



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТРАНСПОРТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА

Кафедра ЕКОНОМІКИ

## **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

**ДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

***«Бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності»***

**для здобувачів:**

**рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

**галузь знань С «Соціальні науки, журналістика та інформація»**

**спеціальність С1 «Економіка»**

**освітньо-професійна програма «Міжнародна економіка»**

КИЇВ – 2025



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТРАНСПОРТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА

Кафедра ЕКОНОМІКИ

## МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до вивчення дисципліни

*«Бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності»*

для здобувачів:

рівень вищої освіти – другий (магістерський)

галузь знань С «Соціальні науки, журналістика та інформація»

спеціальність С1 «Економіка»

освітньо-професійна програма «Міжнародна економіка»

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні Науково-методичної ради

Національного транспортного університету

Протокол № 40 від «12» червня 2025 р.

Перший проректор, професор

\_\_\_\_\_ Олександр МЕЛЬНИЧЕНКО

КИЇВ – 2025

Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності» для здобувачів: рівень вищої освіти – другий (магістерський), галузь знань С «Соціальні науки, журналістика та інформація», спеціальність С1 «Економіка», освітньо-професійна програма «Міжнародна економіка» / Розробники: Н.М. Бондар Г.Г. Гайдай, С.І. Петровська, О.К.Кривенко– К.: НТУ, 2025. – 119с

Розробники:

*доктор економічних наук, професор кафедри «Економіка» НТУ, Наталія БОНДАР;*

*кандидат економічних наук, доцент кафедри «Економіка» НТУ, Ганна ГАЙДАЙ;*

*кандидат економічних наук, доцент кафедри «Економіка» НТУ, Світлана ПЕТРОВСЬКА;*

*старший викладач кафедри «Економіка» НТУ, Олена КРИВЕНКО;*

Рекомендовано Методичною комісією факультету ЕКОНОМІКА ТА ПРАВО

протокол № 9 від «28» травня 2025 року

Голова Методичної комісії факультету \_\_\_\_\_ Наталія ГОРІДЬКО

© Наталія БОНДАР, 2025 р.

© Ганна ГАЙДАЙ, 2025 р.

© Світлана ПЕТРОВСЬКА, 2025 р.

© Олена КРИВЕНКО, 2025 р.

© Національний транспортний університет, 2025р

## ЗМІСТ

Вступ.....	9
ТЕМА 1. ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ, ОСОБЛИВОСТІ, ЦІЛІ ТА ВИДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЗЕД.....	14
1.1 Поняття бізнес-плану та бізнес-планування. Особливості бізнес-планування ЗЕД.....	14
1.2. Мета розробки бізнес-плану .....	15
1.3. Види бізнес-планів .....	17
1.4. Вимоги до оформлення бізнес-плану.....	19
1.5. Інформаційна основа створення бізнес-плану підприємства. ....	20
Завдання до експрес-контролю якості засвоєння знань лекційного матеріалу з теми 1 .....	21
ТЕМА 2. ЕТАПИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА СИТУАЦІЙНІ ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ: РЕОРГАНІЗАЦІЯ, САНАЦІЯ, РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ. ....	22
2.1. Етапи розробки бізнес-плану.....	22
2.2. Специфічні особливості розробки бізнес-плану фінансового оздоровлення підприємства .....	24
2.3. Специфічні особливості розробки бізнес-плану реорганізації підприємства.....	24
2.4. Специфічні особливості розробки бізнес-плану диверсифікації підприємства.....	26
2.5. Розробка бізнес-плану відкриття представництва підприємства за кордоном.....	27
Завдання до експрес-контролю якості засвоєння знань лекційного матеріалу з теми 2.....	27

ТЕМА 3. СУЧАСНІ МЕТОДИКИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ. ОФОРМЛЕННЯ КРЕДИТНОЇ ЗАЯВКИ.....	28
3.1 Сучасні методики бізнес-планування: міжнародні, державні, корпоративні.....	28
3.2 Міжнародні вимоги до оформлення бізнес-плану.....	31
3.3 Електронні моделі бізнес-планування.....	31
3.4 Вимоги кредиторів та інвесторів до змісту бізнес-плану.....	32
3.5 Документальне оформлення кредитної заявки.....	37
Завдання до експрес-контролю якості засвоєння знань лекційного матеріалу з теми 3.....	39
ТЕМА 4. ЗМІСТ, СТРУКТУРА ТА ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ БІЗНЕС-ПЛАНУ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА.....	40
4.1 Вимоги до оформлення бізнес-плану.....	40
4.2 Структура бізнес-плану.....	42
4.3 Зміст основних розділів бізнес-плану.....	43
4.4 Основні помилки процесу бізнес-планування.....	46
4.5 Інформаційне викладення резюме.....	49
Завдання до експрес-контролю якості засвоєння знань лекційного матеріалу з теми 4.....	50
ТЕМА 5. ХАРАКТЕРИСТИКА ГАЛУЗІ, ПІДПРИЄМСТВА, ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ, КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ, АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ВНУТРІШНЬОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА.....	50
5.1 Вимоги до структури розділу транспортна галузь, підприємство, транспортні послуги та роботи.....	50
5.2 Опис конкурентних переваг підприємств, видів діяльності (перевезення, роботи, послуги). Ринки діяльності транспортної продукції.....	53

5.3	Визначення основних інвестиційних характеристик, переваг та можливостей підприємства.....	55
5.4	Розробка програми створення та здійснення діяльності підприємства..	56
	Завдання до експрес-контролю якості засвоєння знань лекційного матеріалу з теми 5.....	57
<b>МОДУЛЬ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СКЛАДОВИХ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЗЕД, ВРАХОВУЮЧИ РИЗИКИ ТА СТРАХУВАННЯ.....</b>		
<b>ТЕМА 6. МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ТА МАРКЕТИНГ-ПЛАН ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>		
6.1	Маркетингове дослідження у бізнес-плані, вимоги до проведення та оформлення.....	57
6.2	Елементи та етапи проведення аналізу ринку транспортних послуг та робіт: внутрішній та міжнародний ринок.....	60
6.3	Планування маркетингу ЗЕД підприємства, визначення мети.....	65
6.4	Оформлення та елементи маркетинг-плану ЗЕД підприємства.....	68
6.5	Відображення стратегії розвитку підприємства.....	69
6.6	Розробка тарифної політики підприємства.....	70
6.7	Комунікаційна політика підприємства.....	71
	Завдання до експрес-контролю якості засвоєння знань лекційного матеріалу з теми 6.....	72
<b>ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА.....</b>		
7.1	Основні цілі та завдання організаційного плану.....	72
7.2	Структура організаційного плану.....	73
7.3	Вибір організаційної структури та визначення потреби в управлінському персоналі.....	74
7.4	Календарний план-графік реалізації підприємницького проекту.....	77

Завдання до експрес-контролю якості засвоєння знань лекційного матеріалу з теми 7.....	78
<b>ТЕМА 8. ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>78</b>
8.1 Цілі та завдання виробничого плану. ....	79
8.2 Структура виробничого плану; технологія виробництва, контроль якості виробничого процесу, виробнича програма суб'єкта підприємницької діяльності. ....	79
8.3 Формування матеріально-технічної бази. ....	82
8.4 Нормування ресурсного забезпечення бізнес-плану. ....	84
Завдання до експрес-контролю якості засвоєння знань лекційного матеріалу з теми 8.....	88
<b>ТЕМА 9. ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ТА ФІНАНСОВИЙ ПЛАН ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>89</b>
9.1 Інвестиційний план: елементи та вимоги до оформлення. ....	89
9.2 Календарний план впровадження інвестицій. ....	90
9.3 Методи оцінки ефективності інвестицій у проект. ....	91
9.4 Розрахунок точки беззбитковості проекту.....	93
9.5 Оцінка варіантів реалізованості проекту. ....	93
Завдання до експрес-контролю якості засвоєння знань лекційного матеріалу з теми 9.....	94
<b>ТЕМА 10. РИЗИКИ ТА СТРАХУВАННЯ ПРИ БІЗНЕС- ПЛАНУВАННІ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА. ....</b>	<b>95</b>
10.1 Структура й аналіз ризиків здійснення ЗЕД транспортного підприємства.....	95
10.2 Методи визначення ризиків.....	96

10.3 Розробка заходів мінімізації впливу ризиків на транспортному підприємстві.....	98
10.4 Методи страхування діяльності ЗЕД транспортного підприємства.....	105
10.5 Застосування хеджування як засобу страхування від втрат. ....	109
Завдання до експрес-контролю якості засвоєння знань лекційного матеріалу з теми 10.....	111
Практичні завдання.....	111
Самостійна робота.....	116
Рекомендована література:.....	118

## Вступ

Найважливішим елементом ефективного управління бізнесом у зовнішньоекономічній діяльності стратегічно орієнтованих підприємств є бізнес-планування. Це планування, в якому викладено спосіб, яким буде здійснюватися майбутня діяльність, визначено 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 у сфері бізнес-планування є необхідними і повинні бути доступними кожному фахівцю в галузі економіки та бізнесу, адже при виході на міжнародний 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 «Бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності» та перелік завдань для практичних занять.

Програма вивчення навчальної дисципліни «Бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності» складена відповідно до освітньо-професійної програми «Економіка підприємства» підготовки здобувачів рівня вищої освіти магістри (спеціальності) «051 Економіка».

**Метою викладання дисципліни** є формування системи знань з методології розроблення перспективних планів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД).

**Основні завдання** вивчення дисципліни «Бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності» є:

- здійснення аналізу сучасних теоретичних підходів щодо процесу бізнес- планування підприємницької діяльності;
- обґрунтування функцій та визначення змісту процесу бізнес- планування діяльності;

- опанування форм, методів і процесу бізнес-планування;
- вивчення структури і технології розроблення типових бізнес-планів щодо економічного і соціального розвитку суб'єкта господарювання;
- вивчення складу планових показників і методики їх розрахунку;
- обґрунтування необхідності розробки стратегічних і тактичних планів та програм як інструмент і в реалізації основних функцій управління діяльністю.

Компетентності та результати навчання, формуванню яких сприяє дисципліна (взаємозв'язок з нормативним змістом підготовки здобувачів вищої освіти сформованим в освітньо-професійній програмі).

Згідно з вимогами Освітньо-професійної програми дисципліна «Бізнес-планування ЗЕД» забезпечує набуття студентами компетентностей.

### **Інтегральні компетентності**

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 за вимогами (НРК)**

ЗК1. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК2. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК3. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

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 проектами.

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

ЗК8. Здатність проводити дослідження на відповідному рівні.

### **Спеціальні (фахові, предметні) компетентності:**

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.

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

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

#### **Фахові компетентності:**

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

#### **Міждисциплінарні зв'язки.**

Дана дисципліна є складовою сукупності знань та вмінь, що забезпечують професійну підготовку фахівців за спеціалізацією «Економіка підприємства», «Міжнародна економіка». Вивчення дисципліни базується на основі курсів, які вивчались у бакалаврів: «Економіка підприємства», «Зовнішньоекономічна діяльність», «Планування діяльності підприємства», «Міжнародна економіка», «Економіка міжнародних перевезень», «Капітал підприємства».

#### **Програмні результати навчання**

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

ПРН4. Розробляти соціально-економічні проекти 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.

#### **Програма навчальної дисципліни**

**Модуль 1 «Теоретичні основи бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства»**

**Тема 1. Основні поняття, особливості, цілі та види бізнес-планування ЗЕД.**

Поняття бізнес-плану та бізнес-планування. Особливості бізнес-планування ЗЕД. Мета розробки бізнес-плану підприємства. Основні види бізнес-планів. Вимоги до оформлення бізнес-плану. Інформаційна основа створення бізнес-плану підприємства.

## **Тема 2. Етапи бізнес-планування та ситуаційні особливості бізнес-планування: реорганізація, санація, реструктуризація.**

Етапи розробки бізнес-плану. Специфічні особливості розробки бізнес-плану фінансового оздоровлення підприємства. Специфічні особливості розробки бізнес-плану реорганізації підприємства. Специфічні особливості розробки бізнес-плану диверсифікації підприємства. Розробка бізнес-плану відкриття представництва підприємства за кордоном.

## **Тема 3. Сучасні методики бізнес-планування. Оформлення кредитної заявки.**

Характеристика сучасних методик бізнес-планування: міжнародних, державних, комерційних. Міжнародні вимоги до оформлення бізнес-плану. Електронні моделі бізнес-планування. Вимоги кредиторів та інвесторів до змісту бізнес-плану. Документальне оформлення кредитної заявки.

## **Тема 4. Зміст, структура та основні елементи бізнес-плану ЗЕД підприємства.**

Вимоги до оформлення бізнес-плану. Структура бізнес-плану. Зміст основних розділів бізнес-плану. Основні помилки процесу бізнес-планування. Інформаційне викладення резюме.

## **Тема 5. Характеристика галузі, підприємства, дослідження ринку, конкурентних переваг, аналіз та оцінка внутрішнього стану підприємства.**

Оцінка поточного стану справ у галузі та очікуваних тенденцій її розвитку. Концепція поведінки в галузі. Статус бізнесу. Опис продукту (послуги) бізнесу.

Види діяльності, основні засоби, ринок транспортних послуг. Стан конкурентного середовища. Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства. SWOT-аналіз

## **Модуль 2. «Характеристика складових бізнес-планування ЗЕД, враховуючи ризики та страхування».**

## **Тема 6. Маркетингове дослідження ринку та маркетинг-план зовнішньо-економічної діяльності підприємства.**

Маркетингове дослідження у бізнес-плані, вимоги до проведення та оформлення. Елементи та етапи проведення аналізу ринку послуг: внутрішній та міжнародний ринок. Планування маркетингу зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Оформлення та елементи маркетинг-плану діяльності: розробка стратегії діяльності підприємства, товарної політики, цінової політики. Система розподілу, збутова політика. Маркетингові комунікації, просування та реклама.

## **Тема 7. Організаційний план ЗЕД підприємства.**

Розробка організаційного плану підприємства. Визначення структурних підрозділів, служб підприємства та відповідних посад. Планування потреби в персоналі. Визначення фонду заробітної плати, продуктивності праці. Розробка кадрової політики ЗЕД підприємства.

## **Тема 8. Виробничий план ЗЕД підприємства.**

Цілі та завдання виробничого плану. Структура виробничого плану; технологія виробництва, контроль якості виробничого процесу, виробнича програма суб'єкта підприємницької діяльності. Формування матеріально-технічної бази. Нормування ресурсного забезпечення бізнес-плану. Календарний план як особлива частина виробничого плану.

## **Тема 9. Інвестиційний та фінансовий план ЗЕД підприємства**

Інвестиційний план: елементи та вимоги до оформлення. Поняття та структура фінансового плану. Визначення показників собівартості послуг, прибутку та показників рентабельності. Розрахунок основних фінансово-економічних коефіцієнтів проекту. Оформлення зведеного звіту про рух коштів (Cash flow). Визначення критичних точок беззбитковості проекту.

## **Тема 10. Ризики та страхування при бізнес- плануванні ЗЕД підприємства.**

Структура й аналіз ризиків здійснення ЗЕД. Методи визначення ризиків. Розробка заходів мінімізації впливу ризиків на діяльність підприємства. Методи страхування діяльності ЗЕД. Застосування хеджування як засобу страхування від втрат

## ТЕМА 1. ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ, ОСОБЛИВОСТІ, ЦІЛІ ТА ВИДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЗЕД.

- 1.1 Поняття бізнес-плану та бізнес-планування. Особливості бізнес-планування ЗЕД.
- 1.2. Мета розробки бізнес-плану.
- 1.3. Види бізнес-планів.
- 1.4. Вимоги до оформлення бізнес-плану.
- 1.5. Інформаційна основа створення бізнес-плану підприємства.

### 1.1 Поняття бізнес-плану та бізнес-планування. Особливості бізнес-планування ЗЕД.

Слово «**бізнес**» (від англ. Business) означає будь-яке заняття, справу, що приносить дохід. Людина, що займається бізнесом, – це бізнесмен (від англ. Businessman), тобто ділок, комерсант, підприємець. 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.

**Бізнес-планування** - це об'єктивна оцінка власної підприємницької діяльності підприємства, фірми і в той же час необхідний інструмент проектно-інвестиційних рішень відповідно до потреб ринку.

Створення нових проектів припускає попереднє економічне обґрунтування їхньої доцільності, наступне планування необхідних витрат для їхнього здійснення та очікуваних кінцевих результатів. Бізнес-планування дозволяє економістам-менеджерам не тільки обґрунтувати необхідність розробки того або іншого інноваційного проекту, але і можливість його реалізації у діючих ринкових умовах.

**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 ЗЕД – це документ, який містить систему ув'язаних в часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання прибутку, внаслідок реалізації підприємницького проекту в зовнішньоекономічній діяльності підприємства.

Бізнес-план у сучасних умовах 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 напрями 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.

## 1.2. Мета 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 уможлиблює перевірку реалістичності підприємницької ідеї ще до її практичної реалізації.

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 (життєвоважливу для діяльності самого підприємства) –

опрацювати механізм самоорганізації, тобто цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проекту.

Крім того, залежно від типу інвестиційної ситуації в межах кожної класифікаційної ознаки можна виділити:

а) повний бізнес-план комерційної ідеї або інвестиційного проекту – виклад для потенційного партнера або інвестора результатів маркетингового дослідження, обґрунтування стратегії виходу на ринок, очікуваних фінансових результатів;

б) бізнес-план фірми – виклад перспектив розвитку фірми на плановий період для ради директорів або зборів акціонерів, де обґрунтовуються необхідні обсяги інвестицій чи інших ресурсів;

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

Окремо можна виділити регіональний бізнес-план, що в ньому обґрунтовуються перспективи соціально-економічного розвитку регіону та обсяги фінансування відповідних програм для органів з бюджетними повноваженнями.

Крім того, складаються також спеціальні (як правило, скорочені) варіанти бізнес-планів для осіб, у контактах з якими заінтересований підприємець. Форма та зміст таких планів орієнтовані на інтереси таких осіб.

Основними цілями та завданнями бізнес-плану є:

- оцінка слабких і сильних сторін проекту;
- визначення витрат;
- визначення фінансових потреб;
- вибір стратегії діяльності;
- визначення концепції розвитку;
- оцінка галузі, ринку і конкуренції;
- визначення ризику;
- пошук партнерів для спільної діяльності і фінансових коштів.

Бізнес-план може бути розроблений:

1. Для одержання банківського кредиту.
2. Для внутрішніх цілей.
3. Для залучення засобів інвесторів.
4. Для створення спільного підприємства або налагодження партнерства.
5. Для укладання великого контракту.
6. Для об'єднання з іншою компанією або для продажу справи.
7. Для реорганізації справи.

Бізнес-план у різних його формах призначений для різних цілей і, відповідно, для різних фахівців. Успіх підприємства залежатиме від того, наскільки вдало план відповідає інтересам тих, для кого він призначений.

Досягнення цілей бізнес-плану забезпечується рішенням комплексу задач: — обґрунтування технічної й економічної доцільності виконання проекту;

- визначення організаційної форми, необхідної для реалізації проекту;
- оцінка обсягу фінансування й встановлення його джерел;
- прогнозування фінансових результатів.

### 1.3. Види бізнес-планів

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 проблеми, що розв'язується	1. Локальний бізнес-план	Розробляється для підприємницьких проектів, реалізація яких не спричиняє 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.

#### 1.4. Вимоги до оформлення бізнес-плану

Відповідно до обсягу бізнес - плани можна розділити на три основні категорії: короткий, повний і операційний бізнес-плани. Спробуємо висвітлити ці категорії.

**Короткі** бізнес-плани стають усе більше популярними. Оскільки такий план набагато коротше традиційного (до 40 стор.) плану, він вимагає менше інформації й менш розгорнутих досліджень, тому такий документ може бути в загальному випадку складений набагато швидше традиційного.

**Повний** бізнес-план. Такий план є традиційним. Він повинен висвітлювати всі аспекти діяльності компанії й у той же час за обсягом не перевищувати 40 сторінок. Для великих компаній написати бізнес-план, що відповідає вказаним вище критеріям, іноді стає проблемою. Повний бізнес-план потрібен для залучення фінансування в більших розмірах, оскільки короткий план не завжди може задовольнити високі вимоги вибагливих інвесторів. Він може також придатися при пошуку стратегічного партнера (наприклад, при злитті компаній або створенні спільного підприємства).

**Операційні** плани. Плани, що за обсягом перевищують 40 сторінок, писати не рекомендується. Але бувають ситуації, коли компанії потрібен детальний план, що перевищує обсяг, який рекомендується максимально, або свого роду "докладний план гри". Наприклад, операційні плани компаній Coca Cola, Pizza-Hut перевищують 100 сторінок. Такий план повинен надзвичайно детально висвітлювати всі аспекти й подробиці стратегії і організації продажів, маркетингу, виробничої й дослідницької політики компанії, а також містити докладні фінансові прогнози. Щоб стати життєздатним і прибутковим, бізнес має потребу в чомусь більшому, ніж гроші. Він має потребу в плануванні.

Бізнес-план - це офіційний документ. Але як ви змогли переконатися, прочитавши попередні розділи, для того, щоб написати його, потрібно зібрати багато достовірної інформації з великого кола питань. Обсяг цієї інформації

постійно збільшується, у міру вашого входження в бізнес і його розвиток. Тому доцільно мати два види одного бізнес-плану.

Перший вид бізнес-плану - **офіційний** - є коротким (до 50 сторінок) викладом на папері минулого, сьогодення і майбутнього вашого бізнесу. Він необхідний перспективним партнерам, інвесторам, менеджерам і акціонерам фірми для того, щоб мати загальну мету. У ньому зазвичай містяться три варіанти розрахунків: оптимістичний, песимістичний і реальний (оптимальний).

Другий вид бізнес-плану являє собою **повсякденний** робочий документ для першої особи підприємства, команди розроблювачів плану й консультантів. У ньому зосереджується робочий інформаційний матеріал. Він зветься робочим бізнес-планом і дозволяє:

- 1) зрозуміти важливість офіційного бізнес-плану;
- 2) скласти програму ваших дій задовго до того, як реально почнеться нова справа;

- 3) детально розглянути можливі варіанти вирішення виникаючих проблем, і в такий спосіб ви зможете перебороти їх у майбутньому, тому що будете готові прийняти правильне рішення, щоб уникнути помилок в офіційному бізнес-плані;

- 4) заздалегідь розпізнати й оцінити два основних види ризику в бізнесі: внутрішній, над яким ви в цілому маєте контроль (персонал, матеріальні запаси) і зовнішній (економіка, нове законодавство), тобто те, що ви не в змозі змінити;

- 5) здійснювати ретельний контроль за станом справ, з огляду на постійні зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі на основі моніторингу;

- 6) в міру необхідності служити як довідник при модернізації (коригуванні) офіційного бізнес-плану. Таким чином, робочий бізнес-план — це широкий простір або ділове поле вашої гри, у ході якої розробляються правила складання продуманого офіційного бізнес-плану.

Частина документації робочого бізнес-плану може використовуватися як додатки до офіційного плану або надаватися за запитами партнерів і членів команди розроблювачів. У рамках однієї організації може розроблятися і загальний стратегічний бізнес-план, що включає весь комплекс цілей, і окремі бізнес-плани за приведеною вище типологією.

## **1.5. Інформаційна основа створення бізнес-плану підприємства.**

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.

### **Завдання до експрес-контролю якості засвоєння знань лекційного матеріалу з теми 1**

1. Що таке бізнес-план?
2. У чому ви бачите призначення бізнес-плану?
3. Яке місце займає бізнес-план у системі планування діяльності фірми.
4. Яку цінність має бізнес-план для менеджерів фірми?
5. З якою метою розробляють бізнес-план?
6. З яких джерел збирають інформацію для розробки бізнес-плану
7. Чому бізнес-план залежить від сфери, до якої належить дані бізнес?
8. Які питання і чому треба обов'язково розглядати в будь-якої бізнес-плані?
9. Охарактеризуйте загальні вимоги до стилю написання бізнес-плану.
10. Які ви знаєте види бізнес-планів.

## **ТЕМА 2. ЕТАПИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА СИТУАЦІЙНІ ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ: РЕОРГАНІЗАЦІЯ, САНАЦІЯ, РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ.**

- 2.1. Етапи розробки бізнес-плану.
- 2.2. Специфічні особливості розробки бізнес-плану фінансового оздоровлення підприємства.
- 2.3. Специфічні особливості розробки бізнес-плану реорганізації підприємства.
- 2.4. Специфічні особливості розробки бізнес-плану диверсифікації підприємства.
- 2.5. Розробка бізнес-плану відкриття представництва підприємства закордоном.

### **2.1. Етапи розробки бізнес-плану.**

Бізнес планування — це упорядкована сукупність стадій і дій, пов'язаних із ситуаційним аналізом навколишнього середовища, постановкою цілей бізнес планування, здійсненням планування (розробка бізнес-плану), просуванням бізнес-плану на ринок інтелектуальної власності, реалізацією бізнес-плану, контролем над його виконанням.

Можна виділити наступні основні стадії процесу бізнес-планування: - Підготовча стадія: стадія розробки бізнес-плану:

- стадія просування бізнес-плану на ринок інтелектуальної власності;
- стадія реалізації бізнес-плану.

Ключовим моментом підготовчої стадії бізнес-планування є формування перспективної бізнес-ідеї.

**Бізнес-ідея** — це ідея нового продукту або послуги, технічного, організаційного або економічного рішення й ін. До бізнес ідеї можна прийти самостійно, переробляючи інформацію з різних джерел або в ході цілеспрямованого творчого пошуку, але можна запозичити вже готову ідею і дати їй нове життя через механізм придбання існуючих підприємств, поглинання, створення спільних підприємств або викупу. І в тому, і в іншому випадку конкретні шляхи можуть бути найрізноманітнішими.

Незалежно від того, яким образом ідею отримано, важливо дуже ретельно її зважити й оцінити для того, щоб переконатися, що вона дійсно може лягти в основу успішного підприємства.

Підготовча стадія. Наявність концепції власного діла ставить перед підприємцем велику кількість цілком конкретних запитань. Чим його бізнес відрізнятиметься від бізнесу конкурентів? Що сприятиме або заважатиме його становленню та розвитку? На які конкурентні переваги слід орієнтуватися? Якими мають бути програма дій та пріоритети діяльності майбутнього бізнесу? Отримати відповіді на них — це завдання підготовчої стадії розробки бізнес-плану. Отже, на підготовчій стадії:

1) збирається та аналізується маркетингова, виробнича, фінансова й загальноекономічна інформація про майбутній бізнес (процес формування

інформаційного поля бізнес-плану). Що більше інформації буде зібрано, то більш обґрунтованими будуть наступні розрахунки;

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

3) оцінюються сильні та слабкі сторони фірми. Сильні сторони фірми — це її особливі, унікальні або принаймні оригінальні способи конкурентної боротьби. Слабкі сторони — це те, в чому фірма відстає від конкурентів;

4) визначається місія фірми, тобто головне призначення, специфічна роль, особливий шлях у бізнесі, що відрізнятимуть її від конкурентів;

5) формуються конкретні цілі діяльності фірми, тобто чітко визначається те, чого фірма хоче досягти за певний проміжок часу;

6) аналізуються стратегічні альтернативи та вибирається стратегія діяльності фірми.

Вибираючи стратегію, підприємець, як правило, орієнтується на одну з можливих типових стратегій бізнесу: контролю за витратами; диференціації; фокусування. У разі розробки бізнес-плану діючого підприємства невід'ємним елементом інформаційної бази має бути історична фінансова звітність, що містить інформацію про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства за звітний період.

