуче постають при проведенні реструктуризації будь-якого виду.

Шостий розділ включає прогнозну оцінку ефективності проекту, яка базується на:

- очікуваних результатах господарської діяльності підприємства;

- динаміці обсягу виробництва;
- підвищенні конкурентоспроможності продукції;
- прискоренні оборотності капіталу;
- збереженні гарантій соціального захисту працівників.

Решта розділів відповідає стандартній формі бізнес-плану і містить розрахунки та обґрунтування конкретних заходів, спрямованих на реалізацію проекту реструктуризації (виробничий план, маркетинг-план, організаційний план, фінансовий план, оцінка ризиків і т. п.).

Якщо реорганізація підприємства має форму приватизації, то відповідний бізнес-план розробляється покупцем за загальноживаною логікою та структурою.

Бізнес-планом приватизації вважається документ, який містить зобов'язання покупців відносно дальшої експлуатації об'єкта приватизації та обґрунтування можливості їх виконати згідно з вимогами, установленими Фондом державного майна України.

Особливі відомості включають до бізнес-плану в таких випадках:

1. Для створення спільних (з участю держави) підприємств з іноземними інвестиціями бізнес-план розробляється:

- з обов'язковим визначенням запланованих іноземних інвестицій за видами;
- з обґрунтуванням розмірів та форми внесків засновників у статутний фонд і поданням запропонованого його розподілу;
- з пропозиціями відносно виробничо-господарської діяльності спільного підприємства і взаємовідносин між засновниками;
- з обов'язковим поданням плану розвитку спільного підприємства та прогнозних можливостей реінвестування прибутків.

Усі ці відомості включаються у відповідні підрозділи типового бізнес-плану. У тому разі, коли спільне (з участю держави) підприємство з іноземними інвестиціями створюється на базі структурної одиниці (або групи структурних одиниць), то вся інформація в бізнес-плані (включаючи зазначені особливості) подається відносно тільки цієї структурної одиниці (або групи структурних одиниць).

2. Для створення спільних підприємств, якщо внеском з боку держави в підприємство з іноземними інвестиціями є інвентарний об'єкт, кошти, цільові банківські вклади, цінні папери, майнові права, права користування ресурсами, будівлями, спорудами, обладнанням та ін. Тоді бізнес-план розробляється тільки в проектній частині (маркетинг-план, виробничий план, фінансовий план та програма інвестицій) відповідно до внеску.

3. При приватизації об'єкта незавершеного будівництва. У цьому разі в бізнес-плані наводяться:

- відомості про юридичний статус підприємства, якому належить об'єкт;
- загальна характеристика будівництва (призначення, проектна потужність, генеральний підрядчик та проектувальник, характер будівництва, його проектна вартість, початок, дата консервації, строки будівництва);
- дані про фінансовий стан будівництва на дату приватизації;

- пропозиції претендента відносно дальшої експлуатації об'єкта.

Ураховуючи, однак, що процес масової приватизації державного майна в Україні завершений, бізнес-план відповідної спрямованості в майбутньому, очевидно, застосовуватиметься рідко.

11.3. Бізнес-план інноваційного проекту.

За своєю сутністю інноваційний процес є послідовним ланцюгом подій, у ході яких інновація визріває від ідеї до конкретного продукту, технології, структури або послуги і поширюється в господарській практиці й суспільній діяльності. Запровадження інновацій є чи не найбільш капіталомістким процесом у будь-якій галузі.

Унаслідок капіталомісткості цих процесів, а також небажання великих і неспроможності малих підприємств вкладати значні кошти в розробку та впровадження інновацій, на ринку інноваційних послуг почали з'являтися підприємства і об'єднання, основною діяльністю яких є фінансування та втілення в життя інноваційних проектів. До таких фірм належать:

- венчурні фірми (працюють на етапах зростання інноваційної продукції, проводячи первинні розробки і втілюючи в життя ризикові інноваційні проекти);
- технопарки (їх завданням є стимулювання та підтримка малого інноваційного бізнесу);
- бізнес-інкубатори (реалізують гарантовано прибуткові інноваційні проекти);
- технополіси (це об'єднання наукових установ фундаментального та прикладного характеру, конструкторських та впроваджувальних організацій, а також промислових підприємств, орієнтованих на освоєння нововведень).

