

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту та логістики
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
підприємств

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни **«БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У СФЕРІ**
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

Укладач: д.е.н., професор Наумов О.Б.

Конспект лекцій розглянутий та схвалений
на засіданні кафедри
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Протокол № _____ від « _____ » _____ 20__ р.

Завідувач кафедри _____ О.М. Кириленко

Тема 1. Цілі та методика створення бізнес-плану

1. Об'єктивна необхідність планової діяльності в умовах ринкової економіки.
2. Місце планування в системі менеджменту.
3. Форми планування і види планів.
4. Технологія планування.

Складання бізнес-плану передувє визначення цілей власного бізнесу загалом і бізнес-плану зокрема. При цьому визначаються ділові загальні й особисті цілі, що є основою оцінки успішного бізнесу як особистого успіху підприємця.

Цілі можна розглядати як бажаний стан справ. Як правило, спочатку визначаються *загальні цілі*, потім виділяються *специфічні конкретні*, що визначають проміжні етапи в досягненні загальної мети. Останні допомагає визначити пріоритетність напрямків, їх розподіл за часом. Цілі суб'єктивні й у цьому розумінні вони не можуть бути правильними чи неправильними. Процедура вирішення цього питання відрізнятиметься при плануванні нового і реконструкції діючого підприємства як за складом, так і за змістом використання необхідної інформації.

Для входження в ринок нового підприємства йому потрібні дослідження стану самого ринку і конкретної ринкової ситуації, а для того, щоб обґрунтувати необхідність реконструкції діючого підприємства, останньому, крім того, слід використати об'єктивні оцінки досягнутих результатів діяльності підприємства.

Бізнес-план охоплює як *зовнішні*, так і *внутрішні* цілі. Основна зовнішня ціль полягає в тому, щоб запевнити майбутніх партнерів і кредиторів в успіху справи. Головна внутрішня ціль бізнес-плану бути основою управління підприємницькою діяльністю. **Конкретні цілі** розкривають зміст і особливості планових заходів, особливості самого підприємства, специфіку його діяльності.

Бізнес-план дає змогу розв'язати цілий ряд завдань, основними серед яких є такі:

- обґрунтування економічної доцільності напрямків розвитку фірми;
- розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності, насамперед обсягів продажу, прибутку, доходів на капітал;
- визначення джерел фінансування обраної стратегії, тобто способів концентрації фінансових ресурсів;
- підбір працівників, спроможних реалізувати даний план.

Кожне завдання плану може бути розв'язане лише у взаємозв'язку з іншими. *Центром* бізнес-плану є концентрація фінансових ресурсів. Саме бізнес-план виступає важливим засобом збільшення капіталу компанії. Процес складання плану дає змогу глибоко проаналізувати розпочату справу у всіх деталях. Бізнес-план є основою бізнес-пропозиції у переговорах з майбутніми партнерами, він відіграє важливу роль при комплектуванні основного персоналу фірми.

Таким чином, бізнес-план, **по-перше**, може бути використаний для розробки концепції бізнесу, для детального відпрацювання стратегії, для попередження помилок ще «на папері», а не в реальності шляхом детального аналізу маркетингу, фінансів, виробничої діяльності компанії.

По-друге, бізнес-план є інструментом, за допомогою якого підприємець може оцінити фактичні результати діяльності фірми за визначений період. Наприклад, фінансовий розділ бізнес-плану може бути використаний як основа для складання бюджету виробничої діяльності та оперативного контролю за правильним використанням фірмою коштів. В цьому аспекті такий план може й повинен стати основою для нового плану. Час від часу компанія має звіряти результати своєї діяльності, щоб виявити, за якими показниками компанія відхилилась від нього, чи можна вважати ці відхилення сприятливими або небажаними, а також прогнозувати подальший розвиток бізнесу.

По-третє, бізнес-план є засобом залучення, або «добування» коштів.

Підготовка бізнес-плану є процесом, що безперервно повторюється та поновлюється, отже, і висновки, які випливають з цього, мають час від часу переглядатися. Фактично процес підготовки бізнес-плану є безперервним.

Хоч фірма формально складає новий бізнес-план щорічно, на практиці його виконання контролюється постійно, а уточнення слід вносити якомога частіше, можливо, щоквартально або навіть щомісячно.

Багато в чому бізнес-план для будь-якої фірми стає першим досвідом *стратегічного планування*. Одночасно бізнес-план є керівництвом до виконання. Він може бути використаний для перевірки ідей керівництвом фірмою та як інструмент прогнозування результатів діяльності. План може уточнюватися в міру проведення цих ідей в життя, коли з'ясується, наскільки точним виявилися

його розрахункові показники. Таким чином виникає система раннього оповіщення, яка дає можливість своєчасно вживати заходів щодо вирішення проблем, що виникають.

Фірми, що вже сформувались, при розробці бізнес-плану мають певні переваги порівняно з компаніями-початківцями. Цифри, які вони використовують для розрахунків, надійно обґрунтовані результатами їхньої діяльності, їхні задуми на майбутнє впливають з їхньої колишньої стратегії, спираючись на успіхи фірми, досвід, набутий на своїх помилках.

На шляху створення будь-якої справи постає ряд *суттєвих перешкод*, кожна з яких за відсутності необхідного підходу може стати причиною виникнення проблемної ситуації. До них відносяться організація управління, накопичення капіталу, розробка та маркетинг продукту, підтримання на необхідному рівні валового прибутку та захист бізнесу від небажаного впливу. Статистика свідчить, що 75% усіх нових починань у бізнесі є невдалими в перші роки.

У разі виникнення будь-яких труднощів підприємець повинен *дослідити стан бізнесу та виявити можливі перешкоди*. Кожного разу, з'ясувавши та вирішивши проблему, підприємець тим самим звільняється ще від однієї перемінної, яка може призвести до невдачі, і, таким чином, підвищує свої шанси на успіх.

Багато з проблем можуть бути вирішені шляхом глибокої проробки планів. Постійне уточнення бізнес-плану з метою приведення його у відповідність до умов, що змінюються, посилює можливість його використання як критерію оцінки фактичних результатів діяльності фірми.

Бізнес-план минулого року може показати, яка із стратегій компанії виявилась ефективною, а яка ні, і наскільки результативним був той чи інший спосіб його реалізації.

Вивчення фактичних результатів роботи порівняно з бізнес-планом падає можливість виявити сильні та слабкі сторони організації, які можна використати, аби усунути відхилення наміченого плану від того, що виявилось на практиці.

Фінансовий розділ попереднього бізнес-плану може використовуватись як засіб об'єктивного спостереження за розвитком бізнесу. *Фінансові прогнози*, закладені у плані, становлять основу бюджету, при якому фірма намагалась працювати. Відхилення від розрахунків виявляють ділянки, де або думки про необхідні ресурси були хибними, або контроль в період виконання плану був недостатнім. Отже, крім управлінської функції бізнес-плану, його можна використовувати як засіб моніторингу.

Бізнес-план може сприяти залученню інвесторів та кредиторів. Перед тим, як ризикувати своїм капіталом, інвестори мають впевнитись у надійності розробки проекту та мати уявлення про його ефективність. Вони мають вивчити бізнес-план перед розглядом можливості капіталовкладень.

Бізнес-план може бути підготовлений менеджером, підприємцем, фірмою, групою фірм або консалтинговою організацією. Для розробки стратегії розвитку великої фірми складається розгорнутий бізнес-план. Нерідко вже на стадії його підготовки визначається партнер.

Фірми, що працюють у *стабільній ситуації* та виробляють товар для сталого ринку, при зростанні обсягів виробництва розробляють бізнес-план, *спрямований на удосконалення виробництва* та пошук шляхів зниження його витрат. Але всі ці фірми постійно розглядають заходи щодо модернізації продукції чи послуг, що виробляються. Фірми, які виробляють продукцію в *умовах постійного ризику*, насамперед систематично працюють над *освоєнням нових видів продукції*, переходом на виробництво товарів нових поколінь та подовженням їхнього життєвого циклу.

Якщо фірма, плануючи значне зростання виробництва традиційних продуктів або тих, що освоюються, не має достатніх власних потужностей для їх виробництва, вона може вирішити цю проблему або шляхом залучення капітальних вкладень для створення нових потужностей, або шляхом пошуку партнерів, яким вона передасть виготовлення визначених вузлів, деталей тощо.

Другий варіант, як правило, забезпечує прискорене розв'язання завдань і потребує менше засобів. У цьому випадку вже на стадії розробки бізнес-плану визначаються вимоги до майбутнього виробництва.

Крім авторів концепції, закладеної в бізнес-плані, в його створенні активну участь беруть фінансисти, які знають особливості кредитного ринку, обізнані з наявністю вільних капіталів, ступенем ризику даного виду бізнесу. Основу групи спеціалістів, що розробляють бізнес-план, становлять маркетологи, економісти, статистики, фінансисти. Доцільними можуть виявитись також поради тих, хто безпосередньо в процесі складання плану участі не бере.

Найактивніше бізнес-план *використовується при пошуку інвесторів*: нових акціонерів, кредиторів, спонсорських вкладень тощо. Допомогає бізнес-план великим підприємцям і фірмам, які збираються розширити бізнес шляхом купівлі пакету акцій існуючої фірми або шляхом реорганізації діючої організаційно-виробничої структури.

В Україні бізнес-план може мати найбільше застосування у процесі *постприватизаційної діяльності підприємств*, особливо в малому та середньому бізнесі. При цьому в основу приватизації може бути закладена ідея конкурсу бізнес-планів покупців підприємств як альтернативних шляхів їх подальшого та успішного найефективнішого функціонування. Наказом Фонду державного майна України від 26 травня 1995 р. затверджено Положення про типовий бізнес-план, розроблене відповідно до Державної програми приватизації на 1995 рік та інших нормативно-правових актів, які регламентують процес приватизації. Положення визначає порядок розробки покупцями бізнес-планів і вимоги до них.

Згідно з Положенням бізнес-планом є документ, який містить у собі зобов'язання покупців щодо подальшої експлуатації об'єкта приватизації та обґрунтування можливостей їх виконання відповідно до вимог, що встановлюються Фондом державного майна України.

Сьогодні бізнес-план обов'язково розробляється покупцями у таких випадках:

- продаж об'єкта приватизації за некомерційним конкурсом;
- продаж контрольного пакету акцій на неконкурентних засадах іноземним інвесторам;
- при створенні спільного (за участю держави) підприємства з іноземними інвестиціями.

У бізнес-плані повинна міститися інформація, яка характеризує виробничо-господарську діяльність підприємства за останній рік в цілому та за структурними підрозділами, а також стратегічні напрямки розвитку підприємства на 2, 3, 5-річну перспективу. Заходи та пропозиції, викладені покупцем у бізнес-плані, враховуються в разі підписання договору купівлі-продажу. Отже, бізнес-план виконує як зовнішні, так і внутрішні, життєво важливі для діяльності кожного підприємства, функції. При пошуках партнерів, інвесторів і кредиторів добре виконаний та оформлений бізнес-план є найкращою візитною карткою підприємця: стає можливим стандартизація процесу ознайомлення з підприємством, що дає змогу зекономити час і впорядкувати контакти.

Грунтовно складений бізнес-план може бути швидко перетворений на *заявку на фінансування*, оскільки він містить всю необхідну інформацію про залучення коштів для розвитку бізнесу (партнерства, інвестування, кредитування).

Наявність бізнес-плану суто психологічно викликає почуття обґрунтованості та солідності підприємницького починання його власника.

Крім цих зовнішніх функцій, що реалізуються документом як таким, процес планування змушує підприємців адекватно оцінити передбачувану ними господарську діяльність у всіх аспектах (збут, персонал, організація, фінансування тощо). Багато із сильних та слабких сторін підприємництва, можливо, не могли б бути виявлені без детальної оцінки їх у ході планування, можуть бути виявлені у первісному стані проблеми розвитку підприємства, які в майбутньому здатні перерости у значні перепони та суттєво ускладнити роботу.

За рахунок *чітко визначених кінцевих цілей розробленого бізнес-плану* вся справа бізнесу набуває цілеспрямованості, що дозволяє спрямувати енергію та дії підприємців в оптимальне русло.

Підготувавши бізнес-план, підприємець отримує інструмент контролю управління, що забезпечує поступове просування підприємства до встановленої мети.

У процесі складання бізнес-план виступає інструментом самонавчання, а після реалізації передбачених ним дій – основою для порівняння з фактичними досягненнями. Таким чином, підприємець набуває знань, досвіду та професіоналізму, що неможливо без планування.

В умовах ринкової економіки бізнес-план є робочим інструментом, який використовується у всіх галузях підприємництва. Бізнес-план описує процес функціонування фірми, показує, яким чином її керівники мають намір досягти своєї мети, насамперед підвищення прибутковості роботи. Добре розроблений бізнес-план допомагає фірмі зростати, завойовувати нові позиції на ринку, розробляти перспективні плани свого розвитку, формувати концепції виробництва нових товарів і послуг та обирати раціональні шляхи їх реалізації.

Бізнес-план не є сталим документом: він систематично поновлюється, до нього вносяться зміни, обумовлені змінами, що відбуваються всередині фірми, змінами на ринку, в економіці в цілому. Бізнес-план узгоджує внутрішній аналіз фірми з *макроекономічним аналізом*, що його проводять спеціалізовані наукові організації.

Як результат досліджень та організаційної роботи, що має своєю метою вивчення конкретного напрямку діяльності фірми на визначеному ринку в організаційно-економічних умовах, що склалися, бізнес-план ґрунтується на:

- конкретному проектуванню виробництва визначеного товару (послуги), створення нового типу виробів або нових послуг;

- всебічному аналізі виробничо-господарської та комерційної діяльності організації, метою якого є виділення її слабких і сильних сторін, специфіки та відмінностей від інших аналогічних фірм;
- вивченні конкретних фінансових, техніко-економічних та організаційних механізмів, що використовуються в економіці для реалізації конкретних завдань.

Бізнес-план є одним із складових документів, що визначають *стратегію розвитку фірми*, базуючись водночас на загальній концепції розвитку фірми, докладніше розробляє економічний та фінансовий аспекти стратегії, дає техніко-економічне обґрунтування конкретних заходів.

Реалізація стратегії ґрунтується на широких інвестиційних програмах, що є складовими цілої системи взаємопов'язаних технічних, організаційних та економічних змін за визначений проміжок часу. Бізнес-план охоплює один із розділів інвестиційної програми, термін реалізації якої, як правило, обмежений кількома роками.

Особливістю бізнес-плану як стратегічного документа є його *збалансованість* за визначеними завданнями з *урахуванням реальних фінансових можливостей фірми*. Для того, щоб бізнес-план був прийнятий, він має бути забезпечений необхідними фінансовими ресурсами. Це значною мірою визначає характер проектів, які вивчаються при розробці бізнес-плану. Ці проекти мають бути не лише інноваційними, тобто відрізнятися науково-технічним нововведенням, а й мати достатньо повну розробку: які витрати необхідні для їх реалізації та який прибуток очікується. *Ступінь інноваційності* та ризикованості проекту визначає засоби залучення капіталу. Рівночасно залучення самого проекту в бізнес-план можливе лише за умови визначення джерел його фінансування.

ТЕМА 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПЛАНОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1. Методологія планування.
2. Принципи планування.
3. Методи планування.

4. Функції планування ділового розвитку фірми.

1. Методологія планування

Методологія — сукупність методів і прийомів дослідження, що використовуються в будь-якій науці з урахуванням специфіки об'єкта дослідження.

Методологія планування розвитку економічної системи визначає основні теоретичні підходи до розробки планів і методи проведення планових розрахунків.

Методологія планування, як і методологія будь-якої науки, являє собою органічну єдність загальнометодологічних і загальнонаукових підходів та методів пізнання і специфічної, характерної для даної науки методології. Вона являє собою систему принципів і способів організації теоретичної і практичної діяльності, пов'язаної з розробкою планів усіх видів, програм та інших планових документів різного рівня, для вироблення і конкретизації управлінських рішень. Можна сказати, що методологія планування — це органічна єдність:

- логіки розробки планів;
- методологічних принципів і підходів до організації процесу розробки планів;
- методів визначення і обґрунтування оптимальних планових рішень.

Ця система поєднує ті найважливіші відправні теоретичні вимоги й підходи, що повинні використовуватися у процесі переходу від пізнання системи законів розвитку об'єктів планування до їхнього практичного використання при регулюванні економічних і соціальних процесів у суспільстві, його окремих підсистемах і елементах.

Логіка планування — впорядкована послідовність дій при проведенні, планових розрахунків, прийнятті планових рішень.

Особливо важливий цей елемент методології для стратегічного планування, тому що в стратегічному плануванні найбільш широке коло проблем теорій планування у порівнянні з іншими видами планів. Саме в стратегічному плануванні без формування уявлення про послідовність вирішення і взаємоузгодження завдання, без чіткого розуміння, від чого і куди ми рухаємося у своєму розвитку, легко допустити неправильне управлінське рішення.

Логіка планування вимагає, щоб плани більш низьких рівнів базувалися на завданнях планів більш високого рівня.

Реалізація процесу планування ґрунтується на використанні принципів планування.

2. Принципи планування

Принципи планування — це основні правила (теоретичні посилання), які необхідно виконувати, щоб у процесі планування створити передумови для розробки оптимального плану.

Принципи є вихідним відправним моментом у процесі реалізації наукового підходу до планування. Вони покликані сприяти підвищенню ефективності планування і тим самим служать цілям правильної організації планового процесу.

До принципів планування, на які найчастіше зустрічаються посилання у спеціальній літературі, можна віднести:

- *Принцип цільової спрямованості*

Він вимагає, щоб перед тим як приступити до процесу планування, були чітко сформульовані цілі, яких необхідно досягнути, і визначена черговість їхнього виконання, тобто повинен здійснюватися вибір цілей, а потім вже обґрунтування можливостей їхньої реалізації.

- *Принцип участі*

Він виходить з постулату про те, що найважливішим продуктом планування є не сам план як такий, а процес планування. Таке твердження ґрунтується на тому, що участь у процесі планування сприяє постійному підвищенню працівниками рівня їх кваліфікації, забезпечує більш повне розуміння економічних наслідків тих чи інших рішень, формує нові навички і знання.