Закінчення проекту Життя проекту Початок проекту Витрати на розвиток Час Розвиток підприємства Закінчення проекту Життя проекту Початок проекту Витрати на розвиток Час Розвиток підприємства Закінчення проекту Життя проекту Початок проекту Витрати на розвиток Час Розвиток підприємства Закінчення проекту Життя проекту Початок проекту Витрати на розвиток Час Розвиток підприємства [www.klanau.kr.ua](http://www.klanau.kr.ua) період. Відповідно до П(С)БО № 1 фінансова звітність в Україні складається з балансу, звіту про фінансові результати, звіту про рух грошових коштів, звіту про власний капітал і приміток до відповідних звітів.. Основна стадія — це безпосереднє опрацювання бізнес-плану рис. 3.5. Головна мета цієї стадії — довести економічну доцільність створення даного бізнесу, переконливо показати, як саме гроші чи інші ресурси потенційного інвестора забезпечать йому очікуваний зиск. Рисунок 3.5. - Основна стадія бізнес-планування Інвестор має побачити прибуток не після, а до того, як вкляде гроші в запропонований проект. Звичайно, зробити це можна за допомогою ретельно підготовленого бізнес-плану. При цьому сформульовані на початковій і підготовчій стадіях концепція, місія, цілі та стратегія майбутнього бізнесу створюють «каркас» бізнес-плану, визначають його спрямованість, логіку побудови і зміст відповідних розділів.

## **2.2. Специфічні особливості розробки бізнес-плану 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 та 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 та розкриває процес проведення санації підприємства-боржника.

Бізнес-план фінансового оздоровлення розробляється зазвичай представниками санатора, підприємства-боржника та незалежної аудиторської фірми. Бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства, хоч і має ознаки, логіку побудови та загальну структуру стандартного бізнес-плану, проте, відрізняється певними особливостями, які 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 та 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» та «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.

Обґрунтування концепції санації відіграє чи не найважливішу роль під час розробки бізнес-плану, адже вона відображає ідеологію здійснення передбаченого оздоровлення, визначаючи його майбутні напрями та форми. На вибраній концепції санації будуються всі наступні обґрунтування як напрямів діяльності, так і джерел та розмірів потрібних фінансових вкладень.

## **2.3. Специфічні особливості розробки бізнес-плану реорганізації підприємства.**

**Реорганізація підприємства**, спрямована на його оздоровлення, часто спричиняється 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 певних 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 та внутрішніх чинників впливу на господарську діяльність підприємства;
- аналіз конкурентоспроможності продукції;
- аналіз техніко-економічного та фінансового стану підприємства;
- виявлення слабких місць та причин кризового стану підприємства;
- оцінка глибини кризового стану.

Правильно вибраний вид реструктуризації дасть змогу спрямувати отримані фінансові ресурси в потрібне русло та 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, та стає основою для розроблення 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 за проведення реструктуризації будь-якого виду.

Шостий розділ включає прогнозу 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. ін.).

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

#### **2.4. Специфічні особливості розробки бізнес-плану диверсифікації підприємства.**

У широкому розумінні **диверсифікація** — це розширення сфери діяльності будьякої 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;
- збільшити ефективність бізнесу за рахунок синергії;
- з найменшими втратами змінити вид діяльності.

Але досить часто трапляється так, що підприємства, які вирішили диверсифікувати свою виробничу діяльність, не знають усіх «підводних каменів» та «пасток» цього процесу. 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 та 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) та конгломератну диверсифікацію.

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 та нових сфер бізнесу. У цьому розділі розглядаються результати проведених тестів «на вартість входження» та на додаткові вигоди, а також докладно розробляється відповідна корпоративна стратегія підприємства.

## **2.5. Розробка бізнес-плану відкриття представництва підприємства за кордоном.**

Бізнес-план відкриття представництва транспортної компанії за кордоном суттєво не відрізняється за структурою від стандартного бізнес-плану, однак має деякі особливості. Наприклад, обов'язково необхідно:

- представити розділ аналізу фінансово-господарської діяльності транспортної компанії;
- провести аналіз агентської мережі представництв транспортної компанії;
- обґрунтувати необхідність та шляхи створення представництва транспортної компанії;
- визначити регіон створення представництва;
- визначити розмір необхідних інвестицій та капіталовкладень;
- провести обов'язкове маркетингове дослідження ринку транспортних послуг, потенційних споживачів та конкурентів;
- розробити програму створення представництва транспортної компанії;
- представити фінансово-економічні результати від створення представництва;
- здійснити порівняльну характеристику прибутковості транспортної компанії із представництвом та без його створення.

### **Завдання до експрес-контролю якості засвоєння знань лекційного матеріалу з теми 2.**

1. Які стадії проходить процес розробки бізнес-плану?
2. Охарактеризуйте підготовчу стадію бізнес-планування?
3. Які дії передбачає реалізація початкової стадії розробки бізнес-плану?
4. Які стадії виокремлюють у процесі розробки бізнес-плану д започаткування нового бізнесу?

5. Як можна стисло охарактеризувати підготовчу та основну дії розробки бізнес-плану?
6. Конкретизуйте особливості оформлення бізнес-плану реструктуризації АП?
7. Охарактеризуйте особливості розробки бізнес-плану санації бізнес-плану?
8. Конкретизуйте особливості розробки інноваційного проекту?
9. Визначте вимоги до бізнес-плану диверсифікації?
10. Визначте, у чому різниця «внутрішнього» та «зовнішнього» бізнес-плану?

### **ТЕМА 3. СУЧАСНІ МЕТОДИКИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ. ОФОРМЛЕННЯ КРЕДИТНОЇ ЗАЯВКИ.**

- 3.1. Сучасні методики бізнес-планування: міжнародні, державні, корпоративні.
- 3.2. Міжнародні вимоги до оформлення бізнес-плану.
- 3.3. Електронні моделі бізнес-планування.
- 3.4. Вимоги кредиторів та інвесторів до змісту бізнес-плану.
- 3.5. Документальне оформлення кредитної заявки.

#### **3.1 Сучасні методики бізнес-планування: міжнародні, державні, корпоративні.**

##### ***Методики бізнес-планування.***

На сьогоднішній день існує велика кількість методик бізнес-планування. Усіх їх можна розділити на три групи відповідно до специфіки розробника і масштабом інвестиційного проекту, для розробки бізнес-плану по якому вони використовуються:

1. Міжнародні методики (методики відповідні існуючим міжнародним стандартам і вимогам міжнародних організацій);
2. Державні (методики федеральних і регіональних органів державної влади, органів місцевого самоврядування);
3. Корпоративні (методики, що формуються з урахуванням вимог конкретних банків, інвестиційних і фінансових корпорацій).

##### **Міжнародні методики.**

До найбільш відомих і найбільш часто використовуваних міжнародним методикам бізнес-планування відносяться наступні:

- Методика UNIDO (Організація об'єднаних націй з промислового розвитку) для країн, що розвиваються з підготовки промислових техніко-економічних обґрунтувань та її електронна версія COMFAR (URL: <http://www.unido.ru/rus/frameSet.html>);
- Методика World Bank (Світовий банк реконструкції та розвитку);

- Методика фірми «Goldman, Sachs & Co» (найбільший банківської будинок Уолл- стріт, один з лідерів світового інвестиційного бізнесу);
- Методика фірми «Ernst & Young» (інтернаціональна консультативно-аудиторська фірма).

Виділимо основу (ядро) всіх перерахованих вище методик складання бізнес-планів і проведемо детальний аналіз, які з запропонованих методів вже актуальні, а які ще не працюють в умовах становлення ринку Росії. Саме таким ядром всіх перерахованих вище методик складання бізнес-планів є наступні розділи:

- Фінансовий план;
- Маркетинг-план;
- Система виробництва.

Вони органічно пов'язані організаційним планом (конкретною схемою реалізації проекту) і стратегією інвестування з відповідним прорахунком ризиків і виділенням компенсаційних заходів. Саме ці основоположні ключові розділи і заклали фундамент стандартів формування бізнес-планів.

В даний час розроблено безліч методик та практичних посібників з розробки бізнес-планів відповідно до методичних рекомендацій UNIDO. Однак не дивлячись на це вимоги до бізнес-планів з боку інвесторів різні. Російські банки не мають єдиної методики розробки бізнес-планів, тому майже кожен великий банк намагається розробити власну методику, в яку закладає свої вимоги. Деякі банки вважають за необхідне вести розрахунки фінансового плану в двох грошових одиницях: місцевої та іноземної, інші в одній (більшу перевагу іноземній), немає єдиного підходу до розрахунків ризиків і т.д. І якщо врахувати, що ці методики, в основному, розроблені для службового користування, то можна уявити труднощі, з якими стикається керівник сам розробив бізнес-план.

Оскільки банки не хочуть вести жодних розмов про умови кредитування без наявності бізнес-плану, то керівники змушені замовляти бізнес-плани у банків або у консультативних фірм, пов'язаних з конкретними банками. Цьому ж сприяє вимога іноземних інвесторів представляти розрахунки фінансового плану за допомогою ліцензованих UNIDO пакетів - COMFAR і PROPSPIN. Тому використання зазначених методик недостатньо для розробки бізнес-планів, який задовольняє вимогам інвесторів, і їх можна розглядати як попередню опрацювання намірів і планів позичальника.

Найбільш відомою міжнародною методикою бізнес-планування є методика Міжнародної організації з промислового розвитку ООН (UNIDO).

Дана методика стосується поширення міжнародних норм і правил оцінки ефективності інвестиційних проектів. Дана методика розглядається як первинна і вона закладена в основу більшості зарубіжних і російських програмних продуктів з розробки бізнес-планів.

### **Державні методики.**

До державних методиками бізнес-планування слід віднести методичні рекомендації, які пред'являються до бізнес-планів з боку органів державної влади, міністерств, відомств, а також з боку органів місцевого самоврядування.

Дана методика регламентує зміст і структуру розділів бізнес-плану, основні види показників комерційної та бюджетної ефективності проекту, основних видів фінансових показників. В цілому вона відповідає міжнародним стандартам бізнес-планування (методиці UNIDO) і дозволяє використовувати для розрахунку інтегральних показників ефективності проекту стандартні програмні засоби. Державні методики України регламентуються наступними наказами:

1. Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення бізнес-плану підприємств N 290, 06.09.2006, Наказ, Міністерство економіки України.
2. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств. Наказ, Міністерство економіки України. - N 290, 06.09.2006.
3. Рекомендації щодо складання бізнес-плану транспортної компанії Наказ Укртранс.
4. Про затвердження Методичних рекомендацій з розрахунку бізнес-плану інвестиційних проектів від 31 серпня 2010 р. № 7 Наказ Державного агентства України з інвестицій та розвитку.

### **Корпоративні методики.**

У українській та міжнародній практиці бізнес-планування існує велика кількість корпоративних методик, що розробляються і використовуються окремими компаніями і банками. В цілому корпоративні методики також відповідають вимогам міжнародної методики UNIDO, при цьому роблячи більш сильний акцент на окремих змістовних і аналітичних моментах бізнес-плану, що подається претендентом на розгляд, відповідно до специфіки своєї діяльності.

Наприклад, лізингові компанії при розгляді інвестиційного бізнес-плану претендента основну увагу звертають на блок питань і планових розрахунків, пов'язаних з наданням кредиту у вигляді лізингу обладнання, терміну погашення кредиту, розміру та графіка лізингових платежів, бухгалтерського обліку та порядку списання обладнання прийнятого на лізинг.

Комерційні банки основну увагу при розгляді бізнес-плану претендента звертають на заставне та гарантійне забезпечення наданого кредиту, на структуру і розмір оборотного капіталу, прибутку і ліквідності активів компанії, необхідних для розрахунку оптимального графіка погашення кредиту.

В Україні практично кожен інституційний інвестор, комерційний банк має власну методику розробки і надання бізнес-плану претендентом на отримання фінансування.

Це багато в чому пов'язане з триваючим процесом становлення і розвитку банківської системи, недоліків у нормативно-правовому регулюванні банківської та інвестиційної діяльності.

### 3.2 Міжнародні вимоги до оформлення бізнес-плану.

Розробляючи стратегію фінансування бізнес-проекту, необхідно орієнтуватися на найдешевші фінансові ресурси з наявних на ринку. До таких належать, зокрема, кредити, які надаються в межах кредитних ліній, відкритих міжнародними фінансовими організаціями, а також інвестиції створених за їхньої підтримки венчурних фондів.

Бізнес-проект, шанси якого на фінансування міжнародними організаціями є найвищими, має відповідати таким вимогам:

- передбачати розширення існуючого або суміжного бізнесу;
- бути ініційованим конкурентоспроможним підприємством;
- мати інноваційну спрямованість та високоякісне маркетингове обґрунтування;
- забезпечувати сталі фінансові потоки.

Бізнес-план для подання міжнародним фінансовим організаціям має бути структурованим за певними стандартами, уміщувати переважно табличну та текстову інформацію, урахувати у фінансовому розділі лише приріст грошових потоків унаслідок реалізації проекту, а не грошові потоки компанії в цілому, передбачати мінімально необхідний обсяг інвестицій в основні засоби та реконструкцію підприємства, реалістично оцінювати терміни реалізації проекту, урахувати потребу підприємства в додатковому оборотному капіталі.

### 3.3 Електронні моделі бізнес-планування.

В даний час існує досить широкий спектр програмних продуктів. Вони дозволяють сильно полегшити життя, якщо необхідно підготувати проект бізнес-плану інвестиційного проекту, а освіти чи досвіду в цій справі немає.

На ринку програмного забезпечення для складання бізнес-плану не так багато пропозицій, як хотілося б. Вибір доведеться робити в основному з програм українського виробника, або адаптованих і перекладених українською мовою іноземних, яких ще менше.

Найвідоміші програми для складання бізнес-плану це – COMFAR (Computer model for feasibility analysis and reporting, створена при UNIDO – Організації Об'єднаних націй з промислового розвитку), Project Expert і Альт – Інвест від вітчизняного виробника.

#### ***Пакет прикладних програм COMFAR.***

Система, створена фахівцями ЮНІДО, має одну незаперечну перевагу перед вітчизняними розробками – вона за визначенням відповідає методиці, яку використовують в роботі найбільші закордонні інвестиційні інститути, такі як Світовий Банк або Європейський Банк Реконструкції та Розвитку. Це ні в якому разі не означає, що українські програмні засоби не виконують положень методики. Мова йде лише про те, що, представляючи іноземному інвесторові або фінансової компанії бізнес-план, виконаний на КОМФАРе, відразу

«відсікається» цілий блок можливих питань і розбіжностей, пов'язаних з формою представлення результатів роботи. Але слід зазначити і те, що вітчизняні систем бізнес-планування знайшли визнання на світовому рівні і питання деталей представлення результатів, в кінцевому рахунку, не є початковим і може бути погоджений легко.

### ***Пакет Project Expert***

На даний момент – найбільш просунута і функціонально оснащена система. Для багатьох фахівців вихід версій 5.0 і 5.0 Professional в 1996 році став найважливішою подією. Внутрішня логіка системи досить проста навіть не просунутому користувачеві, що має загальні поняття про фінансовому аналізі. Система вкладених меню дозволяє задавати вихідні дані поетапно, і ризик забути ввести які-небудь дані мінімальний.

### ***Пакети програм Альт-Інвест та Альт-Інвест-Прим***

«Відкрита система», що використовує операційну середу Microsoft Excel, надає користувачеві ряд додаткових можливостей, за винятком тих, які в принципі властиві системам такого типу і вже були проаналізовані вище. Розробник, прагнучи розширити область застосування даного програмного продукту, представляє на ринку дві версії:

«Альт-Інвест» – для поглиблених розрахунків і «Альт-Інвест-Прим» – для експрес-оцінки ефективності.

## **3.4 Вимоги кредиторів та інвесторів до змісту бізнес-плану.**

Розробляючи стратегії фінансування бізнес-проекту, необхідно орієнтуватися на найдешевші фінансові ресурси з наявних на ринку. До таких, зокрема, належать кредити, які надаються в межах кредитних ліній, відкритих міжнародними фінансовими організаціями, а також інвестиції створених за їхньої підтримки венчурних фондів. Однак умови їх одержання є досить жорсткими і суттєво обмежують коло потенційних клієнтів. Доцільно розглянути критерії відбору інвестиційних проектів для фінансування в межах основних програм, які реалізуються нині в Україні.

Кредитні лінії міжнародних фінансових організацій функціонують під контролем Національного банку України, Міністерства фінансів України та реалізуються через уповноважені комерційні банки (банки-учасники).

***Кредитні лінії Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) з розвитку малого та середнього бізнесу в Україні.***

До основних завдань ЄБРР в Україні належать:

- 1) підтримка розвитку приватного сектору за допомогою кредитних ліній та інвестиційних фондів для малих та середніх підприємств (МСП), а також прямого фінансування спільних підприємств та місцевих приватних компаній;
- 2) підтримка приватизації через надання фінансових та технічних послуг;
- 3) підтримка зміцнення фінансового сектору з особливим наголошенням на фінансуванні мікро-, малих та середніх підприємств (так,

ЄБРР взяв участь у збільшенні капіталу фонду «Україна» і капіталізував післяприватизаційний фонд «Євровенчерз Україна»);

4) сприяння приватним інвестиціям у харчову промисловість та розвиток сільського господарства;

5) раціоналізація в енергетичній галузі;

6) модернізація і реформування основних галузей інфраструктури (транспорт, зв'язок тощо).

Потенційний позичальник кредитних ресурсів з числа МСП:

1) має бути зареєстрованою в Україні юридичною особою і належати до приватного сектору або контролюватися ним;

2) має бути платоспроможним та життєздатним з комерційного погляду;

3) повинен мати не більше ніж 500 постійних працівників;

4) не може бути компанією, пов'язаною з банком-учасником (БУ), який надає позичку;

5) не може вносити суттєвих змін до своїх установчих документів (щодо структури акціонерів, виду діяльності тощо) без згоди БУ протягом усього строку кредиту;

6) погоджується обмежувати розмір дивідендів згідно із зобов'язаннями щодо обслуговування боргу;

7) активи підприємства перед впровадженням проекту повинні становити не більше ніж 4 000 000 доларів США (на основі відновленої вартості, без урахування вартості землі та будівель);

8) співвідношення «Борг/Капітал» (з урахуванням позички) до та протягом строку впровадження проекту не повинне перевищувати 70:30;

9) значення коефіцієнта обслуговування боргу для проекту і позичальника МСП як за визначення рентабельності проекту, так і під час його впровадження, має бути не меншим за 1,5.

**До бізнес-проектів, що потребують фінансування, ставляться такі вимоги:**

1. Кожен проект затверджується на підставі оцінки, проведеної БУ та кредитним радником ЄБРР, включаючи перегляд бізнес-плану (якогось стандарту бізнес-плану для ЄБРР немає, але є певні загальні вимоги, наведені в додатках).

2. Проект мусить мати позитивну чисту теперішню вартість за ставки дисконту, яка щонайменше урівнювала б майбутні грошові надходження з вартістю кредиту, включаючи проценти та інші збори.

3. У проекті мають бути дотримані відповідні нормативи щодо охорони здоров'я, навколишнього середовища та безпеки праці, передбачені чинним екологічним законодавством України та природоохоронними вимогами й екологічними процедурами ЄБРР.

4. Проект не може бути пов'язаним із гральним бізнесом, виробництвом тютюнових виробів, міцних (зі вмістом алкоголю понад 15 %) напоїв, зброї та військового спорядження, а також з товарами або діяльністю, передбаченими природоохоронним списком ЄБРР.

5. Мінімальний розмір проекту — 180 000 доларів США.
6. Максимальний розмір проекту — 4 000 000 доларів США.
7. Позичальник або інший інвестор проекту (спонсор) мусить внести щонайменше 30 % від вартості проекту з власних коштів (включаючи значну суму в грошовій формі).
8. Придбання товарів та послуг треба здійснювати за правилами ЄБРР, тобто так, щоб товари та послуги купувалися за ринковими цінами та за принципом тендеру і щоб рішення про капітальні інвестиції приймалися з урахуванням ефективності вкладення коштів на конкурентних засадах.  
Умови фінансування:
  1. Фінансування в доларах США надаватиметься для:
    - a) довгострокового фінансування засобів виробництва і пов'язаного з ним збільшення нормативного оборотного капіталу;
    - b) короткострокового фінансування витрат на імпортовану сировину і запасні частини для дальшої переробки або використання у виробництві;
    - c) фінансування лізингу;
    - d) короткострокового фінансування експортних контрактів.
  2. Позички не надаватимуться для покриття існуючих зобов'язань приватних підприємств перед БУ або для інвестицій у цінні папери.
  3. Щодо інвестиційних проектів ретроактивне фінансування може становити до 35 % суми позички для періоду не більше 3 місяців до схвалення позички.
  4. Застава, запропонована позичальником як забезпечення субкредиту, повинна покрити щонайменше 120 % позички; вона не може передаватися в заставу третім особам до повного повернення позички.
  5. Позичальник повинен підтримувати страхування застави в повному обсязі на весь строк кредиту.
  6. Мінімальний розмір позички — 125 000 доларів США.
  7. Максимальний розмір позички — найменша сума з нижчезазначених:
    - a) 2 500 000 доларів США, при цьому загальна непогашена сума позички одному позичальнику (або групі позичальників, пов'язаних між собою), урахуваючи непогашені суми мікро- та мінісубкредитів, не повинна перевищувати 5 000 000 доларів США;
    - b) 20 % капіталу БУ;
    - c) 70% загальної вартості проекту;
    - d) будь-яка інша менша сума, встановлена згідно з обґрунтованими вимогами НБУ.
  8. Період повернення позички залежить від майбутніх грошових потоків за проектом і підлягає таким обмеженням:
    - a) позички надаються на строк до 5 років, включаючи пільговий період щонайбільше у два роки;
    - b) позички для фінансування оборотного капіталу мають строк, що відповідає часу обороту коштів (як правило, до 12 місяців).
  9. Проценти, що підлягають сплаті за позичкою, складаються з:

а) процентної ставки для НБУ та маржі, що забезпечить БУ комерційний прибуток (процентна ставка для МСП-позичальників становить LIBOR + 4—8 %);

б) зборів та комісій, що включають одноразову комісію, комісію за зобов'язання та інші комерційно обґрунтовані комісії.

**Мікрокредитування.** У листопаді 1998 р. ЄБРР розпочав програму мікрокредитування в Україні. Ця програма є розширенням кредитної лінії для малих та середніх підприємств, що існує в Україні з 1995 р. і становить за обсягом 120 млн. доларів США. Програма мікрокредитування має на меті підтримку розвитку мікро- та малих підприємств через створення сприятливих умов для отримання банківських кредитів. Реалізація програми відбувається за підтримки TACIS — програми Європейського Союзу та USAID — Агентства США з міжнародного розвитку. З українського боку відповідальним за виконання проекту є Національний банк України.

Мікро- (малий) позичальник (ММП) повинен бути суб'єктом підприємницької діяльності, створеним згідно з чинним законодавством України, або приватним підприємцем, який провадить господарську діяльність відповідно до вимог чинного законодавства, і відповідати таким критеріям:

1. ММП належать резидентам України, які ними й керують. Якщо мікро- (мале) підприємство частково належить іноземній юридичній особі або іноземному громадянину, який постійно проживає за кордоном, воно може претендувати на отримання субкредиту за умови, що частка іноземної участі в цьому ММП не перевищує 49 % статутного фонду;

2. контрольний пакет акцій ММП належить приватним установам або особам (державна частка у статутному фонді не перевищує 49 %). ММП, що не є комунальним підприємством і в якому контрольний пакет акцій належить місцевій, обласній або центральній державній установі чи організації, може як виняток отримати субкредит за наявності письмової згоди консультанта ЄБРР, якщо воно розпочало процес приватизації, має незалежне управління, функціонує в конкурентному середовищі і на нього поширюється чинне законодавство про банкрутство;

3. у новостворених ММП щонайменше 30 % статутного фонду має бути сплачено акціонерами в натурі або грошима;

4. ММП має всі необхідні дозволи, ліцензії та іншу документацію і веде діяльність із дотриманням чинних загальнодержавних і обласних нормативно-законодавчих актів щодо охорони здоров'я і безпеки праці;

5. загальна сума субкредитів, отриманих і не погашених ММП у рамках кредитної лінії ЄБРР МСП-II (ураховуючи мікро-, малі й середні субкредити), не може перевищувати 5 000 000 дол. США.

***Програма кредитування фонду «Євразія» (США).***

Фонд «Євразія» — це приватна благодійна організація, створена 1993 року на кошти Агентства міжнародного розвитку США (USAID) для підтримання економічних і демократичних реформ на терені СНД.

Основною метою програми є надання на вигідних умовах дешевих кредитів тим малим та середнім підприємствам, які мають обмежений доступ до кредитних ресурсів.

Програма кредитування малого бізнесу призначена для малих приватних підприємств, що працюють у сфері виробництва або надання послуг, а також торговельних підприємств, котрі бажають придбати нерухомість або обладнання.

Кількість працівників на таких підприємствах не повинна перевищувати 100 осіб.

Заявка на кредит розглядається спеціалістами банку та фонду протягом місяця.

Детальний аналіз проекту передбачає: проведення співбесід з клієнтом, відвідування компанії, аналіз документації.

Програма не має пріоритетів щодо галузей діяльності потенційних позичальників.

Основні умови кредитування:

- максимальна сума кредиту — 100 000 дол. США;
- процентна ставка — 15 % річних;
- строк користування — до 36 місяців;
- умови користування — щомісячне погашення процентів за кредитом;
- індивідуальний графік сплати основної суми боргу залежно від проекту;
- придбання нерухомості, обладнання;
- валюта кредиту — кредит надається в доларах США з можливістю конвертації в іншу валюту;
- забезпечення кредиту — рухоме та нерухоме майно позичальника.

#### ***Програму Western NIS Enterprise Fund.***

Western NIS Enterprise Fund (Фонд підтримки підприємств у нових західних незалежних країнах)<sup>1</sup> — це венчурний фонд з капіталом у розмірі 150 млн дол. США,

наданих Конгресом Сполучених Штатів через Агентство міжнародного розвитку (USAID). Він був заснований у 1994 році і розпочав свою діяльність в Україні в червні 1995 року. Фонд фінансує малі та середні підприємства України, Молдови та Білорусі.

Фінансування середніх підприємств здійснюється у формі інвестування (часткової участі у статутному фонді через створення спільного підприємства або викуп акцій).

Сума інвестицій становить 30—60 % вартості проекту.

Western NIS Enterprise Fund, як правило, фінансує малі та середні підприємства України та Молдови у формі внесків до статутного фонду, вкладаючи від 1 до 7,5 млн. доларів США. Операції, пов'язані з борговими зобов'язаннями, полягають у прямих позичках підприємствам та фінансуванні оренди обладнання та/або майна.

### ***Програма венчурного фонду «Україна».***

Фонд «Україна» (Ukraine Fund) було засновано 1992 року в США з підписним капіталом 11,5 млн. дол. США. Основними засновниками Фонду були Європейський банк реконструкції та розвитку, Міжнародна фінансова корпорація, Бостонський банк, а також приватні індивідуальні інвестори. Згодом капітал Фонду збільшився до 22,5 млн. доларів унаслідок залучення додаткових інвестицій з боку існуючих інвестиційних компаній, а також кількох нових інвесторів, включаючи Інвестиційний банк «Кредитанштальт» (Відень) та грецький інвестиційний фонд «Commercial Capital».