Кожна з вищеназваних організацій бере для реалізації або фінансування відповідні інноваційні проекти згідно зі своїм специфічним профілем.

Як і кожний проект, що потребує зовнішнього фінансування, інноваційний проект підлягає детальному обґрунтуванню (бізнес-плануванню). Бізнес-план інноваційного проекту має загалом традиційну структуру. Проте специфіка як самого інноваційного проекту, так і організацій, що його виконують і впроваджують, певною мірою позначається на структурі бізнес-плану. Так, дещо змінюється перший розділ, який називається «Опис продукції (інновації)» і включає такі дані:

- опис науково-технічного продукту (його призначення, технічні параметри, новизна споживчих якостей, переваги перед аналогами або унікальність продукту);
- можливі галузі застосування продукту (галузі народного господарства, в яких можливе застосування, конкретні споживачі);
- перспективи вдосконалення продукту (напрямки дальшого вдосконалення споживчих якостей продукту, прогностні строки досягнення таких удосконалень).

До бізнес-плану обов'язково включають розділ «Правовий захист». Він містить інформацію, структуровану за такими підрозділами:

- рівень розкриття науково-технічних досліджень (демонстрації нового продукту на виставках, публікації у пресі);
- наявність охоронних документів щодо проекту (патентів, авторських свідоцтв);
- коли за тематикою проекту проводились патентні дослідження, наводиться інформація про ціль досліджень, глибину пошуку й самого дослідника;
- наявність або потреба придбання сертифікатів (відповідності, якості, гігієнічності і т. ін.).

Усі інші розділи бізнес-плану, а також його структура суттєво не відрізняються від стандартних.

Проте деякі організації, які фінансують або впроваджують інноваційний проект, висувають власні вимоги до складання бізнес-планів і не вимагають їх стандартного оформлення.

До бізнес-плану інноваційного проекту бажано додати експертний висновок науково-дослідної установи, що підтверджує промислову придатність нововведення.

11.4. Бізнес-план диверсифікації діяльності підприємства.

У широкому розумінні диверсифікація — це розширення сфери діяльності будь-якої організації без огляду на те, до якої сфери економіки вона належить.

Теоретично диверсифікація покликана розв'язати такі проблеми: підвищити стійкість бізнесу; збільшити розміри бізнесу; використати нові можливості; з найменшими втратами змінити вид діяльності.

Найчастіше керівники не замислюються над такими питаннями, як проблема взаємодії різних видів бізнесу, «розпорошення» ресурсів, складнощів «вбудовування» нового бізнесу в існуючий, розподілу ресурсів між старим і новим бізнесом.

Виходячи з цього буде найдоцільнішим перед прийняттям рішення про диверсифікацію діяльності підприємства скласти відповідний бізнес-план, який одразу висвітлить усі «вузькі місця». Розробка такого бізнес-плану потрібна не стільки для залучення зовнішнього капіталу на фінансування проекту, скільки для самих власників компанії, яка бажає розширити чи змінити свій бізнес.

Найпершим завданням бізнес-плану диверсифікації діяльності є обґрунтування вибору певного виду диверсифікації. В економіці виділяють два основні її види — споріднену (пов'язану) й конгломератну диверсифікацію. Інакше кажучи, у процесі пошуку варіантів диверсифікації компанія може спинити свій вибір на спорідненій чи на новій для неї галузі.

У першому випадку диверсифікація проводиться за напрямками, які мають певну стратегічну спорідненість. Це уможливорює повне чи часткове використання наявних виробничих технологій, каналів розподілу, торгової марки, реклами, системи постачання, тобто практично всіх операційних

підрозділів фірми. Така диверсифікація забезпечує нові можливості для зниження витрат виробництва, обміну технологіями і використання торгової марки.