Розширюючи можливості окремих працівників, планування підвищує тим самим і можливості організації в цілому у вирішенні більш складних завдань.

Планування, засноване на принципі участі, називають партисипативним.

- *Принцип безперервності*

Він передбачає організацію максимально часто повторюваного процесу планування, який би оптимально дозволяв реагувати на зміни умов хазяйнування, що відбуваються (тобто повинна існувати циклічність планування). Це пов'язано з тим, що невизначеність зовнішнього середовища і можливість появи факторів, які раніше не прогнозувалися, чи зміна ступеня їхнього впливу роблять необхідним постійне коригування оцінки очікувань фірми.

Як бачимо, реалізація принципів цілеспрямованості й безперервності вимагає постійного аналізу мінливої ситуації, контролю (моніторингу) планових показників і визначення нових орієнтирів з урахуванням можливої зміни реалій зовнішнього і внутрішнього середовища. Відмова від неухильного виконання вимог принципу безперервності, тобто ведення планової діяльності «від випадку до випадку» знижує ефективність планової діяльності і підвищує ризик виникнення втрат у вигляді збитків чи недоотриманого доходу.

• *Принцип холізму (системності)*

Цей принцип виходить з того, що планування в організації повинно мати системний характер, тобто передбачається, що будь-яка економічна система містить складові елементи (підрозділи), які, будучи частиною цієї системи, повинні мати загальну орієнтацію поведінки (діяльності), засновану на виконанні загальних цілей.

У процесі внутрішнього планування фірми цей принцип реалізується через координацію та інтеграцію діяльності елементів системи.

Координація — це взаємодія об'єктів планування одного рівня управління.

Інтеграція — це взаємодія об'єктів планування різних рівнів управління (завод — цех — дільниця).

Необхідність забезпечення координації та інтеграції в діяльності підрозділів підприємства обумовлена такими причинами:

- по-перше, принцип холізму виходить з того, що діяльність жодного підрозділу фірми не можна планувати ефективно, якщо робити це незалежно від інших об'єктів планування даного рівня;
- по-друге, у процесі роботи одних підрозділів можуть з'являтися результати, які можуть бути корисними для інших підрозділів. Це дозволяє використовувати їх фірмі в цілому;
- по-третє, реалізуючи принцип холізму в частині координації, можна уникнути дублювання витрат, заощаджувати на витратах, пов'язаних з постачанням;
- по-четверте, кожний «приватний» план повинен формуватися виходячи із загальної стратегії компанії. Такі плани мають бути частиною загального плану більш високого рівня, тому що всі плани підрозділів — це не просто сукупність механічно зібраних документів, а їхня взаємозалежна система.

Зрозуміло, що про здійснення інтеграції та координації може йти мова тільки в тому випадку, якщо для цього є умови (існує планування в кожному структурному підрозділі і на кожному рівні, підрозділи взаємозалежні, тобто мають точки дотику в сфері організації діяльності, використання ресурсів, «зав'язані» технологічно один з одним).

• *Принцип гнучкості*

Цей принцип вимагає, щоб у процесі розробки планів забезпечувалася можливість змінювати обсяги виробництва (навіть спрямованість діяльності) у зв'язку зі зміною обставин, тобто повинні бути передбачені механізми, що надавали б планам і самому процесу планування можливість адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовища.

• *Принцип точності*

Цей принцип вимагає, щоб план складався з таким ступенем точності, що була б сумісна з навислою над фірмою невідомістю. Деталізація і конкретизація планів повинна бути в межах реальних можливостей, що дає інформація про зовнішнє і внутрішнє середовище в плановому періоді.

3. Методи планування

Методи планування є третьою складовою частиною системи методологічного забезпечення планування. Під терміном «метод» розуміють прийом, чи інструмент (процедуру), що має важливе значення для успішного виконання того чи іншого завдання. Поняття «методи планування» слід трактувати трохи ширше, припускаючи під цим також питання організації процесу прийняття рішень по стимулюванню вироблення ідей.

Під **методом планування** розуміють конкретний спосіб (технічний прийом), за допомогою якого здійснюється вироблення та обґрунтування шляхів досягнення планових цілей і розрахунок кількісних значень показників планових документів.

Теорія планування має досить великий інструментарій методів. Ряд методів мають універсальний характер, тому крім обґрунтування планових рішень вони можуть використовуватися при вирішенні інших економіко-управлінських завдань. У практиці внутрішнього планування найчастіше має місце комплексне використання декількох методів одночасно. Вибір того чи іншого методу обґрунтування планового показника чи рішення є справою керівника. Оскільки кожна ситуація індивідуальна, то серед усіх засобів і методів обґрунтування планових рішень важливе місце займають творчість і особисті знання працівника.

До методів, що найчастіше використовуються під час планування, можна віднести:

Балансовий метод реалізує вимогу забезпечення пропорційного розвитку економічних систем. Він передбачає узгодження в планових розрахунках ресурсів і потреби в них.

Розробка балансів починається з визначення потреби в ресурсах. Потім встановлюються можливості підприємства задовольнити потребу за рахунок власного виробництва, власних коштів, залучення кредитів і т. ін. Далі йде процес ув'язування балансу, тобто розглядаються заходи, що дозволяють збільшити кількість ресурсу або скоротити потребу в ньому.

Нормативний метод – один з найбільш часто використовуваних методів планування. Суть його полягає в обґрунтуванні планових показників за допомогою різноманітних норм і нормативів.

Норма характеризує науково обґрунтовану максимально припустиму міру витрати ресурсу на одиницю продукції чи виду робіт (послуг) у прийнятих одиницях виміру, наприклад, витрати води на одного мешканця в літрах на добу; витрати миючих засобів на прання білизни в кілограмах на 100 кг сухої білизни і т. ін.

Нормативи являють собою досить широкий спектр показників, що, як правило, характеризують або ступінь використання ресурсу (відсоток завантаження номерного фонду готелю, фондівдача, рентабельність і т. ін.), або регламентують взаємини між державою і підприємством чи взаємини між учасниками виробничого процесу з питань розподілу отриманих результатів, наприклад, податок на прибуток, нормативи утворення фонду оплати праці, нормативи відрахувань у пенсійний фонд і т. ін.

За характером використання в процесі планової діяльності норми й нормативи можуть бути:

- міжгалузеві, що розробляються на види робіт, які здійснюються приблизно в однакових умовах на підприємствах різних галузей (загальногалузеві нормативи), наприклад, вантажно-розвантажувальні роботи;
- галузеві, що регламентують витрати на всіх підприємствах галузі, наприклад, норматив площі, що прибирається, для працівників, зайнятих прибиранням прибудинкової території;
- нормативи, застосовувані до однотипної діяльності підприємств різних галузей чи їхніх підрозділів, наприклад, нормативи, що регламентують діяльність персоналу пралень поза залежністю від того, чи є пральні підприємствами побутового обслуговування чи підрозділами лікарняних або готельних комплексів;
- цехові (заводські), що розробляються на самому підприємстві, наприклад, норми витрати миючих засобів на прибирання номерів у готелі.

Граничний аналіз дозволяє знаходити прибуткове співвідношення витрат і доходів підприємства. Він прийнятний у тих випадках, коли є можливість підрахувати граничні витрати і зіставити їх з граничними доходами.

Граничний доход (граничні витрати) — це середній приріст доходу (витрат) у розрахунку на додаткову одиницю продукції, викликаний збільшенням виробництва більш ніж на одну одиницю:

$$\begin{aligned} D_{г} &= \Delta D / \Delta V; \\ B_{г} &= \Delta TC / \Delta V, \end{aligned}$$

де $D_{г}, (B_{г})$ — граничний доход (витрати), грн.;

$\Delta D, (\Delta TC)$ — зміна доходу (витрат) при зміні обсягу виробництва на ΔV шт.;

ΔV — зміна обсягу виробництва, шт.

Вихідним положенням методу зіставлення граничних показників є те, що збільшення обсягу виробництва ефективно, поки величина додаткового доходу на одиницю продукції перевищує величину додаткових витрат.

Існують також інші методи, що використовуються при плануванні майбутнього розвитку.

4. Функції планування ділового розвитку фірми

Дієвість здійснення планування ділового розвитку багато в чому залежить від якості виконання основних його функцій, до яких належать:

- методична;
- політична;
- організаційна.

Методична функція планування ділового розвитку фірми полягає у дотриманні при здійсненні цього процесу логічної послідовності і використанні відповідних заходів і методів з метою забезпечення упорядкування ділових планів.

Реалізація методичної функції планування припускає правильний вибір розробників плану. Думка про те, що складання плану є функцією тільки плановиків, глибоко помилкова. Плановики не в змозі генерувати комерційну ідею й визначити шляхи її реалізації. Це справа керівництва і функціональних управлінців. Завдання плановиків у тому, щоб допомогти їм це зробити. Це завдання вирішується завдяки:

- правильному визначенню проблем, наявність яких не дає змоги фірмі досягти бажаних результатів;
- грамотній постановці питань до функціональних керівників щодо сутності проблеми й можливості їх вирішення;
- допомозі в повному й визначеному формулюванні основної комерційної ідеї плану;
- розрахунку показників витрат і результатів у разі реалізації ідеї;
- спільному вирішенню з фахівцями встановлених проблем та невизначених аспектів реалізації ділової ідеї;
- остаточному розрахунку параметрів і варіантів реалізації ідеї й наслідків її впровадження в практику роботи фірми та подання плану на розгляд керівництву фірми.

Отже функції фахівця з планування нагадують дії поводиря, який допомагає функціональним керівникам у виконанні ними основної функції управління — планування. Маючи більш широкий кругозір щодо всебічних наслідків при реалізації бізнес-ідеї і водночас не будучи вузьким фахівцем в окремих функціях бізнесу, він наводить керівників і фахівців на правильне вирішення проблеми.

Політична функція планування має два аспекти: внутрішній і зовнішній. *Внутрішній аспект* політичної функції планування ділового розвитку полягає у створенні в колективі атмосфери загальної зацікавленості в діловому розвитку, розробці ділових планів та їх виконанні. Важливість і необхідність цієї функції впливає з того, що будь-який діловий план передбачає певні зміни у виконанні частиною працівників своїх службових обов'язків, порушує встановлений порядок речей, що створює в них певний дискомфорт. У таких умовах неминуча опозиція щодо впровадження нововведень.

На склад конкретних засобів забезпечення політичної функції планування впливають різноманітні індивідуальні чинники, серед яких можна виділити такі основні принципи підходи до виконання її завдань:

1. *Розробка основної ідеї плану має проводитися так, щоб якомога більша кількість працівників відчувала пряму причетність до неї.* Це запобігає конфлікту типу "ми — вони", який полягає в упередженому ставленні до перетворень, що прийшли ззовні. Завданням плановика тут є постійне підкреслення фахового рівня відповідальних виконавців, інтереси яких перехреснюються з виконанням ділового плану. Навіть якщо для плановика ідея вже зрозуміла, це не слід показувати. Навпаки, треба постійно звертатися до виконавців, ставити перед ними питання так, щоб їм стала зрозумілою їхня важливість у формуванні майбутнього нововведення, зацікавленість керівництва в їхніх послугах, "безмарності" власних перспектив на майбутнє.

2. *Конструктивна частина опозиції повинна активно залучатися до розробки плану. Їй треба дати можливість обґрунтовано висловлювати свої погляди та обстоювати їх.* Перевірка міркувань, які висловлюються ними щодо ділового плану, мають обов'язково перевірятися, навіть якщо це потребує додаткового часу та коштів. Незалежно від того, підтвердяться їхні побоювання чи ні, необхідно висловлювати подяку, обґрунтовуючи це тим, що їхнє негативне ставлення до ділового плану пояснюється відповідальним ставленням до своїх професійних обов'язків, а не власними інтересами.

3. *Необхідно бути готовим до того, що керівництво фірми дуже нетерпляче ставиться до термінів розробки плану. Завданням плановика є обґрунтування того, що ці втрати часу є продуктивними, а підштовхування цього творчого процесу може призвести до реальних та неймовірних збитків у майбутньому.* Складність цього завдання полягає в тому, що воно потребує

певної мужності в поведінці з керівництвом фірми, в обстоюванні погляду фахівця. Треба пам'ятати, що у разі виникнення труднощів під час виконання неякісно розробленого плану винними все одно будуть його розробники. І посилання на попередження про недопущення поспішності в обґрунтуванні плану ніхто не буде брати до уваги.

4. *Треба виявляти найбільш палких прибічників ідеї, щоб потім саме з них сформувати команду для виконання плану.* Слід пам'ятати, що віра в ідею має не менше значення, ніж фаховий рівень. Щодо опозиції проекту, то вона має сенс тільки на етапі розробки плану. На стадії виконання плану її треба використовувати якомога далі від безпосередніх процесів реалізації ідеї, незважаючи навіть на посаду й фаховий рівень.

5. *Якщо опозиція до плану буде стійка і міцна, то варто подумати над можливістю компромісу.* Краще зробити план менш амбіційним, забезпечивши при цьому підтримку його виконання, ніж приректи його на невдачу внаслідок дій опозиції, навіть у разі підтримки з боку керівництва. Треба пам'ятати, що ефективнішим діловим планом є не той, що гарантує більш високу рентабельність капіталу, а той, що виконується.

Ще однією з найважливіших проявів політичної функції планування ділового розвитку (зовнішній аспект) є діяльність із захисту плану, представлення його інвестору. Справа в тому, що, як правило, діловий план потребує залучення інвестицій, ринок яких характеризується значною конкуренцією проектів. Щоб розроблений проект був прийнятий до фінансування, необхідно заволодіти увагою інвестора, схилити його до наміру взяти участь у реалізації ділового плану. Проблема тут полягає у тому, що здебільшого інвестор мало розуміється на конкретному бізнесі, а ті доводи, які підходять при обґрунтуванні плану в групі його розробників, для потенційного інвестора малозрозумілі. І те, що не зрозуміло, найчастіше відкидається. Ця проблема посилюється через консерватизм інвесторів, що проявляється у побоюванні за свої кошти, ретельній перевірці реальності плану та здатності виконавців реалізувати задум.

Мистецтво плановика полягає у виявленні цих побоювань і вмінні знайти доводи, щоб переконати у протилежному. Вже на початку розробки ділового плану слід визначитися з потенційними інвесторами й запровадити розвідку їхньої упередженості при розгляді ділових планів. Це може бути будь-який їхній аспект: маркетингові перспективи ділового плану, технічна можливість реалізації ідеї, достатній рівень кваліфікації персоналу тощо. Важливо правильно виявити це спрямування, врахувавши його при поданні плану на розгляд. Наприклад, якщо при попередніх переговорах виявиться, що інвестора турбує обґрунтованість прогнозованих маркетингових результатів проекту, то необхідно формувати план таким чином, щоб саме з цього напрямку було наведено якомога більше доказів на підтримку проекту. Слід залучити документи про наміри покупців продукту проекту (контракти, протоколи про наміри), навести результати пробного продажу товару, надати письмові звіти відомих консалтингових фірм чи фахівців із цього ринку, додати відгуки потенційних покупців про перспективність реалізації проекту тощо.

Організаційна функція планування ділового розвитку фірми полягає у створенні найбільш сприятливих організаційних умов підтримки процесів формування ділових планів. Іноді сутність цієї функції зводять до формування окремої організаційної структури, основним завданням якої є упорядкування бізнес-планів. Проте це не тільки не відповідає її дійсному призначенню, а й суперечить логіці планування ділового розвитку фірми.

Результатами досліджень у галузі планування бізнесу доведено, що між успішністю в розробці й реалізації ділових планів та наявністю для цього відповідного структурного підрозділу немає безпосереднього зв'язку. Більше того, створення окремого підрозділу, на який покладаються функції з розробки ділових планів, може породжувати конфлікти, відомі в теорії менеджменту під назвою "ми — вони".

Головним завданням при реалізації організаційної функції планування ділового розвитку є *активізація планування як важливішої функції управління.* Тобто плануванням повинні займатися всі управлінці.

ТЕМА 3. БІЗНЕС-ПЛАН І ЙОГО РОЛЬ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

1. Поняття бізнес-плану й бізнес планування.
2. Мета створення бізнес-плану.
3. Основні етапи розробки, особливості й обсяги бізнес-планів.
4. Основні види бізнес-планів.

1. Поняття бізнес-плану й бізнес планування

Сучасна економічна ситуація, пов'язана з переходом до ринкових відносин, змушує підприємствам по-новому підійти до планування своєї діяльності. Сьогодні вже недостатньо підготувати "промфінплан" або техніко-економічне обґрунтування. Як правило, ці варіанти планування не можуть дати достовірну оцінку бізнесу або відповісти на всі питання, що стоять перед підприємством. Керівники підприємств змушені шукати форми й моделі планування, які забезпечували б максимальну ефективність прийнятих рішень.

Оптимальним варіантом досягнення таких рішень є нова прогресивна форма плану - бізнес-план. Успіх будь-якого бізнесу вирішальним чином залежить від уміння досягати поставлених цілей. Завдання бізнесу так само різноманітні, як і самі види бізнесу. Мета бізнесу залежить від багатьох факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх. Зовнішні фактори формуються під впливом зовнішнього середовища, в якому існує бізнес, наприклад, економічна ситуація в країні (ріст/спад), економічна політика держави, податковий режим, структура ринків та ін. Внутрішні фактори обумовлені діяльністю самого бізнесу (підприємство, компанія). До них відносяться якість менеджменту, кваліфікація й можливості персоналу, рівень маркетингу та ін. Правильно сформульовані цілі бізнесу великою мірою визначають результати роботи бізнесу.

Бізнес-план дозволяє вирішити проблеми бізнесу. Він включає розробку мети й завдань, які ставляться перед підприємством на перспективу, оцінку поточного стану й тенденцій галузі, сильних і слабких сторін бізнесу, аналіз ринку й інформацію про клієнтів. У ньому дається оцінка ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей в умовах конкуренції.