Фонд здійснює інвестиційну діяльність, спираючись на такі принципи:

- Розмір початкової інвестиції коливається від 200 000 до 1 500 000 дол. США виходячи зі специфічних потреб проекту.
- Частка статутного фонду компанії до придбання становить, як правило, 20—50 %.
- Інвестиції Фонду спрямовано на придбання основних засобів та збільшення робочого капіталу.

Наприкінці терміну свого існування (2006 рік), або й раніше, Фонд має продати всі свої активи, які він має в проінвестованих компаніях, згідно з порядком, передбаченим чинним законодавством України.

Фонд не надає технічної допомоги компаніям, в які він інвестує кошти.

Заява на фінансування не має стандартної форми. Для того щоб бути привабливим для фінансування, проект має відповідати таким вимогам:

- бути комерційним і прибутковим для інвесторів;
- належати компанії, заснованій приватними засновниками або цілком приватизованій;
- не мати відношення до виробництва зброї або екологічно небезпечної продукції;
- як сам проект, так і діяльність компанії повинні відповідати всім вимогам чинного законодавства України, включаючи закони про охорону навколишнього середовища.

Крім того, діяльність компанії в цілому має переконливо свідчити, що:

- компанія успішно працює в запропонованому бізнесі, має значний потенціал для розширення виробництва та збуту.
- керівництво компанії спроможне реально функціонувати й розвивати свій бізнес у складних економічних умовах.

### **3.5 Документальне оформлення кредитної заявки.**

Одним з основних питань, яке цікавить кредиторів ініціатора інвестиційного проекту, є можливість і порядок погашення його заборгованості перед ними. Ключові параметри процесу кредитування фіксуються в кредитній угоді, яка укладається між банком та позичальником, а саме:

- цільове призначення кредиту;
- сума наданого кредиту;

- термін повернення кредиту;
- умови і порядок його видачі (одноразово в повній сумі чи частками за певним графіком; переказуванням на розрахунковий або на депозитний рахунок; з використанням чекової або акредитивної форми безготівкових розрахунків і т.п.);
- умови і порядок погашення кредиту (починаючи з моменту одержання фінансових ресурсів чи через певний пільговий період, протягом якого виплати не здійснюються);
- процентні ставки за кредит;
- забезпечення зобов'язань позичальника перед банком (застава, гарантії і т.п.);
- права та відповідальність сторін.

За способом погашення кредити поділяються на:

- такі, що погашаються поступово;
- такі, що погашаються одноразовим платежем після закінчення строку кредитування;
- такі, що погашаються згідно з особливими умовами, зафіксованими в кредитній угоді (наприклад, за наявності пільгового періоду).

За характером та способом сплати процентів виділяють кредити:

- з фіксованою процентною ставкою;
- з процентною ставкою, яка коригується залежно від рівня інфляції та відповідних змін облікової ставки центрального банку (ставки рефінансування НБУ);
- зі сплатою позичальником процентів протягом періоду використання позичених коштів (щомісяця, щокварталу);
- зі сплатою позичальником процентів одночасно з одержанням позичкових коштів (так звані дисконтні кредити).

Орієнтовний пакет документів, необхідний для одержання кредиту, включає:

1. Для приватного підприємця:

- Заява на одержання кредиту.
- Копія паспорта.
- Копія свідоцтва приватного підприємця.
- Копії патентів, ліцензій (за наявності).
- Документи, що підтверджують право власності на заставне майно.
- Договори оренди (за наявності).
- Чинні господарські договори (за наявності).
- Договори, на оплату яких будуть використані кредитні кошти (за наявності).

2. Для юридичної особи:

- Заява на одержання кредиту .
- Копія установчого договору.
- Копія статуту.
- Копія свідоцтва про реєстрацію підприємства.

- Свідоцтво про реєстрацію платника ПДВ.
- Протокол зборів засновників про намір узяти кредит.
- Копії паспортів керівника і головного бухгалтера.
- Копії наказів про призначення директора і головного бухгалтера.
- Копії патентів, ліцензій.
- Документи, що підтверджують право власності на заставне майно.
- Договори оренди (за наявності).
- Чинні господарські договори (за наявності).
- Договори, на оплату яких видаються кредитні засоби (за наявності).
- Картка зі зразками підписів директора і головного бухгалтера.

При цьому слід пам'ятати, що «надання громадянином-підприємцем або засновником чи власником суб'єкта господарської діяльності, а також службовою особою суб'єкта господарської діяльності завідомо неправдивої інформації банкам з метою одержання кредитів чи пільг щодо податків у разі відсутності ознак злочину проти власності — карається штрафом від п'ятисот до тисячі неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або обмеженням волі на строк до трьох років, з позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на строк до трьох років. Ті самі дії, якщо вони вчинені повторно або завдали великої матеріальної шкоди, — караються позбавленням волі на строк від двох до п'яти років із позбавленням права обіймати певні посади або займатися певною діяльністю на строк до трьох років» («Кримінальний кодекс України» ст. 222).

Кредити юридичним особам та приватним підприємцям можуть надаватися:

- за рахунок власних коштів комерційних банків (овердрафт, кредити в національній та іноземній валюті);
- за рахунок міжнародних кредитних ліній.

Відповідно до базових умов кредитної угоди, укладеної за надання ініціатору інвестиційного проекту фінансових ресурсів, складається графік повернення кредиту, тобто розклад виплат, пов'язаних з обслуговуванням заборгованості в межах строку кредитування (помісячно, поквартально, по роках).

### **Завдання до експрес-контролю якості засвоєння знань лекційного матеріалу з теми 3.**

1. Охарактеризуйте сучасні методики бізнес-планування.
2. Опишіть методику.
3. Конкретизуйте сутність методики.
4. Визначте у чому відмінність методик.
5. Поясніть, які вимоги кредиторів до змісту бізнес-планів?
6. Визначте основні міжнародні методики бізнес-планування?
7. Конкретизуйте державні методики бізнес-планування?
8. Поясніть особливості оформлення кредитної заявки для фізичної особи?

9. Визначте вимоги до отримання кредиту юридичною особою?
10. Поясніть, які вимоги до отримання кредиту підприємства?

#### **ТЕМА 4. ЗМІСТ, СТРУКТУРА ТА ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ БІЗНЕС-ПЛАНУ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА.**

- 4.1. Вимоги до оформлення бізнес-плану.
- 4.2. Структура бізнес-плану.
- 4.3. Зміст основних розділів бізнес-плану.
- 4.4. Основні помилки процесу бізнес-планування.
- 4.5. Інформаційне викладення резюме.

##### **4.1 Вимоги до оформлення бізнес-плану.**

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

Мета бізнес-плану – спланувати господарську діяльність фірми на найближчий віддалений період відповідно до потреб ринку транспортних перевезень.

Ретельне обґрунтуванні бізнес-плану створює в майбутніх інвесторів упевненість у надійності своїх інвестицій і довірі до керівництва компанії.

Бізнес-план розробляється в середньому на строк 3-5 років і допомагає керівництву компанії вирішувати наступні завдання:

1. Визначити конкретні напрямки діяльності транспортної компанії, цільові ринки збуту й місце компанії на цих ринках.
2. Сформулювати довгострокові й короткострокові цілі фірми, стратегію й техніку їхнього досягнення. Визначити конкретних осіб, відповідальних за реалізацію кожної стратегії.
3. Вибрати склад і визначити показники перевезень робіт і послуг, які будуть пропонуватися транспортною компанією споживачам. Оцінити виробничі витрати й витрати обігу по їхньому створенню й реалізації.
4. Оцінити відповідність кадрів фірми й умови для мотивації їхньої праці, вимоги по досягненню поставленої мети.
5. Визначити склад маркетингових заходів компанії по вивченню ринку, рекламі, стимулюванню продажів, тарифам, ціноутворенню, каналів збуту.
6. Оцінити матеріальне становище фірми й відповідність фінансових і матеріальних ресурсів по досягненню поставлених цілей.
7. Передбачити труднощі й «підводні каміння», які можуть заважати виконанню бізнес-плану.

Планування діяльності фірми за допомогою бізнес-плану дозволяє:

- керівництву компанії займатися перспективами.
- здійснювати більше чітку координацію вживаються зусиллі по досягненню поставлених цілей.

- установлювати показники діяльності транспортної компанії, необхідні для наступного контролю й коректування.

- фірмі бути підготовленою до раптових змін ринкових ситуацій.

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 яких 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-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;

3) 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;

4) 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.

Часто дуже важливо дати проекту коротке (до 20 - 30 знаків) назва, що потім може з'явитися на зовнішній вивісці підприємства, у рекламних матеріалах, на впакуванні й т.і., буде жити разом з бізнесом. Гарна назва повинна відповідати Вашому роду занять, указувати на Вас, Ваш бізнес або місце розташування й викликати позитивні емоції, як у читачів бізнес-плану, так і потенційних клієнтів Форма титульного аркуша. На титульному аркуші зазначається:

- повна назва фірми;
- адреса фірми;
- телефон фірми;

- прізвища (назви), титули, адреси, телефони власників (засновників) фірми;
- відомості щодо характеру та сфери бізнесу фірми;
- відомості про загальні фінансові потреби;
- вказівка на конфіденційність бізнес-плану;
- місяць та рік складання бізнес-плану;
- прізвища авторів бізнес-плану.

На титульному аркуші не повинно бути зайвих подробиць.

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

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

- 1) титульний аркуш не нумерується;
- 2) сторінка змісту не нумерується (якщо їх кілька, то вони нумеруються римськими цифрами);
- 3) основні розділи нумеруються арабськими цифрами 1, 2, 3 і т. д.;
- 4) додатки позначаються великими літерами А, Б, В і т. д., наприклад «Додаток А»;
- 5) сторінки додатків нумеруються так: А1, А2, А3; Б1, Б2, Б3 і т. д.

Додатки. Одна з найважливіших вимог до бізнес-плану — це його лаконічність.

Через те в ньому практично неможливо дати докладну інформацію про важливі аспекти майбутнього бізнесу. Для цього використовують додатки.

У додатки треба включати лише ті документи, що в них безпосередньо заінтересовані потенційні інвестори чи кредитори (решта документів мають бути заздалегідь підготовлені для негайного подання в разі потреби заінтересованим особам).

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

Зокрема в додатки до бізнес-плану можуть включатися: листи від клієнтів, дистриб'юторів, підрядчиків, інформаційні документи (первинні відомості), угоди оренди, контракти, інші типи угод, преїскуранти постачальників чи конкурентів, тобто відомості, що деталізують, уточнюють, пояснюють зміст основних розділів бізнес-плану (щоквартально і щомісячно) до п'яти років (або на термін реалізації проекту).

## **4.2 Структура бізнес-плану.**

Титульний аркуш

ЗМІСТ

МЕМОРАНДУМ ПРО КОНФІДЕНЦІЙНІСТЬ

РЕЗЮМЕ

РОЗДІЛ 1. «ХАРАКТЕРИСТИКА ГАЛУЗІ ТА ТРАНСПОРТНОЇ КОМПАНІЇ, ПОСЛУГ ТА РОБІТ»

РОЗДІЛ 3. «МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ»

РОЗДІЛ 4 «АНАЛІЗ І ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСПОРТНОЇ КОМПАНІЇ»

РОЗДІЛ 5 «МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСПОРТНОЇ КОМПАНІЇ»

РОЗДІЛ 6 «ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН ТРАНСПОРТНОЇ КОМПАНІЇ»

РОЗДІЛ 7 « ВИРОБНИЧО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ПЛАН ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСПОРТНОЇ КОМПАНІЇ»

РОЗДІЛ 8. «ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПЛАН»

РОЗДІЛ 9. «ФІНАНСОВИЙ ПЛАН»

РОЗДІЛ 10 «ОЦІНКА РИЗИКІВ ТА СТРАХУВАННЯ»

РОЗДІЛ 11. «ЮРИДИЧНИЙ ПЛАН»

ДОДАТКИ

Презентація бізнес-плану (електронний приклад надається).

#### **4.3 Зміст основних розділів бізнес-плану.**

Зразкова структура розділів бізнес-плану по вітчизняній методиці.

Титульний аркуш.

1. Резюме.

1.1 Стисле обґрунтування всіх можливих переваг.

1.2 Стислий тезовий опис усіх розділів бізнес-плану.

1.3 Відображення основних очікуваних фінансових результатів у майбутньому, від реалізації проекту (обсяг виробництва і продажів, витрати на виробництво і реалізацію, валовий і чистий прибуток, рентабельність, термін окупності інвестицій ...) і т.і.

2. Загальні відомості.

2.1. Місце розташування об'єкта, його виробнича схема, галузева приналежність, організаційно-правова форма, форма власності, банківські реквізити, посада, прізвище, ім'я, по батькові керівника і виконавців (адреси, телефони, факси).

2.2 Загальні і конкретні цілі проекту.

2.3 Техніко-економічний рівень продукції (робіт, послуг), планованих до виробництва, її конкурентноспроможність і використання, можливість збуту.

3. Характеристика галузі.

3.1. Аналіз поточного стану і перспектив розвитку (у динаміці) виробництва даного виду продукції (робіт, послуг) у галузі.

3.2. Частка проекту в обсягах області по виробництву даного виду продукції (робіт, послуг). Прогнози розвитку, сезонність.

3.3. Географічне положення галузевого ринку, характеристика потенційних клієнтів, їхньої можливості, загальний обсяг продажів і тенденції його зміни.

4. Суть запропонованого бізнес-плану.

- 4.1. Опис продукції (робіт, послуг).
- 4.2. Функціональне призначення продукції, для яких цілей призначена, властивості (у тому числі особливі), вартість, технологічність, універсальність, відповідність стандартам і т.і.
- 4.3. Стадія розвитку бізнес-плану і його ідеї.
- 4.4. Умови експорту продукції - конкурентоспроможність на зовнішньому ринку, ціни, маркетинг, створення мережі збуту. Відомості про патенти. Товарний знак.
- 4.5. Основні відмінності запропонованої до випуску продукції від аналогічних товарів-субститутів вітчизняних і імпортних.
- 4.6. Аргументи, що обґрунтовують успіх реалізації проекту.
5. Оцінка ринків збуту і конкурентів.
  - 5.1. Географічне розміщення основних споживачів, виробників продукції. Вимоги до обсягу, якості і цін, перспективи розвитку.
  - 5.2. Характеристика ринків збуту: розміри, рівень і тенденції розвитку, очікуване зростання ринку, специфічні особливості.
  - 5.3. Плани щодо виходу на зовнішні ринки, експортний потенціал.
  - 5.4. Стратегія збуту, просування продукції на ринок: розрахунок і обґрунтування ціни, цінова політика, реклама, стимулювання збуту, сервісне обслуговування.
  - 5.5. Оцінка конкурентів: їхній перелік, слабкі і сильні сторони, можливості (тактика, реклама, імідж), потенційна частка ринку, що займається кожним із них, їхнє фінансове положення, рівень технології.
6. Маркетинг план.
  - 6.1. Заходи щодо максимального пристосування всієї діяльності по розробці і реалізації проекту до вимог конкретних споживачів.
  - 6.2. Багатоваріантність, заснована на розрахунку ймовірних прорахунків і помилок у процесі аналізу і прогнозування здійснення проекту.
  - 6.3. Маркетингове середовище реалізації проекту, маркетингові посередники.
  - 6.4. Реклама, її організація, методи ціноутворення.
  - 6.5. Конкретні покупці (споживачі), методи стимулювання продажів. Організація після продажного обслуговування.
  - 6.6. Економічне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності – особливості ведення розрахунків, регулювання бартерних угод, митних тарифів.
7. План виробництва.
  - 7.1. Основні вимоги до організації виробничого процесу.
  - 7.2. Технологія і витрати на її здійснення.
  - 7.3. Виробнича база, склад необхідного устаткування, умови постачання (оренда, покупка). Субпідрядники, постачальники.
  - 7.4. Матеріальні ресурси, їх постачальники, прогноз споживання і витрат на придбання.

7.5. Робоча сила, не пов'язана з керуванням, потреба в ній, форми залучення (постійна робота, сумісництво) і стимулювання праці, умови праці, оплати, підвищення кваліфікації і навчання.

7.6. Собівартість (поточні витрати) виробленої продукції (робіт, послуг).

8. Організаційний план.

8.1. Форма власності, відомості про партнерів, власників підприємства.

8.2. Організаційна структура управління проектом - схема, склад підрозділів і їхньої функції, координація і взаємозв'язок, розподіл обов'язків.

8.3. Відомості про управлінський персонал - вік, освіта, володіння акціями, права й обов'язки.

8.4. Принципи добору керівників, спеціалістів і виконавців, їх відбір і атестація, система матеріального і морального стимулювання праці управлінських робітників.

9. Охорона праці і навколишнього середовища.

9.1. Аналіз можливих екологічних ризиків.

9.2. Заходи для зниження можливих ризиків, хеджування.

9.3. Обов'язкове страхування персоналу.

10. Оцінка і попередження ризиків.

10.1. Слабкі і сильні сторони проекту.

10.2. Ризики, їх можливість і можливість збитків від них, заходи для попередження ризиків.

10.3. Економічна безпека проекту, програма страхування від ризиків.

11. Фінансовий план.

11.1. План прибутків і витрат.

11.2. План грошових надходжень і виплат.

11.3. Зведений баланс активів і пасивів.

11.4. Оцінка економічної ефективності бізнес-плану.

11.5. Висновки і пропозиції, їхнє використання в розділі "Резюме".

12. Додаток.

12.1. Таблиці, графіки, схеми, що відбивають економічні, технічні показники.

12.2. Копії контрактів, ліцензій.

12.3. Прейскуранти постачальників.

12.4. Експортні висновки й оцінки, сертифікатна й інша документація, що не є частиною основного тексту, але на яку існують посилання або виноска в бізнес-плані.

Розглянута структура бізнес-плану потребує конкретизації щодо певного бізнес-плану, видів власності, юридичної форми, джерела фінансування, видів продукції, цілей виробництва і бізнесу. Але перед тим, як почати розробку бізнес-плану, необхідна інформація про попит і пропозицію, виробництво, фінансування і т.і.

Інформація про попит і пропозицію дозволяє визначити, кому й у яких обсягах дана продукція (роботи, послуги) будуть реалізовуватися (продаватися). Необхідні дані можна одержати зі звітів і публікацій, у

результаті власних спостережень і маркетингових досліджень, при участі у виставках, ярмарках і торгах. Якщо виробник випускає конкурентноспроможну продукцію, продукцію, що відповідає вимогам споживачів, то він може досягти очікуваних результатів, наприклад, збільшити прибуток.

Більшу частину виробничої інформації можна одержати на підприємствах, що випускають таку ж або аналогічну продукцію. Для цього складається перелік:

- усіх виробничих операцій і способів їх здійснення;
- необхідних ресурсів (сировини, матеріалів, інструментів);
- специфікація устаткування, постачальників і умов постачання;
- потреба в трудових ресурсах по спеціальностях і кваліфікаціях;
- потреба у виробничих площах, можливість їх оренди, купівлі;
- накладні та інші витрати.

Для всебічної оцінки фінансового стану об'єкта потрібна фінансова інформація, на підставі якої інвестор зміг би судити про прибутковість проекту, способи одержання коштів (кредити, випуск акцій тощо). Важливою є інформація про ціни і витрати, але вона часто складає комерційну таємницю виготовлювача.

Безумовно, бізнес-план не може виключити всіх помилок, але він дає шанс продумати усі свої дії крок за кроком. Опрацьований і узгоджений, бізнес-план виступає засобом, за допомогою якого можна контролювати продуктивність і управляти своїм бізнесом.

Не менш важливим і відповідальним є представлення бізнес-плану потенційним інвесторам (його презентація). Представляючи його, розроблювач (підприємство, фірма) намагається продати проект, а для цього він повинен бути привабливим, таким, що легко читається, у ньому повинні бути подані якісно виконані наочні схеми і графіки. Конфіденційна інформація може бути опущена, а в разі потреби надана додатково.

#### **4.4 Основні помилки процесу бізнес-планування.**

Вся справа в тому, що велика частина бізнес-планів не варто навіть того паперу, на якому вони надруковані. Все це відбувається внаслідок грубих помилок, які роблять укладачі подібних документів.

Нижче перераховані 10 популярних помилок, які до цих пір мають місце при написанні бізнес-планів.

##### **1) План погано написаний.**

Орфографія, пунктуація, хороший стиль мови - все це важливі складові бізнес-плану. Інвестори, які будуть читати ваш бізнес-план зовсім не очікують, що ви представите їм відмінну рукопис, як справжній письменник. Тим не менш, поганий стиль викладу і велика кількість помилок можуть призвести до того, що інвестор засумнівається у ваших можливостях вести серйозний бізнес. І звернутися до наступного бізнес-плану. Зрештою, дефіциту людей, які бажають отримати капітал на розвиток власного бізнесу, поки не спостерігається.

Помилки можна ліквідувати, використовуючи спеціалізоване програмне забезпечення, таке як Microsoft Word. Та й ніхто не заважає вам потім показати ваш бізнес-план знайомим, які добре розбираються в російській мові (тільки якщо ви довіряєте цим знайомим!). Така перевірка не буде зайвою. Але не варто забувати і про стилістику викладу плану. Вона не повинна бути зарозумілою, ненадійною, народною, якщо хочете.

#### 2) Недбалість в оформленні елементів.

Ніщо так не дратує інвесторів, як бізнес-план, у якому відсутня зміст, нумерація сторінок, немає заголовків у таблиць, дані на діаграмах не помічені, присутня велика кількість технічної термінології, яка не роз'яснюється простою мовою. Далеко не факт, що інвестор розбирається у всіх термінах Web 2.0, як і стартаперах.

Потрібно уважно поставитися до всього цього. Ви витрачаєте багато часу на написання бізнес-плану, в той час як інвестор може спочатку приділити вашим планом 10-15 хвилин. Якщо він не зацікавить його за цей час, то навряд чи буде прочитаний хоча б ще один раз.

#### 3) Неповний план

Бізнес-план обов'язково повинен містити вичерпну інформацію з таких питань, як клієнти компанії, продукт і послуги, маркетинг, фінанси, управлінська команда, конкуренти. Це абсолютний мінімум (а взагалі краще звернутися до спеціалізованої літератури, щоб довідатися, які ще розділи обов'язково повинні бути присутніми в бізнес-плані).

За великим рахунком, в маркетинговому плані обов'язково має міститися інформація і про ринок, на якому має намір працювати компанія. Про його тенденції.

Нарешті, обов'язковим є і наявність фінансових прогнозів, показників грошового потоку, річних балансів.

#### 4) Розпливчастість плану

З розпливчастим бізнес-планом практично неможливо розраховувати на фінансування. На що можна розраховувати, якщо інвестор не може розібратися у вашому бізнесі? Але як бути, якщо ви не хочете відразу ж розкривати всі свої карти, якщо не хочете, щоб хтось реалізував вашу ідею без вас? Тут є одне рішення. Можна уявити в якості початкової інформації одне лише резюме, а бізнес-план надати інвестору під договір про його нерозголошення. Це вже загальноприйнята практика.

Головне, щоб у такій ситуації резюме дійсно було феєричним. Адже воно має зацікавити інвестора, щоб він захотів ознайомитися з додатковою інформацією.

5) Занадто докладно Бізнес-план не повинен бути надто розпливчастим. Але зайві подробиці теж ні до чого! Якщо бізнес-план буде просто переповнений технічними термінами, то ви навряд чи зацікавите інвестора, не розбирається досконально в даній темі. Якщо для вас важливі технічні деталі, то можна зробити спеціальний додаток для бізнес-плану, куди не зайвим буде розписати все це. У такому випадку ви зможете одним пострілом убити двох

зайців. З одного боку той інвестор, якому досить просто бізнес-плану зможете з нею ознайомитися без всяких проблем. Той, якому цікаві технічні деталі, знайде їх у додатку.

#### 6) Нереалістичні (необґрунтовані) припущення

За своєю природою бізнес-план складається з великої кількості припущень. І найголовнішим з них є те, що ваш бізнес-план обов'язково виявиться успішним. У чому ж відмінність хорошого бізнес-плану від поганого в цьому питанні? Все досить просто.

У хорошому бізнес-плані упорядник намагається раціоналізувати все припущення. Все повинно бути обґрунтовано. Те, що можна розрахувати, повинно бути розраховано.

Обсяг ринку, купівельну поведінку, прийнятні ціни - все це припущення. Постарайтеся перевірити ваші припущення прикладами з інших галузей або показниками конкурентів. Там де це можливо.

#### 7) Недостатньо фактів.

Ще одна проблема не дуже вдалого бізнес-плану - мала кількість реальних фактів.

Припущення, звичайно, хороші, але без фактів завжди дуже важко. А тому потрібно дізнатися про все, що ви можете про вашому бізнесі і галузі - звички покупців, мотиви і страхи, місце розташування конкурента, його розмір і частка ринку, загальні тенденції ринку. Все це ті дані, де можна покладатися не тільки на припущення, але і на фактичні дані. У цілому, не потрібно переборщувати. Загрузнути у фактах - теж не самий вірний шлях, але і заперечувати їх зовсім не найвірніше рішення.

#### 8) Ви заперечуєте ризики.

Будь-який інвестор розуміє, що не існує бізнесу без ризику. Ризик є завжди. І це потрібно розуміти при написанні бізнес-плану. Розповідаючи про ризики, обов'язково згадайте, яким чином їх можна пом'якшити або мінімізувати. І обов'язково підготуйтеся до подальших обговорень ризиків вашого бізнесу з інвестором. Упевнений, що таке обговорення буде, якщо він, звичайно, зацікавиться вашим проектом.

#### 9) У нас немає конкурентів.

Ще одна популярна помилка, яка простежується при складанні бізнес-планів. Це та ситуація, коли укладач вважає, що у нього немає конкурентів! Яке оману. Не варто забувати, що у бізнесу можуть бути не тільки прямі, але і непрямі конкуренти.

Потрібно просто уважніше придивитися і ви їх знайдете. Крім того, не варто забувати, що в разі успіху на ринку, рано чи пізно у вас обов'язково з'являться і прямі конкуренти.

#### 10) Неправильне розуміння суті плану

Насправді бізнес-план - це не зовсім план. Це скоріше огляд бізнесу в даний момент, в короткостроковій перспективі, і в довгостроковій перспективі. При цьому в якійсь мірі дані огляди схожі на дорожню карту, оскільки містять певні віхи, які мають реальний сенс для вашого бізнесу. При цьому в бізнес-

плані обов'язково повинні міститися всі основні кроки, необхідні для досягнення кожного етапу.

#### 4.5 Інформаційне викладення резюме.

**Складання резюме.** Бізнес-план розпочинається з резюме. Резюме відкриває бізнес-план, але складають його тільки після того, як написано основні розділи бізнес-плану. Головне завдання резюме — показати, що підприємець добре усвідомлює основні положення бізнес-плану та здатний чітко й логічно їх викласти. Занадто детальне та великого обсягу резюме важко читати. Занадто стисле — може створити неадекватне уявлення про бізнес.

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

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

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

1) має бути написане так, щоб максимально зацікавити в ознайомленні з бізнес-планом;

2) має дати читачеві достатньо чітке уявлення про питання, детальніше розглянуті в основній частині бізнес-плану.

Резюме, тобто бізнес-план в стиснутій формі:

- інформація про туристичне підприємство у вигляді таблиці;
- перспектива (бізнес-ідея) і стратегічна мета підприємства;
- перелік туристичних послуг;
- керівництво та персонал;
- ринкова ситуація та маркетинг;
- джерела інвестування;
- перспективи успіху та ризику;
- потреба у фінансових засобах та призначення.