Вибір виду диверсифікації в певній мірі залежить від поточного фінансового стану підприємства. Таким чином, бізнес-план диверсифікації діяльності підприємства в першому розділі вміщує всебічний аналіз його фінансового стану і обґрунтування вибору певного виду диверсифікації.

Зв'язок між фінансовим станом і диверсифікацією виробництва досить простий, оскільки перше зумовлює напрямок і ефективність другого. Так, якщо, наприклад, підприємство перебуває на початкових стадіях розвитку і має досить хисткий фінансовий стан, то напрямки диверсифікації для таких підприємств завжди спиратимуться на об'єктивну основу — альтернативне використання відходів, виробничих потужностей, торгово-комерційної мережі — і будуть тісно пов'язані з фінансовими можливостями традиційного виробництва. Далі, в міру зростання фірми, збільшення її фінансової стійкості зменшується роль основного виробництва, цілі отримання прибутку досягаються через розширення можливостей міграції капіталу за межі галузі, регіону, національної економіки. Так, якщо існує надлишок капіталу і його немає сенсу вкладати через неефективність (низьку віддачу інвестованого капіталу) або через те, що галузь не є перспективною, то, звичайно, є сенс спинитися на конгломератній диверсифікації.

Коли ж фінансовий стан є непевним, то тут варто спинитися на детальному розгляді можливості синергічної диверсифікації.

У другому розділі бізнес-плану подається інформація щодо конкретної форми та направленості диверсифікації. Так, якщо на основі фінансового аналізу було вибрано споріднену диверсифікацію, у другому розділі бізнес-плану треба розглянути інформацію про ту галузь, на ринки якої компанія спрямує свою діяльність. У цьому розділі має бути проведений тест на привабливість. Галузі, що їх вибирають для диверсифікації, мають бути структурно привабливими принаймні в перспективі. Використання аналізу галузей треба спрямувати на порівняння привабливості інвестиційних можливостей у нові галузі з тими, які фірма вже освоїла.

Якщо ж було вирішено провести конгломератну диверсифікацію, то в цьому розділі треба подати повну інформацію про фірми, які будуть придбані, або про підрозділи, котрі будуть створені «з нуля» як оператори кардинально нових ринків.

Третій розділ бізнес-плану в обох випадках повинен бути присвячений розв'язанню питання щодо сумісності існуючих і нових сфер бізнесу. У цьому розділі розглядаються результати проведених тестів «на вартість входження» і на додаткові вигоди, а також докладно розробляється відповідна корпоративна стратегія підприємства.

Результати тесту «на вартість входження» мають засвідчити, що витрати, пов'язані з проникненням у новий бізнес, не поглинатимуть усіх майбутніх

доходів. Потреба в такому тестуванні пов'язана з високими бар'єрами на вході до структурно привабливих галузей.

Тест на додаткові вигоди дає змогу переконатись, що новий підрозділ матиме конкурентні переваги від взаємодії з корпорацією, або сама корпорація підвищить свою загальну конкурентоспроможність унаслідок появи цього нового підрозділу.

Усі наступні розділи бізнес-плану диверсифікації діяльності підприємства (дослідження ринку, маркетинг-план, виробничий план, фінансовий план та оцінка ризиків) мають стандартну побудову з традиційним набором питань. Проте в кожному з цих розділів уся інформація, розрахунки й прогнози мають стосуватися не тільки нових сфер бізнесу, продукції або ринків збуту, також їхнього зв'язку з основним бізнесом.

В усіх розділах та підрозділах бізнес-плану обов'язково треба навести прогнози впливу будь-яких заходів або рішень, пов'язаних із новим спрямуванням бізнесу, на базову діяльність компанії.

ТЕМА 12. ЕКСПЕРТИЗА БІЗНЕС-ПЛАНУ

12.1. Методологічні основи експертизи бізнес-планів.

У загальному розумінні експертиза (від лат. *expertus* — досвідчений) — це дослідження фахівцем будь-яких питань, розв'язання яких потребує спеціальних знань. Практика свідчить, що експертні судження в разі дотримання правильної методології проведення експертизи містять достатньо достовірну інформацію, використання якої забезпечує приймання обґрунтованих управлінських рішень. Критеріями достовірності є точність та відтворюваність результатів експертизи.