Незалежно від того, чи володієте ви великою або малою фірмою, чи починаєте справу або розвиваєте вже давно існуюче, бізнес-план допоможе:

- бути більш переконливим при пошуку фінансування;
- приймати важливі ділові рішення;
- докладно ознайомитися з фінансовим станом вашого бізнесу;
- оцінити положення вашого підприємства на ринку;
- передбачити, запобігти або пом'якшити наслідки можливих негативних явищ;
- поставити конкретні завдання, здійснення яких буде свідчити про досягнутий прогрес;
- прорахувати можливі варіанти розвитку вашого бізнесу.

2. Мета розробки бізнес-плану

Основними цілями розробки бізнес-плану є наступні:

1. Для одержання банківського кредиту. Донедавна український підприємець для одержання кредиту в банку міг надати лише двохстороннє ТЕО (техніко-економічне обґрунтування), що, втім, не було вирішальним для прийняття банком або іншою фінансовою організацією рішення про надання кредиту. Вирішальними були особисті зв'язки, рекомендації, а також поінформованість банкірів про стан справ кредитодержувача (як правило, підприємці брали кредити в банках, клієнтами яких вони були). Останнім часом усе більше українських банків жадають від підприємців бізнес-планів для ухвалення остаточного рішення про видачу (або не видачу) кредиту.

Аналогічна ситуація склалася й із західними кредитними лініями, які діють через українські банки. У даній ситуації бізнес-план стає ключовою ланкою в процесі одержання кредиту.

2. Для внутрішніх цілей. Це свого роду самоконтроль: чи правильно ви робите, почавши нову справу, розвиваючи новий напрямок діяльності? Насамперед, ви повинні переконати себе в тому, що ви прийняли правильне рішення, і що вкладені кошти й зусилля виправдаються й принесуть прибуток.

Щоб не бути голослівними, звернемося до конкретних прикладів з історії підприємництва.

Відомий американський підприємець Фред Гібоні, вирішивши залишити свою колишню роботу в компанії *Hewlett Packard* і створити нову фірму *Software Publishing* на початку 80-х років, написав бізнес-план, насамперед, з метою перевірити, наскільки вірно він робить, організувавши свою

справу, і тільки потім - щоб залучити зовнішнє фінансування. Іншими словами, Фред Гібоні бажав продати собі свій бізнес і, таким чином, переконатися у правильності ухваленого рішення. Йому було важливо зважити всі "за" і "проти": Гібоні міг зробити запаморочливу кар'єру в *Hewlett Packard*, проте, він зволів кар'єрі найманого службовця вільне підприємництво, і в цьому йому допоміг бізнес-план.

3. Для залучення засобів інвесторів. Незалежно від того, з яких джерел ви бажаєте залучити кошти (венчурні інвестиційні фонди, приватні інвестори або публічна емісія акцій), вам знадобиться грамотно складений бізнес-план. Незважаючи на те, що українські інвестори в своїй більшості керуються інтуїцією, вирішуючи, "давати або не давати" гроші, бізнес-план стає гарною підмогою при одержанні засобів. Якщо мова йде про залучення засобів з іноземних джерел, без бізнес-плану вам не обійтися. І хоча навіть правильно складений план не гарантує одержання засобів, без плану у вас не буде ніяких шансів. Навіть якщо вам удалося зацікавити іноземного інвестора своєю пропозицією й укласти попередню згоду про надання фінансування, в 99 випадках з 100 інвестор зажадає від вас усе той же бізнес-план.

Якщо ви залучаєте засоби за рахунок публічної емісії акцій вашої компанії, бізнес-план, що містить відомості про фірму, про стратегію маркетингу, продажів, виробництва й про фінансові перспективи, допоможе більш успішно продати ваші акції й дістати кошти на розвиток бізнесу.

4. Для створення спільного підприємства або налагодження партнерства. Іноземні компанії, знаючи про економічні труднощі в Україні, з великою обережністю підходять до оцінки потенційного партнера по спільному підприємству. У цьому змісті обґрунтований бізнес-план допоможе вам переконати партнера в серйозності ваших намірів. Якщо ж мова не йде про створення спільного підприємства (СП), а ви хочете одержати право на дистрибуцію продукції/послуг західної компанії, бізнес-план буде для вас незамінним. Можна з упевненістю стверджувати, що більша частина клієнтів, що звертаються за послугами із бізнес-планування, керувалися необхідністю заручитися прихильністю західного партнера за допомогою правильно складеного й оформленого бізнес-плану.

5. Для укладання великого контракту. В умовах високої конкуренції підприємцям, особливо тим, хто представляє невеликі або порівняно молоді компанії, буває досить складно переконати своїх потенційних замовників або покупців у своїй перспективності й серйозності намірів. Грамотно складений бізнес-план може стати серйозним аргументом на вашу користь при проведенні переговорів з великим замовником або покупцем про укладення важливого контракту. План, наданий вашому потенційному партнерові, повідомить його про те, що ви думаєте про майбутнє, допоможе переконатися в обопільності вигоди й надійності співробітництва з вашою компанією.

6. Для об'єднання з іншою компанією або для продажу справи. Незалежно від того, чи хочете ви придбати іншу компанію або продати вашу справу, бізнес-план допоможе вам успішно добитися цієї мети. Він дозволить вам переконати потенційного покупця або самого себе (якщо ви купуєте іншу компанію) у вигідності угоди.

7. Для реорганізації справи. У міру того, як невеликі компанії ростуть, з'являється необхідність створення стратегічної (або тактичної - залежно від ситуації) концепції розвитку. Бізнес-план, у розробці якого беруть участь: ваші партнери по бізнесу й ключові співробітники, допоможе виробити цю концепцію й, що важливіше, дозволить вам, вашим партнерам і співробітникам більш чітко усвідомити мету й конкретні завдання, які стоять на шляху реалізації цієї концепції. Для підкріплення вищесказаного звернемося до прикладів міжнародної практики підприємництва. За словами Френка Карні, засновника мережі ресторанів швидкого харчування й всесвітньо відомої франшизи *Pizza-Hut*, наприкінці 70-х років подібний бізнес-план допоміг його компанії різко збільшити темпи росту після тривалого періоду стагнації. У процесі створення бізнес-плану ключові менеджери компанії *Pizza-Hut* змогли усвідомити довгострокові цілі розвитку й посправжньому відчути себе єдиною командою, відповідальною за майбутнє своєї фірми. Як ми вже говорили, бізнес-план у різних його формах призначений для різних цілей і, відповідно, для різних фахівців. Успіх вашого підприємства залежатиме від того, наскільки вдало ваш план відповідає інтересам тих, для кого він призначений.

У різних фахівців, зацікавлених у вашій справі, природно, різні підходи й пріоритети в оцінці бізнес-плану. Банки, наприклад, недовірко дивляться на бізнес-плани, в яких підкреслюється високий потенціал росту вашої компанії, тоді як представники венчурних інвестиційних фондів віддають перевагу швидкому росту. Це, звичайно, не означає, що ви повинні скласти кілька бізнес-планів, кожний з яких буде призначений для тієї або іншої організації. Навпаки, в своїй основі

різні плани повинні бути однакові за своєю структурою (всі вони повинні висвітлювати єдине коло питань, пов'язаних з вашим бізнесом) і відрізнятися один від одного тільки обсягом і специфікою завдань, які треба буде розв'язати. Для залучення засобів венчурних інвестиційних фондів у вашому плані необхідно підкреслити той факт, що притягнуті засоби будуть використані для стимулювання стрімкого зростання вашої компанії, тоді як план, орієнтований на банкіра, повинен підтверджувати, що отриманий кредит буде використаний з метою поліпшення якості продукції/послуг і підвищення продуктивності.

У табл. 2 представлено список пріоритетних моментів, які повинні бути в тій або іншій мірі відбиті в бізнес-планах, орієнтованих на різні категорії фахівців.

Таблиця 2 - Пріоритетні моменти для складання бізнес-планів

Для кого готується бізнес-план	На що звернути увагу	Кількість сторінок (без додатків)
Банкіри	Фінансові потоки, активи, стабільний ріст	10-20
Інвестори	Стрімке зростання, потенційно великий ринок, команда керівників	20-40
Стратегічний партнер	Спільний потенціал, спільні товари й послуги	20-40
Великий клієнт	Стабільність, послуги	20-40
Нові співробітники	Стабільність, великі можливості професійного росту	20-40
Фахівці зі злиття компаній	Досягнення тих цілей, які одне підприємство не здатне досягти самостійно	20-40
Для внутрішніх цілей	Прибутковість, витрати, ефективність, ризики, перспективи	40-100

3. Основні етапи розробки, особливості й обсяги бізнес-планів

Незалежно від сфери діяльності й особливостей компанії, що готує бізнес-план, можна визначити кілька стандартних етапів, які необхідно послідовно пройти при його розробці:

* *визначення мети написання бізнес-плану.* Як правило, мета бізнес-плану визначається переліком проблем, для вирішення яких розробляється бізнес-план;

* *чітко визначення списку тих, кому буде наданий бізнес-план.*

Потрібно чітко уявляти, чи готується бізнес-план для внутрішнього використання менеджерами підприємства або він призначений для інвесторів, комерційних банків, лізингодателів, венчурних фондів та ін.;

* *збір інформації, необхідної для написання бізнес-плану.*

На цьому етапі необхідно виявити джерела інформації, необхідної для розробки бізнес-плану.

* *вибір структури бізнес-плану і його розробка.*

4. Основні види бізнес-планів

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.

Короткий бізнес-план має сенс складати, якщо ваша компанія порівняно молода або не планує випуск декількох найменувань товарів. Останнім часом банки жадають від бізнесменів надання коротких бізнес-планів разом з іншими документами при подачі заявки на кредит. Крім того, короткий план допоможе зацікавити потенційних інвесторів у вашому проекті й одержати їхні

попередні коментарі, які можуть бути згодом корисні при написанні розгорнутого плану. Зокрема, американські венчурні фонди вимагають надання саме короткого плану для розгляду заявки на фінансування.

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.

Тема 4. Характеристика структури бізнес-плану

Структура бізнес-плану

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

Бізнес-план:

1. Має бути стислим, простим, але адекватно розкривати сутність підприємницького проекту (для більшості невеликих проектів з обсягами фінансування 80—100 тис. грн, обсяги бізнес-планів обмежуються 20—25 стор.)
2. Має бути функціональним, тобто містити лише корисну інформацію, яка цікавить або може зацікавити читача, У разі необхідності додаткову, пояснювальну, первинну Інформацію можна винести в додатки (обсяги їх не обмежуються)
3. Має ґрунтуватися на реалістичних припущеннях. Прогнози та передбачення треба підкріпити посиланнями на тенденції та пропорції розвитку галузі, на проведені дослідження ринку, на досвід діяльності конкурентів тощо.
4. У цілому має бути песимістичним, тобто орієнтуватися на найгірший результат і в такий спосіб створювати певний «запас міцності» бізнесу.
5. Має бути легким для сприйняття, чітким та логічним, щоб у ньому можна було швидко знайти потрібну інформацію. Отже, у структурі бізнес-плану треба виділяти розділите параграфи
6. Має забезпечувати збереження конфіденційної інформації про фірму та її діяльність
7. У бізнес-плані рекомендується унікати професійних жаргонізмів, суто технічних описів продуктів, операцій, процесів. Треба користуватися загальновідомими термінами, інформацію викладати у діловому стилі, але якомога доступніше.

До загальних правил оформлення бізнес-плану належать:

1. Наявність титульного аркуша із зазначенням на ньому повної назви, адреси та телефону фірми).
2. Наявність сторінки змісту (перелік розділів, параграфів, таблиць, рисунків тощо) з посторінковою рубрикацією.
3. Розміщення резюме (коротких висновків) на початку бізнес-плану
4. Розміщення в кінці бізнес-плану додатків (що деталізують, доповнюють та уточнюють інформацію, наведену в основних розділах)
5. Наявність приміток та посилань на джерела використаної інформації

Резюме – це стислий (1-2 стор.) огляд підприємницького проекту, його ключових, найбільш важливих та значущих аспектів. Фактично резюме є гранично стислою версією бізнес-плану. Резюме викладають так, щоб привернути увагу потенційних інвесторів та кредиторів, зацікавити їх у більш легальному вивченні бізнес-плану та сформуванню достатньо чітке уявлення про найсуттєвіші риси підприємницького проекту.

У резюме необхідно:

1. Дати короткий опис концепції бізнесу, його можливостей та стратегії їх реалізації, котрі забезпечать бізнесу переваги на ринку.
2. Навести відомості про цільовий ринок бізнесу (основні споживчі якості товару, особливості його технічного обслуговування, передбачувані обсяги продажу, частка ринку)
3. Розкрити унікальні характеристики бізнесу, найбільш суттєві конкурентні переваги фірми, які мають місце або будуть створені внаслідок реалізації розробленої стратегії
4. Указати на компетенцію та професіоналізм керівників фірми та членів команди менеджерів
5. Навести основні передбачувані показники фінансової діяльності фірми (прибутковість, період досягнення безбитковості, термін повернення інвестицій тощо)
6. Окреслити загальну потребу в коштах, визначив бажану форму їх отримання, охарактеризувати можливі форми повернення

Додатки – це не регламентований за обсягом розділ бізнес-плану, в якому наведено інформацію, що деталізує, уточнює або підтверджує зміст основних розділів бізнес-плану, посилання на всі документи, які містяться у додатках, мають бути зроблені в тексті бізнес-плану.

У додатки рекомендується включати:

- первинні матеріали аналізу ринку
- стислі біографічні відомості про власників бізнесу, ключових менеджерів, про їхні професійні обов'язки, особливі вміння та досягнення
- словник технічних термінів (у разі потреби)
- детальну технічну характеристику продукту бізнесу
- схему виробничих потоків
- специфікації продукції
- рисунки, фотографії продукції, приміщень фірми тощ
- рекламні матеріали
- прейскуранти
- гарантійні листи від основних клієнтів» постачальників, кредиторів
- рекомендаційні листи, які підтверджують високу репутацію і надійність керівників фірми
- схему організаційної структури фірми
- юридичні документи (копії установчих документів, контрактів, угод, патентів, ліцензій тощо)

1. Титульний лист

Бізнес-план відкривається титульним листом, з якого читач повинний одержати першу інформацію про суть проекту. Ця інформація або залучить, або відіпхне читача, а тому повинна бути подана вкрай продумано. Ознайомлення з титульним листом повинне дати відповіді на нижчеподані 6 питань:

1. Назва й адреса підприємства, його юридичний статус.
2. Директор: ім'я і телефон.
3. Імена й адреси засновників.

Як видно, перші три питання стосуються формального представлення суб'єкта, і відповіді на ці питання повинні бути строго формальними. Деякі труднощі можуть

виникнути при перерахуванні засновників, особливо коли їх багато. Список засновників може зайняти кілька сторінок. У такому випадку необхідно на титульному листі зробити посилання на додаток, у якому приведений їхній склад. Порядок розташування засновників у цьому списку найкраще зберегти відповідно до установчих документів. Зміст перерахування засновників простий - серед них можуть виявитися обличчя, репутацію яких потенційний інвестор може вважати поганим.

4. Найбільш великі досягнення компанії за останні один - два роки і їхній розвиток в інвестиційному проекті. Суть проекту.

Виклад суті проекту 3-5 рядками (для більшого числа рядків на титульному листі не залишається місця) є самою важкою справою. Успіх у рішенні цієї задачі власне кажучи зводиться до тому, чи вдасться ні знайти афоризм, здатний виразити суть проекту.

5. Вартість проекту і передбачувані джерела фінансування.
Серед джерел фінансування самими звичними є додаткова емісія акцій і кредит. Деталі будуть розкриті в самому бізнес-плані, а тут важливо сказати про це загалом.
6. Заява про комерційну таємницю.
Укладач проекту вправі вказати, чи є ні даний документ комерційною таємницею. Варто звернути увагу на те, що оголошення документа комерційною таємницею, якщо в цьому немає необхідності, працює проти укладача, тому що обмежує широту поширення документа, що, у свою чергу, звужує коло потенційних інвесторів.

На весь текст, поміщений на титульному листі, приділяється не більш 25 рядків.

2. Резюме

Це - короткий зміст бізнес-плану. Мета цього розділу дати стислий (1-2 стор.) огляд вашої ділової пропозиції, здатної привернути увагу інвестора, спонукати його розглянути весь план.

Резюме складається наприкінці роботи над бізнесом -планом, а розміщується попереду всіх інших розділів).

Резюме викладають так, щоб привернути увагу потенційних інвесторів та кредиторів, зацікавити їх у більш детальному вивченні бізнес-плану та сформувані достатньо чітке уявлення про найсуттєвіші риси підприємницького проекту.

В цьому розділі слід чітко вказати вашу мету у даному бізнесі, привести ваш прогноз продажу, описати, у чому полягають ваші переваги у порівнянні з конкурентами, та вказати у кінцевому підсумку потрібну суму інвестицій та те, як вона буде у кінцевому результаті використана, також мають бути подано відповіді, як мінімум, на наступні питання:

1. Яка мета у підприємства та для чого конкретно потрібні гроші?
2. Скільки необхідно грошей? (загальна потреба у коштах)
3. Який стан цільового ринку? (основні споживачі, особливості обслуговування товару, частка ринку).
4. Які унікальні характеристики бізнесу, найбільш суттєві конкурентні переваги фірми, які мають місце або будуть створені в наслідок реалізації розробленої стратегії.
5. Яка компетенція та професіоналізм керівників фірми та членів команди менеджерів?
6. Як використання ресурсів у рамках цього проекту буде відповідати екологічній безпеці?
7. Який прибуток підприємство отримає у результаті даного виду діяльності?
8. Яким чином та коли отримані гроші будуть повернені (у випадку подачі замовлення на фінансування)?

Тема 5. Розробка цілей та напрямків організаційного розвитку підприємства

Галузь, фірма та продукція (послуги).

Цей розділ опрацьовується в бізнес-плані для того, щоб:

- переконати читача бізнес-плану у перспективності галузі, до якої належить бізнес.
- забезпечити довіру до даного бізнесу з допомогою опису переваг та особливостей його продуктів (послуг).

Структура розділу наступна:

- 3.1. Поточна ситуація та тенденції розвитку галузі.
- 3.2. Опис продукту (послуги) фірми.
- 3.3. Патенти, товарні знаки, інші інтелектуальні права.
- 3.4. Стратегії фірми.

3.1. Поточна ситуація та тенденції розвитку галузі.