Резюме має містити мінімум спеціальних термінів, повинно відповідати на основні запитання: мета інвестиційного проекту, загальна характеристика фірми, необхідні інвестиції та ресурси, вигоди для підприємства і держави від реалізації проекту, співінвестори, гарантії та засоби контролю за реалізацією проекту, а також коротко (таблиця): обсяг продаж, витрати, прибуток, термін окупності вкладень, ризику.

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

Резюме завершується особистою оцінкою підприємцем шансів на успіх його проекту.

#### **Завдання до експрес-контролю якості засвоєння знань лекційного матеріалу з теми 4.**

1. Які стадії виокремлюють у процесі розробки бізнес-плану до започаткування нового бізнесу?
2. Які питання і чому треба обов'язково розглядати в будь-якої бізнес-плані?
3. В якій послідовності рекомендується складати бізнес-план?
4. Охарактеризуйте загальні вимоги до стилю написання бізнес-плану.
5. Яких правил необхідно дотримуватися в процесі оформлення бізнес-плану?
6. Яка основна інформація наводиться на титульному аркуші?
7. Які функції у бізнес-плані виконує сторінка змісту?
8. Як би ви охарактеризували призначення резюме в бізнес-план?
9. Яку інформацію має містити резюме?
10. Що рекомендується включати в додатки до бізнес-плану?

### **ТЕМА 5. ХАРАКТЕРИСТИКА ГАЛУЗІ, ПІДПРИЄМСТВА, ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ, КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ, АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ВНУТРІШНЬОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА.**

- 5.1. Вимоги до структури розділу транспортна галузь, підприємство, транспортні послуги та роботи.
- 5.2. Опис конкурентних переваг підприємств, видів діяльності (перевезення, роботи, послуги). Ринки діяльності транспортної продукції.
- 5.3. Визначення основних інвестиційних характеристик, переваг та можливостей підприємства.
- 5.4. Опис конкурентних переваг підприємства, видів діяльності.
- 5.5. Розробка програми створення та здійснення діяльності підприємства.

#### **5.1 Вимоги до структури розділу транспортна галузь, підприємство, транспортні послуги та роботи.**

##### ***Розділ опрацьовують у бізнес-плані, щоб:***

- переконати читача в перспективності галузі, до якої належить вибраний бізнес;
- породити довіру до даного бізнесу описом переваг та особливостей його продуктів (послуг).

##### ***1. Загальна характеристика галузі.***

- Сучасний стан транспорту: внутрішні та міжнародні транспортні перевезення пасажирів, вантажу, пошти; види виконання транспортних робіт.

- Кількість конкурентів, їхні характеристики – цінова, комунікаційна, рекламна, збутова політика.
- Оцінка споживачів, платоспроможність, географічне розташування та інші характеристики.
- Тенденції розвитку галузі.
- Представити статистичні данні, таблиці, графіки, діаграми тощо.

## ***2. Загальна характеристика транспортної компанії.***

Юридичний статус транспортної компанії:

- повна і скорочена назва;
- код за загальним класифікатором підприємств і організацій;
- юридична адреса, телефон, телефакс, адреса електронної пошти;
- повна назва і юридична адреса вищої організації або підприємства, до складу якого входить (експлуатант) транспортна компанія;
- номер і дата реєстру;
- форма власності і правовий статут;
- перелік засновників з зазначенням їх долі в установчому капіталі;
- обґрунтованість наданої організаційно-правової форми і перспектив її змінювання (якщо експлуатант має такі наміри);
- організаційна структура транспортної компанії.

*Коротка історична довідка.*

У короткій історичній довідці наводяться свідчення про дату заснування транспортної компанії, на підставі якого офіційного документа, первинна назва, характер діяльності, спеціалізація, досягнуті обсяги робіт (послуг), склад виробничих фондів.

## ***3. Характеристика представництв, філій транспортної компанії.***

- географічне розташування представництв;
- напрямки діяльності представництв;
- організаційна структура, персонал;
- перспектива розвитку та відкриття нових представництв.

## ***4. Характеристика видів діяльності, основних фондів, ринку транспортних послуг.***

### ***5. Характеристика видів діяльності:***

а) транспортні перевезення пасажирські, поштово-вантажні, міжнародні, внутрішні, регулярні, нерегулярні (на власному та орендованому парку транспортних засобів);

б) роботи по застосуванню транспорту у народному господарстві: сільське господарство, будівництво, медична допомога, нагляд та патрулювання, пошук та рятування, комунальне господарство тощо;

в) агентське обслуговування, контроль ресурсів і резервування перевезень;

г) технічне обслуговування та ремонт;

д) комерційна діяльність щодо укладання договорів (угод):

е) рекламна діяльність.

Указуються обсяги робіт (послуг) звітного року.

Структура, обсяги і напрямок маршрутів Взаємозв'язки з іншими суб'єктами транспортної галузі та туристичного бізнесу, народного господарства та інш.

#### **6. Характеристика споживачів робіт та послуг:**

- основні споживачі;
- мотиваційні характеристики споживачів;
- перспективи та ризики.

#### **7. Характеристика основних фондів:**

а) структура основних виробничих фондів (на правах власності і орендованих);

середньорічна вартість, типи і модифікації ПС, їх чисельність на кінець періоду, структура за терміном експлуатації ПС за типами, ступінь спрацювання, загальний наліт годин по типах ПС; виробничі потужності і площі інфраструктури (агентське обслуговування, комерційне і технічне обслуговування, представництво та ін.), їх балансова вартість;

б) основні фонди соціальної сфери: лікарняні заклади, санаторії, профілакторії, будинки відпочинку, спортивні споруди, житловий фонд, підсобні господарства, інші об'єкти соціальної сфери. Враховуються характеристики об'єктів (кількість ліжок, відвідувань, місць, кількість житлових будинків, кількість сімей працівників, що проживають в них, та ін.), балансова вартість основних фондів.

#### **8. Склад і чисельність працюючих.**

Указуються загальна кількість і середня заробітна плата з угрупованням за категоріями працюючих і виділенням льотного складу, адміністративно-керівного персоналу, керівного складу.

**9. Характеристика ринку транспортних послуг і робіт по застосуванню транспорту у народному господарстві.**

**10. Структура, обсяги і направлення перевезень (картографічне відображення).**

Ринок транспортних послуг - це сукупність запропонованих підприємствами транспорту перевізної спроможності (засобів обслуговування) та платоспроможності замовників за транспортні послуги, що конкретизовані за місцем, часом, обсягом перевезень, якістю і складом технічних засобів та технологічних ліній.

На ринку транспортних послуг виділяються наступні сегменти:

- внутрішні регулярні перевезення (з виділенням місцевих);
- міжнародні регулярні перевезення;
- нерегулярні перевезення (міжнародні, у країни СНД, внутрішні);
- перевезення, згруповані по державам, регіонам, підрегіонам, окремим містам;
- за структурним складом пасажирів.

Дані про виконані перевезення надаються у табличній формі

**11. Перспективи розвитку транспортної компанії та її послуг (робіт).**

Визначаються перспективи удосконалення роботи транспортної компанії, потенційні напрямки за основними видами діяльності (перевезення пасажирів, вантажів, пошти, комунальні послуги тощо).

## **5.2 Опис конкурентних переваг підприємств, видів діяльності (перевезення, роботи, послуги). Ринки діяльності транспортної продукції.**

До найскладніших і найважливіших підрозділів бізнес-плану належить підрозділ «Дослідження ринку». До його складу входять:

- загальна характеристика ринку продукції фірми;
- цільовий ринок фірми;
- місцезнаходження фірми;
- оцінка впливу зовнішніх факторів.

Загальними параметрами досліджуваного ринку є:

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

Під сегментацією ринку, як правило, розуміють розподіл споживачів (покупців) на певні групи. Кожний сегмент ринку має відповідати певним вимогам:

- а) відображати специфічні потреби конкретної групи споживачів;
- б) співвідноситися з купівельною спроможністю покупців та бути однорідним за іншими ознаками (потребами, пріоритетами, звичками тощо);
- в) становити практичний інтерес для бізнесу, що започатковується.

Залежно від типу товару (індивідуального або виробничого споживання) сегментація ринку може здійснюватися за такими ознаками, зокрема: у першому випадку — географічними, демографічними, соціально-економічними, культурними; у другому — за типом та організаційно-правовою формою підприємства, рівнем ділової активності,

обсягом мінімальної партії поставки товарів, мотивацією рішення клієнтів про закупівлю товарів на ринку.

Задля визначення цільового ринку фірми попередньо роблять порівняльну оцінку привабливості кожного з виокремлених сегментів ринку. Така оцінка може здійснюватися за такими напрямками:

- 1) відповідність цілей фірми можливостям конкретного сегмента ринку;
- 2) сильні і слабкі сторони фірми стосовно даного сегмента ринку;
- 3) кошти, необхідні для розробки продукту та його реклами;
- 4) сильні й слабкі сторони конкурентів та їхня позиція на ринку;
- 5) динаміка попиту;
- б) можливості захоплення певної частки ринку.

Ідентифікація цільового ринку є необхідною передумовою для правильного вибору місцезнаходження фірми. Тому обґрунтування місця локалізації фірми є обов'язковим елементом будь-якого бізнес-плану, насамперед бізнесу у сфері обслуговування населення. З урахуванням особливостей цільового ринку бізнесу, що започатковується, вибір місця для фірми здійснюється за традиційною схемою. Він охоплює кілька етапів, коли послідовно вибирають:

1) регіон країни (на основі аналізу демографічної ситуації, економічного потенціалу, купівельної спроможності споживачів);

2) область у регіоні (з урахуванням наближення до споживачів і постачальників сировини й ресурсів, наявності сировинних ресурсів, наявності трудових ресурсів і рівня оплати праці, сприяння ділового клімату розвитку даного бізнесу);

3) населений пункт в області (виходячи з оцінки місцевої конкурентної ситуації, транспортних комунікацій і рівня забезпечення комунальними послугами);

4) конкретні вимоги щодо облаштування фірми (можливі витрати на оренду, купівлю й ремонт наявних приміщень, на нове будівництво, вартість комунальних послуг, земельний податок тощо). Для цього використовують спеціальну матрицю вибору місця, яка враховує основні фактори розміщення та їхню рейтингову оцінку.

У процесі оцінки впливу зовнішніх факторів стисло визначають:

- а) рівень конкуренції у сфері бізнесу, що започатковується;
- б) потенційно можливі (майбутні) джерела конкуренції;
- в) інші фактори зовнішнього впливу (наприклад, необхідність отримання ліцензії для певного виду підприємницької діяльності).

Порівняльний аналіз ринкових стратегій конкурентів рекомендується проводити за окремою процедурою, що враховує привабливі оцінні показники продукту (якість, низькі ціни, широкий асортимент, після продажне обслуговування, продаж у кредит тощо). Такий порівняльний аналіз дає змогу чіткіше визначити сильні й слабкі сторони конкурентів; визначити власний спосіб побудови конкурентоспроможної ринкової стратегії.

#### **Характеристика конкурентного середовища.**

**Стан конкурентного середовища** характеризується широким спектром факторів і показників, що відображають діяльність транспортних компаній - конкурентів з кількісної і якісної сторони у конкретних сегментах ринку транспортних послуг у порівнянні з показниками транспортних компаній, що складає бізнес-план.

#### **Основні характеристики конкурентного середовища:**

- перелік транспортних компаній, що виконують перевезення (роботи, послуги) у даному сегменті ринку;
- перелік напрямків (маршрутів) з зазначенням обсягів робіт та економічних результатів;

- склад технічних засобів, що використовуються на перевезеннях (роботах), їх характеристика, форми власності, агентські і інші структури обслуговування (агентство, представництво, СТО, логістичний центр, підприємство з технічного обслуговування та ремонту, постачання, склади та ін.);

- рівень обслуговування транспортних засобів на СТО;
- інформаційне забезпечення та рекламна діяльність;
- розклад регулярних рейсів та організація нерегулярних перевезень;
- рівень тарифів, знижок та пільг на регулярні перевезення, ціни рейсів, збори на проїзд доріг тощо;
- ціни на ПММ (паливо-мастильні матеріали) за пунктами заправлення, матеріали, запасні частини, вартість оренди приміщень, обладнання, технічного обслуговування та ін.;
- наміри (плани) транспортних компаній - конкурентів у частині подальшого освоєння ринку транспортних перевезень;
- думка пасажирів (клієнтів) щодо діяльності транспортних компаній - конкурентів (за даними анкетування і інших джерел);
- питома вага транспортних перевезень, що виконують транспортних компанії-конкуренти, від загального обсягу транспортних перевезень;
- гарантії на виконання перевезень і обслуговування;
- рівень регулярності та забезпечення безпеки перевезень;
- відповідність екологічним вимогам;
- характеристика персоналу.

### **5.3 Визначення основних інвестиційних характеристик, переваг та можливостей підприємства.**

Ціль цього плану - дати концентрований виклад стратегії розвитку компанії для широкого кола осіб, яким не обов'язково знати деталі плану.

Це повинне дати відповідь майбутнім інвесторам (у тому числі й акціонерам) який буде їхній дохід при успішній реалізації бізнес-плану й величину ризику зазнати збитків.

Визначаються в певному порядку всі напрямки діяльності компанії, цільові ринки й місце компанії на цих ринках. По кожному напрямку встановлюються мети до яких прагнути компанія й стратегії їхнього досягнення, що включають переліки необхідних заходів.

Заохочується інформація, що дає подання про фірму з усіма даними, що характеризують її комерційну діяльність (обсяг перевезень, тарифи, доходи, витрати й прибутку).

У такий спосіб у розділі необхідна освітити наступні моменти:

1. Основні цілі компанії, до яких вона прагнути.
2. Основні стратегії компанії, що дозволяють досягти ці мети.
3. Склад конкретних заходів, які необхідно провести в рамках обраних стратегій.

4. Чим буде займатися компанія в планованому періоді (які види перевезень, роботи й послуги)
5. Які кошти необхідні для цього й де них планується одержати.
6. Чим передбачувані послуги краще подібних у конкурентів, і чому споживачі захочуть здобувати саме їх.
7. Які обсяги продажів, транспортних перевезень і послуг прогноуються на найближчі роки.
8. Яка очікуваний виторг від перевезень і послуг.
9. Які виробничі витрати на виробництво транспортної продукції.
10. Яка очікуваний чистий прибуток.
11. По закінченню якого строку позикові кошти гарантовано будуть повернуті.
12. Характерні умови роботи транспортних компанії.
13. Дані про створення й реєстрацію транспортних компанії, сертифікати, ліцензії.

У коментарях необхідно виділити загальну програму транспортних компанії.

1. Що являє собою транспортна компанія.
2. Хто є основним одержувачем послуг.
3. Які потреби пасажирів і що саме коштовно для них у послугах фірми.
4. Який стане транспортна компанія в перспективі.
5. Який вона повинна бути.

Особливо важливим для потенційних інвесторів є обґрунтування стратегії зростання (перспектив розвитку) фірми. У цьому обґрунтуванні виокремлюються:

- а) удосконалення (модернізація) продукції фірми в майбутньому;
- б)

перспективне розширення обсягів виробництва й продажу продукції фірми.

#### **5.4 Розробка програми створення та здійснення діяльності підприємства.**

Важливим є розкриття концепції «поведінки» фірми в галузі, тобто:

- 1) загальна характеристика фірми (стратегічні й тактичні цілі, види діяльності, стадія розвитку бізнесу, географія діяльності);
- 2) опис продукту фірми (техніко-експлуатаційні та споживчі параметри, привабливість для покупця, рівень готовності до виходу на ринок).

Зрештою, характеризуючи продукцію фірми, доцільно привернути увагу заінтересованих осіб до наявності патентів (авторських свідоцтв), «ноу-хау», товарних знаків, комерційних таємниць, ексклюзивних прав на продаж товарів тощо.

**Завдання до експрес-контролю якості засвоєння знань лекційного матеріалу з теми 5.**

1. Які основні цілі опрацювання розділу «Галузь, фірма та її продукція»?
2. З яких підрозділів складається розділ «Галузь, фірма та її продукція»?
3. Яку інформацію потрібно навести в підрозділі «Аналіз стану справ у галузі»?
4. На які питання слід звернути увагу, характеризуючи фірму?
5. Як у бізнес-плані рекомендується давати опис продукту (послуги) фірми? Що важливо зазначити?
6. Чому в бізнес-плані необхідно розглянути питання про перспективи зростання фірми?
7. Яким чином відображується стан конкуренції у галузі?
8. Які особливості визначення конкурентоспроможності підприємства?
9. Що характеризує ринок збуту у бізнес-плані?
10. Яким чином характеризується ринок збуту у транспортній галузі?

## **МОДУЛЬ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СКЛАДОВИХ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЗЕД, ВРАХОВУЮЧИ РИЗИКИ ТА СТРАХУВАННЯ.**

### **ТЕМА 6. МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ТА МАРКЕТИНГ-ПЛАН ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.**

- 6.1. Маркетингове дослідження у бізнес-плані, вимоги до проведення та оформлення.
- 6.2. Елементи та етапи проведення аналізу ринку транспортних послуг та робіт: внутрішній та міжнародний ринок.
- 6.3. Планування маркетингу ЗЕД підприємства, визначення мети.
- 6.4. Оформлення та елементи маркетинг-плану ЗЕД підприємства.
- 6.5. Відображення стратегії розвитку підприємства.
- 6.6. Розробка тарифної політики підприємства.
- 6.7. Комунікаційна політика підприємства.

#### **6.1 Маркетингове дослідження у бізнес-плані, вимоги до проведення та оформлення.**

Маркетингове дослідження — це система збирання, класифікація, аналіз і узагальнення даних щодо поведінки, потреб, відносин, мотивацій і т.і. окремих осіб і організацій в контексті їхньої економічної, політичної, суспільної і побутової діяльності.

Маркетингове дослідження – це систематична підготовка й проведення різних обстежень, аналіз отриманих даних і подання результатів і висновків у вигляді, що відповідає конкретному маркетинговому завданню, що коштує перед компанією.

Основні завдання маркетингових досліджень у бізнес-плані:

- аналіз та прогностичні дослідження ринку;
- визначення величини і динаміки попиту;
- розрахунок місткості ринку та його окремих сегментів;
- прогностичні дослідження обсягів збуту;
- визначення конкурентних позицій підприємства;
- визначення конкурентоспроможності транспортних послуг транспортного підприємства;
- дослідження поведінки споживачів транспортної компанії;
- прогнозування обсягів попиту.

Маркетингові дослідження підприємства. Проводять для визначення рівня власної конкурентоспроможності як здатності посісти відповідну позицію на конкретному ринку на підставі його реальних конкурентних переваг. Оцінка конкурентоспроможності підприємства — це порівняння його економічних пріоритетних конкурентів, що дозволяє визначити свої переваги над ними в конкретній сфері діяльності. Існують зовнішні та внутрішні конкурентні переваги:

зовнішні — базуються на відмінних якостях товару, що збільшує «ринкову силу» підприємства;

внутрішні — полягають у скороченні витрат чи налагодженні ефективнішої системи менеджменту, ніж у конкурентів, що дозволяє виробнику знизити собівартість товарів, а отже, і ціни.

На підставі цих типів конкурентних переваг можна визначитися зі стратегією підприємства

#### **Макро-і мікросередовище.**

Основні фактори мікро- і макросередовища, що впливають на обсяг транспортних перевезень, в свою чергу, поділяються на фактори, що стимулюють зростання та фактори, що стримують зростання.

Стимулюючи макро-економічні фактори:

- всесвітній і національний ріст;
- ріст особистого доходу;
- поява нових сегментів ринку;
- зм'якшення валютних обмежень;
- зростання кількості населення;
- знижки й реклама.

Стримуючи макро-економічні фактори:

- спад виробництва;
- девальвація валюти;
- спад ВНП;
- ріст вартості подорожей.

Стимулюючи мікро-економічні фактори:

- модернізація ПС;
- ріст паливної ефективності ПС;
- здешевлення капіталу;

- зниження собівартості;
- поліпшення технології.

Стримуючи мікро-економічні фактори:

- ріст цін для покриття видатків;
- експлуатаційні видатки перевищують інфляцію;
- видатки на контроль шуму й емісії;
- недолік капіталу.

Експлуатаційні фактори, характерні для ринків транспортних перевезень, містять елементи як макро-, так і мікросередовища.

Першим кроком є *дослідження зовнішнього середовища*: оцінка змін, що впливають на різні аспекти поточної стратегії; визначення факторів, що представляють загрозу для поточної стратегії фірми; контроль і аналіз діяльності конкурентів, визначення факторів, що представляють більше можливості для досягнення загальних цілей шляхом коригування планів.

Аналіз зовнішнього середовища допомагає контролювати зовнішні по відношенню до фірми фактори, отримати важливі результати (час для розробки системи раннього попередження на випадок можливих загроз, час для прогнозування можливостей, час для складання плану на випадок непередбачених обставин і час на розробку стратегій). Для цього необхідно з'ясувати, де знаходиться організація, де вона повинна знаходитися в майбутньому і що для цього має зробити керівництво.

Загрози і можливості, з якими стикається фірма, можна виділити у дев'ять областей:

#### 1. Економічні чинники.

Економічні чинники не менш важливі, ніж демографічні. Мало знати, скільки у фірми потенційних клієнтів. Важливо визначити, скільки і які послуги вони захочуть придбати. На платоспроможний процес населення впливає багато факторів, серед яких і рівень економічного розвитку самої країни, і розмір заробітної плати, і інфляція, і безробіття. Необхідно враховувати високу залежність попиту на туристичні послуги від рівня доходу.

#### 2. Політичні фактори.

Активну участь підприємницьких фірм в політичному процесі є вказівкою на важливість державної політики для організації.

#### 3. Ринкові фактори.

Ринкова середу являє собою постійну небезпеку для фірми. До факторів, що впливає на успіхи і провали організації, ставляться розподіл доходів населення, рівень конкуренції в галузі, що змінюються демографічні умови, легкість проникнення на ринок.

#### 4. Технологічні чинники.

Аналіз технологічного середовища може враховувати зміни в технології виробництва, застосування ЕОМ в проектуванні і наданні товарів і послуг або успіхи в технології засобів зв'язку.

#### 5. Фактори соціальної поведінки.

Ці чинники включають мінливі відносини, очікування і звичаї суспільства (роль підприємництва, роль жінок і національних меншин в суспільстві, рух на захист інтересів споживачів).

#### 6. Міжнародні чинники.

Керівництво фірм, що діють на міжнародному ринку, має постійно оцінювати і контролювати зміни в цій широкій середовищі.

Отже, аналіз зовнішнього середовища дозволяє організації створити перелік небезпек і можливостей, з якими вона стикається в цьому середовищі. Для успішного планування керівництво повинно мати повне уявлення не тільки про істотні зовнішні проблеми, а й про внутрішні потенційні можливості і недоліки організації.

### **6.2 Елементи та етапи проведення аналізу ринку транспортних послуг та робіт: внутрішній та міжнародний ринок.**

Маркетингове дослідження доцільно проводити шляхом вивчення дії п'яти головних чинників:

#### **1. Дослідження ринку, його місткості та сегментів:**

Дослідження ринку і продаж проводиться з метою одержання даних про ринкові умови для визначення подальшої діяльності підприємства. Основні напрямки дослідження ринку і продажів містять у собі:

- оцінку місткості ринку;
- сегментацію ринку;
- аналіз тенденцій зміни і розвитку ринку, включаючи аналіз зміни економічних, науково-технічних, демографічних, екологічних, законодавчих факторів;
- вивчення фірмової структури ринку;
- прогноз обсягу продажів.

Місткість ринку характеризується розмірами попиту населення і величиною товарної пропозиції. Розрізняється два рівні місткості ринку: потенційний і реальний.

Дослідження місткості ринку при складанні бізнес-плану допомагає прогнозувати можливий обсяг продажів. При неправильному його прогнозуванні і виробництві великого обсягу продукції може виникнути затоварення, що призведе до збільшення витрат обертання і скорочення прибутку.

Ринкова сегментація проводиться з метою максимального задоволення запитів споживачів у різноманітних товарах, а також, раціоналізації витрат підприємства-виготовлювача на розробку програми виробництва, випуску і реалізацію товару.

Для аналізу кон'юнктури ринку доцільно розробити відповідну програму, яка вміщує наступні етапи:

а) визначення мети досліджень з урахуванням інтересів транспортних компаній на ринку транспортних послуг;

б) збирання, систематизація і накопичення оглядово-аналітичних матеріалів, інших вихідних даних, створення системи інформаційного забезпечення;

в) установлення та аналіз основних тенденцій розвитку різних сегментів ринку;

г) систематизація та оцінка факторів, що впливають на стан і динаміку розвитку ринку;

д) комплексний аналіз кон'юнктури ринку (на підставі матеріалів пп.б, в);

е) розробка рекомендацій щодо вдосконалення комерційної діяльності транспортної компанії.

Дослідження і аналіз ринку транспортних послуг пропонує вивчення:

а) стану зовнішнього середовища - рівень економічного розвитку країн і регіонів (валовий національний продукт, структурні зрушення в економіці, стабільність політичної ситуації, система зовнішньоекономічних зв'язків, обсяги зовнішньої торгівлі, паливно-енергетичні проблеми, темпи інфляції, стан ринку перевезень інших видів транспорту, безпосередньо політичні і договірно-правові умови та ін.);

б) ємності і структури ринку транспортних перевезень (робіт, послуг), що характеризуються обсягами виконаної транспортної продукції (робіт, послуг) з розподіленням за видами (пасажирські, вантажні, поштові та інші) і за характером (регулярні, нерегулярні) з виділенням внутрішніх і міжнародних перевезень;

в) географічного розподілення перевезень з поділом за регіонами та підрегіонами;

г) ступеня освоєння ринку різними транспортними компаніями;

д) структури парку транспортних засобів транспортних компаній і тенденції його формування, направлення науково-технічного прогресу;

е) стану інфраструктури (агентства, логістичні центри, система технологічного обслуговування і ремонту транспортних засобів, транспортні зв'язки з диспетчерами за основними пасажиропотоками, вантажопотоками та ін.);

ж) фінансовий стан транспортних компаній - перевізників за сегментами ринку.

Сегментація і умови групування за наступними ознаками:

а) природно-географічні фактори (природні і кліматичні особливості країн і регіонів-кореспондентів по зв'язкам, сезонність пасажиропотоків та вантажопотоків, географічні особливості транспортної інфраструктури тощо).

б) демографічні фактори (чисельність населення і темпи його зростання, зворотна структура, демографічні тенденції за країнами і регіонами, зайнятість населення, рівень концентрації розселення та ін.);

в) економічні і соціальні фактори (рівень і особливості економічного розвитку, обсяги і направлення зовнішньої торгівлі, стан валютного ринку, платіжного і торгового балансу, ступінь монополізації перевізної діяльності і характер конкуренції, стан інвестиційної діяльності у сфері транспорту,

економічний стан транспортних компаній, розвиток туризму, рівень прибутків населення і його платоспроможність за групами, соціальна структура і національно-побутові традиції населення, якість транспортних послуг, система тарифів, розмір знижок і пільг та ін.);

г) техніко-технологічні фактори (склад парку транспортних засобів і його техніко-експлуатаційні характеристики, відповідність сучасним вимогам і стандартам, відповідність компонуючих схем складу пасажирів та вантажу, технічний рівень систем, що обслуговують та характеристика відповідних технологічних схем з оцінюванням їх прогресивності);

д) комплексний аналіз стану ринку транспортних послуг (робіт) дозволяє встановити ступінь освоєння окремих сегментів ринку, потенціальні можливості щодо збільшення перевезень (послуг) на традиційних (що склалися) напрямках і освоєння нових пасажиро-і вантажопотоків, кон'юктуроздатності транспортних компанії з технічного рівня ПС, що експлуатуються, та систем, що обслуговуються, якості транспортних послуг (робіт), рівня економічних показників і тарифів (цін), що застосовуються, та ін.