Основними напрямками експертизи бізнес-планів є:

- експертиза планового документа;
- експертиза бізнес-проекту.

Експертиза бізнес-плану має задовольняти такі вимоги:

- багатокритеріальність (перевірка відповідності отриманих на експертизу документів сучасним стандартам бізнес-планування);
- мінімальна трудомісткість, а отже, і вартість експертних робіт (використання добре опрацьованих методик, залучення висококваліфікованих фахівців, застосування сучасних програмних продуктів);
- мінімальні витрати часу на проведення експертизи (бажано — до 1 тижня);
- максимальна об'єктивність (можливість залучення незалежних експертів, як правило, з технічних та інших вузькогалузевих питань);
- максимальна відповідність цілям проведення експертизи.

Під час експертизи бізнес-плану як документа виконуються такі завдання:

- оцінка міри відповідності бізнес-плану встановленим стандартам (формулюється користувачем інформації з орієнтацією на вимоги загальноновизнаних у світі методик бізнес-планування);
- оцінка повноти та релевантності наданої інформації;

- розробка рекомендацій щодо залучення необхідної додаткової інформації, методів її збирання, а також напрямів коригування документа з метою усунення помилок.

До базових критеріїв експертної оцінки належать: наявність, повнота, достовірність і якість поданої інформації.

Результати експертизи узагальнюються у вигляді зведеної таблиці (табл. 12.1).

Таблиця 12.1

Зведена таблиця результатів експертизи бізнес-плану

Перелік інформації	Наявність інформації	Повнота та достовірність інформації	Якість інформації	Рекомендації

Метою експертизи бізнес-проекту є виявлення помилок і його «слабких місць». Для цього необхідно провести дослідження за кількома етапами:

- аналіз планової документації та проведення інтерв'ю з працівниками;
- формулювання низки гіпотез щодо реалістичності наведеної інформації;
- формування інформаційної бази дослідження;
- вибір методики перевірки сформульованих гіпотез;
- проведення інтерв'ю з незалежними експертами (споживачами, конкурентами, науковцями тощо);
- аналіз інформації та тестування гіпотез;
- підготовка звіту за результатами експертизи.

У звіті вміщуються висновки експертизи, їх обґрунтування та оцінка впливу виявлених чинників на реалізацію проекту, а також рекомендації щодо його коригування.

Таким чином, експертиза бізнес-плану полягає в оцінці коректності використання вихідних даних, формування підсумкових звітів та інтерпретації показників і результатів.

Рекомендована література:

Базова

1. Барроу К. Бізнес-план: Практичний посібник: Пер. з 4-го англ. вид. / К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун. — К.: Знання, 2016. — 434 с.

2. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. — Вид. 2-ге, доп. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболь, Г. О. Швиданенко, О. Г. Дерев'яноко. — К.: КНЕУ, 2002. — 379 с.

3. Бізнес-планування: навч. посібник / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. — К.: Знання, 2013. — 207 с.

4. Воронкова Т. Є. Бізнес-планування: Навч. посібник / Т. Є. Воронкова; Ред. Я. Головка. — К.: Київ. ін-т менеджменту, 2001. — 175 с.