Інвестори та кредитори оцінюють бізнес-план за певними критеріями, одним з яких є галузь. Галузь із ринком, що швидко зростає, розглядається як сприятливіша для розвитку бізнесу.

Написання цього підрозділу повинно охопити наступні питання:

1. Сучасний стан галузі, перспективи розвитку та динаміка (циклічність).
2. Концепція поведінки даної фірми у галузі.
3. Стисла характеристика нових продуктів у галузі та нових ринків збуту.
4. Визначення чинників, котрі у перспективі можуть позитивно або негативно вплинути на розвиток галузі (наприклад екологічні, технічні, законодавчі).
5. Хто є основними представниками галузі? Які компанії займають ключові позиції?
6. Скільки нових фірм виникло в галузі останнім часом?
7. Які нові товари і нові сегменти ринку було освоєно в галузі за останні роки?
8. Які нові тенденції помітні в розвитку галузі?

3.2. Опис продукту (послуги) фірми.

Складання цього розділу бізнес-плану починається з чіткого визначення об'єкта пропозиції на споживчому ринку. Розділ бізнес-плану, який називається «Продукт (послуга)» повинен включати такі основні показники:

- характеристика продукції, що випускається (послуг), в тому числі характеристика принципово нового продукту (послуги);
- тривалість життєвого циклу продукції;
- технологічні особливості випуску продукції (надання послуг);
- визначення продукції (послуг), призначеної для продажу на зовнішньому ринку.

При характеристиці передбачуваної продукції (послуг) дуже важливо чітко окреслити:

- перелік (асортимент) основних видів продуктів, напівфабрикатів і т. ін., які планується виробляти, а також види послуг, що передбачається надавати споживачам;
- призначення вироблених продуктів (послуг);
- споживчі характеристики продуктів (послуг);
- унікальність (цінність) продуктів (послуг);
- конкурентоспроможність продукції (послуг) на споживчому ринку.

В інформації про призначення вироблених продуктів (послуг) необхідно визначити мету виробництва конкретних їх видів з точки зору задоволення конкретних потреб споживачів.

Споживчі якості продукції доцільно характеризувати за такими параметрами:

- основні види сировини, з якої виготовляється продукція;
- вага «нетто» одиниці продукції;
- строки зберігання за певних умов;
- смакові властивості (для харчових продуктів);
- естетика зовнішнього вигляду;

- показники якості продукції;
- хімічний склад (наявність мінеральних та інших речовин);
- рівень цін;
- можливість надання знижок;
- інші відомості.

Специфічність продукту (послуги) конкретного підприємства слід визначати на певному регіональному ринку конкретного виду продукції (послуг) для чітко окресленого контингенту споживачів. При цьому унікальність продукту (послуг) може бути забезпечена будь-якою з його споживчих властивостей або їх комплексом порівняно з продукцією (послугами), що реалізується іншими підприємствами в межах регіону, а також за рахунок надання додаткових послуг і застосування різних форм обслуговування.

Разом з тим на цій стадії слід передбачити і слабкі сторони запропонованого продукту та тривалість його життєвого циклу.

Тривалість життєвого циклу будь-якого товару (послуги) залежить від багатьох факторів, що діють на макро- та мікрорівні. Так, вона залежить від динаміки науково-технічного прогресу, рівня доходів населення, технології виробництва, умов зберігання, культури реалізації і споживання.

Тому при складанні бізнес-плану слід визначити:

- а) час, необхідний для доведення нового чи вдосконаленого продукту (послуг):
 - до перших продажів;
 - до піку (максимально можливого) обсягу продажів;
 - до закінчення продажів;
- б) час, необхідний на модифікацію продуктів, що випускаються, і можливість їх адаптації в нових ринкових умовах.

Базовий перелік питань цього підрозділу:

- Що є продуктом та (або) послугою фірми? Якими є технічні, експлуатаційні або споживчі параметри цієї продукції?
- Для задоволення яких потреб призначено продукцію фірми?
- Якими є властивості продукції, що роблять її унікальною? Чому споживачі купуватимуть продукцію фірми?
- На якій стадії розробки перебуває продукт фірми (дослідний зразок; виробництво; масовий випуск)?
- Чи захищено продукцію фірми патентами? Чи використовуються інші форми захисту промислової власності?
- Чи існують можливості розширення номенклатури або , вдосконалення продукції фірми в майбутньому?

3.3. Патенти, товарні знаки, інші інтелектуальні права. Базові питання:

- Чи передбачається нова розробка товарного знаку, чи буде випускатись продукція під існуючим знаком?
- Зареєстровано чи планується зареєструвати патент?

3.4. Стратегії фірми.

Вибір стратегії дій на ринку визначає майбутнє компанії. Для кращого розуміння свого місця на ринку і зв'язаної з ним стратегії дій можна скористатися описом різних станів, адресованим першому керівнику компанії, оскільки саме від нього в першу чергу залежить прийняття стратегічних рішень.

Положення справ на фірмі можна описати чотирма сценаріями, кожний з яких відповідає визначеній стратегії. Ці стратегії представляються досить очевидними і є комбінацією *двох характеристик*, що відбивають положення компанії на ринку. *Одна з цих характеристик* відноситься до *продукту* або випуску (вже освоєні продукти), або зовсім новому, виробництво якого ще тільки має бути налагодити. *Інша характеристика* відноситься до *споживачів* – вони або уже відомі (сформовані споживачі), або їх ще треба шукати (нові споживачі). Попарне сполучення зазначених характеристик утворить безліч з чотирьох можливих станів, що схематично показані на малюнку.

Продукти	Нові	Освоєні
----------	------	---------

Ринки		
Сформовані	1	2
Нові	3	4

Чотири стратегії, показані на малюнку, відповідають чотирьом крайнім станам: від пропозиції освоєного продукту сформованим споживачам до початку виробництва нового продукту для нових споживачів.

Кожної зі стратегій відповідає один зі сценаріїв, що нижче приводяться, зміст яких розкривається одинадцятьма твердженнями. Сценарії покликані насамперед стимулювати інтерес до дослідження існуючого стану на фірмі як стартової позиції для розробки і реалізації інвестиційного проекту. Усі твердження, на яких будуються сценарії, складаються з двох частин: бази, що за аналогією можна порівняти з олівцевим начерком, і "розфарбування" цього "малюнка". Так, наприклад, у сценарії № 1 "малюнком" є твердження: "Ваш бізнес дуже спеціалізований". "Розфарбовується" це твердження, так само як і всі інші в сценаріях 1 - 4, одним з положень, яким привласнені числа 0, 1, 2 і 3:

- твердження ("малюнок") цілком не відповідає вашому випадку - 0. У приведеному прикладі це означає, що ваш бізнес не є спеціалізованим;
- твердження ("малюнок") у чомусь схоже на ваш випадок, але відмінностей набагато більше, ніж загального, - 1;
- твердження ("малюнок") дуже схоже на ваш випадок, розходження явно другорядні - 2;
- твердження ("малюнок") відповідає вашому випадку - 3. У приведеному прикладі це означає, що ваш бізнес спеціалізований.

У кінцевому рахунку кожен опис ("малюнок" + "розфарбування") представляється одним з чотирьох чисел від 0 до 3.

Робота зі сценаріями зводиться до наступного. Треба читати твердження за твердженням і відзначати те число (ПРО, 1, 2 чи 3), що відповідає вашому відношенню до кожного твердження. Після того як позначені числа у всіх 11 рядках у кожному сценарії, просумуйте їхні значення і результати запишіть у підсумковій рядки таблиці.

Сценарій № 1

Ваш бізнес дуже спеціалізований				
Вам не вистачає власних засобів для інвестицій				
Є значний потенціал розвивати бізнес з вже існуючими споживачами				
Розмір компанії відповідає вашим бажанням				
У вас гарні відносини з клієнтами				
Ваша мета - зберегти досягнуте				
Ваша фірма недавно випустила на ринок новий продукт				
Чисельність клієнтів вашої фірми помітно росте				
Конкуренція мало позначається на вашому бізнесі				
Ні можливості розширити справа				
Вам не занадто добре вдається керувати змінами				
Разом				

Сценарій № 2

Нові чи технології товари - замітники роблять ваш продукт несучасним				
Ваші споживачі переважно великі і швидкозростаючі організації				
Маються гарні можливості для появи нових товарів (послуг)				

Ваша сильна сторона — знання техніки				
Ваші клієнти прагнуть до нововведень				
Вам дуже легко створити новий товар (послугу)				
У вас їсти можливість чи зробити знайти новий товар (послугу)				
Ви усіх знаєте про ваших клієнтів (кілька разів зустрічалися з кожним з них)				
Ви добре генеруєте і розробляєте нові ідеї				
Ваші товари (послуги) починають застарівати				
Існуючий попит скорочується				
Разом				

Сценарій № 3

Помітне скорочення числа постійних клієнтів				
Ваш товар (послугу) легко описати				
Ваш товар (послуга) обіцяє багато вигод споживачам				
Середній розмір замовлень вашій фірмі зменшується				
Вам необхідно стандартизувати товар (послугу) для зниження витрат				
Ви можете виділити групи серед ваших клієнтів				
Великий попит на ваш традиційний товар (послугу) зберігається				
Ваша фірма зіштовхується із сильною конкуренцією				
Ви добре вмiєте знаходити клієнтів і продавати їм				
Для збереження обсягу продажів необхідна реклама				
Ваші товари (послуги) дуже конкурентноздатні				
Разом				

Сценарій № 4

Ви охоче йдете на ризик	0	1	2	3
Вас підстьобує кинутий особисто вам виклик	0	1	2	3
Одна з ключових фігур фірми її залишила і відзивається про компанію критично	0	1	2	3
Товари вашої фірми більше не йдуть на розхват	0	1	2	3
Вашу фірму убиває конкуренція	0	1	2	3
Хтось хоче вибити вас з бізнесу	0	1	2	3
Ваш новий партнер має чудові контакти в іншій сфері, що цікавить вас	0	1	2	3
Ви — ентузіаст	0	1	2	3
Ви можете знайти кращі можливості для бізнесу	0	1	2	3
Чисельність ваших клієнтів стрімко скорочується		1	2	3
У вас є супернова ідея	0	1	2	3

З чотирьох підсумкових сум виберіть найбільшу — це і буде той сценарій, що найбільш близький до вашого випадку:

- № 1 – у вас усі добре і нічого змінювати не треба;
- № 2 – має сенс запропонувати вашим клієнтам нові чи продукти істотно модифікувати що випускаються;
- № 3 – для зміцнення бізнесу треба розширити число клієнтів;
- № 4 – необхідно різко змінювати бізнес: переходити на виробництво нових продуктів для нових клієнтів.

Після того як обраний сценарій, ще раз перевірте себе. Дуже добре, коли одна з чотирьох сум буде домінувати над іншими, — тоді це дійсно ваш варіант. Однак може вийти і так, що принаймні дві домінуючі суми виявляться близькими за значенням. У цьому випадку можна зробити висновок про те, яка стратегія вуж точно не є вашої.

Тепер залишається тільки усвідомити, чи сумісна обрана стратегія з вашою оцінкою ринку і ваших можливостей? Ціль стратегії — залучити потенційного клієнта. Спосіб оцінити ринок — опитування людей про те, що їх турбує.

Закінчуючи опис стратегії маркетингу, ще раз подумайте над наступними питаннями.

- Що є вашою метою — вузька ніша чи ринку широкий ринок? У першому випадку товар повинний бути вузькоспеціалізованим, а в другому - універсальним, звичайним.
- На чому заснована стратегія — на чи фактах припущеннях?
- Чи сумлінна ваша оцінка конкурентів?
- Чи покрие очікуваний доход на інвестиції можливі ризики?
- Чи досить ретельно ви проаналізували стратегії, якими користаються конкуренти, перш ніж їхній відкинути? Може бути, доцільно скористатися чимось з їхньої практики?
- Чи відповідає ваша стратегія нормам права?

Тема 6. Планування маркетингових заходів

Теоретичні матеріали та методичні поради

Дослідження ринку.

1. Загальна характеристика ринку

Дослідження привабливості продукції (послуг), призначеної для випуску і реалізації, нерозривно пов'язане з маркетинговими дослідженнями ринку в цілому. Тому в бізнес-плані виділено розділ «Ринок» або «Оцінка ринків збуту». Тут мають бути розкриті такі основні питання:

- 1) загальна характеристика регіонального ринку продукції (послуг);
- 2) сегментація ринку продукції (послуг), що випускає підприємство в регіоні;
- 3) визначення розміру і складу продукції (послуг), що випускатиме підприємство у прогнозованому періоді;
- 4) організація збуту продукції (послуг) підприємства в умовах конкуренції.

Загальна характеристика ринку продукції (послуг) передбачає

визначення:

- a) ступеня насиченості ринку;
- b) місткості ринку;
- c) загальної тенденції попиту на продукцію (послуги) у поточному і прогнозованому періодах.

Залежно від ступеня насиченості ринку продукцією (послугами) розрізняють ринок продавця і ринок покупця. Ступінь насиченості ринку можна визначити за рівнем забезпеченості населення продукцією (послугами) та за загальною тенденцією привілеювання вимог продавців чи покупців на ринку, за кількістю і якістю товарів (послуг), їхніми ціновими характеристиками.

Місткість регіонального ринку продавця визначається сумою товарних ресурсів, що є у розпорядженні підприємств регіону, включаючи залишки товарів і сировини.

Місткість регіонального ринку покупця визначається як сума обсягів попиту місцевого населення і підприємств (установ, організації),» а також приїжджого населення.

Досліджувати попит населення на певну продукцію (послуги) слід за трьома напрямками:

- 1) вивчення реалізованого, тобто задоволеного, попиту. Він характеризує фактичний рівень задоволення попиту на окремі товари (послуги);
- 2) вивчення незадоволеного попиту у зв'язку з відсутністю у продажу необхідних населенню товарів або при недостатній інформації про нові види продукції (послуг);
- 3) вивчення попиту, що формується, тобто попиту на певні види продукції (послуги), які ще чітко не визначені.

При вивченні попиту на певну продукцію (послугу) необхідно враховувати її специфічні особливості, які визначаються характером самої продукції (послуги), а також умовами її реалізації і споживання.

Аналіз і прогнозування обсягу попиту населення на певну продукцію (послуги) на регіональному ринку в цілому, в тому числі на продукцію (послуги) конкретного підприємства, здійснюється на основі статистичних даних про доходи і витрати населення регіону на певну продукцію чи послуги із застосуванням методів аналізу і прогнозування конкретних економічних показників.

Прогнозування попиту на конкретні види продукції (послуги) на регіональному ринку (мікропопит) здійснюється із застосуванням таких інструментів економіко-математичного моделювання, як складання однофакторних моделей залежності обсягу попиту від факторів (цін, доходів тощо), визначення одиничних коефіцієнтів еластичності та побудова багатфакторних моделей, а також перенесення середньорічних розмірів чи темпів продажу на прогнозований період.

Особливо важливе значення для прогнозування загального обсягу попиту населення має дослідження причин виникнення незадоволеного попиту, визначення обсягу попиту, що формується, і тенденцій його розвитку.

Для чіткого» визначення «своїї ніші» у процесі бізнес-планування провадиться сегментація ринку. Можливими критеріями сегментації можуть бути:

- a) види продукції і послуг, що реалізуються;
- b) контингент споживачів: вік (діти, молодь, середній вік, похилий вік, усі разом); стать (чоловіки, жінки); національність чи етнічна група; освіта; стиль життя;

соціальна приналежність; професія; рівень доходів; сімейний стан; інші показники.

У процесі сегментації ринку важливо визначити цільовий і найперспективніший сегмент ринку для підприємства, обґрунтувати цей вибір визначенням тих моментів, які привернуть увагу типового покупця до цільового ринку (новизна продукції чи послуг та прогресивна продуктова ідея, ціна, якість продукції, культура обслуговування, додаткові послуги тощо), обумовлять розширення обсягів реалізації продукції за найвигідніших умов транспортування і забезпечення товарно-сировинними ресурсами.

Найскладнішим і відповідальним питанням для підприємства на даному етапі є визначення загального обсягу реалізації продукції, його складу на кожному із вибраних ринків. Визначення обсягу збуту продукції необхідно тісно ув'язати з дослідженням попиту і виробничих можливостей підприємства. Найпоширенішим методом вивчення попиту є анкетне опитування населення в районі діяльності підприємства. Анкетування повинне визначити:

- хто конкретно буде покупцем;
- скільки буде тих чи інших покупців;
- яку продукцію купуватимуть окремі групи споживачів;
- чому вони не купуватимуть запропоновану продукцію (послуги);
- рівень цін на окремі види продукції (послуг);
- скільки і якої продукції (послуг) зможуть купити конкретні споживачі за певних рівнів цін;
- загальний обсяг продажу у вартісній формі;
- тенденції зміни обсягу продажу при зміні рівня цін чи інших факторів загального і специфічного характеру.

Велику увагу слід приділити вивченню структури реалізованого попиту і факторів, що її визначають. Джерелом інформації про внутрішню групову структуру реалізованого попиту на продукцію (послуги) конкретних підприємств є вибіркові дані оперативного обліку реалізації продукції чи послуг.

Оскільки попит змінюється під дією різних факторів, виникає необхідність встановлення кількісної залежності зміни попиту від цих факторів. Найпоширенішим є коефіцієнт еластичності попиту від різних факторів (K_c):

$$K_c = \frac{\Delta y}{\Delta x} \times \frac{x}{y}$$

де y – обсяг попиту;
 Δy – приріст попиту;
 x – фактор;
 Δx – приріст фактора.

Одним із основних факторів коливання обсягу і структури попиту на продукцію і послуги є зміна цін на них.

Як завжди, з підвищенням ціни обсяг попиту зменшується. Тому можна вважати, що завжди $K_c > 0$, і при аналізі знак еластичності не представляє інтересу. Коефіцієнт показує, наскільки зміниться попит при підвищенні (зниженні) ціни на один процент. Якщо $K_c = 1$, це означає, що попит змінюється пропорційно зміні ціни (одинична еластичність). Якщо $K_c > 1$, це означає, що попит змінюється швидше, ніж ціна (еластичний попит). Коли $K_c < 1$, попит змінюється повільніше, ніж ціна (нееластичний попит).