У результаті аналізу виявляються шляхи удосконалення комерційної діяльності парку транспортних засобів що експлуатуються, за рахунок раціоналізації його розміщування по маршрутам, видам робіт, регулювання вдосконалення диспетчеризації та організації перевезень, зокрема, за рахунок упровадження і використання автоматизованих систем, раціоналізації мережі агентств (агентів) і представництв, покращання правового забезпечення і договірної практики, вдосконалення тарифної політики, рекламного і інформаційного обслуговування, вдосконалення технологічних схем обслуговування, виявлення пріоритетних напрямків освоєння ринку перевезень (робіт, послуг).

## ***2. Дослідження споживачів та їх потреб.***

Поведінка споживачів — це економічні, соціальні і психологічні аспекти, які мають місце в процесі підготовки і здійснення купівлі, передують їм або настають за ними. Якісний і кількісний склад, що і навіщо вони купують, коли, де і за яку ціну вони купують? Для оцінки поведінки споживачів використовують інтердисциплінарний підхід. При цьому економічні науки відповідають на запитання щодо доходу і його розподілу, оцінки попиту і пропозиції тощо. Психологія допомагає зрозуміти мотиви поведінки, етнографія — особливості культури, побуту, стосунків, розселення тощо.

Досліджуючи поведінку споживачів використовують два основних теоретичних підходи:

- економічна теорія, що розглядає рішення покупців, як наслідок раціональних, послідовних підрахунків, щоб найбільшою мірою задовольнити свої запити і смаки;
- мотиваційна теорія, що лежить в основі поведінки людей і є наслідком постійного взаємовпливу комплексу свідомих і несвідомих чуттєвих, інтелектуальних, культурних і фізіологічних

потреб. Справжні причини купівлі товарів не завжди мають свідомий характер.

Відправним моментом дослідження поведінки споживачів є побудова і вивчення відповідних моделей, на які впливають такі групи чинників:

- зовнішнього впливу (культура, субкультура, соціальний клас, референтна група, сім'я, особистий вплив);
- «чорної скриньки» (потреби, цінності, мотиви, особистість, спосіб життя, ризики, орієнтація, емоції);
- ситуаційні впливи (завдання купівлі, соціальне оточення, фізичне оточення, ефект часу, попередній стан).

### **3. Дослідження продукції та послуг, що вже є на ринку.**

Мета дослідження товарів при розробці бізнес-плану є визначення відповідності

техніко-економічних показників і якості товарів, що є в обігу на ринках, попиту і

вимогам покупців, а також аналіз їхньої конкурентоспроможності.

Результати дослідження дають можливість підприємству:

- розробити власний асортимент транспортних послуг транспортного підприємства відповідно до вимог споживачів,
- підвищити конкурентоспроможність,
- визначити напрямки діяльності в залежності від різноманітних стадій «життєвого циклу» товару,
- знайти ідею і розробити нові продукти та послуги транспортного підприємства;
- модифікувати продукцію та послуг транспортного підприємства;
- удосконалити маркірування;
- виробити фірмовий стиль;
- удосконалити обслуговування та сервіс щодо обслуговування пасажирів та клієнтів.

### **4. Дослідження конкурентів.**

Аналіз конкурентів підприємства можна проводити за такою маркетинговою програмою:

- число конкурентів і хто вони;
- частка підконтрольного ринку та обсяг їхнього виробництва;
- стратегія їхньої конкурентної боротьби;
- рівень конкурентоспроможності їхніх товарів;
- практика конкурентів щодо стимулювання збуту і реклами;
- привабливість упаковки товарів конкурентів;
- рівень сервісного обслуговування конкурентів;
- практика розподілу і збуту в конкурентів;
- шанси конкурентів на успіх;
- реакція конкурентів на стратегічні ходи інших конкурентів;
- чого хочуть досягти конкуренти;

- можливі заходи для запобігання контр дій конкурентів.

Стан конкурентного середовища характеризується широким спектром факторів і показників, що відображають діяльність транспортних компаній - конкурентів з кількісної і якісної сторони у конкретних сегментах ринку транспортних послуг у порівнянні з показниками транспортної компанії, що складає бізнес-план.

Діагностику конкурентного середовища, діяльності конкурентів варто вважати найважливішою ланкою всього процесу маркетингових досліджень, тому що вона є умовою, гарантією успіху продуктів, пропонованих фірмою на ринку.

Діагностика конкурентного середовища вимагає не тільки аналізу стану різних методів і стратегій конкуренції, але й дослідження іміджу продукту й іміджу підприємства. Дійсно, знижуючи ціну на свою послугу, підприємство здобуває можливість зміцнити свої позиції в порівнянні з конкурентами. Підвищення ціни послуги приводить до зниження рівня її конкурентної переваги. Поліпшуючи якісні характеристики продукту, компанія одержує значну перевагу перед конкурентами, що, у свою чергу, може бути основою для призначення більше високої ціни. Якщо ж підприємство втримує ціну на свої послуги на рівні цін конкурентів, то більше висока якість створює йому лідируюче положення на ринку, дозволяє збільшити чисельність споживачів і, відповідно, розмір займаної ринкової частки.

Тут потрібно провести реалістичну оцінку слабких і сильних сторін конкуруючих товарів і послуг, назва й розташування випускаючих фірм.

Основні характеристики конкурентного середовища:

- перелік транспортних компаній, що виконують перевезення (роботи, послуги) у даному сегменті ринку;
- перелік напрямків (маршрутів) з зазначенням обсягів робіт та економічних результатів;
- склад технічних засобів, що використовуються на перевезеннях (роботах), їх характеристика, форми власності, агентські і інші структури обслуговування (агентство, представництво, підприємство з технічного обслуговування та ремонту, постачання, склади та ін.);
- рівень обслуговування на СТО;
- інформаційне забезпечення та рекламна діяльність;
- розклад регулярних пасажирських рейсів та організація вантажних перевезень;
- рівень тарифів, знижок і пільг на регулярні перевезення, сплачені дорожні збори;
- ціни на ПММ (паливно-мастильні матеріали), матеріали, запасні частини, вартість оренди приміщень, обладнання, технічного обслуговування та ін.;
- наміри (плани) транспортних компаній - конкурентів у частині подальшого освоєння ринку транспортних перевезень;

- думка пасажирів (клієнтів) щодо діяльності транспортних компаній - конкурентів (за даними анкетування і інших джерел);
- питома вага транспортних перевезень, що виконують транспортні компанії-конкуренти, від загального обсягу транспортних перевезень;
- гарантії на виконання перевезень і обслуговування;
- рівень регулярності та забезпечення безпеки перевезень;
- відповідність екологічним вимогам;
- характеристика персоналу.

Необхідно виділити три-чотири фірми й обговорити їхню роботу з основних категорій ринку.

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

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

### **5. Оцінка перспектив розвитку обсягів попиту.**

Прогноз збуту — це визначення того, що підприємство розраховує продати, виходячи із існуючої кон'юнктури, ринкового потенціалу і власних можливостей. При цьому використовують кількісні та не кількісні методи прогнозування. З-поміж кількісних методів найвідомішими є множинна регресія, кореляційний аналіз, аналіз динамічних рядів, прогнозування на основі частки ринку тощо. Некількісні методи — це експертна оцінка майбутніх обсягів збуту. Як експертів використовують незалежних фахівців, покупців, менеджерів підприємства.

Складовою частиною маркетингової діяльності є прогнозування попиту на транспортні перевезення (роботи, послуги) і оцінювання можливостей пропозицій транспортних послуг (робіт).

Прогнозування рекомендується проводити за маршрутами або, при недостатній стійкості пасажиропотоків та вантажо-потоків, за схемою: місто-ринок, регіон-регіон (підрегіон), регіон-місто.

При прогнозуванні використовуються матеріали з дослідження ринку транспортних послуг (робіт) та існуючі методи прогнозування (або вдосконалені розробниками бізнес-плану): екстраполяція тимчасових рядів, факторне моделювання, експертні оцінки та ін.

Прогноз рекомендується виконувати у трьох варіантах: оптимістичний, песимістичний, усереднений.

## **6.3 Планування маркетингу ЗЕД підприємства, визначення мети.**

План маркетингової діяльності визначається його суттєвістю як методу управління комерційною діяльністю транспортних компанії і методу дослідження ринку транспортних перевезень (робіт та послуг) з чіткою орієнтацією на вимоги користувачів транспортних послуг (робіт).

Приблизний зміст плану маркетингу:

- організаційна структура і функції служб (відділів), що здійснюють маркетингову діяльність;
- дослідження ринку і оцінка попиту на транспортні перевезення (роботи, послуги);
- аналіз кон'юнктури ринку транспортних перевезень (робіт та послуг);
- прогнозування попиту на транспортні перевезення (роботи, послуги);
- методи оцінки рівня задоволення попиту на транспортні перевезення;
- розробка стратегії освоєння та розширення сегментів ринку транспортних перевезень (робіт, послуг);
- тарифна політика транспортних компанії;
- рекламна діяльність;
- система продажу транспортних перевезень і сервісне обслуговування;
- ресурсне забезпечення (парк транспортних засобів, ПММ, персонал та інше).

Головним інформаційним завданням розділу є представлення відомостей про:

- 1) наявні на підприємстві маркетингові служби;
- 2) схему та характеристику існуючих каналів збуту продукції, засобів реклами, ціноутворення;
- 3) транспортне обслуговування покупців;
- 4) механізм розрахунків за придбані послуги;
- 5) експортну діяльність підприємства з визначенням існуючих запланованих контрактів та грошових надходжень.

В розділ також описується стратегія маркетингу, що полягає в приведенні можливостей підприємства у відповідність із ситуацією на ринку.

У широкому розумінні загальна стратегія маркетингу - це система конкретних стратегій щодо вибору і формування.

- 1) цільового ринку фірми;
- 2) номенклатури та напрямки виконанні транспортних послуг та робіт;
- 3) системи збуту та реалізації послуг;
- 4) політики ціноутворення;
- 5) способів організації рекламної кампанії;
- 6) політики формування попиту та стимулювання збуту послуг з транспортних перевезень.

У плані маркетингу повинні бути надані конкретні рекомендації щодо вдосконалення комерційної діяльності транспортних компанії у частині формування та задоволення попиту на транспортні перевезення (роботи, послуги).

Стратегічне планування — це управлінський процес створення і забезпечення стратегічної відповідності між цілями, потенційними можливостями, шансами транспортної компанії і результатами взаємодії зі своїми найчисленнішими маркетинговими агентами-посередниками з продажу транспортних перевезень.

Етапи планування:

- цілі та завдання взаємодії транспортної компанії з агентами.
- напрямки взаємодії з агентами.
- плани щодо розвитку агентської мережі.
- стратегія підвищення ефективності співпраці.

Враховуючи нестабільність ситуації і значну залежність будь-якої промисловості від стану світової економіки, прогнози робляться у формі сценаріїв, включаючи деякі прогнозовані катаклізми (енергетична криза, радикальна зміна цін на енергоносії, економічні кризи в різних регіонах). Останнім часом стали враховуватися навіть політичні чинники, включаючи тероризм.

У прогнозах оцінюється: пасажирообіг, пасажиропотік, вантажообіг, вантажопотік, очікувана кількість рейсів, кількість транспортних засобів в експлуатації, потреба в нових транспортних засобах, потреба в нових технічних рішеннях. Прогноз робиться на основі прогнозних оцінок по певному набору соціально-економічних чинників.

Складовою частиною маркетингової діяльності є прогнозування попиту на транспортні перевезення (роботи, послуги) і оцінювання можливостей пропозицій транспортних послуг (робіт).

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.

Побудові маркетингового плану транспортних компанії передують розробка дерева цілей.

***Формулювання цілей і побудова дерева цілей.***

Ціль фірми:

Досягти найефективніших показників в роботі за весь час існування транспортної компанії, утримати лідируючі позиції на ринку транспортних перевезень.

1. Збільшити обсяг споживачів.
2. Впровадження єдиних стандартів, технологій і правил, прийнятих у світовій практиці.
3. Скорочення числа польотів на збиткових маршрутах.
4. Експлуатація нових містких літаків на маршрутах з найбільшим потоком пасажирів.
5. Удосконалення системи продажів та диспетчеризації.
6. Удосконалення маршрутизації.

7. Збільшення обсягу перевезень.
8. Збільшення парку транспортних засобів.
9. Сертифікована обладнання.
10. Впровадження програми комп'ютеризації та нових інформаційних технологій.
11. Інтенсивне використання можливості логістичних центрів та загальної інфраструктури.
12. Удосконалення роботи логістичних центрів та СТО.
  - 12.1. Розвиток виробничої бази логістичних центрів та СТО.
  - 12.2. Будівництво нових логістичних центрів та СТО.
  - 12.3. Поліпшення регламентного ремонту транспортних засобів .
  - 12.4. Поліпшення техобслуговування транспортних засобів.

#### **6.4 Оформлення та елементи маркетинг-плану ЗЕД підприємства.**

Приймаючи за основу вищевикладені положення, як правило маркетинг-план транспортного підприємства у бізнес-плані повинен складатись із наступних елементів:

1. Розробка стратегії діяльності транспортного підприємства;
2. Розробка товарної політики;
3. Розробка цінової політики транспортного підприємства;
4. Система розподілу, збутова політика;
5. Маркетингові комунікації, просування та реклама.

Маркетинговий план являє собою стратегічну карту розвитку.

##### ***Система розподілу, збутова політика.***

Збутова політика транспортної компанії.

Система продажу транспортних перевезень і сервісного обслуговування вміщує:

- формування мережі агентств (агентів);
- представництв;
- інших пунктів по забезпеченню реалізації перевезень (продаж, диспетчеризація);
- входження в автоматизовані системи з відповідним супроводженням рейсів і контролем формування комерційного завантаження рейсів,
- управління доступом агентів до рейсів транспортних компаній;
- створення власних комп'ютерних систем служб інформації;
- технологічних ліній в логістичних центрах;
- координацію діяльності транспортної компанії,
- стан розкладу руху транспортних засобів з урахуванням характеристик попиту;

На підставі аналізу системи продажу перевезень і обслуговування споживачів (клієнтури) визначаються напрямки її удосконалення і виробляються конкретні пропозиції, які у бізнес-плані надаються за роками

запланованого періоду (перший рік з щоквартальною розбивкою), з зазначенням термінів виконання і відповідальних осіб (підрозділів), з підрахуванням необхідних ресурсів у натуральному і вартісному виразі.

### **6.5 Відображення стратегії розвитку підприємства.**

Розробка програми діяльності компанії є першим етапом стратегічного планування.

**Стратегічне планування** - це управлінська діяльність по створенню й підтримці стратегічної відповідності між цілями фірми, її потенційними можливостями й шансами в сфері маркетингу.

Головне завдання компанії - створити господарський механізм, що забезпечує найбільш вигідну швидку адаптацію транспортних компаній до зовнішніх умов, що змінюються.

Це дозволяє зменшити невизначеність і ризик у господарській діяльності й забезпечити концентрацію ресурсів на обраних напрямках.

Зміст стратегічного планування складається:

1. Створення умов для стримування прагнення керівництва до максимізації поточного прибутку на шкоду досягненню довгострокової мети
2. Орієнтування керівників більшою мірою на передбачення.
3. Створення умов для встановлення обґрунтованих пріоритетів розподілу завжди обмежених ресурсів.

В розділ також описується стратегія маркетингу, що полягає в приведенні можливостей підприємства у відповідність із ситуацією на ринку.

У широкому розумінні загальна стратегія маркетингу — це система конкретних стратегій щодо вибору і формування:

- 1) цільового ринку фірми;
- 2) номенклатури та асортименту транспортних послуг та робіт;
- 3) системи збуту та реалізації послуг;
- 4) політики ціноутворення;
- 5) способів організації рекламної кампанії;
- 6) політики формування попиту та стимулювання збуту послуг транспортної компанії.

У плані маркетингу повинні бути надані конкретні рекомендації щодо вдосконалення комерційної діяльності транспортної компанії у частині формування та задоволення попиту на транспортні перевезення (роботи, послуги).

Стратегічне планування — це управлінський процес створення і забезпечення стратегічної відповідності між цілями, потенційними можливостями, шансами транспортної компанії і результатами взаємодії зі своїми найчисленнішими маркетинговими агентами-посередниками з продажу транспортних перевезень.

Етапи планування:

- цілі та завдання взаємодії транспортних компаній з агентами.

- програма роботи з агентами.
- плани щодо розвитку агентської мережі.
- стратегія підвищення ефективності співпраці

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.

#### ***Розробка товарної політики.***

Робота з вибору видів транспортних перевезень і послуг, які повинні стати основою бізнесу компанії.

1. Необхідно дати опис всіх існуючих і нових видів транспортних перевезень, робіт і послуг.

2. Які потреби (справжні або потенційні) покликані задовольняти пропоновані транспортні послуги (на внутрішньому й зовнішньому ринках).

3. На яких клієнтів розраховані перевезення й послуги.

4. Динаміка попиту (платоспроможна потреба) населення на даний вид перевезення.

5. Чому віддають перевагу даним видам перевезень. У чому основна перевага пропонованих послуг конкуруючих транспортних компаній.

6. Які технологічні й економічні особливості пропонованих послуг.

7. Рівень і передбачувана динаміка тарифів і цін на перевезення й послуги.

8. Техніко-економічні параметри перевезень і послуг.

9. Як організоване передпродажне й після продажне обслуговування споживачів? Наявність вантажних терміналів та логістичних центрів.

Транспортна компанія проводить цілеспрямовану політику підвищення якості перевезень, представлених послуг і робіт 4 груп:

- продукція вищої якості (безпека послуг);
- конкурентоспроможна транспортна продукція;
- продукція зниженого рівня якості;
- продукція з низькою якістю (послуг).

При формуванні асортиментів транспортних послуг важлива маркетингова діяльність по дослідженню життєвого циклу тих або інших видів перевезень і послуг, і напрямків рейсів.

### **6.6 Розробка тарифної політики підприємства.**

Тарифна та цінова політика транспортної компанії у бізнес-плані відображується за напрямками:

1. Міжнародний та внутрішній ринок транспортних послуг та робіт.
2. Перевезення пасажирів та вантажів.
3. Чартерні та регулярні рейси.

4. Тарифи на транспортні перевезення пасажирів у залежності від дальності маршруту та набору послуг.

5. Тарифи на вантажні перевезення у залежності від типу вантажу, протягу маршруту, додаткових умов замовника.

Цінова політика повинна відображати систему знижок, яку застосовуватиме транспортна компанія.

Стратегія преміальних цін (або знижок із цін) має багато варіантів. При цьому використання того чи того виду знижки визначається характером її спрямування.

### **6.7 Комунікаційна політика підприємства.**

План рекламної діяльності на оцінці рекламних заходів, що проводиться транспортною компанією, і аналізу ринку рекламних послуг всередині країни і за її межами. У результаті розроблюється комплексний план рекламної діяльності, що вміщує відповідні структурні ланцюги, види і методи реклами, розрахунок вартості рекламних заходів.

Охарактеризувати концепцію рекламної діяльності фірми і політику підтримки її послуг:

- які засади покладено в основу рекламної політики фірми?
- які засоби реклами передбачається використовувати в бізнесі фірми?
- яким засобам розповсюдження рекламної інформації буде віддано перевагу?
- скільки коштуватиме організація рекламної кампанії фірми? Як ці витрати розподіляються за окремими періодами?
- як буде організовано сервіс продукції фірми? Чи буде він здійснюватися власними силами чи спеціалізованими фірмами?
- які спеціальні послуги фірма запропонує споживачам? Скільки коштуватиме сервісне обслуговування?
- як змінюватимуться пріоритети маркетингової діяльності фірми в процесі її розвитку?

В процесі розробки рекламної кампанії потрібно:

- визначити концепцію та творчий зміст усієї рекламної кампанії;
- вибрати засоби розповсюдження рекламної інформації (радіо, газети, листівки, телебачення, рекламні щити тощо);
- прийняти рішення щодо масштабів та термінів використання кожного засобу реклами;
- скласти кошторис витрат на організацію та проведення рекламної кампанії фірми.

Окрім реклами можуть бути заплановані такі засоби впливу на споживачів:

- «паблік-релейшнз» — взаємини з громадськістю, подання інформації у ЗМІ у вигляді статей, інтерв'ю, відгуків, участь у ярмарках, виставках, презентаціях з метою стимулювання збуту;
- персональний продаж — персональна увага споживачеві під час продажу (ознайомлення одного або декількох покупців з товарами (послугами) фірми).

### **Завдання до експрес-контролю якості засвоєння знань лекційного матеріалу з теми 6.**

1. Які основні етапи охоплює процедура дослідження транспортного ринку?
2. Як здійснюється процес сегментації транспортного ринку та вибору цільового ринку?
3. Для чого необхідно складати маркетинг-план?
4. В якій послідовності здійснюється розробка маркетинг-плану?
5. Як впливає стадія життєвого циклу продукту фірми на вивчення орієнтирів маркетингової діяльності фірми?
6. Які типи маркетингових підходів можуть бути використані, розробки стратегії маркетингу? У чому полягає їхня суть?
7. Які ви знаєте типи каналів збуту? Які чинники впливають на вибір каналів збуту продукції фірми?
8. В якій послідовності здійснюється розробка політики ціноутворення фірми? Коротко охарактеризуйте сутність кожного.
9. Які фактори враховуються для визначення ціни продукції фірми?
10. Які питання щодо ціноутворення на продукцію фірми потрібно розглянути в бізнес-плані?

## **ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА.**

- 7.1. Основні цілі та завдання організаційного плану
- 7.2. Структура організаційного плану
- 7.3. Вибір організаційної структури та визначення потреби в управлінському персоналі
- 7.4. Календарний план-графік реалізації підприємницького проекту

### **7.1 Основні цілі та завдання організаційного плану.**

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

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

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

## **7.2 Структура організаційного плану.**

Внутрішня логіка розробки “Організаційного плану” передбачає етапи, представлені на рис. 8.1. Відповідно, основними складовими блоками цього розділу є:

1. Обґрунтування форми власності та організаційно-правової форми управління суб'єктом підприємницької діяльності (реалізацією бізнес-проекту).
2. Обґрунтування потреби підприємницького проекту в основному управлінському персоналі, організації, оплаті та стимулюванні його праці.

3. Визначення консалтингових потреб реалізації підприємницького проекту.

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

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

### **7.3 Вибір організаційної структури та визначення потреби в управлінському персоналі.**

Організаційна структура управління являє собою спосіб та форму об'єднання працівників суб'єкта бізнесу для досягнення поставлених перед реалізацією підприємницького проекту виробничих та управлінських цілей.

В теорії та на практиці вироблені різні типи організаційних структур, які залежать від виду підприємницької діяльності, розмірів бізнесу, типу виробництва, рівня механізації, кількості працюючих та кваліфікації кадрів, стратегії розвитку, особливостей технології ін. Традиційно відомі лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна та матрична організаційні структури управління.

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

Слід зазначити, що розробка організаційної структури управління є складним та довготривалим процесом і може проходити певні етапи.

Узагальнюючим показником оцінки ефективності сформованої організаційної структури управління суб'єктом бізнесу (підприємницьким проектом) є інтегрований показник ефективності оргструктури, який можна розрахувати за формулою:

$$K = \frac{1 - B_v * Ч * Ч_{уп}}{\Phi B * Ч * \Phi O}$$

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

$Ч$  – загальна чисельність персоналу суб'єкта підприємницької діяльності, ос.;

$Ч_{уп}$  – частка управлінського персоналу в загальній чисельності працівників суб'єкта підприємницької діяльності, %;

ФВ – фондвіддача основних засобів, грн;

ФО – фондоозброєність персоналу, грн/ос.

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

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

Водночас при розробці організаційної структури управління суб'єктом підприємницької діяльності необхідно дотримуватись принципів до її побудови, серед яких можна виокремити:

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

Процес розробки організаційної структури управління суб'єктом бізнесу (підприємницьким проектом) передбачає необхідність проведення таких робіт:

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

«Організаційний план» передбачає також обґрунтування вибору форми власності (приватна, колективна, комунальна, державна, змішана) та правового статусу і форми господарювання (одноосібне підприємство, господарське товариство, кооперативне підприємство, орендне підприємство). В цьому розділі бізнес-плану необхідно вказати на причини вибору відповідної форми організації суб'єкта бізнесу (бізнес-проекту), зазначити потенційні переваги обраного рішення, охарактеризувати можливі зміни його юридичного статусу в перспективі.

Важливою складовою «Організаційного плану» є параграф «Ключовий управлінський персонал». Управлінський персонал відповідатиме за реалізацію

підприємницького проекту, тому у цьому параграфі бізнес-плану необхідно відобразити основні сильні і слабкі сторони управлінського персоналу.

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

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

У цьому параграфі доцільно також вказати на розмір заробітної плати та додаткової оплати праці ключового управлінського персоналу. Для керівника суб'єкта підприємницької діяльності може бути виокремлена відповідна частка в статутному капіталі. В цьому підрозділі бізнес-плану може бути наведена інформація про співвідношення між кількістю адміністративно-управлінського персоналу та інших категорій працюючих.

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

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

Як вже зазначалось серед цілей розробки “Організаційного плану” окреме місце повинно відводитись питанням кадрової політики. Йдеться про систему

відбору персоналу при прийнятті на роботу та методи спеціальної підготовки персоналу до необхідного рівня. У цьому параграфі “Організаційного плану” слід також визначити витрати на навчання працівників на різних етапах реалізації проекту; здійснити вибір методу та періодичності оцінки якості роботи працівників, системи просування працівників по службі.

#### **7.4 Календарний план-графік реалізації підприємницького проекту.**

Календарний план-графік основних етапів робіт щодо підготовки до реалізації підприємницького проекту розробляється, як правило, для новостворюваних суб’єктів бізнесу та при реалізації масштабних підприємницьких проектів. Такий календарний план повинен містити інформацію щодо основних етапів та послідовності їх виконання, часу, термінів та взаємозв’язку основних подій, які сприяють підготовці початку реалізації бізнес-проекту та реалізують його цілі. Наприклад, такими етапами можуть бути:

- замовлення ПММ, сировини та матеріалів;
- замовлення нових транспортних засобів;
- одержання необхідних погоджень та дозволів, пов’язаних з реалізацією підприємницького проекту;
- пошук, будівництво, оренда необхідних приміщень (наприклад, для СТО та інших виробничих приміщень), розробка плану розміщення будівель та споруд, встановлення в їх межах устаткування, випробовування обладнання, випуск пробної партії виробів;
- пошук та найм персоналу, його підготовка до виконання завдань в межах проекту і т. ін.

Календарний план-графік створюється, як правило, у табличній формі, що дозволяє зручно відображати відповідний термін (номер місяця), в якому вони повинні бути виконаними. Крім того, представлення інформацій у такій формі є досить зручним, оскільки дозволяє:

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

по мірі потреби, що дозволяє значно зекономити на витратах, пов'язаних з обслуговуванням, наприклад, банківського кредиту).