5. Бізнес-планування: навч. посіб. / Н. О. Лисенко [та ін.]. - Бровари : АНФ ГРУП, 2014. - 567 с.
6. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. / Варналій З. С. [та ін.]. - Чернівці : Технодрук, 2019. - 263 с.
7. Воронкова Т. Є. Бізнес-планування: Навч. посібник / Т. Є. Воронкова; Ред. Я. Головка. — К.: Київ. ін-т менеджменту, 2001. — 175 с.
8. Должанський І.З., Загорна Т.О. Бізнес-план: технологія розробки. – К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 384 с.
9. Європейські стандарти бізнес-планування: навч. посіб. / [О. В. Димченко та ін.]; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. - Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. - 142 с.
10. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. – Одеса: ОНЕУ, 2014. – 243 с.;
11. Костецька І., Ольхівська М., Ольхівський В. Бізнес-планування у системі менеджменту: навч. посіб. Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів ; Дрогобич : Посвіт, 2019. - 271 с.
12. Макаренко С. М., Олійник Н. М. Бізнес-планування: навч.-метод. посіб., - Херсон : Стар, 2017. - 222 с.
13. Науково-методичні засади підприємництва та бізнес-планування: навч. посіб. / Б. Глінковська-Краузе [та ін.]; [за заг. ред. А. М. Колосова і В. А. Чеботарьова] ; ДЗ "Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка", Каф. економіки, маркетингу та підприємництва, Центр н.-д. співробітництва Польща - Україна. - Старобільськ : Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, 2019. - 273 с.
14. Падерін І. Д. Бізнес-планування: навч. посіб. / І. Д. Падерін ; Дніпропетр. держ. фін. акад. - Д. : Свідлер А. Л., 2012. - 137 с.
15. Розробка методичного підходу з формування проектів інвестиційних бізнес-планів розвитку підприємств легкої промисловості з урахуванням орієнтирів структурно-інноваційної політики: монографія / Ігнат'єва І. А. та ін. / за заг. ред. І. А. Ігнат'євої. – Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. - Київ: КНУТД, 2014. - 431 с.
16. Савченко О. І. Інноваційне підприємництво та бізнес-планування: навч.-метод. посіб. / О. І. Савченко, Р. О. Нестеренко, Р. О. Побережний / Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". - Харків: Щедра садиба плюс, 2015. - 157 с.
17. Шкварчук Л.О. Фінансовий ринок. Навч. посібн. К.: «Знання», 2013. – 382 с.
18. Череп А.В., Сучков А.В. Стратегічне планування і управління. К.: «Кондор» 2011р. – 333 с.

Допоміжна

19. Діб Аллан. Маркетинговий план на одну сторінку. Час знаходити нових клієнтів, заробляти більше грошей і бути унікальним / Аллан Діб ; [пер.з англ. М. Черник]. - Харків : Віват, 2020. - 285 с.
20. Кушнір Р. Б. Покрокова інструкція створення системного ефективного і прописаного бізнесу в Україні / Видавництво «Коло», 2019. – 432 с.

21. Мак-Клатчі Стів. Будь лідером. Вирішуй, плануй, дій / Стів Мак-Клатчі; [пер. з англ. І. Гнатковської]. - Харків : Віват, 2020. – 204 с.

22. Менеджмент організації. Теорія і практика: навч. посіб. XXI ст. / [Г. Є. Мошек та ін. ; за ред. Г. Є. Мошека] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Н.-д. центр суд. експертизи з питань інтелект. власності. - Київ : Ліра-К, 2019. - 807 с.

Інформаційні ресурси

23. <http://www.bank.gov.ua/>- Офіційний сайт Національного банку України.

24. <http://www.kmu.gov.ua/> - Офіційний сайт Кабінету Міністрів України.

25. <http://www.me.gov.ua/> - Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі.

26. <http://www.president.gov.ua/> - Офіційний сайт Президента України.

27. <http://www.rada.gov.ua/> - Офіційний сайт Верховної Ради України.

28. <http://www.ukrstat.gov.ua/> - Офіційний сайт Державної служби статистики України.

29. <http://www.globalpolicy.igc.org> — новини світового бізнесу, інвестицій та фінансів.

30. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проєктів: затв. наказом Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010р. № 73 / <http://www.rada.gov.ua/>

31. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств: затв. наказом Міністерства економіки України від 06.09.2016р. № 290 / <http://www.rada.gov.ua/>

32. Наказ Міністерства економіки України «Про затвердження Форми проєктної пропозиції, Інструкції щодо заповнення Форми проєктної пропозиції, Форми бізнес-плану інвестиційного проєкту та Порядку проведення експертної оцінки проєктної пропозиції» від 22.06.09.2020р. № 714 / <http://www.rada.gov.ua/>