Якщо обсяг попиту зростає при незмінній ціні, а K_c прагне до нескінченності (на ринку досконалої конкуренції), вважають, що попит цілком еластичний, якщо ж при зміні ціни обсяг попиту зовсім не змінюється, це свідчить, що попит зовсім не еластичний. Знаючи коефіцієнт еластичності, можна приймати комерційні рішення щодо варіювання цінами і визначати обсяги попиту на перспективу.

Еластичність пропозиції показує зв'язок між змінами в цінах на товар і обсягах його пропозиції. Вирішальну роль у визначенні коефіцієнта еластичності пропозиції відіграє фактор часу. Чим довший проміжок часу, на який розраховує товаровиробник, тим більші можливості його пристосування до зміни цін і перерозподілу ресурсів між альтернативними ринками товарів і послуг.

Для підприємств із визначеним контингентом споживачів і ринку збуту зміни обсягів реалізації можливо змоделювати за допомогою коефіцієнтів еластичності, що відбивають залежність обсягів продажу від їхньої ціни або від розміру доходів.

Дайте загальну характеристику ринку продукту фірми:

- Розміри (потенціал) ринку товарів даного профілю.
- Які тенденції (зростання, стабілізації, звужування) характерні для - ринку даного продукту в останні роки?
- Які є оприлюднені прогнози щодо майбутнього розвитку ринку?
- Які основні чинники впливали і впливатимуть у майбутньому на тенденції розвитку ринку даного продукту?
- За допомогою яких засобів задовольняються потреби споживачів даного виду товарів?

2. Процедура вибору цільового ринку фірми

складається з наступних етапів:

1. Сегментація ринку (поділ усіх можливих споживачів на певні групи).

Сегментація може здійснюватися за різними критеріями:

- a) Якщо продукт бізнесу розраховано на споживчий ринок, то критеріями можуть бути ознаки: географічні; демографічні; соціально-економічні; культурні; ознаки особистості тощо.
- b) Якщо продукт бізнесу призначено для виробничого споживання, то за критерії беруть: тип підприємства; циклічність ділової активності; обсяги мінімальної партії поставки тощо

2. Оцінка продукту

Оцінка може здійснюватися за такими напрямками:

- a) Сильні та слабкі сторони
- b) Кількість ресурсів, необхідних для розробки продукту
- c) Сильні та слабкі сторони конкурентів
- d) Динаміка попиту на «редукцію фірми
- e) Можливості захопити певну частку ринку
- f) Відповідність цілей фірми можливостям, які відкриваються в сегменті

Вибір найліпшого, потенційно найприбутковішого сегмента ринку, тобто виділення цільової групи споживачів, на яку й орієнтуватиметься бізнес фірми.

Чітко опишіть цільовий ринок бізнесу:

- Хто є споживачами (потенційними споживачами) продукції фірми?
- Що є специфічним саме для ваших існуючих або потенційних клієнтів (особливі потреби, пріоритети, звички, географічні, демографічні, соціально-економічні ознаки тощо)?
- Чого шукають ваші споживачі і чому вони віддають перевагу, придбаваючи даний продукт?
- Для якої групи споживачів найбільше підходить продукт вашого бізнесу?
- Чому визначена цільова група споживачів має першорядне значення саме для вашої фірми?

3. Розміщення фірми.

Вдале розташування підприємства частіше за все, вельми сильно впливає на доходи, прибуток та оперативність виконання завдань. Кожна сфера бізнесу має специфічні критерії вибору розміщення фірми.

Проте сам процес локалізації будується за єдиною для всіх сфер схемою і охоплює такі етапи:

1. Вибір найліпшого регіону країни (з урахуванням особливостей визначеного цільового ринку та на основі аналізу демографічної ситуації і перспектив зростання економічного потенціалу в регіонах тощо)
2. Вибір ліпшої області в регіоні за критеріями: наближення до споживачів; віддалення від джерел постачання сировини та матеріалів; наявність необхідних трудових ресурсів; рівень оплати праці; діловий клімат для розвитку даної сфери бізнесу тощо
3. Вибір найвигіднішого населеного пункту в області, виходячи з оцінки; місцевих

законів, конкурентної ситуації, можливостей транспортних комунікацій та рівня забезпечення комунальними послугами. Аналіз і відповідності даного бізнесу місцевому діловому оточенню тощо

4. Вибір найліпшого місця для фірми в населеному пункті з урахуванням таких конкретних факторів, як: можливості й витрати на оренду (придбання, будівництво) та ремонт придатних приміщень; експлуатаційні витрати; вартість комунальних послуг; можливості та перешкоди для пересування клієнтів тощо.

В цьому розділі треба чітко відповісти на наступні питання:

1. Адреса вашого майбутнього підприємства.
2. Чому ви вибрали саме це місце, а не інше? Чим воно добре для вашого бізнесу?
3. Ви будете орендувати будинок, або він є вашою власністю?
4. Чи є необхідність у реконструкції приміщення або ремонті, та у чому це буде полягати?
5. Як вибір місцезнаходження буде впливати на витрати вашого підприємства?

Матриця вибору місцезнаходження фірми.

Основні фактори розміщення	Ваговий коефіцієнт	Об'єкт А		Об'єкт Б		Об'єкт В	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
1.Наближення до споживачів							
2.Витрати на оренду							
3.Експлуатаційні витрати							
4.Транспортні комунікації							
5.Рівень концентрації							
.....							
Загальна оцінка	1,0	X		X		X	
Місце	X	X		X		X	

4. На заключному етапі ринкових досліджень необхідно з'ясувати і відобразити у бізнес-плані:

- перелік конкурентів на вибраному ринку, тобто юридичних і фізичних осіб, що займаються виробництвом, реалізацією та організацією споживання аналогічних продуктів чи послуг;
- організацію, яка надаватиме потрібну підприємству інформацію з маркетингових питань, тобто характеристику юридичних і фізичних осіб, що займаються виробництвом і реалізацією аналогічних товарів і послуг;
- наявність спеціальних агентів і дистриб'юторів на вибраному ринку, сферу їхньої діяльності та фінансові відносини з ними;
- перелік клієнтів, з якими співпрацюватиме підприємство (при цьому маркетингові дослідження можуть проводитися як приватними, так і державними фірмами, самим підприємством).

Дослідження і оцінка факторів конкуренції є системним процесом, який складається з ряду етапів:

- 1) виявлення діючих і потенційних конкурентів;
- 2) аналіз показників діяльності, цілей і стратегій конкурентів;
- 3) виявлення слабких і сильних сторін діяльності конкурентів.

Існує два підходи щодо виявлення діючих і потенційних конкурентів. Перший пов'язаний з оцінкою потреб, що задовольняються на ринку основними конкуруючими фірмами. Другий

орієнтує на класифікацію конкурентів відповідно до типів ринкової стратегії, які ними застосовуються.

Мета першого підходу – згрупувати конкуруючі фірми відповідно до піку потреб, які задовольняються за допомогою їхньої продукції. При цьому можуть бути виділені такі основні групи конкурентів:

1. Фірми, які пропонують один аналогічний вид продукції на регіональному ринку:
 - с) фірми, що орієнтуються на задоволення всього комплексу потреб, визначених споживачами щодо даної продукції;
 - d) фірми, які спеціалізуються на задоволення специфічних потреб окремих сегментів ринку;
 - e) фірми, які готуються до виходу на ринок з аналогічною продукцією (товаром, послугами).
2. Фірми, що обслуговують інші регіональні ринки аналогічною продукцією (товарами, послугами), вихід яких на даний регіональний ринок є вірогідним.
3. Фірми, які виробляють товари-замінники, спроможні витіснити даний товар з ринку.

Тому важливим аспектом виявлення конкурентів на основі розглянутого підходу є аналіз потреб ринку в товарах, що становлять основний асортимент товарів і послуг.

У процесі аналізу конкурентів необхідно враховувати мобільність стратегічної орієнтації.

Дослідження перспектив еволюції стратегії конкурентів дозволяють виявити потенційно найнебезпечніших конкурентів.

Важливим моментом визначення конкурентного середовища є аналіз показників, що характеризують економічний потенціал фірми конкурента: активи балансу, обсяги виробництва і продажу, валовий і чистий прибуток, основний капітал, оборотний капітал, обсяг інвестицій, власний і позичений капітал, науково-дослідну базу, витрати на науково-дослідну роботу, загальну кількість зайнятих робітників, в тому числі на виробництві, тощо.

Конкурентоспроможність власної фірми стосовно інших фірм варто розглядати й за такими показниками:

- динаміка обсягів продажів у вартісних і натуральних одиницях виміру;
- відношення прибутку до собівартості продукції (рентабельність);
- відношення обсягу продажів до середньої вартості товарних запасів (швидкість обертання товарів);
- завантаження виробничих потужностей;
- відношення обсягу продажів до середньорічної вартості основних і обігових коштів;
- портфель замовлень.

У цьому підрозділі бізнес-плану необхідно висвітлити:

1. Головні фактори конкурентоспроможності товарів чи послуг;
2. Практику фірм-конкурентів у галузі реклами та стимулювання збуту;
3. Практику фірм-конкурентів в галузі найменувань товарів і послуг, їхні відмінні

- особливості і товарні знаки;
4. Чим приваблює споживача зовнішнє оформлення продукції конкурентів;
 5. Рівень сервісу конкурентів у процесі реалізації товару та обслуговування споживача;
 6. Чи використовують конкуренти для збуту власну мережу чи ця мережа орендується;
 7. Рух товарів від постачальника до фірми-конкурента;
 8. Інші особливості й привабливість товарів основних конкурентів.

При дослідженні ринку товарів і послуг слід аналізувати і недоліки конкуруючих фірм, визначаючи сферу кожного конкурента на ринку, показати максимальну і мінімальну ціну кожного, чия продукція найбільш якісна.

Таким чином, складання бізнес-плану підприємства починається з вивчення регіонального ринку продукції і послуг та позиції підприємства на конкретному видовому регіональному ринку. Зміст відповідних розділів має дати підприємцю відповідь на запитання:

- яку частку ринку займатиме підприємство;
- скільки і яку продукцію (послуги) йому виробляти, в тому числі на найближчий період, у вартісному і натуральному вираженні;
- хто і скільки купуватиме цієї продукції при певних якісних і цінових характеристиках.

Пропозиції, які використовуються для оцінки сфери збуту і обсягу реалізації, мають бути вивіреніми. При оцінці пропонованого обсягу продажів необхідно показати, де в основному вони будуть сконцентровані і яким чином забезпечені.

Дослідження ринку продукції (послуг) підприємств може включати й інші розділи залежно від цілей і завдань досліджень. Порівняльний аналіз ринкових стратегій найближчих конкурентів (див. наступну сторінку).

Чим приваблює продукт (послуга) клієнта	Що пропонує		
	конкурент 1	конкурент 2	конкурент 3

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

Охарактеризуйте вплив зовнішніх факторів на бізнес фірми:

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

Приклад заповнення матриці конкурентного профілю.

Ключовий фактор успіху	Ваговий коефіцієнт	Своя фірма		Конкурент А		Конкурент Б	
		рейтинг	оцінка (2гр.:3гр.)	рейтинг	оцінка (2гр.:3гр.)	рейтинг	оцінка (2гр.:3гр.)
1. Якість товару	0,4	3	1,2	4	1,6	3	1,2
2. Ціна товару	0,3	2	0,6	2	0,6	2	0,6
3. Канали збуту	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
4. Технічне обслуговування	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4
5. Реклама і стимулювання попиту	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4
Загальна оцінка	1,0	X	2,7	X	3,1	X	2,5

5. Маркетинговий план.

Призначення розділу "Маркетинг" у бізнес-плані полягає в доказі того, що збут продукції, зробленої в результаті реалізації проекту, проблем не створить. Ключовим моментом тут є насамперед оцінка можливого обсягу продажів, до якої прив'язується опис каналів реалізації, методів підготовки персоналу і його мотивації. Задачу можна вважати вирішеною, якщо відомі відповіді на наступні питання.

- Де знаходиться ринок і яка його потенційна ємність?
- Які економічні, соціальні і правові фактори визначають розвиток ринку даного чи товару послуги?
- Які можливості цього ринку з погляду обсягу продажів, прибутку і потенційного росту цих показників?
- Чи знайшла фірма свою нішу на чи ринку ж тільки намагається неї відшукати? (В останньому випадку важливо аргументовано розповісти про те, як це можна зробити.)
- Як можна охарактеризувати цільову групу споживачів і що необхідно зробити, щоб "вийти" на неї? На чому заснована упевненість фірми в тим, що успіху в "своїх" споживачів доможеться саме вона, а не її конкуренти?
- На яких напрямках фірма особливо гостро відчуває тиск із боку конкурентів?
- На чому засновані конкурентні позиції самої фірми (ціна, якість, вид послуги й ін.)?

Тема 7. Виробничий план

Теоретичні матеріали та методичні поради

Вимоги до місцевої інфраструктури

- Повинні дотримуватися основні існуючі вимоги до інфраструктури.
- Покупка (реконструкція) виробничого підприємства
- Перш ніж скласти рекомендації в бізнес-плані, варто докладно вивчити всі можливі варіанти по використанню існуючих чи зведенню нових будинків.

Закупівля верстатів / устаткування

- Повинні бути полічені усі витрати, а не тільки витрати, зв'язані з виробництвом. Можуть виникнути багато інших витрат у період між постачанням устаткування і його установкою для роботи у виробничих приміщеннях. Тому зверніть увагу на ці питання, перш ніж ви почнете торги.

План виробництва і розрахунок випуску продукції

Цей розділ дуже важливий, оскільки він дозволяє оцінити ступінь реалістичності бізнес-плану. Для більшості планів обсяг випуску продукції буде поступово досягати своєї проєктованої величини (це також називають "кривою навчання"). Бізнес план, у якому обсяг випуску продукції досягає необхідної величини в перший день виробничого процесу, буде оскаржений більшістю читачів.

Виробничі фактори

Вони являють собою основу для фінансових розрахунків.

Істотно важливо перелічити усі витрати, необхідні для запуску виробничого процесу, а також одержання супутньої продукції, що утвориться в процесі основного виробництва, оскільки вона могла б мати визначену комерційну цінність.

Необхідно чітко розділяти виробничі фактори, що у кількісному вираженні змінюються пропорційно обсягу виробництва, і фактори, що не будуть змінюватися в залежності від зміни обсягу виробництва.

Деякі зауваження:

- Для досягнення простоти, ви можете перегрупувати деякі сировинні матеріали, що не є дуже важливими, у групу "додаткові" чи "інші". Це полегшить фінансові розрахунки.
- У деяких випадках дуже важко провести розходження між пропорційними і непропорційними факторами: енергія і транспорт можуть бути віднесені до тих чи інших. Якщо обидві частини (пропорційна і непропорційна) є значимими, не уникайте проводити розходження між ними.
- Запасні частини, що зношуються, часто мають відношення до продукції, що випускається. Для розрахунків ви можете використовувати постійний фактор, зв'язаний з обсягом виробництва.
- Транспортні засоби можуть бути використані як для виробництва, так і для загальних цілей.

Вимоги до місцевої інфраструктури

- місце розташування стосовно головних залізничних магістралей і систем обслуговування
- водопостачання нинішніх і майбутніх потреб (кількість і якість) електроенергія (потужність трансформатора, відстань до підстанції)
- телекомунікації (наявність, можливий час використання) навколишнє середовище (вихлопні гази, шум, рух транспорту і т.д.) стічні води (підприємство водоочищення, достатня потужність)
- робоча сила (наявність, кваліфікація)
- наявність допоміжної служби (електрики, водопровідники і т.д.) політична ситуація (зацікавленість у проєкті місцевої громадськості)
- система оподаткування

Покупка (реконструкція) виробничого підприємства

Якщо для виробничого процесу передбачається використання існуючих будинків, то варто брати до уваги наступне:

- загальний стан площадки, на якій розташований будинок Об загальний стан ремонтних робіт
- планування {демонтаж існуючих стін, спорудження нових) вимоги до робіт по зносі споруджень і вивіз будівельного сміття
- наявність необхідного місця для збереження і технічного обслуговування
- умови для проводки електрики
- стан каналізаційної системи
- модифікації з метою задоволення гігієнічним вимогам
- наявність офісу і/чи місця для розміщення лабораторії і їхній стан
- приміщення для персоналу (їдальня, кімната для збереження речей з індивідуальними шафками, що защіпаються, і т.д.)
- місце для паркування
- під'їзні дороги

Фізичні капітальні вкладення

На етапі попереднього вивчення до уваги варто брати наступне:

- витрати на виробничі лінії
- витрати на допоміжне устаткування (трансформатор, резервуари для палива і т.д.)
- витрати на доставку (упакування, пакувальні кошики, митниця, фрахт, страхування відправлення, і т.д.)
- зборка й установка на площадці
- уведення підприємства в експлуатацію і приймання комісією
- спеціальне навчання операторів
- наступне обслуговування: доведення і точне настроювання апаратури
- збереження запасних частин і спеціальні інструменти для технічного обслуговування
- зацікавленість у фінансуванні, здійсненому постачальниками
- зацікавленість в авансових платежах постачальникам
- платежі в іноземній валюті

План виробництва і розрахунок випуску продукції

Цей розділ безпосередньо зв'язаний з розрахунком потоку наявних засобів по проекті. Тому він повинний бути складений на базі реальної інформації про середовище, у якій буде виконуватися розглянутий проект. Особливо повинні бути враховані наступні фактори:

- обмежений випуск продукції в період введення в експлуатацію
- наявність відходів сировинних матеріалів у період введення в експлуатацію (повинні бути включені в план тільки, якщо вони є значними)
- ризик випуску нестандартної продукції а період уведення (повинне бути включене в план, якщо це вважається істотним)
- поступове збільшення потужності до висновку підприємства на повну потужність
- використання виробничої потужності по встановленому режимі експлуатації устаткування
- норма робочого часу
- коефіцієнт використання виробничої потужності за час експлуатації устаткування
- часовий графік ремонтних робіт і робіт з обслуговування устаткування

Пропорційні фактори витрат:

- основні сировинні матеріали
- додаткове виробництво продукції
- енергія (вугілля, газ, нафта, електрика) , що труться і зношуються частини
- пакувальний матеріал
- супутня продукція
- комерційна супутня продукція (придатна до продажу)
- інші комерційні відходи (придатні до продажу)
- некомерційні відходи (реалізація]
- непропорційні (постійні) виробничі фактори
- заробітна плата штатного персоналу
- страховка

- витрати на технічне обслуговування відповідно до встановленого графіка
- роботи з очищення підприємства
- мобільне устаткування (яке звичайно використовується для широкого кола робіт, воно може вважатися постійним виробничим фактором)

Виробничий план

має враховувати:

- коливання постачань сировини протягом року (особливо для сировинних матеріалів сільськогосподарського походження)
- остаточний попит на продукцію за рік (особливо для продукції сільськогосподарського призначення)
- умови збереження готової продукції (тривалість термінів збереження вимагає додаткових фінансових засобів)
- періоди очікуваних несприятливих погодних умов
- обмеження виробничого процесу і гранична потужність (варто взяти до уваги непередбачені затримки у виконанні ремонтних чи робіт непередбачене зниження потужності унаслідок визначених умов роботи).