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

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

### **Завдання до експрес-контролю якості засвоєння знань лекційного матеріалу з теми 7.**

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

### **ТЕМА 8. ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА.**

- 8.1. Цілі та завдання виробничого плану.
- 8.2. Структура виробничого плану; технологія виробництва, контроль якості виробничого процесу, виробнича програма суб'єкта підприємницької діяльності.
- 8.3. Формування матеріально-технічної бази.
- 8.4. Нормування ресурсного забезпечення бізнес-плану.

## **8.1 Цілі та завдання виробничого плану.**

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

Виходячи з основного завдання цілями розробки розділу «Виробничий план» є дати відповіді на питання:

де буде виготовлятися продукція суб’єкта підприємницької діяльності (надаватися послуги) (на існуючому чи новостворюваному);

якою є послідовність виконання транспортних операцій та інших технологічних процесів надання транспортних послуг;

які машини, транспортні засоби та обладнання потрібні для надання транспортних послуг процесу і яким чином вони будуть залучені (придбані чи орендовані);

яка вартість придбання чи оренди машин, обладнання, устаткування і т. ін. та якими повинні бути суми амортизаційних відрахувань; які матеріали, сировина, комплектуючі потрібні для забезпечення належного проходження процесу надання транспортних послуг, витрати на їх придбання та процедура їх закупівлі;

які необхідні обсяги запасів ПММ, сировини, матеріалів, комплектуючих для забезпечення нормального проходження процесу надання транспортних послуг; якими є потреби підприємницького проекту у всіх видах приміщень;

на яких стадіях надання транспортних послуг та якими методами буде проводитись контроль якості послуг та продукції суб’єкта підприємницької діяльності;

якими стандартами чи системами управління якістю надання транспортних послуг і продукції буде користуватись суб’єктом підприємницької діяльності;

яким чином буде організовано утилізацію відходів та забезпечено дотримання вимог усіх контролюючих виробничий процес державних інстанцій (санітарно-епідеміологічна служба, пожежний нагляд, органи стандартизації та сертифікації продукції (послуг), виробництва ін.)?

При необхідності слід більше детально здійснити розрахунок необхідного ресурсного забезпечення, а також описати технологічний процес ведення бізнесу.

## **8.2 Структура виробничого плану; технологія виробництва, контроль якості виробничого процесу, виробнича програма суб’єкта підприємницької діяльності.**

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

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

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

Однією з найважливіших складових цього розділу бізнес-плану є опис особливостей технологічного процесу виробництва продукції (надання послуг). Виробничий план формується на основі плану збуту продукції (складеного у «Маркетинг-плані») та запроєктованих виробничих потужностей суб'єкта підприємницької діяльності. Технологічний процес (виробничий процес) в загальному являє собою цілеспрямоване надання транспортних послуг із заданою якістю, придатну до індивідуального чи виробничого споживання. Технологічний процес складається з основних та допоміжних процесів, а також з окремих технологічних операцій, елементарних дій з перетворення предметів праці з метою отримання необхідного результату. Потрібно зазначити методи його організації, структуру надання транспортних послуг.

У цьому розділі також здійснюють оцінку технології надання транспортних послуг на предмет її відповідності сучасним вимогам, рівню автоматизації виробничого процесу, забезпечення його гнучкості, скорочення часу на переналадження транспортних маршрутів, а також можливостей швидкого збільшення чи зменшення обсягів надання транспортних послуг.

Розробка «Виробничого плану» починається з складання переліку технологічних операцій або інших робочих процесів, послідовне виконання яких і забезпечує надання транспортних послуг, тобто з опису технологічного процесу їх здійснення. Це допомагає чітко визначити: які саме машини, транспортні засоби, обладнання та інструменти необхідні; які ПММ, матеріали, комплектуючі та запасні частини будуть задіяні при наданні транспортних послуг; персонал яких професій та кваліфікацій необхідно залучити; які приміщення потрібні для реалізації підприємницького проекту?

Слід пам'ятати, що основним ресурсним обмеженням у «Виробничому плані» є планова виробнича потужність – максимальний обсяг надання транспортних послуг згідно продуктивності обладнання, яке передбачається використовувати. Визначення необхідної планової виробничої потужності здійснюється в ході техніко-економічного обґрунтування з врахуванням: прогнозу попиту та рівня проникнення на ринок надання послуг суб'єкта

підприємницької діяльності; можливостей доступу суб'єкта підприємницької діяльності до необхідних ресурсів, сировини та матеріалів; особливостей транспортних послуг, які надаються; застосовуваної технології; мінімального беззбиткового обсягу надання послуг; наявності відповідного обладнання (транспортних засобів, машин, устаткування, та інших засобів виробництва).

У випадку, якщо в процесі виробництва передбачається залучення для виконання частини операцій субпідрядників, у цьому розділі бізнес-плану необхідно обґрунтувати рішення про кооперування, а також обрання конкретних параметрів з точки зору найменших витрат на виробництво, транспортування, вхідного контролю транспортних засобів та комплектуючих, які будуть постачатись субпідрядниками. При виборі партнерів доцільно врахувати їх надійність, виробничі, фінансові, кадрові можливості, престижність.

У межах забезпечення контролю якості надання транспортних послуг необхідно розглянути існуючу в суб'єкта підприємницької діяльності або обґрунтувати необхідну систему управління якістю послуг. Необхідно описати послідовність, методи і засоби контролю якості послуг. Можна представити необхідну нормативно-технічну документацію для регламентування якості надання послуг, забезпечення контролю затрат матеріалів, праці та інших елементів, які входять у склад собівартості послуг.

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

В межах виробничої програми необхідно навести інформацію про обсяги надання транспортних послуг в натуральних одиницях (тонно-кілометр) та динаміку їх зміни протягом планового періоду бізнес-планування. План надання транспортних послуг представляють, як правило, у типових таблицях.

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

Наступною компонентою «Виробничого плану» є опис виробничих потужностей та заходів суб'єкта підприємницької діяльності щодо їх розвитку. У бізнес-плані необхідно здійснити оцінку відповідності обсягів надання послуг наявним виробничим потужностям, навести дані про баланс виробничих потужностей, як звітний, так і прогнозований з врахуванням можливого введення у дію виробничих потужностей, зменшення їх в результаті вибуття.

Тут доцільно також вказати значення коефіцієнтів змінності роботи устаткування та використання виробничих потужностей.

### **8.3 Формування матеріально-технічної бази.**

Після обґрунтування максимальної виробничої потужності та визначення виробничої програми суб'єкта підприємницької діяльності у «Виробничому плані» необхідно розрахувати його потребу у матеріально-технічній базі та всіх видах ресурсів. Проте цей процес можна логічно розкласти на два етапи: обґрунтування потреби у всіх видах ресурсів, необхідних суб'єкту підприємницької діяльності до моменту початку реалізації бізнес-проекту (як правило, довгострокових активів) та ресурсного забезпечення, необхідного для нормального протікання процесів виробництва і збуту продукції під час його реалізації.

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

Якщо здійснюється розробка бізнес-плану діючого або у суб'єкта підприємницької діяльності ще до моменту розробки бізнес-плану вже є наявності окремі елементи матеріально-технічної бази у «Виробничому плані» доцільно навести (у табличній формі) інформацію про наявні ресурси та потребу у додаткових будинках, обладнанні, устаткуванні ін.

Додатковими питаннями, які слід висвітлити, описуючи потребу суб'єкта підприємницької діяльності у розширенні, модернізації чи реконструкції виробництва або створенні нового виробництва є наявність відповідної технічної документації, наявність підрядної організації, здатної забезпечити у необхідні терміни проведення будівельно-монтажних робіт, витрати на придбання активів.

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

В рамках блоку «Потреба у матеріально-технічній базі суб'єкта підприємницької діяльності до початку реалізації підприємницького проекту» необхідно представити повний список елементів матеріально-технічної бази, необхідних для здійснення технологічного процесу надання транспортних послуг виробничого процесу; визначаються затрати, пов'язані з їх придбанням та/чи орендою та встановлюються терміни їх служби. Таку інформацію доцільно представляти в табличному вигляді.

Окремо слід представити витрати, пов'язані з амортизацією основних засобів та нематеріальних активів суб'єкта підприємницької діяльності за періодами реалізації підприємницького проекту. Ця інформація (приклад побудови відповідної таблиці наведено у таблиці 7.3) буде використана також при розрахунку загальних витрат виробництва та калькуляції собівартості одиниці продукції. Для повноти розрахунку витрат використання основних засобів суб'єкта підприємницької діяльності ця таблиця повинна бути

доповнена витратами на поточні, планові та позапланові ремонти, технічне обслуговування основних засобів ін.

Потреба в основних засобах суб'єкта бізнесу оцінюється, як правило, експертно на основі особливостей підприємницької діяльності, галузі, обраної технології та виробничої потужності, продуктивності обладнання ін.

Загальна потреба у основних засобах суб'єкта підприємницької діяльності ( $P_{O3}$ ) може бути визначена факторно-аналітичним методом шляхом множення планового обсягу доходу ( $T_{пл}$ ) на фактичну фондомісткість доходу ( $\Phi M$ ) з врахуванням відсотку використаного резерву потужності:

$$P_{O3} = \frac{T_{пл} * \Phi M * (100 - P_{пот})}{100}$$

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

У блоці «Розрахунок потреби в оборотних активах» необхідно:

- перерахувати всі види сировини, матеріалів та комплектуючих, а також інших виробничих оборотних активів, які будуть використовуватись у виробничому процесі та вказати їх постачальників;
- визначити, за якою ціною суб'єкт підприємницької діяльності буде їх купувати;
- дати пояснення відносно місця розташування постачальників, фінансових та інших умов постачання.

Цей матеріал можна представити у табличній формі. Крім того у цьому блоці наводяться необхідні обсяги запасів сировинних ресурсів, а також, у випадку необхідності, особливі умови їх зберігання.

Додатково у «Виробничому плані» можуть бути охарактеризовані підходи до контролю технологічних процесів і запасів сировини, матеріалів, готової продукції, перераховані спеціальні державні чи місцеві вимоги до надання транспортних послуг (санітарні, пов'язані з навколишнім середовищем ін.). Можна також навести схему виробничих потоків, яка наглядно демонструє шлях проходження сировиною, матеріалами, комплектуючими усіх стадій технологічного процесу: від поступлення на суб'єкт підприємницької діяльності до реалізації надання транспортних послуг. А також проходження готової продукції за всіма етапами технологічного процесу збуту надання послуг.

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

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

#### **8.4 Нормування ресурсного забезпечення бізнес-плану.**

У «Виробничому плані» необхідно провести детальний розрахунок потреби суб'єкта підприємницької діяльності бізнес-проекту у всіх видах ресурсів. Це можна зробити з використанням методів планування:

- аналітичний – дослідницький, розрахунковий;
- сумарний без поелементного аналізу – досвідний, статистичний, порівняльний.

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

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

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

$$H_{B3} = V_{DOB} * T_{3AP}$$

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

$V_{DOB}$  – середньодобове споживання матеріалів у вартісному вираженні, грн;

$T_{3AP}$  – норма запасу споживання матеріалів, днів.

Норма запасу в днях залежить від виду виробничого запасу. Розрізняють транспортний, підготовчий (створюється у випадках, коли певний вид сировини чи матеріалів потребує попередньої підготовки і витримки перш, ніж буде використаний у виробництві), поточний (створюється для забезпечення потреби

в матеріалах і сировині між двома суміжними постачаннями) та страховий запас (створюється у випадках, коли відбуваються часті заміни інтервалів постачань сировини, матеріалів).

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

$$H_{НВ} = V_p * T_{Ц} * K_{НВ}$$

де  $V_p$  – середньоденна кількість рейсів за їх виробничою собівартістю, грн;

$T_{Ц}$  – середня тривалість виробничого циклу (рейсу), днів;

$K_{НВ}$  – коефіцієнт наростання витрат, який характеризує відношення собівартості транспортних послуг в незавершеному виробництві до собівартості завершених послуг. Цей коефіцієнт можна розрахувати за формулою:

$$K_{НВ} = (C_M + 0,5 C_D) / C_{ВП}$$

де  $C_M$  – частка матеріальних витрат в собівартості послуг (витрати на сировину, основні матеріали ін.), грн;

$C_D$  – решта супутніх витрат у собівартості послуг, грн;

$C_{ВП}$  – виробнича собівартість послуг, грн.

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

$$H_{ЗГП} = V_{ТП} \times T_{СКЛ}$$

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

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

$$H_{ОА} = H_{ВЗ} + H_{НВ} + H_{ВМП} + H_{ЗГП}$$

Розрахунок потреби у основних засобах проводять по кожному їх виду, виходячи, в першу чергу, з нормативів продуктивності обладнання. Потреба в основних засобах суб'єкта підприємницької діяльності оцінюється, як правило, експертно на основі особливостей обраної діяльності, галузі, технології та виробничої потужності, продуктивності обладнання тощо.

Як вже зазначалось, загальна потреба бізнес-проекту в основних засобах може бути визначена факторно-аналітичним методом шляхом множення планового обсягу виробництва продукції на фактичну фондомісткість

виробництва одиниці продукції з врахуванням відсотку використаного резерву потужності.

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

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

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

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

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

- норма часу (для визначення планової чисельності допоміжного персоналу шляхом ділення загального обсягу необхідних робіт (у часовому вираженні) на норму часу на виконання цих робіт одним працівником);
- норма чисельності (для визначення планової чисельності, наприклад, працівників-консультантів у торговому залі суб'єкта підприємницької діяльності шляхом множення норми чисельності для обслуговування певної торгової площі на загальний розмір торгової площі);
- норма виробітку (для визначення планової чисельності, наприклад, касирів шляхом ділення планової кількості покупців на норму

обслуговування одним касиром певної кількості покупців за одиницю часу).

- норма обслуговування (для визначення планової чисельності обслуговуючого персоналу шляхом множення обсягів необхідних робіт на норму обслуговування цих робіт одним працівником за одиницю часу).

3. Техніко-економічних розрахунків, згідно якого планова чисельність персоналу розраховується на основі здійснення відповідних наукових розрахунків потреби у персоналі.

4. Факторно-аналітичний, використання якого дозволяє здійснити розрахунок потреби суб'єкта підприємницької діяльності в управлінському персоналі. При застосуванні цього методу можуть бути використані:

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

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

Своєю чергою кошторис витрат та калькуляція собівартості одиниці транспортних послуг можуть бути представлені у типовій табличній формі.

Розподіл витрат на постійні та змінні може бути теж відображений у таблиці. Використання цієї табличної форми дозволяє розподілити витрати на постійні та змінні, а також здійснити їх розрахунок як за рік, так і на одиницю послуг.

За допомогою визначеної таблиці можна розрахувати також обсяг доходу суб'єкта підприємницької діяльності, при якому досягається її беззбитковість, а також на основі інформації про плановий обсяг виробництва і реалізації продукції розрахувати запас безпеки як у вартісному вираженні, так і у відсотках від беззбиткового обсягу діяльності.

Важливим завданням «Виробничого плану» є обґрунтувати можливості суб'єкта бізнесу щодо виробництва і реалізації запланованого у «Маркетинг-плані» обсягу продукції (послуг). Проте планові обсяги реалізації можуть піддаватись коригуванню, виходячи з існуючих можливостей ресурсного забезпечення та ефективності його використання. Зокрема з використанням інформації про ефективність використання ресурсів (основні засоби, персонал, оборотні активи, виробнича площа і т. ін.) конкурентами, в середньому у галузі (районі) його функціонування чи економіці країни (регіону) загалом можна здійснювати обґрунтування обсягів діяльності за умови не гіршої (порівняно із зазначеними) ефективності використання ресурсного забезпечення.

Для здійснення розрахунків та представлення результатів такого дослідження можна скористатись табличною формою. За допомогою таблиці можна прослідкувати динаміку основних показників ефективності

використання ресурсного забезпечення об'єкта бізнес-планування, а також порівняти значення цих показників з середніми для галузі, в якій функціонує суб'єкт бізнесу та економіки України (регіону) загалом.

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

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

### **Завдання до експрес-контролю якості засвоєння знань лекційного матеріалу з теми 8.**

1. Якою є основна мета та цілі розробки розділу “Виробничий план”?
2. На які основні питання слід дати відповіді у розділі “Виробничий план”?
3. Охарактеризуйте внутрішню логіку розробки розділу “Виробничий план”.
4. Якими є можливі додаткові питання, які слід висвітлити у розділі “Виробничий план”?
5. Яку інформацію слід навести у “Виробничому плані” про технологічний процес виготовлення продукції (надання послуг)?
6. Наведіть приклад оформлення табличної форми для планування виробничої програми суб'єкта підприємницької діяльності.
7. Окресліть напрями та етапи формування матеріально-технічної бази суб'єкта підприємницької діяльності (підприємницького проекту).
8. Наведіть приклад складання табличної форми для планування потреби у матеріально-технічній базі суб'єкта підприємницької діяльності (проекту).
9. Яким чином здійснюється планування потреби суб'єкта підприємницької діяльності (проекту) в основних засобах?
10. Яким чином здійснюється планування потреби суб'єкта підприємницької діяльності (проекту) в оборотних активах?

11. Наведіть приклад складання табличної форми для планування потреби суб'єкта підприємницької діяльності (проекту) в оборотних активах.

12. Охарактеризуйте методику планування потреби у персоналі.

13. Охарактеризуйте табличну форму для планування потреби у персоналі та розрахунку фонду оплати праці.

14. Дайте визначення умовно-постійних та умовно-змінних витрат і наведіть їх приклади.

15. Охарактеризуйте методичні засади встановлення норм ресурсного забезпечення бізнес-проекту.

16. Наведіть приклад складання таблиці витрати на виробництво і реалізацію продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності.

17. Підготуйте табличну форму для планування кошторису витрат та калькуляції собівартості продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності.

18. Обґрунтуйте підходи до планування обсягів підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу, виходячи з ефективності використання його ресурсного забезпечення.

## **ТЕМА 9. ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ТА ФІНАНСОВИЙ ПЛАН ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА**

9.1. Інвестиційний план: елементи та вимоги до оформлення.

9.2. Календарний план впровадження інвестицій.

9.3. Методи оцінки ефективності інвестицій у проект.

9.4. Розрахунок точки безбитковості проекту.

9.5. Оцінка варіантів реалізованості проекту.

### **9.1 Інвестиційний план: елементи та вимоги до оформлення.**

Основним підрозділом програми інвестицій є план введення в дію виробничих потужностей та основних фондів, що вміщує вартість завершеного будівництва, комп'ютерної техніки, засобів зв'язку, інших об'єктів з урахуванням особливостей транспортного підприємства.

Залучення засобів для фінансування здійснюється за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел.

Основними внутрішніми каналами фінансування є прибуток, амортизаційні відрахування, скорочення обігового капіталу, продаж активів, дебіторська заборгованість, внутрішньогосподарські резерви та ін.

Зовнішні джерела фінансування вміщують:

- фінансові засоби (банківські і бюджетні кредити, облігаційні займи та ін.);

- звичні фінансові засоби (засоби від продажу акцій, пайові та інші внесення

членів трудового колективу, громадян, юридичних осіб);

- інвестиційні асигнування з державного бюджету України, місцевих бюджетів і відповідних позабюджетних фондів;
- інвестиції.

Стратегія фінансування складається з оцінки варіантів інвестицій за термінами повернення засобів.

Комплексна оцінка інвестицій складається з:

- а) відображення в розрахунках реальних потоків продукції, ресурсів і коштів;
- б) врахування результатів дослідження ринку туристичних послуг, конкурентного середовища, фінансового стану транспортного підприємства, ступеню довіри до керівництва, впливу на навколишнє природне середовище та ін.;
- в) визначення ефективності діяльності АП шляхом співставлення майбутніх витрат з результатами очікуваних прибутків на капітал або за іншими показниками, що застосовуються;
- г) урахування фактору часу шляхом приведення різнотермінових витрат і прибутків до єдиного терміну (початковому або кінцевому);
- д) урахування інфляції, затримки платежів та інших факторів, що впливають на цінність коштів за часом;
- е) врахування ризиків, пов'язаних з комерційною діяльністю.

Під стартовими вкладеннями розуміються витрати на обладнання і будівництво (реконструкцію), які необхідні для реалізації бізнес-ідеї. У стартові вкладення входять також і оборотні кошти, які необхідні для «розкрутки» справи.

## **9.2 Календарний план впровадження інвестицій.**

Для зручності розрахунків рекомендуємо використовувати (побудувати) таблицю, де буде представлена інформація про необхідний обсяг інвестицій, про напрямок потоку інвестицій по періодах, що буде являти собою календарний план впровадження інвестицій.

На перший рік графік потоку інвестицій розробляється в помісячному, а на другий – у поквартальному розрізі.

В іншій таблиці відображається необхідний обсяг інвестицій в оборотні фонди та у створення необхідних резервних фондів, накладні витрати інвестора, а також включаються відомості про джерела фінансування витрат.

У відомостях про залучення інвестицій повинні бути відображенні строки оплати основних фондів, що купуються, навчання персоналу, розкрутку.

Для планування програми прибутків від реалізації послуг – перевезень (валового прибутку) установлюються ціни на проєктовані перевезення і обсяг кожного виду рейсу по роках розрахункового періоду (I рік одержання кредиту – помісячно, II рік – поквартально, далі – по роках)

Цей документ формується для того, щоб показати, як буде змінюватись прибуток від продажу продукції протягом усього строку реалізації бізнес-проекту по місяцях або по кварталах.

Крім того, проводиться *оцінка ефективності інвестицій*.

Стратегія фінансування складається з оцінки варіантів інвестицій за термінами повернення засобів.

### 9.3 Методи оцінки ефективності інвестицій у проект.

*Методи оцінки ефективності інвестицій традиційно розподіляють на дві групи:*

- прості методи;
- методи дисконтування.

Перші оперують окремими значеннями вихідних показників, не враховуючи всієї тривалості економічного проекту і ймовірної нерівномірності грошових потоків. Як правило, ним користуються тільки для швидкого попереднього оцінювання на ранній стадії відбору проектів.

Другі оперують поняттями часових рядів, потребують застосування спеціального математичного апарату і ретельнішої підготовки інформації.

Розрахунок показника окупності проекту з точки зору ефективності інвестицій здійснюється на основі даних таблиці «План прибутків і збитків».

Перш за все необхідно провести розрахунок грошових потоків - Cash Flow (CF).

**1. Норма амортизації інвестицій визначається за формулою:**

$$\text{Depreciation} = (I - SV) / \text{Life},$$

де  $I$  (Initial Investment) – первісні інвестиції;  
 $SV$  (Salvage Value) – залишкова вартість;  
 $\text{Life}$  – термін проекту.

**2. Розрахунковий рівень доходу на інвестицію (Accounting Rate of Return -ARR)**

У першу чергу необхідно розрахувати норму амортизації інвестицій.

$$\text{Depreciation} = \text{Cost} - SV / \text{Life},$$

де  $\text{Cost}$  - первісна вартість інвестицій;  
 $SV$  - залишкова вартість;  
 $\text{Life}$  - термін проекту.

$$\text{ARR} = (\text{CIPY} - \text{Depreciation}) * 100\%$$

де  $\text{CIPY}$  - (Cash inflows per year) - щорічні грошові надходження;

I (Initial Investment) - інвестиційні витрати.

Чим вищий ARRсер, тим ефективніша програма.

До переваг даного показника слід віднести наступне:

- простоту розуміння і розрахунку;
- відображення прибутковості проекту;
- кількісний зв'язок з фінансовим становищем;
- відображення всього терміну життя проекту

В якості недоліків розрахункового рівня доходу можна відзначити:

Не враховується цінність майбутніх надходжень по відношенню до поточного періоду часу.

### **3. Внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return - IRR).**

Розраховується шляхом визначення ставки дисконтування, при якій приведена вартість суми майбутніх надходжень дорівнює приведеній вартості витрат.

Значення внутрішнього коефіцієнта рентабельності, при якому проект можна вважати привабливим, повинне перевищувати умовну вартість капіталу інвестора, наприклад ставку по довгостроковим банківським кредитам.

Якщо IRR більше за стандартний рівень бажаної рентабельності (звичайно  $HR = 15\%$ ), то програму можна вважати прийнятною для інвестування.

**4. Чиста приведена вартість (Net Present Value - NPV)** являє собою оцінку сьогоденної вартості потоку майбутнього доходу; чиста приведена вартість дорівнює наведеній вартості майбутніх надходжень, дисконтуємих за допомогою відповідної ставки, за вирахуванням наведеної вартості витрат.

Розрахунок NPV при зміні кожного з розглянутих факторів зручно виконувати у вигляді таблиці.

### **5. Термін окупності проекту (Payback Period - PP)**

Періодом окупності проекту називається час, за який сума надходжень від реалізації проекту прокриє суму витрат. Термін окупності зазвичай вимірюється в роках або місяцях. Зазвичай використовують дисконтуємих період окупності.

$$PP = t + \text{непокритий залишок інвест. } N\text{-го року} / CF\ N\text{-го року}$$

де T - період повного покриття інвестицій, років.

Перевагою показника "період окупності проекту" можна вважати те, що він досить добре характеризує ризик проекту. В якості недоліків можна відзначити те, що період окупності не відображає ефективність проекту після його окупності і не може бути використаний для визначення прибутковості проекту.

Чим швидше окупується програма, тим вона ефективніша.

**6. Щорічні грошові надходження з урахуванням дисконтування DACI** визначаються за формулою:

$$DACI = CF_t / (1 + K)^t,$$

де  $CF_t$  – грошові надходження в період часу  $t$ ;

$t$  – кількість періодів надходжень;

$K$  – дисконтна ставка, що виражається десятковим дробом (дорівнює прийнятній для інвестора нормі доходу на капітал, при розрахунку звичайно приймається рівною 20% у період).

#### **9.4 Розрахунок точки безбитковості проекту.**

Індекс прибутковості (Profitability Index - PI).

Індекс прибутковості - критерій оцінки інвестиційного проекту, який визначається як частка від ділення суми надходжень на вартість інвестиційних витрат:

$$PI = NPV / I$$

При оцінці інвестиційних проектів враховується, що індекс прибутковості не повинен бути менше одиниці, якщо  $PI > 1$ , програма є економічно ефективною.

Метою аналізу чутливості є визначення ступеня впливу факторів, що варіюються, на фінансовий результат програми. Як інтегральний показник, що характеризує фінансовий результат програми, виступає чистий приведений дохід (NPV). У якості параметрів, що варіюються, зазвичай устанавлюються обсяг продажів, ціна продажів, постійні витрати, змінні витрати. Рекомендований діапазон відхилень параметрів від -20% до 20%.

#### **9.5 Оцінка варіантів реалізованості проекту.**

Фінансування може бути виправдане при позитивному сальдо реальних коштів у всіх періодах реалізації інвестиційного плану. Це є необхідною умовою. Порівняння варіантів інвестиційного плану при дотриманні першої умови рекомендується проводити з використанням інших показників ефективності: часткового дискантового прибутку, індексу прибутковості і інших, у відповідності з діючими на момент розроблення бізнес-плану методичними положеннями з оцінки ефективності інвестиційних проектів.

З метою розрахунків можливих варіантів дохідності інвестиційного проекту з урахуванням різних обставин його реалізації практично використовується кілька методів аналізу середовища.