Система контролю якості

Поясніть систему контролю якості, що ви будете застосовувати. Вона повинна являти собою систему, що дозволяє в будь-який час здійснити перевірку відповідності випущеної продукції встановленим стандартам. Це процес повинний включати етап перевірки сировинних матеріалів, а також готової продукції для того, щоб настроїти виробничі лінії і переглянути процес виробництва з теоретичної точки зору для підтримки необхідного рівня витрат і постійного рівня якості готової продукції.

Перелік контрольних запитань

Дайте стислу характеристику виробничих процесів на фірмі:

- Які виробничі операції застосовуватимуться в процесі виготовлення продукції?
- В якій послідовності здійснюватимуться виробничі операції?
- Чи відповідає технологія виробництва сучасним вимогам?
- Чи передбачається виробнича кооперація а іншими фірмами? З якими саме і на яких умовах?

Охарактеризуйте потреби фірми в матеріально-технічних ресурсах:

- Які машини, обладнання та інструменти необхідні для виробничого процесу?
- Скільки коштуватиме їх придбання або оренда? Якими будуть амортизаційні відрахування?
- Які види сировини, матеріалів та комплектувальних виробів будуть використовуватися для виробництва продукції?
- Де, у кого і на яких умовах буде закуповуватися сировина і матеріали? Яка репутація цих постачальників? Чи є вже досвід роботи з ними або попередня домовленість?
- Які запаси матеріально-сировинних ресурсів необхідні для безперервного ходу виробничого процесу на фірмі? Чи потребують вони особливих умов зберігання?

З'ясуйте потребу фірми у виробничих та невиробничих приміщеннях:

- Які виробничі та невиробничі приміщення необхідні для фірми? Чи є ці приміщення власними, чи їх треба орендувати? Скільки це коштуватиме?
- Як буде здійснюватися контроль критичних факторів виробничого процесу? Контроль якості? Контроль дисципліни поставок? На які стандарти при цьому ви орієнтуватиметесь?

Опишіть вплив зовнішніх факторів на виробничий процес:

- Як буде організовано утилізацію підходів і дотримання санітарних вимог?
- В якій мірі виробничий процес на фірмі залежатиме від конкретних постачальників сировини та матеріалів?
- Чи існують будь-які обмеження щодо придбання (орендування) приміщень, машин та устаткування, постачання сировини та матеріалів?

Тема 8. Фінансовий план

Теоретичні матеріали та методичні поради

Особливий інтерес до фінансового плану пояснюється наявністю в ньому інформації щодо: вартісних результатів розробки решти розділів бізнес-плану; потреби започатковуваного бізнесу в інвестиціях; економічної доцільності реалізації бізнес-плану. Водночас слід враховувати такі конкретні особливості цього розділу бізнес-плану.

- **по-перше**, на відміну від інших розділів, він уміщує відповідну кількість фінансових документів стандартної форми, включаючи таблиці, графіки тощо;
- **по-друге** його треба складати з перспективою принаймні на три роки (з показниками: щомісячними — за 1-й рік, щоквартальними — за 2-ий і 3-й роки);
- **по-третє** показники цього розділу мають узгоджуватися з показниками інших розділів бізнес-плану;
- **по-четверте** у ньому, як правило, опрацьовують кілька сценаріїв розвитку подій.

Ці особливості визначають зміст, послідовність і рівень деталізації опрацювання фінансового плану. Цей розділ здебільшого має три основні підрозділи:

- 1) план доходів і витрат (прибутків і збитків);
- 2) план грошових надходжень і виплат (руху готівки);
- 3) плановий баланс.

Завершується фінансовий план розрахунками **основних очікуваних фінансових коефіцієнтів**, згрупованих за сферами інтересів кредиторів, інвесторів і власників фірми, тобто розрахунками коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності, рентабельності з необхідною конкретизацією.

План доходів і витрат є першим фінансовим документом фінансового плану. У цілому логіка опрацювання цього підрозділу фінансового плану передбачає визначення загальної суми коштів від продажу продукції фірми, що з неї послідовно вираховуються різні витрати фірми (операційні витрати, сплата відсотків за кредит і податків), а також розрахунок точки беззбитковості.

Опрацьовуючи платі грошових надходжень і виплат, треба брати до уваги те, що:

- цей підрозділ має відображати надходження грошей з усіх джерел (виторг від реалізації продукції чи надання послуг; кошти отримані від продажу цінних паперів або ліквідації активів фірми, позичені кошти тощо);
- погашення боргу (за винятком сплати відсотків) не належить до витрат і тому не включається в план прибутків і витрат, а відображується в плані руху готівки.

Щодо останнього, то головне завдання розробки плану готівки полягає в узгодженні в часі грошових надходжень; виплат, щоб забезпечити постійну наявність на рахунку фірмі, певних коштів, тобто забезпечити її ліквідність. Важливо знати послідовність дій під час складання плану грошових надходжень і виплат. Як правило, вони такі:

- 1) визначення обсягу готівкових коштів на початок першого місяця розрахункового року;
- 2) обчислення загальної суми всіх передбачуваних грошових надходжень протягом кожного місяця;
- 3) розрахунок загальної суми всіх обов'язкових платежів протягом кожного місяця;
- 4) визначення чистого потоку готівки за кожний місяць як різниці між грошовими надходженнями та обов'язковими платежами;
- 5) розрахунок суми готівкових коштів на кінець кожного місяця.

Як відомо, для постійної оцінки фінансового стану фірми щорічно (на певну дату) складають баланс фірми з виокремленням активів і пасивів. Тому в процесі опрацювання цього підрозділу фінансового плану треба обов'язково з'ясувати зміст окремих статей балансу (поточних і постійних активів; поточних і довгострокових пасивів, зобов'язань перед власниками).

У процесі розрахунку фінансових коефіцієнтів користуються загальноживаною методикою їх визначення, яку треба знати бездоганно. Це стосується, зокрема: коефіцієнтів ліквідності (величини чистого оборотного капіталу, коефіцієнта поточної ліквідності і термінової ліквідності); коефіцієнтів платоспроможності (коефіцієнта заборгованості, коефіцієнта співвідношення залучених і власних коштів); коефіцієнтів рентабельності (відповідно коефіцієнти валового прибутку, операційного прибутку та чистого прибутку, а також показники окупності інвестицій і власного капіталу). Крім того, потрібно пам'ятати значення нормативних показників, які використовуються для порівнювання з розрахунковими значеннями відповідних фінансових коефіцієнтів.

Дуже важливо звернути увагу на те, що здійснюваний за допомогою фінансових коефіцієнтів аналіз фінансового стану фірми завжди ґрунтується на певних передбаченнях і припущеннях. Процес перевірки цих передбачень (припущень) заведено називати аналізом чутливості. Він охоплює розрахунки кількох варіантів прогнозів і дає змогу встановити діапазон варіацій вихідних припущень, за межами якого здійснення запропонованого бізнес-проекту стає проблематичним. Головне завдання фінансового плану — узагальнити результати всіх попередніх розділів бізнес-плану у вартісній формі та обґрунтувати доцільність реалізації даного підприємницького проекту з економічного погляду.

Значення фінансового плану полягає в тому, що розрахунки, які він містить, мають дати чіткі та вичерпні відповіді на такі запитання:

1. Самого підприємця:

- Звідки і коли фірма отримуватиме кошти і на що конкретно їх буде витрачено?
- Як співвідносяться поточні потреби фірми в грошах з рухом готівки?
- Яким буде фінансовий стан фірми на кінець прогнозованого періоду?

2. Потенційних інвесторів і кредиторів:

- Чи зможе підприємець виконати взяті на себе фінансові зобов'язання?
- Чи здатний підприємець належно розпорядитися отриманими коштами, щоб своєчасно повернути борги та забезпечити достатній прибуток на вкладений капітал?

У процесі розробки фінансового плану слід враховувати певні його особливості:

1. Фінансовий план є найменш гнучкою за формою частішою бізнес-плану, оскільки містить певну обов'язкову кількість фінансових документів (а також таблиць і графіків). Кожен з цих документів має стандартну форму для забезпечення стандартної методики розрахунків.
2. Інвестори та кредитори, як правило, вимагають, щоб фінансовий план складався з перспективою на 3 роки (найчастіше з помісячною розбивкою інформації та перший рік та поквартальною — за другий та третій роки).
3. Фінансові показники цього узагальнюючого розділу не можуть суперечити інформації наведеній в усіх інших розділах бізнес-плану.
4. У зв'язку з тим, що будь-який фінансовий аналіз майбутнього неминуче характеризується певною мірою невизначеності, у фінансовому плані доцільно опрацювати кілька сценаріїв розвитку подій. Рекомендується розробляти як мінімум два варіанти фінансовою плану (один ґрунтується на консервативних припущеннях, а другий – урахує повний потенціал фірми).
5. У фінансовому плані слід (наскільки можливо) наголошувати на достовірності вміщеної інформації. Якість первинної інформації безпосередньо позначається на точності фінансових розрахунків.

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

1. План доходів і витрат (план прибутків і збитків)
2. План грошових надходжень і виплат (план руху готівки)
3. Плановий баланс
4. Фінансові коефіцієнти.

За їх допомогою власники бізнесу, потенційні інвестори та кредитори можуть знайти відповіді на запитання щодо передбачуваного майбутнього фінансового стану фірми.

Для вже існуючої фірми у фінансовому плані обов'язково слід навести динаміку основних фінансових показників за минулі роки (як мінімум, за три останні роки). Копії відповідних фінансових документів наводяться в додатках.

План доходів і витрат складається в певній послідовності, щоб охарактеризувати результативність майбутньої діяльності фірми з погляду прибутковості та можливостей виживання:

1. Визначаються відповідні середні показники в галузі, до якої належить бізнес фірми.
2. Складаються прогнози обсягу продажів продуктів (послуг) фірми для кожного виду продукції на три роки. При цьому рекомендується дотримуватися консервативного

підходу, тобто дещо знижувати можливі обсяги продажу. У текстовій частині даються пояснення щодо передбачуваних змін обсягів продажу, пов'язаних з сезонними коливаннями попиту, застосування політики знижок із цін тощо.

3. Розраховуються прямі витрати фірми на розрахунок і реалізацію продуктів (послуг), які включають:
 - прямі матеріальні витрати (вартість сировини, матеріалів, комплектувальних виробів та інших змінних витрат, пов'язаних з виготовленням продукції фірми)
 - прямі витрати праці (заробітна плата та інші виплати основному виробничому персоналу фірми)
4. Визначається валовий прибуток фірми як різниця між загальним обсягом продажу фірми і сумою прямих витрат фірми на виробництво та реалізацію продукції.
5. Розраховуються операційні витрати фірми на виробництво і реалізацію продуктів (послуг), які включають усі інші витрати (крім прямих витрат), котрі необхідні для нормальної діяльності фірми.
6. Обчислюється операційний прибуток фірми відрахуванням від валового прибутку фірми операційних витрат.
7. Розраховуються суми сплати відсотків за отримані кредити.
8. Обчислюється прибуток до сплати податків як різниця між операційним прибутком і сумою сплати відсотків за кредит.
9. Обчислюються згідно з чинним законодавством суми податків з прибутку фірми.
10. Визначається чистий прибуток фірми як різниця між прибутком до сплати податків і сумою податків з прибутку фірми.

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

Складання плану грошових надходжень і виплат уможливиює:

1. Визначення періодів, коли фірма матиме тимчасовий дефіцит або надлишок
2. Обчислення, скільки коштів потрібно взяти у борг на період дефіциту
3. Визначення цільового призначення цих коштів
4. З'ясування, коли ці кошти можуть бути повернені

План грошових надходжень і виплат складається на основі плану доходів і витрат з поправкою на очікувані зрушення у надходженнях та виплатах готівкових коштів. Щоб скласти план грошових надходжень і виплат необхідно:

1. Визначити готівкові кошти, що будуть у розпорядженні фірми на початок першого місяця розрахункового періоду (для другого, третього і наступних місяців ця сума дорівнює готівковим коштам на кінець попереднього місяця).
2. Обчислити загальну суму всіх передбачуваних грошових надходжень на фірму і протягом кожного місяця (надходження від продажу продукції чи надання послуг, кошти, отримані від дебіторів, готівка від продажу акцій, коштів, які власники додатково інвестують у фірму, тримані позички тощо).
3. Розрахувати загальну суму всіх обов'язкових платежів фірми протягом кожного місяця (перелік усіх платежів є достатньо широким, а тому в процесі розрахунків важливо не пропустити жодного з них).
4. Визначити чистий потік готівки за кожний місяць як різницю між загальною сумою всіх передбачуваних грошових надходжень та загальною сумою всіх обов'язкових платежів фірми за місяць. Якщо грошові надходження за місяць перевищують платежі, то фірма має так званий додатний потік готівки. Навпаки, грошові надходження за місяць, менші за платежі, фіксують, що фірма від'ємний потік готівки, що записують у плані руху готівки в круглих дужках.
5. Розрахувати суму готівкових коштів ш кінець кожного місяця. Для цього до готівкових коштів на початок кожного місяця додають додатний або від'ємний потік готівки за відповідний місяць.

У текстовій частині плану грошових надходжень і виплат мають бути чітко сформульовані передбачення та припущення (щодо методів збирання дебіторської заборгованості, цінових знижок, циклічності обсягів продажу і т. п.), що їх покладено в основу розрахунків руху готівки

Плановий баланс складається, щоб отримати «фотографію» фінансового стану фірми на певну дату (за стандартом — на 31 грудня), яка має зафіксувати фінансові позиції фірми

1. У бізнес-плані складається баланс, форма якого потребує вертикального розміщення інформації (верхня частина — активи; середня — пасиви; нижня — зобов'язання перед власниками)
2. У балансі мають бути зведені в одне ціле й описані:
 - активи фірми (ресурси, які має фірма у своєму розпорядженні і завдяки яким створюється її прибуток);
 - пасиви фірми (зобов'язання фірми перед кредиторами, іншими фірмами, організаціями, банками);
 - власний капітал (зобов'язання фірми перед власниками та нерозподілений прибуток). Баланс складається згідно з універсальним бухгалтерським рівнянням: активи = пасиви + власний капітал.

План доходів і витрат, план руху готівки та плановий баланс містять усю необхідну інформацію для оцінки майбутнього фінансового стану фірми з допомогою розрахунків стандартних фінансових коефіцієнтів. Користуючись ними, кредитори, інвестори, а також самі власники фірми можуть:

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

У бізнес-плані фінансові коефіцієнти, як правило, групують за сферами інтересів кредиторів, інвесторів та власників фірми:

1. Фінансові коефіцієнти, що вибивають інтереси короткострокових кредиторів:
 - чистий оборотний капітал;
 - коефіцієнт поточної ліквідності;
 - коефіцієнт термінової ліквідності
2. Фінансові коефіцієнти, що відбивають інтереси довгострокових кредиторів (інвесторів):
 - коефіцієнт заборгованості;
 - коефіцієнт співвідношення довгострокових боргів і власних коштів
3. Фінансові коефіцієнти, що відбивають інтереси власників фірми:
 - коефіцієнт валового прибутку;
 - коефіцієнт операційного прибутку;
 - коефіцієнт чистого прибутку;
 - окупність інвестицій;
 - окупність власного капіталу

Складаючи фінансовий план, необхідно усвідомлювати, що середньогалузеві значення фінансових коефіцієнтів різняться за сферами бізнесу (оскільки кредитори та інвестори обов'язково враховують такі моменти, будь-які відхилення відповідних фінансових коефіцієнтів від середньогалузевих параметрів обов'язково слід пояснити в текстовій частині фінансового плану)

Розрахунки фінансових коефіцієнтів і інтересах довгострокових кредиторів (інвесторів).

Ліквідність - це здатність фірми виконувати свої короткострокові зобов'язання, спроможність активів фірми перетворюватися на готівку, яка є абсолютно ліквідним засобом. Недостатня ліквідність може підвищити витрати на фінансування фірми та призвести до неможливості сплатити її рахунки виплатити дивіденди.

Основні показники ліквідності є:

Чистий оборотний капітал (Net Working Capital). Він створюється за рахунок довгострокових джерел і не потребує повернення найближчим часом:

$$O_k = P_z + P_n,$$

де O_k – чистий оборотний капітал

P_z – поточні активи (Current Assets),

P_n – поточні пасиви (Current Liabilities)

Коефіцієнт поточної ліквідності (Current Ratio). За його допомогою можна оцінити, яку частку своїх короткострокових зобов'язань фірма може покрити за рахунок реалізації поточних активів:

$$K_{nl} = \frac{\Pi_a}{\Pi_n}$$

де K_{nl} – коефіцієнт поточної ліквідності

Коефіцієнт термінової ліквідності (Acid-Test-Ratio). Він дає змогу точніше визначити рівень ліквідності фірми:

$$K_{nl} = \frac{(\Pi_a - M_3)}{\Pi_n},$$

де K_{nl} – коефіцієнт термінової ліквідності,

M_3 – матеріальні запаси (Inventories)

Розрахунки фінансових коефіцієнтів в інтересах короткострокових кредиторів.

Платоспроможність – це здатність фірми виконувати свої довгострокові зобов'язання в міру настання строків платежів.

До основних показників платоспроможності відносять:

Коефіцієнт заборгованості (Debt Ratio). Цей показник характеризує частку залучених засобів у загальній сумі активів фірми, тобто допомагає оцінити фінансову стійкість фірми і зробити висновок щодо її здатності залучити додатковий капітал:

$$K_3 = \frac{З}{А}$$

де K_3 – коефіцієнт заборгованості;

$З$ – загальна сума зобов'язань (Total Liabilities);

$А$ – загальна сума активів (Total Assets).

Коефіцієнт співвідношення довгострокових боргів і власного капіталу (Debt-Equity-Ratio). Він показує здатність фірми повернути борги та відшкодувати збитки за рахунок власного капіталу:

$$K_{сдбвк} = \frac{ДЗ}{ВК} \cdot 100,$$

де $K_{сдбвк}$ – коефіцієнт співвідношення довгострокових боргів і власного капіталу;

$ДЗ$ – сума довгострокових зобов'язань (Long-Term Debt);

$ВК$ – власний капітал (Stock Holders Equity).

Розрахунки фінансових коефіцієнтів і інтересах власників фірми

Показники рентабельності характеризують спроможність фірми отримувати прибуток на вкладений капітал. Вони є індикаторами фінансового стану та ефективності управління фірмою.

До основних показників рентабельності належать:

Коефіцієнт валового прибутку (Gross Profit Margin). Показує рівень прибутковості на кожен гривню обсягу продажу фірми, тобто характеризує потенційну дохідність фірми:

$$K_{en} = \frac{ВП}{П} \cdot 100,$$

де K_{en} – коефіцієнт валового прибутку;

$ВП$ – валовий прибуток (Gross Profit);

$П$ – обсяги продажу (Sales)

Коефіцієнт операційного прибутку (Operating Profit Margin). Відображає прибутковість виробничої діяльності фірми, оскільки на нього не впливають особливості чинної системи оподаткування:

$$K_{on} = \frac{ОП}{П} \cdot 100,$$

де K_{on} – коефіцієнт операційного прибутку;

$ОП$ – чистий прибуток (Net Profit).

Коефіцієнт чистого прибутку (Net Profit Margin). Він є основним показником рентабельності, оскільки характеризує реальну прибутковість фірми:

$$K_{np} = \frac{Пр}{П} \cdot 100,$$

де K_{np} – коефіцієнт чистого прибутку;

Pr – чистий прибуток (Net Profit)

Окупність інвестицій (Return on Investment). Цей показник свідчить, наскільки ефективно здійснюється управління фінансами фірми з погляду використання можливих джерел прибутку:

$$O_i = \frac{Pr}{A} \cdot 100,$$

де O_i – окупність інвестицій;

A – загальна сума активів (Total Assets).

Окупність власного капіталу (Return on Equity). Показник дає можливість оцінити прибутковість вкладених коштів у започаткованій бізнес:

$$O_{вк} = \frac{Pr}{ВК} \cdot 100,$$

де $O_{вк}$ – окупність власного капіталу;

$ВК$ – власний капітал (Total Equity).

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

Аналіз чутливості — це процес оцінки достовірності (перевірки) похідних передбачень та припущень, на яких ґрунтувались розрахунки фінансових документів. Процедура аналізу чутливості передбачає розрахунки кількох варіантів прогнозів з допомогою послідовного введення в них ключових припущень та оцінки впливу відповідних змін на майбутні фінансові результати діяльності фірми. Для того, щоб не втратити відповідну точку аналізу та запобігти плутанині, рекомендується вводити припущення по одному, залишаючи решту незмінними. Після цього можна досліджувати результати змін різних пар припущень. У процесі аналізу чутливості підприємець повинен самостійно визначити межі доцільної зміни припущень. Результати аналізу чутливості слід розглядати з погляду вже визначених у бізнес-плані рішень. Тоді аналіз чутливості дасть змогу встановити такий діапазон варіацій похідних припущень, за межами якого здійснення даного підприємницького проекту є проблематичним.

У підсумковій частині фінансового плану мають бути зведені в ; одне ціле і охарактеризовані потреби фірми у фінансових ресурсах, які, власне, фірма прагне отримати, презентуючи свій бізнес-план, а також подано план повернення кредиторам та інвесторам їхніх коштів, тобто конкретні розрахунки та позиції щодо:

1. Загальних фінансових потреб фірми в плановому періоді:

- за напрямками використання;
- за передбачуваними джерелами фінансування (власні кошти, акціонерний капітал, торговий кредит, позики)

2. Бажаних умов і порядку отримання фінансових коштів:

- загальна сума позики (як правило, не більше 2/3 загальної вартості проекту);
- терміни позики (максимум 3 роки в невизначеному середовищі);
- відсоткові платежі;
- пільговий період погашення боргу (як правило, не більше 1/3 загального терміну позики);
- вартість застави, яка пропонується для гарантування позики (вартість застави має перевищувати вартість позики не більше ніж в 2-3 рази)

3. Умов та термінів повернення коштів кредиторам та інвесторам:

- графік погашення заборгованості;
- умови сплати суми боргу (здебільшого передбачається сплата рівними частками кожні 6 місяців);
- умови сплати кредитних платежів (типовою є щомісячна сплата, починаючи з моменту отримання позики).

Контрольні запитання

Охарактеризуйте результативність майбутньої діяльності фірми а погляду формування і динаміки прибутку в плановому періоді:

- Якими передбачаються обсяги продажу продуктів (послуг) фірми в плановому періоді

(за місяцями за перший рік і за кварталами за другий і третій роки)?

- На яких припущеннях ґрунтуються прогнози очікуваних обсягів продажу?
- Які прямі та операційні витрати на виробництво і реалізацію продуктів (послуг) фірми ви прогнозуєте?
- Які, на вашу думку, будуть обсяги валового, операційного і чистого прибутку фірми?
- Якими (згідно з графіком беззбитковості) мають бути обсяги продажу фірми, щоб вона стала прибутковою?

Поясніть, як саме узгоджуватимуться в часі грошові надходження й ви-плаї й фірми протягом планового періоду:

- Скільки готівкових коштів буде у фірми на початок кожного місяця протягом першого року її функціонування?
- Які грошові надходження й виплати плануються протягом кожного місяця? - Коли (період) фірма відчуватиме дефіцит (або надлишок) готівки?
- Скільки коштів потрібно взяти в борг на періоди дефіциту і коли вони будуть повернуті?

Охарактеризуйте фінансовий стан фірми на кінець кожного року планового періоду і дайте оцінку очікуваної ефективності фінансової діяльності фірми:

- Обчисліть активи, пасиви і власний капітал фірми на кінець кожного періоду, складіть баланси.
- Чи буде фірма спроможна сплачувати свої короткострокові боргові зобов'язання (яким є рівень ліквідності фірми)?

Тема 9. Оцінка та страхування ризиків

Теоретичні матеріали та методичні поради

Ризик є імовірна категорія, з наукових позицій доцільно характеризувати і вимірювати його як імовірність виникнення визначеного рівня втрат.

Джерелом ризику є невизначеність, під якою розуміється відсутність повної і достовірної інформації, використовуваної при ухваленні рішення. За цією ознакою всі рішення підрозділяються на три групи:

- рішення, прийняті в умовах визначеності;
- рішення, прийняті в умовах ймовірної визначеності (засновані на ризику);
- рішення, прийняті в умовах повної невизначеності (ненадійні).

Види втрат і ризику

Центральне місце в оцінці підприємницького ризику займають *аналіз і прогнозування* можливих утрат ресурсів при здійсненні підприємницької діяльності.

Нагадаємо ще раз, що мається на увазі не витрата ресурсів, об'єктивно обумовлений характером і масштабом підприємницьких дій, а випадкові, непередбачені, але потенційно можливі втрати, що виникають унаслідок відхилення реального ходу підприємництва від задуманого сценарію.

Щоб оцінити імовірність тих чи інших утрат, обумовлених розвитком подій по непередбаченому варіанті, впливає насамперед знати усі види втрат, зв'язаних з підприємництвом, і вміти заздалегідь обчислити їхній чи вимірити як ймовірні прогнозні величини. При цьому природно бажання оцінити кожний з видів втрат у кількісному вимірі і вміти звести їхній воедино, що, на жаль, далеко не завжди вдається зробити.

Говорячи про врахування ймовірних втрат у процесі їхнього прогнозування, треба мати на увазі одна важлива обставина. *Випадковий розвиток подій*, що робить вплив на хід і результати підприємництва, здатна приводити не тільки до втрат у виді підвищених витрат ресурсів і зниження кінцевого результату. Та саме випадкова подія може викликати збільшення витрат одного виду ресурсів і зниження витрат іншого виду, тобто поряд з підвищеними витратами одних ресурсів може спостерігатися економія інших.

Так що, якщо випадкова подія впливає на кінцеві результати підприємництва, має несприятливі і сприятливі наслідки, при оцінці ризику треба в однаковій мірі враховувати і ті й інші. Інакше кажучи, при визначенні сумарних можливих утрат варто віднімати з розрахункових утрат супровідний їхній вигравш.

Втрати, що можуть бути в підприємницькій діяльності, доцільно розділяти на *матеріальні, трудові, фінансові, утрати часу, спеціальні види втрат*.

Матеріальні види втрат проявляються в непередбачених підприємницьким проектом додаткових чи витратах прямих втратах устаткування, майна, продукції, сировини, енергії і т.д. Стосовно кожному окремий з перерахованих видів утрат застосовні свої одиниці виміру.

Найбільше природно вимірювати матеріальні втрати в тих же одиницях, у яких виміряється кількість даного виду матеріальних ресурсів, тобто у фізичних одиницях ваги, обсягу, площі й ін. Однак звести воедино втрати, вимірювані в різних одиницях, і виразити їхньою однією величиною не представляється можливим. *Не можна складати кілограми і метри*. Тому практично неминуче числення втрат у вартісному вираженні, у грошових одиницях. Для цього втрати у фізичному вимірі переводяться у вартісний вимір шляхом множення на ціну одиниці відповідного матеріального ресурсу.

Для досить значної кількості матеріальних ресурсів, вартість яких заздалегідь відома, втрати відразу можна оцінювати в грошовому вираженні.

Маючи оцінку ймовірних утрат по кожному з окремих видів матеріальних ресурсів у вартісному вираженні, можна звести їхній воедино, дотримуючи при цьому правила дій з випадковими величинами і їх ймовірностями.

Трудові втрати представляють втрати робочого часу, викликані випадковими, непередбаченими обставинами. У безпосередньому вимірі трудові втрати виражаються в людино-годинах, чи людино-днях просто годинник робочого часу.

Переклад трудових втрат у вартісне, грошове вираження здійснюється шляхом множення трудочасів на вартість (ціну) однієї години.

Фінансові втрати — це прямий грошовий збиток, зв'язаний з непередбаченими платежами, виплатою штрафів, сплатою додаткових податків, утратою коштів і цінних паперів. Крім того, фінансові втрати можуть бути при чи недоодержанні неотриманні грошей з передбачених джерел,

при неповерненні боргів, несплаті покупцем поставленої йому продукції, зменшенні виторгу внаслідок зниження цін на реалізовані продукцію і послуги.

Особливі види грошового збитку зв'язані з інфляцією, зміною валютного курсу карбованця, додатковим до узаконеного вилученням засобів підприємств у державний (республіканський, місцевий) бюджет.

Поряд з *остаточними*, безповоротними можуть бути і *тимчасові* фінансові втрати, обумовлені заморожуванням рахунків, несвоєчасною видачею засобів, відстрочкою виплати боргів.

Втрати часу існують тоді, коли процес підприємницької діяльності йде повільніше, ніж було намічено. Пряма оцінка таких утрат здійснюється в годинник, днях, тижнях, місяцях запізнювання в одержанні наміченого результату. Щоб перевести оцінку втрат часу у вартісний вимір, необхідно установити, до яких утрат доходу, прибутку від підприємництва здатні приводити випадкові втрати часу.

Спеціальні види утрат виявляються у виді нанесення збитку здоров'ю і життю людей, навколишньому середовищу, престижу підприємця, а також внаслідок інших несприятливих соціальних і морально-психологічних наслідків. Найчастіше спеціальні види утрат украй важко визначити в кількісному, тим більше у вартісному вираженні.

Природно, що для кожного з видів утрат вихідну оцінку можливості їхнього виникнення і величини варто робити за визначений час, що охоплює місяць, рік, термін здійснення підприємництва.

При проведенні комплексного аналізу ймовірних утрат для оцінки ризику важливо не тільки установити всі джерела ризику, але і виявити, які джерела превалюють.

Аналізуючи перераховані вище види втрат, необхідно розділити ймовірні втрати на визначальні і побічні виходячи із самої загальної оцінки їхньої величини.

При визначенні **підприємницького ризику** побічні втрати можуть бути виключені в кількісній оцінці рівня ризику. Якщо в числі розглянутих утрат виділяється один вид, що або по величині, або по імовірності виникнення свідомо придушує інші, то при кількісній оцінці рівня ризику в розрахунок можна приймати тільки цей вид утрат.

Припустимо, що в результаті попереднього аналізу удалося «відфільтрувати» найбільш вагомі по величині й імовірності виникнення види втрат. Далі слід вичленувати випадкові складові втрат і відокремити їх від систематично повторюваних.

У принципі треба враховувати тільки *випадкові втрати*, що не піддаються прямому розрахунку, безпосередньому прогнозуванню і тому не враховані в підприємницькому проекті. Якщо втрати можна заздалегідь передбачати, то вони повинні розглядатися не як утрати, а як неминучі витрати і включатися в розрахункову калькуляцію.

Так, що передбачається рух цін, податків, їхня зміна в ході здійснення господарської діяльності підприємств зобов'язаний врахувати в бізнес-плані.

Тільки в силу недосконалості використовуваних методів розрахунку підприємницької чи діяльності недостатньо глибокого пророблення підприємцем бізнес-плану систематичні помилки можуть розглядатися як втрати в тім змісті, що вони здатні змінити очікуваний результат у гіршу сторону.

Отже, перш ніж оцінювати ризик, обумовлений дією суцільно випадкових факторів, украй бажано відокремити систематичну складову утрат від випадкових. Це необхідно і з позицій математичної коректності, тому що процедури дій з випадковими величинами істотно відрізняються від процедур дій з детермінованими величинами.

Розглянемо тепер трохи детальніше **структуру втрат у залежності від виду підприємницької діяльності**, тобто виробничого, комерційного і фінансового підприємництва. При цьому виділимо найбільш важливі фактори, що породжують ризик, і вкажемо, які їхні основні прояви. Знання факторів ризику дозволяє вживати завчасних заходів, що послаблюють їхню дію.

Перш ніж перейти до аналізу проявів **випадкових втрат** у виробничому, комерційному, фінансовому підприємстві, укажемо на деякі специфічні джерела втрат і фактори, що впливають на них.

До них варто віднести **утрати від впливу непередбачених політичних факторів**. Такі втрати породжують політичний ризик. Він виявляється у формі несподіваними, обумовленими політичними розуміннями і подіями зміни умов господарської діяльності, що створюють несприятливе для підприємця тло і тим самим здатними привести до підвищених витрат ресурсів і втраті прибутку.

Типові джерела такого ризику – збільшення податкових ставок, уведення примусових відрахувань, зміна договірних умов, трансформація форм і відносин власності, відчуження майна і коштів по політичних мотивах. Величину можливих втрат і обумовлену ними ступінь ризику в цьому випадку дуже важко передбачати.

Досить близькі по непередбаченості втрати, обумовлені стихійними лихами, а також злодійством і рекетом.

Дуже специфічні можливі втрати, викликані недосконалістю методології і некомпетентністю обличчя, що формують бізнес-план і здійснюють розрахунок прибутку і доходу. Якщо в результаті дії цих факторів величини очікуваних значень прибутку і доходу від підприємницького проекту будуть завищені, а реально отримані результати виявляться нижче, те різниця сприймається як утрати.

Хоча в дійсності якби номінальні значення прибутку (доходу) були визначені коректно, те погроза таких умовних утрат могла б і не враховуватися. Але коли завищення розрахункового прибутку відбулося, те її «недобір» свідомо буде вважатися збитком, і ризик подібних втрат існує.

Особливе місце займають *втрати підприємця, обумовлені несумлінністю чи неспроможністю компаньйонів*. Ризик виявитися обманутим у чи угоді зштовхнутися з неплатоспроможністю боржника, безповоротністю боргу, на жаль, досить реальний.

Тепер розглянемо більш тривіальні ситуації погрози втрат і ризику стосовно до зазначених видів підприємництва. Підкреслимо знову: цілком уникнути ризику практично неможливо, але, знаючи, що породжує втрати, підприємець здатний знизити їхню погрозу, зменшуючи дію несприятливого фактора.

Отже, охарактеризуємо втрати, потенційна можливість яких породжує підприємницький ризик.

Втрати у виробничому підприємстві

1. **Зниження намічених обсягів виробництва і реалізації продукції** внаслідок зменшення продуктивності праці, простою чи устаткування недовикористання виробничих потужностей, утрат робочого часу, відсутності необхідної кількості вихідних матеріалів, підвищеного відсотка браку веде до недоодержання запланованого виторгу.

Ймовірні втрати D_D у цьому випадку у вартісному вираженні визначаються по формулі:

$$D_D = D_O \cdot \Pi$$

де D_O – ймовірне сумарне зменшення обсягу випуску продукції;
 Π – ціна реалізації одиниця об'єму продукції.

2. **Зниження цін, по яких намічається реалізувати продукцію**, у зв'язку з недостатньою якістю, несприятливою зміною ринкової кон'юнктури, падінням попиту, ціновою інфляцією приводить до ймовірних утрат, обумовленим по формулі.

$$D_D = D_{\Pi} \cdot O$$

де D_{Π} – ймовірне зменшення ціни одиниця об'єму продукції;
 O – загальний обсяг наміченої до випуску і реалізації продукції.

3. **Підвищені матеріальні витрати**, обумовлені перевитратою матеріалів, сировини, палива, енергії, ведуть до втрат, обумовленим залежністю

$$D_D = DM_1 \cdot \Pi_1 + DM_2 \cdot \Pi_2 + \dots,$$

де $D_D = \sum DM_i \cdot \Pi_i$;

DM – ймовірна перевитрата матеріального ресурсу;
 Π – ціна одиниці ресурсу.