Аналіз чутливості проекту до змін окремих факторів, що впливають на дохідність інвестицій. Найважливішими факторами, які враховуються при аналізі, є такі: ціна реалізації, собівартість, обсяг виробництва, вартість обладнання тощо. Розрахунки показують, що найбільші зміни МРУ у разі зміни фактору на 1 % відбуваються для ціни реалізації продукції. Цей фактор має

найбільше значення під час оцінки майбутньої дохідності проекту. Наступним важливим фактором є собівартість одиниці продукції, далі - обсяг реалізації, розмір інвестицій та ставки дисконтування.

Аналіз прогнозних сценаріїв розвитку загальноекономічних умов та здійснення самого інвестиційного проекту. Практично розрахунки здійснюються за трьома сценаріями: базовий розрахунок за середніх найбільш ймовірних умов, оптимістичний варіант (при найкращому збігу обставин), песимістичний варіант, у який закладаються найгірші можливі ситуації на ринку.

Метод статистичних випробувань, який передбачає розрахунок варіантів дохідності проекту залежно від показників — факторів у заданих діапазонах їх змін. У результаті отримуємо середні показники і статистичні характеристики їх змін та розподілу для подальшого аналізу найважливіших показників та ризикованості проекту за різними напрямками.

При аналізі інвестиційних проектів застосовуються дві групи критеріїв:

1) засновані на дисконтованих оцінках: чистий приведений ефект; індекс рентабельності інвестицій; внутрішня норма прибутку; модифікована внутрішня норма прибутку;

2) дисконтований термін окупності інвестицій;

3) засновані на облікових оцінках: термін окупності інвестиції; коефіцієнт ефективності інвестиції.

В умовах невизначеності та необхідності виробничих інвестицій основним завданням підприємств є вибір оптимального варіанта інвестування. З розширенням кола стабільно працюючих українських підприємств кредитно-фінансові установи нададуть перевагу середньо- і довгостроковому кредитуванню таких підприємств, оскільки короткострокові кредити як найприбутковіші операції вже відживають. Крім того, однією із сторін, що беруть участь в інвестиційному проекті, може виступати Україна.

При виборі проекту, оцінці його ефективності потрібно враховувати чинники невизначеності та ризику.

Основними обставинами, що впливають на інвестиційну активність загалом та ускладнюють оцінку ефективності інвестиційних проектів, є:

- загальна нестабільність і непередбачуваність розвитку подій у всіх сферах життя країни;

- специфіка ринку фінансових ресурсів;

- недосконалість чинного законодавства, що не дозволяє повною мірою враховувати вплив темпів інфляції тощо.

**Завдання до експрес-контролю якості засвоєння знань лекційного матеріалу з теми 9.**

1. Охарактеризуйте структуру інвестиційного плану.

2. Опишіть елементи календарного плану повернення кредиту.

3. Поясніть різницю між кредитними коштами та інвестиціями.

4. Перелічіть основні показники оцінки ефективності проекту.

5. Поясніть, що таке процес дисконтування грошових коштів.
6. Надайте пояснення для чого визначається внутрішня норма доходності.
7. Поясніть, що означає поняття «термін окупності проекту».
8. Поясніть, яким чином розраховується точка беззбитковості проекту.
9. Поясніть за якими показниками визначається позитивний економічний ефект від реалізації проекту.
10. Поясніть, що означає поняття «соціальний ефект від проекту».

## **ТЕМА 10. РИЗИКИ ТА СТРАХУВАННЯ ПРИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННІ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА.**

- 10.1. Структура й аналіз ризиків здійснення ЗЕД транспортного підприємства.
- 10.2. Методи визначення ризиків.
- 10.3. Розробка заходів мінімізації впливу ризиків на транспортному підприємстві.
- 10.4. Методи страхування діяльності ЗЕД транспортного підприємства.
- 10.5. Застосування хеджування як засобу страхування від втрат.

### **10.1 Структура й аналіз ризиків здійснення ЗЕД транспортного підприємства.**

Ризик - невід’ємна складова частина людського життя. Він породжується невизначеністю, відсутністю достатньо повної інформації про подію чи явище, і неможливістю прогнозувати розвиток подій. Ризик виникає тоді, коли рішення вибирається з декількох можливих варіантів і немає впевненості, що воно найефективніше.

Ризик у ділових операціях – це об’єктивно-суб’єктивна економічна категорія, що відбиває ступінь успіху (невдачі) в досягненні цілей з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих чинників за наявності прямих і зворотних зв’язків.

Одна з основних цілей підготовки бізнес-плану до реалізації полягає у розподілі ризиків між тими учасниками бізнес-плану, що знаходяться у найкращій позиції, щоб узяти на себе той чи інший ризик або спромогтися його максимально знизити. При аналізі ризику слід пояснити, чому цей ризик є важливим для проекту, показати ступінь можливого підвищення цього ризику та заходи, за допомогою яких вдасться його зменшити.

Наводять відомості щодо оцінки можливих ризиків, джерел та заходів їх запобігання, можливого страхування. При формуванні даного розділу бізнес-плану вирішується задача оцінки та обґрунтовується міра невизначеності досягнення поставленої цілі, визначаються час і місце настання небажаних наслідків, виконується аналіз можливих ризиків і розробляються заходи щодо їхнього попередження і зниження збитку.

Ризики транспортної компанії, що впливатимуть на реалізацію проекту можна представити у вигляді таблиці, де мають бути відображені різні види ризиків та потенційні загрози, які вони несуть:

- Виробничі ризики (загрози – ушкодження транспортних засобів, втрата вантажу, ризики виробничої безпеки, цивільна відповідальність тощо);
- Фінансові ризики (загрози – валютний ризик, процентний ризик, ризики ліквідності, портфельний/інвестиційний ризик, кредитний ризик, податковий ризик);
- Корпоративні/бізнес ризики (загрози – стратегічні ризики, товарні ризики, комерційні ризики, ризики планування, іміджеві ризики, правові ризики, ризики персоналу, інформаційні ризики, політичні ризики, ризики окремих подій тощо).

## **10.2 Методи визначення ризиків.**

У господарсько-фінансовій діяльності підприємство повинно враховувати різноманітні види ризику, що можна визначити ризики за наступними ознаками:

### **1. В залежності від характеру чинників, що обумовлюють ризик:**

- економічний - ризик, пов'язаний із зміною економічних чинників;  
- політичний - різноманітного роду обмеження діяльності підприємства, пов'язані з політикою держави:

- соціальний
- страйки, виконання соціальної програми.
- екологічний;
- інші види ризику (рекет, розкрадання, обман).

### **2. По видах господарських операцій:**

- комерційний;  
- технологічний;  
- фінансовий або кредитний - небезпека несплати позичальником основного боргу і відсотків;  
- процентний ризик: небезпека втрат у результаті підвищення процентних ставок над ставками по наданих кредитах;  
- валютний ризик: пов'язаний із зміною курсу однієї іноземної валюти стосовно інших при проведенні зовнішньоекономічних, кредитних і валютних операцій.

### **3. В залежності від місця виникнення:**

- внутрішній (несистематизований, корпоративний) - пов'язаний із некваліфікованим керівництвом діяльністю підприємства, неоптимальною структурою фінансових активів, нераціональною структурою інвестицій і поточних витрат;

- зовнішній (ринковий) ризик не залежить від діяльності підприємства і визначається зміною кон'юнктури на споживчому, фондовому й інших ринках, а також циклу економіки в цілому.

**4. В залежності від причин виникнення:**

- ризики, пов'язані з управлінням товарними ресурсами;
- ризики, пов'язані з чинниками попиту;
- ризики, пов'язані з управлінням трудовими ресурсами;
- ризики, пов'язані з інвестиційною діяльністю;
- ризики, пов'язані з формуванням структури капіталу.

**5. В залежності від характеру прояву:**

- типові види ризику - це порушення умов постачання, кредитних зобов'язань, змін попиту і цін, процентних ставок, курсів цінних паперів;
- специфічні види ризику (оцінки, властиві окремим операціям);

**6. В залежності від ступеня керованості:**

- керовані, тобто ті види ризику, які можна прогнозувати, оцінювати розмір втрат і застосовувати різноманітні заходи для їх мінімізації;
- некеровані, тобто ті види ризику, які носять непередбачений характер і виникають випадково (наприклад, пожежа, смерть керівника, політичні події, війна).

**7. Виявлення ризику, властивого конкретній господарській операції при розробці бізнес-плану, припускає:**

- вивчення умов і чинників, що впливають на ефективність господарських операцій;
- визначення можливих причин їхньої зміни;
- формування переліку можливих ризикових подій, що обумовлюють той або інший ризиковий чинник.

Також розрізняють чисті і спекулятивні ризики.

Чисті - це можливість одержання збитку або нульового результату. Спекулятивні ризики виражаються в можливості одержання як позитивного, так і негативного результату. Фінансові ризики відносяться до спекулятивних ризиків.

Існує також ризик втраченої вигоди - ймовірний чинник настання непрямих збитків у результаті нездійснення заходу або припинення господарської діяльності.

Приймаючи управлінське рішення і відображаючи його в бізнес-плані, співвідноситься рівень прибутковості з рівнем ризику, оскільки розмір одержуваного прибутку повинен відповідати ступеню ризикованості даної господарської операції.

Залежність між рівнем ризику і прибутковості можна відобразити графічно.

Як видно на малюнку, низький ризик відповідає низькому рівню прибутковості, а високий - обумовлюється можливістю одержання високих прибутків.

Підвищення ризику господарської діяльності повинно відповідати одержанню більш високих прибутків. Якщо дана вимога не виконується, то такий ризик не можна вважати виправданим, а запропоноване управлінське рішення краще відхилити. Цілком виключити ризик із діяльності підприємства неможливо!

Основною ціллю управління ризиком є оптимізація співвідношення між рентабельністю і ризиком для забезпечення максимізації одержуваного прибутку не тільки в даний час, але і на перспективу, для забезпечення конкурентоздатності і фінансової стійкості підприємства на ринку, мінімізації його можливих втрат.

Управління ризиком передбачає:

- виявлення найбільш типових ризиків для діяльності даного підприємства, а також специфічних ризиків, пов'язаних із конкретною господарською операцією;
- оцінку ступеня ризику, тобто можливості настання ризикового випадку (подій або дій), що можуть призвести до зниження прибутків підприємства;
- оцінку можливих фінансових утрат підприємства при настанні ризикового випадку;
- аналіз можливості підприємства йти на такий ризик, (аналіз співвідношення ризику і прибутку по господарській операції);
- розробку системи заходів щодо профілактики ризику і його мінімізації.

### **10.3 Розробка заходів мінімізації впливу ризиків на транспортному підприємстві.**

Приводиться програма страхування від ризиків, пов'язаних з неотриманням прибутку або доходу, зниженням рівня рентабельності, утворенням збитків, несплатами по рахунках. Фінансова стійкість такого страхування залежить від ступеня розвитку ринкових відносин і міцності ділових зв'язків між юридичними особами.

Кожний інвестор (замовник) при реалізації бізнес-плану стикається з певними труднощами, важливо не тільки передбачати, але і заздалегідь розробити заходи щодо їхнього подолання і розробити стратегію поведінки, у випадку їх виникнення.

Наявність альтернативних і антикризових програм дозволить потенційному інвестору зробити висновок про готовність підприємця до подолання труднощів і його спроможності їх перебороти.

Прийняття управлінських рішень по окремих питаннях господарсько-фінансової діяльності підприємства при складанні бізнес плану, як правило, здійснюється в умовах невизначеності, тобто відсутності повної інформації про основні чинники, що впливають на ефективність діяльності підприємства в перспективному періоді. Такими чинниками зміни є:

- суспільна кон'юнктура;
- попит і ціни на продукцію;

- рівень інфляції;
- податки.

Тому однією з найважливіших задач, при складанні бізнес плану, є не тільки оцінка прибутковості конкретного підприємницького рішення, але і виявлення ступеня пов'язаного з ним ризику.

Ризик у підприємстві характеризує ступінь невизначеності прийнятого рішення, небезпеку втрат у результаті настання ризикового випадку, можливість того, що прогнозований прибуток не буде отриманий, а рішення не дадуть очікуваних результатів.

Наявність в транспортній компанії сформульованої стратегії дало відмінні можливості для імплантації процедур ризик-менеджменту в ключові бізнес-процеси, при цьому можна виділити наступні етапи:

I - Постановка завдання керування ризиками транспортної компанії й формування підрозділу по керуванню ризиками;

II - Визначення принципів керування ризиками транспортної компанії й методології роботи з ризиками;

III - Складання карти ризиків транспортної компанії й ранжирування виявлених ризиків;

IV - Вибір стратегії керування виявленими ризиками й виділення пріоритетних напрямків роботи.

Далі ми більш докладно розглянемо виділені етапи й отримані практичні результати.

***I Етап: Постановка завдання керування ризиками транспортної компанії й формування підрозділу по керуванню ризиками.***

Основним завданням першого етапу роботи з керування ризиками стало виявлення існуючих ризиків у діяльності транспортної компанії для їхньої подальшої оцінки й впливу на ризики (або результати виникнення ризикових подій).

Завдання першого етапу:

- Визначення основних "проблемних зон" у структурі й бізнес-процесах транспортної компанії й оцінка можливих погроз для бізнесу транспортної компанії;

- Виявлення ризиків, первинне визначення потенційних напрямків роботи з керування виявленими ризиками й взаємодії з підрозділами транспортної компанії;

- Позиціонування керування ризиками в структурі керування транспортною компанією;

- Налагодження інформаційних потоків структури керування ризиками для моніторингу виявлених ризиків і своєчасного виявлення нових ризиків;

- Рішення окремих завдань у сфері керування окремими ризиками й страхування.

Для подальшої роботи в області керування ризиками й страхування необхідно визначити й установити принципи керування ризиками в транспортній компанії й загальну методологію роботи з ризиками.

## ***II Етап: Визначення принципів керування ризиками транспортної компанії й методології роботи з ризиками.***

Робота з керування ризиками керується наступними ключовими принципами:

- Облік і виявлення всіх ризиків, як транспортних, так і не транспортних, виникаючих у ході виробничо-господарської діяльності транспортних компанії, визначення методів роботи з кожним видом ризику;
- Активне зниження витрат по покриттю ризиків за рахунок використання всіх доступних методів впливу на ризик;
- Збільшення обсягу й видів покриття ризиків транспортної компанії за рахунок зміни структури фінансування ризиків без підвищення витрат на страхування й інше фінансування;
- Збільшення долі попереджувальних заходів і дособутийного фінансування в процесах керування ризиками, а також перегляд керування ризиками у бік збільшення долі нефінансового покриття ризиків;
- Облік і кількісна оцінка виробничо-господарських рішень транспортної компанії з погляду компенсації потенційних збитків, а не одержання потенційних доходів;
- Детальна регламентація й стандартизація процедур роботи з ризиками й створення готових управлінських рішень, забезпечених страхуванням і внутрішнім фінансуванням ризиків;
- Інформування персоналу транспортної компанії про виявлені й потенційні ризики в роботі;
- Інформаційна відкритість стосовно партнерів транспортної компанії, клієнтам і засобам масової інформації.

## ***III Етап: Складання карти ризиків транспортних компанії й ранжирування виявлених ризиків.***

Проведений ризик-аудит показав необхідність роботи в області керування ризиками й страхування по трьох напрямках:

- транспортно-виробничі ризики;
- фінансові ризики;
- корпоративні/бізнес ризики.

Дані напрямки взаємозалежні й мають області перетинання інформаційних потоків, особливо на рівні аналізу окремих ризиків, однак у цілому вони мають різну природу виникнення ризиків, і, отже, будуть мати різну стратегію в області керування цими ризиками.

Далі було проведене ранжирування ризиків і виділення пріоритетів у керуванні ризиками на найближчу перспективу, при цьому метою оцінки ризиків на даному етапі не було визначення точного розміру ризику, оскільки це можна зробити тільки в рамках окремого проекту по роботі з кожним конкретним ризиком.

В основі методології лежить експертна оцінка виявлених ризиків, проведена ДРМ, і виділення найважливіших факторів, що визначають

відношення до ризику. Як таких факторів, відповідно до адаптованих західних технологій керування ризиками, виділені:

Імовірність настання ризикової події:

5 бальна шкала:

1 - Імовірність дуже низька (подія може відбутися 1 раз в 1-3 роки або рідше);

2 - Імовірність низька (не частіше 1 рази в рік);

3 - Імовірність висока (ризикові події відбуваються лічена кількість разів у рік);

4 - Імовірність дуже висока (події відбуваються численно протягом року).

Час впливу ризикової події:

3 бальна шкала:

1 - Подія відбувається протягом тривалого періоду часу, є час на реакцію й вплив на ризик;

2 - Подія відбувається швидко, але його ефект розтягнуть протягом деякого часу, при цьому існує обмежена можливість попередження події;

3 - Подія відбувається раптово, швидко і його ефект миттєво відбивається на діяльності транспортної компанії.

Величина ризику:

6 бальна шкала:

1 - Малий вплив (сумарна річна оцінка ризику менш 100 тис. дол. США);

2 - Незначний вплив (сумарна річна оцінка ризику менш 500 тис. дол. США);

3 - Середній вплив (500 тис. - 1 млн. дол. США);

4 - Істотний вплив (1 - 25 млн. дол. США);

5 - Великий збиток (25 - 100 млн. дол. США);

6 - Критичний вплив (більше 100 млн. дол. США).

Для одержання інтегрованої оцінки ризику перші два показники склалися й множилися на третій:

$$\text{Ранг ризику} = (\text{Імовірність настання} + \text{Час впливу}) * \text{Величина ризику}$$

Далі було проведене ранжирування ризиків по убубанню, при цьому з урахуванням істотних розходжень у технології керування ризиками в рамках окремих груп, деяким окремим ризикам привласнений власний рейтинг, а рейтинг групі не привласнювався.

Для наочного подання співвідношення ризиків і виділення пріоритетів, виявлені групи ризиків нанесені на матрицю ризиків із вказівкою ступеня покриття/непокриття ризиків.

***IV Етап: Вибір стратегії керування виявленими ризиками й виділення пріоритетних напрямків роботи.***

Після ранжирування виявлених ризиків транспортної компанії необхідно визначити стратегію керування ризиками окремо по кожному виді ризиків з виділенням пріоритетів, виходячи з наступних критеріїв:

- Доля відповідних витрат у структурі витрат транспортної компанії, а також непрямих витрат, пов'язаних з наявністю того або іншого ризику;
- Найбільша ймовірність настання подій (на основі експертної оцінки);
- Можливість впливу на ризик без додаткового фінансування;
- Можливість аналізу ризиків і впливу на ризик на ранній стадії нових великих проектів транспортної компанії;
- Продовження вже початих проектів.
- При цьому існують ризики, що вимагають реалізації окремих проектів:
- Група ризиків, пов'язаних з технічним обслуговуванням транспортних засобів;
- Ризик зміни цін на ГСМ;
- Ризики, пов'язані із плануванням парку транспортних засобів;
- Ризики, пов'язані з реалізацією проекту Термінал.
- А також ризики, робота з якими може вестися паралельно з роботою над окремими проектами:
- Валютні ризики;
- Група кредитних ризиків;
- Ризики, пов'язані з існуючими й лізинговими угодами, що готуються;
- Ризики, пов'язані з методологією планування діяльності транспортної компанії й бюджетування.

Крім цього, необхідно здійснювати загальний моніторинг процесів, що відбуваються в різних підрозділах транспортної компанії з метою виявлення нових, неврахованих раніше ризиків, а також нових бізнес-процесів, які можуть містити в собі ризики для транспортних компаній.

Рівень ризику господарської операції розглянутий у бізнес-плані може бути вимірний як абсолютними, так і відносними показниками, що характеризують розмір фінансових втрат підприємства.

Абсолютний розмір фінансових втрат - сума збитку, заподіяного потенційною можливістю в зв'язку з настанням несприятливої обставини, характерної для даного ризику. Цей показник може бути виражений двома методами:

- сума втрат майна;
- сума упущеної вигоди (недоотримання доходів, прибутків).

Відносний розмір фінансових втрат - відношення суми збитку до обраного базового показника (доходів, прибутків).

Після оцінки ймовірних ризиків бажано у бізнес-плані представити матрицю (графік).

При визначенні рівня ризику, характерного для конкретної фінансової операції, угоди, виду діяльності можуть використовуватися такі методи:

- статистичний;
- експертний;
- метод бальної оцінки;
- змішаний.

*Статистичний метод* оцінки ризику передбачає організацію моніторингу за частотою настання ризикових подій, що мають місце при здійсненні різноманітних операцій у ретроспективному періоді або на підприємствах-аналогах, а також за розміром фінансових втрат (відхилень від середнього рівня прибутків) внаслідок їх настання. При цьому рівень (ступінь) ризику визначається розміром відхилення фактично отриманих прибутків від їхнього середнього розміру. Очевидно, що чим більший розмах відхилень, тим вищий ступінь ризикованості даної господарської операції.

Засобом ризику - (G) є середньоквадратичне відхилення фактичного (або прогнозованого) потоку прибутків (надходжень) від їхнього середнього розміру за цей же період. Кількісно цей розмір визначається в такий спосіб.

$$G = \sqrt{\sum_{i=1}^n (D_i - D_{cp})^2 * P_i}$$

$D_i$  - фактичний або прогнозований прибуток в  $i$ -тому періоді;

$D_{cp}$ - середній розмір прибутку за  $n$ -період;

$n$  - число спостережень;

$p_i$  - можливість одержання прибутку.

Можливість одержання прогнозованого розміру прибутку характеризується відношенням частоти одержання такого значення прибутку до загальної кількості спостережень.

Сума можливості всіх досліджуваних спостережень дорівнює 1, тобто

$$\sum_{i=1}^n P_i = 1$$

Відносним показником оцінки ризику є коефіцієнт варіації ( $K_B$ ), що характеризує рівень ризику ( $Y_p$ ) і вимірюється як відношення середньоквадратичного відхилення в розмірі одержуваного прибутку (G) до планованого (очікуваного) рівня прибутку ( $D_{пл}$ )

$$Y_p = K_B = \frac{G}{D_{пл}} * 100$$

Чим нижче коефіцієнт варіації, тим нижче рівень ризику господарської операції, тим бажаніше здійснення даної операції з погляду співвідношення прибутків і ризику.

*Статистичний метод* дослідження ризику потребує значного масиву даних, що не завжди є в розпорядженні при складанні бізнес-плану. При відсутності інформації доводиться звертатися до інших методів, наприклад, експертного.

*Експертний метод* оцінки ризику заснований на опрацюванні думок досвідчених підприємців або спеціалістів. З цією ціллю проводиться

опитування спеціалістів на предмет оцінки можливості настання виникнення втрат або не досягнення планованих результатів. На основі отриманої інформації визначають можливість настання ризикового випадку як середню величину експертних оцінок.

Якщо ж підприємство має різноманітні варіанти оцінки бажаного результату від господарської операції (песимістична, стримана, оптимістична оцінка операції), то експерти повинні визначити можливість одержання прибутків по кожному варіанту.

Можливий прибуток у цілому по господарській операції в цьому випадку визначається як середньозважена величина проєктованих прибутків по різноманітним варіантам на можливість їх одержання.

Далі оцінка рівня ризику здійснюється аналогічним образом - шляхом оцінки середньоквадратичного відхилення і коефіцієнта варіації по даній господарській операції.

Різновидом експертного методу є метод бальної оцінки ступеня ризику господарських операцій. Використання цього методу припускає формування переліку можливих ризикових подій (видів ризику) і оцінку ступеня їх прояву в балах.

Наприклад:

1. високий ризик - 10 балів;
2. середній ризик - 5 балів;
3. низький ризик - 2 бала.

Як правило, цей метод використовується для порівняння декількох господарських операцій або варіантів їх здійснення. На відміну від попередніх методів, він не дозволяє дати кількісну оцінку можливої втрати (ризика), а лише дозволяє вибрати найменш ризикований варіант, якщо в бізнес-плані подано декілька варіантів, виходячи з загальної суми балів, що оцінюють ризик даного проєкту.

Оцінка окремих видів ризику може здійснюватися також із використанням розрахунково-аналітичного методу (методу оцінки чутливості). Суть даного методу полягає в оцінці можливої зміни прибутків по господарській операції при настанні ризикових подій. Він також використовується для порівняльної оцінки рівня ризику.

Господарські операції з меншою вартістю чутливості (реагування) на можливі ризикові події оцінюються як менш ризиковані. Наприклад, чиста справжня вартість інвестиційних проєктів, дисконтована по ставці дисконту 10 % складає відповідно:

- проєкт А - 795 од. ;
- проєкт Б - 672 од.

Ризиковою подією є підвищення ставки дисконту. Для оцінки більш ризикованого проєкту проводяться розрахунки його чистої справжньої вартості при зміні дисконту. Чиста справжня вартість у цьому випадку, припустимо, буде складати

- проєкт А - 563 од.

проект Б - 488 од.

Зміна чистої справжньої вартості проекту складає:

проект А =  $(-795 + 563) : 795 = -29,18\%$

проект Б =  $(-672 + 488) : 672 = -27,38\%$ .

Таким чином, темп зміни чистої справжньої вартості (чутливість зміни) по проекту А більше, ніж по проекту Б, що дозволяє оцінити його як більш ризикований.

Для прийняття остаточного рішення про ступінь допустимого ризику по одній господарській операції й у цілому для підприємства, визначають вплив розміру можливих фінансових втрат від ризику на результати господарсько-фінансової діяльності підприємства (чистий прибуток).

В залежності від відносного розміру фінансових втрат виділяють 5 зон ризику:

- безризикова зона - рівень ризику господарської діяльності не викликає значних змін в обсязі прогнозованого прибутку, а при сприятливих обставинах - він може зрости;

- зона допустимого ризику - розмір фінансових втрат від ризику не перевищує обсягу прогнозованого прибутку, тобто ця зона знаходиться між точкою беззбитковості і точкою цільового прибутку;

- зона критичного ризику - розмір фінансових втрат при цьому рівні ризику дорівнює сумі прибутків підприємства для відшкодування витрат і утворення прибутку, тобто витрати можуть стати збитком;

- зона недопустимого ризику - у цій зоні максимальний розмір фінансових втрат відповідає всій сумі власного майна підприємства;

- зона катастрофічного ризику - у якій під погрозу поставлене власне і позикове майно підприємства.

Всі господарські операції підприємства, що мають ризик фінансових втрат, повинні здійснюватися в першій і другій зонах.

#### **10.4 Методи страхування діяльності ЗЕД транспортного підприємства.**

Поняття ризику, його оцінки, прогнозування і навіть управління ним дає відповідь на питання:

Як зменшити ризик і втрати?

Відповідь складається з двох частин:

- по-перше, вказуються організаційні міри профілактики ризиків.

- по-друге - намічається програма страхування від ризиків.

Оцінка ризику являє собою один із найбільш складних і найменш точних елементів фінансового аналізу.

Страхування ризику забезпечується за допомогою такого алгоритму:

1. Визначення обсягу і структури матеріальних активів, яким загрожує ризик втрати або ушкодження.

2. Виділення тих ризиків, яких можна уникнути і підрахунок витрат на їхнє здійснення.

3. Вибір виду страхування (загальний або спеціальний), що захистить підприємство при менших витратах у порівнянні з витратами на запобіжні заходи.

У системі запобігання негативних фінансових наслідків, пов'язаних із фінансовим ризиком, основну роль відіграє їх внутрішнє і зовнішнє страхування.

Міри, здійснювані самим підприємством по профілактиці господарських ризиків, підрозділяються на три групи:

- Заходи для страхування господарської діяльності підприємства в цілому.
- Заходи для страхування окремих видів господарських операцій і інвестицій.
- Заходи для страхування конкретних угод.