4. **Інші підвищені витрати**, що можуть бути унаслідок високих транспортних витрат, торгових витрат, накладних і інших побічних витрат.
5. **Перевитрата наміченої величини фонду оплати праці** внаслідок перевищення розрахункової чисельності або унаслідок виплати більш високого, чим заплановано, рівня заробітної плати окремим працівникам.
6. **Сплата підвищених відрахувань і податків**, якщо в процесі здійснення бізнес-плану ставки відрахувань і податків зміняться в несприятливу для підприємця сторону.
7. Не слід упускати з виду і можливості **втрат у виді штрафів, природного збитку**, а також обумовлених стихійними лихами, хоча врахувати такі втрати розрахунковим образом не представляється можливим.

Втрати в комерційному підприємстві

1. **Несприятлива зміна** (підвищення) закупівельної ціни товару в процесі здійснення підприємницького проекту і не блокуване умовами договору про закупівлю приводить до ймовірних утрат (D_D), обумовленим по формулі

$$D_D = O \cdot OC,$$

де O – обсяг закупівель товару у фізичному вимірі;

OC – ймовірне підвищення закупівельної ціни.

2. **Непередбачене зниження обсягу закупівлі** в порівнянні з наміченим викликає зменшення обсягу реалізації, тобто масштабу всієї операції. Утрата прибутку (доходу) обчислюється як добуток зниження обсягу закупівлі на величину прибутку (доходу), що приходиться на одиницю об'єму реалізації товару.

Варто враховувати, що зменшення обсягу закупівлі і реалізації може супроводжуватися зниженням витрат, тому що, крім так званих умовно-постійних витрат, існують витрати, пропорційні обсягу операції.

3. **Втрати товару в процесі звертання** (транспортування, збереження) чи втрати якості, споживчої цінності товару, що приводять до зниження його вартості. Рівень такого збитку встановлюється як добуток кількості загубленого товару на закупівельну чи ціну добуток зіпсованої кількості товару на зниження відпускної ціни.
4. **Збільшення витрат звертання** в порівнянні з наміченими приводить до адекватного зниження доходу, прибутку. Серед можливих причин підвищення витрат можуть бути непередбачені мита, відрахування, штрафи, додаткові витрати.
5. **Зниження ціни**, по якій реалізується товар, у порівнянні з проектною викликає втрати в розмірі обсягу реалізації, помноженого на зменшення ціни.
6. **Зниження обсягу реалізації**, обумовлене непередбаченим падінням чи попиту потреби в товарі, витисненням його конкуруючими товарами, обмеженнями на продаж, здатне викликати втрати доходу і прибутку, вимірювані добутком об'єму непроданої продукції на відпускну ціну.

Втрати у фінансовому підприємстві

Як уже відзначалося, фінансове підприємство, по суті, це те ж комерційне підприємство, але товаром тут є гроші, цінні папери, валюта. Отже, утрати, у цілому характерні для комерційного підприємства, властиві і фінансовому підприємству.

І все-таки при оцінці фінансового ризику необхідно враховувати такі специфічні фактори, як неплатоспроможність одного з агентів фінансової угоди, зміна курсу грошей, валюти, цінних паперів, обмеження на валютно-грошові операції, можливі вилучення визначеної частини фінансових ресурсів у процесі здійснення підприємницької діяльності.

Показники ризику і методи його оцінки

Безсумнівно, що *ризик є ймовірнісною категорією*, і в цьому змісті найбільше обґрунтовано з наукових позицій характеризувати і вимірити його як ймовірність виникнення визначеного рівня втрат.

Строго говорячи, при всебічній оцінці ризику варто було б установлювати для кожного абсолютного чи відносного значення величини можливих утрат відповідну ймовірність виникнення такої величини.

Побудова кривої ймовірностей (чи таблиці) покликано бути вихідною стадією оцінки ризику. Але стосовно до підприємства це найчастіше надзвичайно складна задача. Тому практично приходиться обмежуватися спрощеними підходами, оцінюючи ризик по одному чи декільком показникам, що представляють узагальнені характеристики, найбільш важливі для судження про прийнятність ризику.

Розглянемо деякі з *головних показників ризику*. З цією метою спочатку виділимо визначені чи області зони ризику в залежності від величини втрат.

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

Під **зоною припустимого ризику** будемо розуміти область, у межах якої даний вид підприємницької діяльності зберігає свою економічну доцільність, тобто втрати мають місце, але вони менше очікуваного прибутку.

Границя зони припустимого ризику відповідає рівню втрат, рівному розрахункові прибутку від підприємницької діяльності.

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

Інакше кажучи, зона критичного ризику характеризується безпекою втрат, що свідомо перевищують очікуваний прибуток і в максимумі можуть привести до втрати всіх засобів, що не відшкодовується, вкладеним підприємцем у справу. В останньому випадку підприємець не тільки не одержує від угоди ніякого доходу, але несе збитки в сумі всіх марних витрат.

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

До категорії катастрофічного варто відносити поза залежністю від майнового чи грошового збитку ризик, зв'язаний із прямою безпекою для життя чи людей виникненням екологічних катастроф.

Методи зниження ризику

Господарська практика виробила систему мір, спрямованих на зменшення ризику до мінімально можливого рівня, що можуть мати саму різну форму і зміст. Найбільше часто при цьому застосовуються наступні групи методів: *технічні, правові, організаційно-економічні*.

Технічні методи засновані на впровадженні різних технічних засобів, наприклад, систем протипожежного контролю, банківських електронних розрахунків, охоронної сигналізації і т.п. До групи **правових методів** відносяться страхування, застава, неустойка (штраф, пеня), поручительство (гарантія), задаток.

Організаційно-економічні методи включають комплекс розпорядницьких мір, спрямованих на запобігання втрат від ризику у випадку настання несприятливих обставин, а також на їхню компенсацію у випадку виникнення втрат. Вони, як правило, реалізуються за допомогою різних управлінських регламентів. Сюди можна віднести, наприклад, заборона на паління у вогнебезпечних місцях, систему поглинання ризику, тобто визнання збитку у випадку неможливості використання інших способів мінімізації чи ризику у випадку малої імовірності небезпечної події, і т.п.

Розглянемо докладно найбільш розповсюджені методи зниження ризику в стратегічному плануванні.

1. **Страхування.** Страхування, особливо в комплексі з іншими методами, дозволяє істотно знизити рівень господарського ризику при плануванні і реалізації стратегії підприємства.

Страхування являє собою систему відшкодування збитків страховиками при настанні страхових випадків зі спеціальних страхових фондів, формованих за рахунок страхових внесків, що сплачуються страхувальниками.

Страхування може здійснюватися в двох формах: обов'язкового і добровільного страхування. Страховим відшкодуванням називається сума коштів, виплачуваних у рахунок відшкодування збитку при настанні страхового випадку. Страховим випадком визнається подія, з настанням якого зв'язується виплата страхового відшкодування. У випадку використання даного методу (компенсації втрат) ризик зветься страховим ризиком. Під ним розуміється ймовірне настання страхового випадку. У цьому випадку ризик виражає обсяг можливої відповідальності страховика по тим чи іншому виді страхування.

Крім страхування може застосовуватися **перестрахування і сострахування**.

Перестрахування — це страхування, відповідно до якого страховик передає частину відповідальності по ризиках іншим страховикам, названим у цьому випадку перестрахувальниками. Ціль такої операції складається в створенні стійкого і збалансованого «страхового портфеля» для забезпечення стабільної і рентабельної роботи страхових організацій.

Сострахування — метод вирівнювання і розподілу великих ризиків між декількома страховиками. При цьому кожний з них укладає зі страхувальником окремий договір. Однак може виділятися «лідуючий» страховик, що бере на себе функції організатора страхування.

2. **Поручительство.** Даний вид мінімізації ризиків передбачає, що при недостатності засобів у боржника поручитель несе відповідальність по його зобов'язаннях перед кредитором. При цьому можлива солідарна відповідальність поручителя і боржника. За допомогою такого прийому забезпечується зворотність Кредитів, видаваних банками.
3. **Застава.** Даний метод зниження ризику відноситься до способів забезпечення виконання зобов'язань, при якому кредитор (заставоутримувач) має право у випадку невиконання боржником (заставником) забезпеченого заставою зобов'язання одержати задоволення своєї вимоги з вартості закладеного майна переважно перед іншими кредиторами. Предметом застави може бути будь-як майно: будинок, спорудження, устаткування, цінні папери, кошти, майнові права, що можуть бути відчужені. Договором можуть бути передбачені наступні види застави: застава, при якому предмет застави залишається в заставника; іпотека; застава товарів в обороті; застава; застава прав і цінних паперів. Законодавство допускає застосування одночасне різних видів застави.
4. **Розподіл ризику.** Найчастіше цей спосіб зниження ризику застосовується у випадку розробки і реалізації проекту декількома виконавцями (інвесторами, проектувальниками, будівельниками, замовником). При цьому кожен учасник виконує запланований проектом обсяг робіт і несе відповідну частку ризику» випадку невиконання проекту. Для кількісного розподілу ризику в проєктах можна застосовувати моделі, засновані на «дереві рішень». При цьому найбільшому ризику піддається інвестор. Тому варто знати, що труднощі в пошуку інвестора, як правило, зростають зі збільшенням ступеня ризику, покладеного на інвестора.
5. **Резервування засобів.** Створення резервів ресурсів на покриття непередбачених витрат дозволяє компенсувати ризик, що виникає в процесі реалізації планів підприємства, і тим самим ліквідувати різні «збої» у роботі. У процесі розробки плану ця проблема розпадається на ряд послідовно виконуваних процедур, що включають: прогнозу оцінку потенційних утрат, викликаних непередбаченими обставинами; визначення структури резерву на покриття наслідків ризиків; цільовий розподіл резерву між різними видами ризику; коректування плану (бюджету) у зв'язку з формуванням резерву.

Найбільш відповідальною процедурою є оцінка потенційних наслідків ризику. На виробничо-господарську діяльність підприємства впливають самі різні обставини і зв'язані з ними ризики. Тому перша задача, що виникає при оцінці втрат, — ранжирування ризиків по їхній значимості й імовірності появи. Тут необхідно виявити ризики, що мають найбільшу важливість для прийнятої стратегії підприємства. Потім визначається перевитрата коштів з урахуванням імовірності настання несприятливої події, визначається перелік можливих заходів, спрямованих на зменшення ваги ризику (зменшення його чи імовірності небезпеки), розраховуються додаткові витрати на здійснення запропонованих мір. Ухвалення рішення про застосування антиризикових заходів виробляється на основі порівняння втрат, викликаних настанням ризикових подій, з витратами на реалізацію запропонованих антиризикових мір. Така процедура виконується по кожному виді ризику, що має найбільшу важливість.

Аналіз і планування ризику

Одним з найважливіших критеріїв оцінки обраної стратегії підприємства є **прийнятність ризику**, закладеного в стратегії. Тому дуже важливо при формуванні стратегії вміти аналізувати ризик. Аналіз ризику дозволяє не тільки виявити зони ризику для даної стратегії, але й оцінити його кількісні і якісні параметри, тобто визначити імовірність його настання і наслідку для успіху стратегії.

Алгоритм такого аналізу, як правило, включає наступні етапи:

- виявлення можливих ризиків на всіх етапах реалізації стратегічного плану і у всіх областях виробничо-господарської діяльності;
- визначення імовірності настання даного ризику (у частках одиниці вимірюється в діапазоні від нуля до одиниці);
- визначення ваги несприятливої події в балах;
- розрахунок небезпеки даного ризику для плану (добуток імовірності на вагу);
- ранжирування ризиків по ступені небезпеки;

- розрахунок втрат від настання несприятливих подій і визначення мір зниження ризику.

Крапка безбитковості.

Розрахунок крапки безбитковості не складає праці, за умови, що підприємство випускає один товар. Якщо підприємство робить тільки один продукт, то це рятує від необхідності розносити постійні витрати на безліч вироблених продуктів. У прикладі, що нижче приводиться, (див. табл. На наступній сторінці) розрахунок крапки безбитковості робиться для випадку виробництва чотирьох товарів, коли віднесення постійних витрат на різні продукти неминуче.

Приклад розрахунку крапки безбитковості

№	Показники	Товари			
		А	Б	В	Г
1	Постійні витрати, грн.	100	150	150	200
2	Ціна товару, грн.	10	10	15	15
3	Перемінні витрати, грн. на одиницю товару.	8	8	10	10
4	"Прибуток", грн. на одиницю товару ((2) – (3))	2	2	5	5
5	Крапка безбитковості((1):(4))	50	75	30	40

Отримані результати очевидні: чим вище (за інших рівних умов) постійні витрати, тим більше значення крапки безбитковості. Це пояснює, чому малі і середні підприємства виявляються набагато більш гнучкими, чим великі: великі підприємства змушені нести значні постійні витрати. Для того щоб окупити ці витрати, виробництво повинне бути великомасштабним.

Ще раз підкреслимо, що на практиці розрахунок крапки безбитковості ускладнюється необхідністю розносити постійні витрати між продуктами, що випускаються підприємством. Цей метод використовується при калькулюванні собівартості продукції. Більш тонкий підхід до розрахунку крапки безбитковості заснований на рознесенні (по можливості) по продуктах кожного виду витрат окремо, а не їхньої загальної маси, як практикується при розрахунку собівартості.

Перелік контрольних запитань

Охарактеризуйте можливі тиші ризиків, що стосуються бізнесу фірми:

- З якими типами ризиків пов'язаний бізнес?
- Які типи ризиків є найкритичнішими?
- Які типи ризиків є найімовірнішими?
- За яких умов є найбільш імовірним настання несприятливих ситуацій?
- У чому ви бачите джерела виникнення загрозливих ситуацій та які фактори можуть сприяти цьому?
- Як би ви оцінили рівень імовірності настання найкритичніших дія бізнесу фірми типів ризиків?

Поясніть, як фірма реагуватиме на негативні наслідки ризикової діяльності і за допомогою яких заходів шмагатиметься їх нейтралізувати або мінімізувати:

- Які засоби фірма передбачає використовувати для запобігання негативним ситуаціям?
- Як фірма реагуватиме на можливі негативні наслідки ризикової діяльності?
- Як фірма збирається мінімізувати можливі втрати у разі настання несприятливих ситуацій?
- Які типи ризиків і чому страхуватимуться?
- Які типи страхових полісів та на які суми передбачається придбати?
- Чи буде застосовуватися самострахування?

Тема 10. Презентація бізнес-плану

Рекомендації щодо оформлення бізнес-плану.

Рекомендується виконувати наступні правила складання й оформлення бізнес-плану.

1. **Пропозиції повинні бути короткими**, ясними, чіткими, енергійними. Не впливає попусту витратити слова, надмірно «розцвічувати» текст. Не варто вкладати в нього і занадто багато емоцій. Не рекомендується вживати розпливчасті вираження. Занадто академічний, наукоподібний твір погано сприймається.
2. **Не потрібно захоплюватися використанням технічного жаргону**. Глибоке знання справи виражається в тім, що фахівець здатний розповісти про нього ясно і дохідливо, не прибігаючи до специфічних виражень.
4. **Бізнес-план повинен включати тільки стосовну до справи інформацію**. Не можна захоплюватися загальними міркуваннями, екскурсами в чи теорію області, не зв'язані з даним бізнесом. Скажемо, посилаючись на циклічний характер продажів товару фірми, не слід викладати всю теорію ділового циклу.
5. **Ідеї, представлені в бізнес-плані, не повинні бути непомірно амбіційними**. Навряд чи варто завищувати планку майбутніх досягнень без обліку реальних можливостей бізнесу, навіть якщо це починається в рекламних цілях. Потенційні партнери часто набагато краще інформовані про реальне положення справ. Особливо точної і добре обґрунтованої повинна бути інформація про розміри ринку збуту, перспективах росту, запланованій частці ринку компанії.
6. Допомогає з'ясуванню змісту плану **використання фотографій, діаграм, графіків, таблиць**. Уміле застосування цих інструментів може істотно поліпшити враження про бізнес-план.
7. **Важливо подбати про чітку структуру плану**. Весь матеріал повинний бути розділений на короткі, добре виділені па: графи. Для позначення різних частин бізнес-плану ефективно використовувати різні кольори, зразки шрифту і т.д. Добре структурований і оформлений матеріал легше сприймається. Наданий компанією бізнес-план зобов'язаний виділятися на загальному тлі.
8. Потрібно особливо **підкреслити основні пропозиції і підходи** бізнес-плану, його головні висновки.
9. **Не варто ускладнювати бізнес-план різною об'ємною інформацією**. Якщо вона дійсно необхідна і роз'ясняє суть справи, викидати її з бізнес-плану не впливає, але краще включити таку інформацію в розділ «Додатка».
10. Дуже істотно **правильно вибирати час для роботи над бізнес-планом**, оскільки це заняття вимагає великої зосередженості.
11. При формуванні бізнес-плану не можна забувати про такий важливий принцип, **як гнучкість планування**. Потрібно визначати основні положення бізнес-плану таким чином, щоб вони могли бути адаптовані до непередбачених змін у середовищі фірми.
12. Загальний обсяг бізнес-плану прийнятний, якщо він **не перевищує 100 сторінок**.
13. Коли бізнес-план складається для досягнення цілей розвитку і диверсифікованості в нові сфери бізнесу вже існуючого підприємства, він повинний враховувати, чи не погіршаться умови для поточних, основних операцій у зв'язку з запланованими змінами.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
2. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / За ред. Л. І. Федулової. — К.: Основа, 2005. — 552 с.
3. Йохна М.А. Трансфер технологій: форми і методи ефективного здійснення / М.А. Йохна, П.Г. Іжевський, В.В. Стадник. – Хмельницький : ХНУ, 2007р. – 164 с.
4. Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К : Академ. Видав., 2005р. – 400 с.
5. Пашута М.Т. Інновації: понятійно - термінологічний апарат, економічна сутність та шляхи стимулювання: навч. посіб. / М.Т. Пашута, О.М. Шкільнюк. – К : ЦНЛ, 2005р. – 117 с.