У системі заходів для самострахування господарської діяльності підприємства найбільш ефективними є:

- оптимізація власних і позикових джерел майна підприємства;
- забезпечення постійної платоспроможності (ліквідності активів) шляхом оптимізації співвідношення основних і оборотних коштів, а також окремих видів оборотних активів;
- диверсифікація видів діяльності підприємства;
- диверсифікація товарного асортименту, але в межах обраних споживчих комплексів і з урахуванням взаємозамінності і взаємодоповнення;
- регіональна диверсифікація діяльності;
- створення на підприємстві резервного фонду для покриття можливих втрат.

У системі заходів для самострахування окремих видів господарських операцій найбільш ефективними є:

- підвищення наукового рівня обґрунтування окремих проектів;
- експертиза ефективності окремих проектів незалежними аудиторами;
- використання "портфельної стратегії" при здійсненні окремих інвестицій (формування портфеля цінних паперів, портфеля іноземної валюти);
- здійснення операцій хеджування, проведення опціонів при веденні біржових операцій і угод.

У системі заходів для страхування конкретних угод найбільш ефективними є:

- попереднє вивчення нових партнерів по угоді;
- вимога гарантій із боку банків, комерційних структур, страхових компаній або застави по найбільш ризикованих видах угод;
- обмеження переліку форс-мажорних обставин, що звільняють партнера від відповідальності за невиконання умов угоди;
- розробка ефективної системи штрафних санкцій за невиконання умов угоди, що дозволяють повністю відшкодувати розмір понесених підприємством втрат.

Зовнішнє страхування ризиків здійснюється в двох формах:

- обов'язковій;
- добровільній.

Страхові поліси можуть бути:

- спеціальними - описується кожний предмет майна, що страхується, його обсяг і вартість (опис найбільш дорогих предметів із комплекту устаткування або колекції творів мистецтва може служити таким прикладом).

- загальними - пропонують велику гнучкість у визначенні розміру страхового відшкодування, установлюючи лише вартість застрахованого майна в цілому.

- пакетними - страхує безліч можливих ризиків у єдиному комплексному контракті. Коли подібні однакові види ризику зібрані разом і застраховані «єдиним пакетом».

Обов'язкове страхування ризику здійснюють страхові організації.

При виборі конкретного засобу вирішення фінансового ризику інвестор повинен виходити з таких принципів:

- Не можна ризикувати більше, ніж може дозволити власний капітал!

Співвідношення максимально можливого обсягу збитку з обсягом власних фінансових ресурсів інвестора являє собою ступінь ризику, що веде до банкрутства. Коефіцієнт ризику дорівнює відношенню максимально можливого обсягу збитку до обсягу власних ресурсів з урахуванням точно відомих надходжень коштів. Оптимальним вважається коефіцієнт ризику у межах 0,3. Коефіцієнт ризику більш 0,7 веде до банкрутства.

- Необхідно оцінювати наслідки ризику!

Не можна ризикувати багатом зарادي малого, тобто при зовнішньому страхуванні необхідно визначити співвідношення між страховою премією (платою за страховий ризик страхувальника страховику) і страховою сумою (сумою, на яку застраховані матеріальні цінності).

**Структура й аналіз ризиків і заходи мінімізації.**

**Політичні ризики** пов'язані нестабільністю законодавства, відсутністю підтримки уряду тощо.

Заходи для зниження ризиків:

- вироблення внутрішньої податкової політики;
- формування зовнішнього ділового середовища (партнери, консорціуми, фінансово-промислові групи);
- активна участь засновників у взаємодії з владними структурами;

**Юридичний ризик** - пов'язані з недосконалістю законодавства, нечітко оформленими документами, двоякістю тлумачення правових документів.

Заходи для зниження ризику:

- чітке й однозначне формулювання відповідних статей у документах;
- залучення для оформлення документів спеціалістів, що мають практичний досвід у цій області;

- виділення необхідних фінансових коштів для оплати юристів і перекладачів.

**Технічні ризики** - пов'язані зі складністю проведення робіт і відсутністю на даний момент технічного проекту. Можливо неповне використання устаткування і затримка в введенні технічних систем.

Заходи для зниження ризику:

- прискорена розробка (або одержання гарантій від постачальників) технічного ув'язування устаткування і технічних комплексів;
- укладання контрактів на умові "під ключ" із санкціями за непогодженості і зриви термінів;
- страхування технічних ризиків.

**Виробничі ризики** - пов'язані з можливістю затримки введення в експлуатацію нових технічних засобів і недостатньо високою якістю наданих послуг. Оцінку якості і рейтингу послуг, що надаються, неможливо зробити з достатнім ступенем точності, і тому є ризик, що вона може бути недостатньо високою. Істотним ризиком може явитися відсутність високо кваліфікованого персоналу.

Заходи для зниження ризику:

- чітке календарне планування і керування реалізацією проекту;
- прискорена розробка дизайн-концепції, включаючи критерії якості;
- розробка і використання продуманої системи контролю якості послуг на всіх етапах її створення;
- обґрунтування і виділення достатніх фінансових коштів для придбання високоякісного устаткування;
- підготовка кваліфікованих кадрів.

**Внутрішній соціально-психологічний ризик** - пов'язаний із людськими чинниками:

- соціальна напруженість у колективі;
- дефіцит, плинність професіональних кадрів;
- напруженість у ланцюжку «власник-адміністрація-колектив».

Заходи для зниження ризику:

- добір професіональних кадрів (включаючи тестування), при необхідності - навчання;
- вироблення механізму стимулювання робітників;
- система наскрізної багаторівневої інформованості колективу й управлінців;
- розробка ефективного підходу до формування і розподілу фонду оплати праці.

**Маркетингові ризики** - пов'язані з можливими затримками виходу на ринок, неправильним (без урахування потреб ринку) вибором послуг, помилковим вибором маркетингової стратегії, помилками в ціновій політиці тощо.

Затримки виходу на ринок можуть бути викликані як виробничо-технічними причинами, розглянутими вище, так і неготовністю компанії ефективно реалізувати і просунути на ринок свій технічний, виробничий і інший потенціали, що вимагає відповідної стандартам маркетингової програми і реалізуючої її служби.

Для фірми, що ставить ціллю відвоювати частину ринку у конкуруючих фірм, маркетингові задачі повинні бути пріоритетними.

При аналізі конкурентів необхідно старанно усвідомити свої головні переваги і сфокусувати на них основні зусилля і ресурси.

Заходи для зниження ризику:

- створення сильної маркетингової служби;
- розробка маркетингової стратегії;
- розробка і реалізація продуктової (асортиментної) політики і підпорядкування їй діяльності всіх підрозділів;
- розробка і реалізація програми маркетингових заходів;
- проведення повного комплексу маркетингових досліджень.

**Фінансовий ризик** - пов'язані в першу чергу із забезпеченням прибутків і залученням інвестицій.

Заходи для зниження ризику:

- невідкладне проведення досліджень вимог споживачів послуг;
- розробка і використання продуманої системи контролю якості послуг на всіх етапах їх створення;
- обґрунтування і виділення достатніх фінансових коштів для створення і придбання високоякісного устаткування;
- використання підходу диверсифікації джерел прибутку;
- вихід на фондовий ринок.

Іншим найважливішим чинником фінансового ризику є необхідність своєчасного одержання значних інвестицій.

**Інвестиційний ризик.**

Наявність інвестицій є необхідною умовою початку проекту; наскільки вони затримуються, настільки затримається початок проекту.

Заходи для зниження ризику:

- розмаїття запропонованих схем фінансування проекту;
- розробка інвестиційно-фінансової стратегії, ціллю якої є влучення в зону прибуткового функціонування;
- проведення комплексу заходів для пошуку інвестиційних і кредитних ресурсів.

Таким чином, ризик - це самий жорсткий і життєвоважливий чинник для будь-якого бізнес-проекту!

## **10.5 Застосування хеджування як засобу страхування від втрат.**

Хеджування (захист від утрат) — це спосіб зменшення ризику господарської діяльності укладенням довгострокової угоди на поставку

продукції між постачальником і споживачем, наприклад, контрактів на поставку зерна під урожай наступного року. За контрактом споживач набуває право на зафіксовану кількість зерна в наступному році за обумовленою ціною і тим самим захищає себе від утрат при можливому неврожаї. Постачальник, у свою чергу, гарантує собі належну ціну на зерно, навіть коли вона наступного року з будь-яких причин знизиться.

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

Послуги страхових компаній можуть бути стандартизованими й договірними. Стандартизовані полягають, як правило, у продажу стандартних страхових полісів, що надають лише окремі види страхових послуг, а договірні — визначають усі можливі види ризиків і порядок компенсації збитків.

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

Самострахування застосовується, коли:

- 1) вартість майна, що страхується, є невеликою порівняно з майновими і фінансовими параметрами всього бізнесу;
- 2) імовірність збитків є надто малою;
- 3) фірма має велику кількість однотипного обладнання.

Безпосередньо в бізнес-плані необхідно:

- виокремити найбільш імовірні для даного бізнесу типи ризиків і в міру можливості оцінити їхній вплив на бізнес;
- указати, які засоби будуть використовуватись як реакція бізнесу на появу симптомів ризику;
- зазначити типи страхових полісів і на яку суму планується їх придбати.

Різноманітні методи мінімізації ризиків можна проілюструвати на прикладі розробки бізнес-плану інноваційних проектів. Це, зокрема:

- придбання загального (генерального) страхового полісу на суму ймовірних утрат від усіх ризиків або спеціалізованих страхових угод на окремі (типові) види ризику;
- оформлення страхових угод на індивідуальні (нетипові) ризики;
- передбачення в кошторисі інноваційного проекту резервного фонду або сукупності резервних фондів для страхування, мінімізації та покриття збитків від ризиків і непередбачених витрат;
- укладання довгострокових угод на поставки сировини, матеріалів та інші види послуг;
- підготовка резервних альтернативних інвестиційних, науково-технічних і виробничих заходів;

- розробка сітьових графіків виконання проекту з урахуванням резервів часу на операції, пов'язані з порівняно високим імовірним рівнем ризиків;
- здійснення біржових операцій, які страхують збут (придбання опціонів, ф'ючерсних, форвардних контрактів);
- участь у капіталі фірм, які є джерелами підвищеного ризику для даного інноваційного проекту;
- синхронізація періодів порівняно високих ризиків одного проекту з періодами найбільш надійних доходів за паралельними проектами.

Таким чином, особливо важливою практично для всіх бізнес-планів є необхідність заздалегідь виробити стратегію поведінки та запропонувати способи виходу з можливих ризикових ситуацій. Наявність альтернативних програм і стратегій для потенційного інвестора буде свідченням того, що підприємець знає про труднощі та належно до них підготувався.

### **Завдання до експрес-контролю якості засвоєння знань лекційного матеріалу з теми 10.**

1. Надайте характеристику поняттю «ризик».
2. Конкретизуйте види ризиків у діяльності транспортного підприємства.
3. Яким чином відображають ризики у бізнес-плані.
4. Що таке чисті та спекулятивні ризики?
5. Поясніть залежність між ризиком та прибутковістю.
6. Яким чином здійснюються заходи мінімізації ризиків?
7. Що означає програма страхування від ризиків?
8. Перелічіть методи оцінки ризиків.
9. Які Ви знаєте методи страхування ризиків.
10. Що означає термін «хеджування»?

### **Практичні завдання.**

1. Обґрунтувати виробничу програму підприємства з виробництва металовиробів з точки зору забезпеченості металом, якщо на плановий період підприємством укладено договори на поставку металу обсягом 8 тон, а середня вага виробу 0,85 кг. Коефіцієнт використання металу 0,72. Також 30 % відходів металу можуть повторно використовуватися у виробництві. На плановий період мале підприємство має доставити споживачам 7500 шт. металовиробів.
2. Визначити прогнозу виробничу потужність та очікуваний розмір випуску продукції за такими даними: на дільниці працюють 30 верстатів, продуктивність одиниці обладнання - 15 виробів/год. Унаслідок організаційно-технічних заходів (поліпшення рівня використання робочого часу, якості первісної сировини) продуктивність у звітному періоді зросте на 15 %. Режим роботи підприємства - 1,5 зміни. Тривалість зміни - 7 годин. Коефіцієнт використання робочого часу -

0,92. У прогностному періоді 260 робочих днів. Коефіцієнт використання потужності - 0,87.

3. Розрахувати план випуску товарної, валової та реалізованої продукції підприємства за даними таблиці:

Вихідні дані для розрахунків

Продукція	План випуску		Оптова ціна, грн
	кількість, шт.	сума, тис. грн	
Виріб А	2500	—	600
Виріб Б	400	—	750
Виріб В	1200	—	325
Запасні частини, всього, у тому числі:			300
— для власних потреб			50
— для реалізації на сторону			250
Роботи і послуги на сторону		1850	

Залишок незавершеного виробництва на початок планового періоду становить 900 тис. грн, на кінець періоду - 600 тис. грн. Залишок готової продукції на 01.01 - 140 тис. грн, а на 31.12 - 125 тис. грн.

4. Користуючись наведеними в таблиці техніко-економічними показниками, необхідно економічно обґрунтувати доцільність проведення капітального ремонту з модернізацією, чи заміни застарілих машин.

Вихідні дані для розрахунків

Показник	Одиниця виміру	Види машин		
		А	Б	В
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1 Вартість нової машини	гр. од.	1200	1600	2000
2 Продуктивність машин у першому циклі експлуатації: а) нової машини б) старої, капітально відремонтованої машини в) старої, капітально відремонтованої і модернізованої машини	тис. ум. од.	100	160	120
	тис. ум. од.	70	120	150
	тис. ум. од.	95	140	160
3. Тривалість ремонтного циклу: а) нової машини б) старої, капітально відремонтованої в) старої, капітально відремонтованої і модернізованої	роки	3,5	3	4
	роки	2,8	2,4	3,2
	роки	3	2,5	3,6
4 Втрати, пов'язані з недоамортизацією старої машини у випадку її заміни	гр. од.	328	240	450
5 Вартість капітального ремонту	гр. од.	300	640	500
6 Вартість капітального ремонту з модернізацією	гр. од.	480	800	500
7 Собівартість одиниці продукції, виготовленої на: а) новій машині б) старій машині в) модернізованій машині		1300	1480	1600
		1308	1486	1604
		1303	1485	1603

5. Виробнича потужність підприємства на початок року становила 5200 тис. од. прод. Упродовж року внаслідок:
- реконструкції підприємства з 1 квітня було введено додаткову нову потужність обсягом 120 тис. ум. од.;
  - технічного переозброєння та організаційно-технічних заходів з 1 травня потужність зросла на 80 тис. од. продукції;
  - зміни номенклатури продукції та зниження її трудомісткості з 1 серпня потужність зросла на 1020 тис. од. продукції;
  - зміни номенклатури продукції та зниження її трудомісткості з 1 вересня вибуло потужності на 800 тис. од. продукції.

Фактичний обсяг продукції становив 4300 тис. од. продукції.

Визначити коефіцієнт використання виробничої потужності.

Чи є такий стан використання (з урахуванням 15 % резервної потужності) бажаним для підприємства?

6. Визначити необхідну загальну суму капіталовкладень у підприємство, якщо його базова виробнича потужність дорівнює 10 тис. одиниць за рік, а прогнозна величина попиту на наступний рік - 9,5 тис. одиниць. При цьому питомі капітальні витрати на одиницю приросту виробничої потужності становлять 80 тис. грн.
7. Розроблено три варіанти винаходу на технологію виробництва виробу. За даними таблиці розрахуйте найбільш ефективний варіант.  $K_n = 0,1$ .

Вихідні дані для розрахунків

Показник	Варіанти		
	1	2	3
Інвестиції, тис. грн	22 500	27 600	19 700
Витрати виробництва на 1 виріб, тис. грн.	13 600	14 700	13 700
Річний обсяг виробництва, тис. грн. од.	700	1100	2500

8. Встановити доцільність інвестицій у будівництво нового заводу за показниками абсолютної ефективності, якщо відомі такі дані таблиці.

Нормативний коефіцієнт  $E_n = 0,15$

Показник	Значення
Обсяг випуску продукції в натуральних одиницях, тис. шт.	100
Гуртова ціна виробу, грн.	200
Собівартість виробу, грн	160
Обсяг капітальних вкладень, млн. грн	14

9. Програма заходів з автоматизації виробництва на підприємстві

розрахована на чотири роки і розроблена у двох варіантах. Вибрати економічний варіант програми, якщо норматив приведення капіталовкладень за фактором часу  $E = 0,1$ . Вихідні дані для розрахунків наведені в таблиці:

**ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ РОЗРАХУНКІВ**

Показник/Варіант	Перший	Другий
Капітальні вкладення, млн грн, у тому числі по роках	1,6	1,6
1-й	0,4	0,4
2-й	0,4	0,2
3-й	0,4	0,3
4-й	0,4	0,7

10. Запропоновані до впровадження три інвестиційні проекти. Визначити, який з них найбільш рентабельний.

**ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ РОЗРАХУНКІВ**

Варіант	Інвестиції, тис. грн.	Дохід, тис. грн.
1	446,5	640,2
2	750,6	977,5
3	1250,0	1475,5

12. Збільшення випуску автомобільної продукції на 100000 шт. може бути здійснено за рахунок:

- 1) будівництва нового заводу;
- 2) реконструкції діючого заводу.

Вибрати більш ефективний варіант, виходячи з даних таблиці.

**ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ РОЗРАХУНКІВ**

Показники	1 варіант	2 варіант
Собівартість річного випуску продукції, млн грн	15	17
Капітальні вкладення, млн грн	14	10

Нормативний коефіцієнт ефективності -0,22.

13. Визначте додатковий обсяг випуску продукції в планованому році, якщо середній розмір оборотних коштів зросте на 5 %, а число оборотів збільшиться на два. Вихідні дані: випуск продукції в базисному році – 30 тис. грн; середній розмір оборотних коштів у базисному році - 10 тис. грн.

14. Визначте розмір виробничого запасу і коефіцієнт використання сталі.

Чиста вага деталі, виготовленої зі сталі 100 кг, норма витрати сталі 115 кг, випускається 5000 виробів у рік. Постачання сталі здійснюються один раз у квартал. Транспортний запас — три дні.

15. Випуск продукції за рік склав 100 тис. од., собівартість виробу - 160 грн, ціна виробу на 25 % перевищує його собівартість. Середньорічний залишок оборотних коштів - 1000 тис. грн, тривалість виробничого циклу виготовлення виробу - 7 днів, коефіцієнт наростання витрат у незавершеному виробництві - 1.

Визначте норматив оборотних коштів у незавершеному виробництві, оборотність оборотних коштів підприємства.

16. Визначити норматив оборотних коштів, вкладених у виробничі запаси, на основі даних, наведених у таблиці:

**ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ РОЗРАХУНКІВ**

Види виробничих запасів	Запаси (в днях)				Витрати сировини та матеріалів в 4 кв., тис. грн
	Поточний запас	Підробочий запас	Транспортний запас	Страховий запас	
Основні матеріали	20	1	4	10	900
Лопоміжні матеріали	40	—	4	20	400
Паливо	30	—	5	15	700

17. Визначте додатковий обсяг випуску продукції в планованому році, якщо середній розмір оборотних коштів зросте на 5 %, а число оборотів збільшиться на два. Вихідні дані: випуск продукції в базисному році — 30 тис. грн; середній розмір оборотних коштів у базисному році — 10 тис. грн.

18. У минулому році було виготовлено продукції на суму 2210 млн грн. У році, що планується, її випуск збільшиться на 5 %. Чисельність працюючих у минулому році складала 2500 осіб, але ж планом передбачено скоротити її на 50 осіб. Визначити, яке заплановане зростання продуктивності праці на підприємстві.

19. Втрати робочого часу через плинність на одного робітника склали 4 дні, а плинність по підприємству — 85 чоловік. Плановий виробіток на людинодень становить 80 тис. грн. Розрахувати економію робочого часу і можливий додатковий випуск продукції у результаті усунення плинності.

20. Визначити приріст обсягу виробництва підприємства за рахунок росту продуктивності праці за даними таблиці:

**ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ РОЗРАХУНКІВ**

Показник	Базовий рік	Звітний рік
Обсяг товарної продукції, тис. грн	11 800	12 900
Чисельність персоналу, чол.	428	442

21. Річний обсяг випуску деталей цехом становить 54 тис. шт./рік. Трудомісткість виробу знизиться з 52 до 47 хв/шт. Ефективний річний фонд робочого часу працівника 1860 год/рік, запланований коефіцієнт виконання норм виробітку 1,15. Визначити ріст продуктивності праці та відносне вивільнення робітників за рахунок зниження трудомісткості.

22. Розрахувати:

- точку беззбитковості, побудувати графік;
- кількість товарів, які необхідно реалізувати з тим, щоб отримати прибуток у розмірі 20 500 грошових одиниць;
- показник безпеки.

Підприємство виготовляє товари і реалізовує їх за ціною 800 грошових одиниць за штуку. Постійні витрати на місяць – 10 000 грош. од. Змінні витрати – 470 грош. од.

**Самостійна робота.****Теми рефератів (контрольних робіт)**

1. Механізм прийняття стратегічних рішень на підприємствах в умовах нестабільного зовнішнього середовища.
2. Обґрунтування виробничої стратегії підприємства та заходів щодо її реалізації.
3. Обґрунтування параметрів розвитку виробничого потенціалу транспортного підприємства.
4. Обґрунтування господарських рішень в умовах ризику на підприємстві.
5. Обґрунтування бізнес-плану фінансового оздоровлення ЗЕД підприємства.
6. Обґрунтування бізнес-плану реорганізації ЗЕД підприємства.
7. Обґрунтувати розробку бізнес-плану приватизації підприємства.
8. Обґрунтувати розробку бізнес-плану інноваційного проекту ЗЕД для транспортного підприємства.
9. Обґрунтувати бізнес-план диверсифікації ЗЕД транспортного підприємства.
10. Обґрунтування напрямів розвитку ЗЕД транспортного підприємства.
11. Визначення концепції поведінки фірми в галузі(продукт, послуги, ринок)
12. Механізм маркетингового планування та маркетинговий контроль
13. Оцінка ризиків у бізнес плануванні ЗЕД
14. Критерії оцінки якості обґрунтування бізнес-плану ЗЕД та його розділів.

15. Заходи для мінімізації негативних наслідків можливих ризиків.
16. Методологічні основи експертизи бізнес-планів ЗЕД.
17. Методи страхування ризиків ЗЕД транспортного підприємства.
18. Оцінка реалізованості бізнес-проектів ЗЕД транспортного підприємства.

## Рекомендована література:

1. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. / Л.І. Скібіцька, В.В. Матвеев, В.І. Щелкунов [та ін.]. Київ: Центр учб. літ., 2014. 584 с.
2. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план: практич. посіб. Пер. з 4-го англ.вид. Київ : Знання, 2005. 434 с.
3. . Бескровна Л.О. Бізнес-планування підприємства: навч. посіб. Одеса : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2012. 124 с.
4. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. / І.М.Бойчик. – К.: Кондор -Видавництво, 2016. – 378 с.
5. .Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
6. Гусева О.Ю., Воскобоева О.В., Ромащенко О.С. Планування діяльності підприємств: навчальний посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2020. 135с.
7. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підручник. 5-те вид., перероб. та допов. Ірпінь : Університет ДФС України, 2019. 410 с.
8. Добрава Н.В., Осипова М.М. Основи бізнесу: навчальний посібник. Одеса: Бондаренко М. О. 2018. 305 с.
9. Должанський І.З, Загорна Т.О. Бізнес-план. Технологія розробки. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 384 с
- 10.Економіка підприємства: Підручник / За ред. Покропивного , - Вид. друге. Перероблене та доповнене. К.: КНЕУ , 2015.528 с.
- 11.Планування і контроль на підприємстві: навчч.посіб. / О.Ф. Михайленко, Н. М. Євдокимова, Ю. М. Лозовик та ін. К.: КНЕУ , 2014. 459 с
- 12.Розвиток бізнесу: стратегія, проектування, організація та діяльність фірми (тестові завдання) : навч. посіб. / З. М. Залога та ін. Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка, Екон. ф-т, Каф. економіки підприємства. Львів : Растр - 7, 2018. 284 с.
- 13.Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
- 14.Сумець О. М., Власовець В. М. Стратегії управління бізнесом : навч. посіб. для студентів спец. 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність" і 051 "Економіка". Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. Петра Василенка.: Планета-Прінт, 2018. 119 с.
- 15.Карпюк Г.І. Основи підприємництва: Навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. 2020. 108 с.
- 16.Кібік О.М., Белоус К.В., Котлубай В.О. Теорія бізнесу: навчальний посібник. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
17. Коваленко Н.О. Бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності авіаційного підприємства : комплекс навчально-методичного забезпечення. Ч. 1 :конспект лекцій для курсантів/слухачів очної та заочної форм навчання . Кіровоград : КЛА НАУ. 2012. 223 с.

18. Колот А. М., Швиданенко Г. О., та ін. Створення власного бізнесу [Електронний ресурс]: навч. посібник. К. : КНЕУ. 2017. 311 с.
19. Кондратенко Н. О., Тернова І. А., Колесник Т. М. Теоретико-методичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю господарюючих суб'єктів України. Бізнес Інформ. 2021. №2. С. 21–26.
20. Кузьмичов А. І. Планування та управління проектами. Моделювання засобами MS Excel : Практикум. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. 180 с.
21. Легостаєва О. О., Кондратенко Н. Д. Тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. №2 (68). С. 28–32.
22. Мадяр Р. О. Ризики зовнішньоекономічної діяльності та ключові торговельні партнери України. Економіка та держава. 2020. № 9. С. 70–73.
23. Макаренко Н.М., Олійник Н.М. Бізнес-планування. Навчально-методичний посібник. Херсон : ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.
24. Матвеев М.Е., Лебедченко В.В., Гайдай Г.Г. Регулювання ЗЕД в умовах війни. Наукові перспективи: журнал. Серія «Економіка» 2022. № 5(23) 2022. Київ. С.232-245. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5\(23\)-232-245](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5(23)-232-245)
25. Яркіна Н.М. Економіка підприємства. Навч.посібник . Вид. 2-ге перероб. і доп. – К. :Ліра-К. 2017. 600 с.

### **Інформаційні ресурси**

1. <http://www.rada.gov.ua/> - офіційний сайт Верховної Ради України
  2. <https://zakon.rada.gov.ua> – нормативно-правова база України
  3. <http://www.ukrstat.gov.ua> – Державна служба статистики України
  4. <https://mtu.gov.ua/> – Міністерство інфраструктури України
  5. <http://www.mfa.gov.ua/mfa/ua/840.htm> - Міністерство закордонних справ України.
  6. <http://www.me.gov.ua> - Міністерство економіки з питань Європейської інтеграції.
  7. [www.nbu.gov.ua](http://www.nbu.gov.ua) – Національна бібліотека ім. В.І. Вернадського
  8. <http://dspace.nbu.gov.ua> – наукова електронна бібліотека періодичних видань НАН України
  9. <http://chitalka.info/finansi.html/> - бібліотека економіста
  10. [www.smida.gov.ua/db/emitent](http://www.smida.gov.ua/db/emitent) - статистична звітність емітентів України
- Доступ до матеріалів щодо анотації лекцій, практичних робіт, тематики самостійної роботи, питань до модульних контрольних робіт, підсумкового контролю та інш. можна отримати за посиланнями: <http://lib.ntu.edu.ua/catalog/index.php>