

Міністерство освіти і науки України  
Вінницький національний технічний університет

*В. О. Козловський, О. Й. Лесько*

# БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

Рекомендовано Міністерством освіти і науки  
України як навчальний посібник для студентів  
вищих навчальних закладів

УНІВЕРСУМ-Вінниця 2008

УДК 338.2 (076)  
ББК 65.053я73  
К 59

Р е ц е н з е н т и:

**Я. Д. Крупка**, доктор економічних наук, професор  
**А. Г. Мазур**, доктор економічних наук, професор  
**О. О. Прутська**, доктор економічних наук, професор

Рекомендовано до видання Міністерством освіти і науки України.  
Лист № 1.4/18 - Г - 1405 від 11.06.2008 р.

**Козловський В. О., Лесько О. Й.**

**К59 Бізнес-планування.** Навчальний посібник. Видання 2-е, доповн. та переробл. – УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. – 241 с.  
ISBN .....

У посібнику викладено суть, призначення та теоретичні основи розробки бізнес-плану реалізації комерційної ідеї, наведені зразки реальних бізнес-планів, подано методичні рекомендації з розробки окремих розділів бізнес-плану тощо.

Навчальний посібник може бути використаний студентами, що навчаються за спеціальністю „Менеджмент організацій”, а також студентами технічних спеціальностей для самостійного вивчення економічних дисциплін.

УДК 338.2(076)  
ББК 65.053я73

ISBN .....

© В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 2008

## З М І С Т

<b>В с т у п</b> .....	<b>4</b>
<b>Частина I Теоретичні основи бізнес-планування</b> .....	<b>5</b>
..	
<b>1 Бізнес-план: суть, функції, значення</b> .....	<b>5</b>
..	
<b>2 Зміст та структура бізнес-плану</b> .....	<b>11</b>
..	
<b>3 Методологія розробки бізнес-плану</b> .....	<b>20</b>
..	
<b>4 Стиль написання та оформлення бізнес-плану</b> .....	<b>25</b>
...	
<b>5 Початкова стадія розробки бізнес-плану</b> .....	<b>32</b>
..	
<b>5.1 Розробка підприємницької (комерційної) ідеї</b> .....	<b>33</b>
...	
<b>5.2 Вибір організаційно-правової форми господарювання</b> ..	<b>42</b>
<b>5.3 Вибір способу започаткування бізнесу</b> .....	<b>48</b>
.	
<b>6 Підготовча стадія розробки бізнес-плану</b> .....	<b>52</b>
..	
<b>6.1 Збирання інформації для розробки бізнес-плану</b> .....	<b>52</b>
..	
<b>6.2 Розробка стратегії майбутнього бізнесу</b> .....	<b>53</b>
<b>6.3 Послідовність розробки основних розділів бізнес-плану</b>	<b>69</b>
<b>7 Розробка розділу „Галузь, підприємство та його продукція”</b> ..	<b>74</b>
<b>8 Розробка розділу „Дослідження ринку”</b> .....	<b>80</b>
..	
<b>9 Розробка розділу „Маркетинг-план”</b> .....	<b>95</b>
..	
<b>10 Розробка розділу „Виробничий план”</b> .....	<b>111</b>
..	
<b>11 Розробка розділу „Організаційний план”</b> .....	<b>121</b>
..	
<b>12 Розробка розділу „Оцінка ризиків”</b> .....	<b>130</b>
..	
<b>13 Розробка розділу „Фінансовий план”</b> .....	<b>136</b>
..	

13.1	План доходів і витрат .....	137
13.2	Розрахунок точки беззбитковості .....	144
13.3	План грошових надходжень і виплат .....	147
13.4	Плановий баланс .....	150
13.5	Розрахунок очікуваних фінансових результатів .....	153
13.6	Аналіз чутливості підприємницького проекту .....	157
13.7	Джерела фінансування бізнес-плану .....	166
14	Розробка розділів „Резюме” та „Зміст” .....	170
	Частина II Приклади розроблених бізнес-планів .....	176
	Частина III Завдання та практичні рекомендації з виконання курсової роботи на тему „Розробка бізнес-плану реалізації комерційної ідеї” .....	196
	Література .....	206
	Додатки .....	207

## ВСТУП

*Якщо Ви йдете без мети, то немає сенсу вибирати дорогу*

*Р.Емерсон (1853-1931 рр.), один із засновників класичної школи наукового управління*

*Бізнес-план* – це поширений у ринковій економіці інструмент менеджменту, основа конкретної маркетингової, фінансової, матеріально-технічної, кадрової політики сучасного бізнесу. Бізнес-план – це візитна картка, за якою потенційні партнери по бізнесу оцінюють шанси на успіх підприємницької справи, це мова ведення переговорів з вітчизняними і закордонними партнерами та майбутніми інвесторами.

В умовах ринкової економіки жодне підприємство не може працювати стабільно та прибутково без ретельно складеного плану. Процес планування дозволяє уявити весь комплекс майбутніх операцій підприємницької діяльності та запобігти небажаним подіям. Особливо важливе бізнес-планування у виробничій та комерційній діяльності, де потрібні як передбачення на довгострокову перспективу, так і ґрунтовні попередні дослідження, що передують плануванню. При виході на ринок підприємець повинен реально уявляти можливі результати своєї діяльності, критично оцінювати власні можливості, правильно розподіляти цілі за часом, навчитися ефективно використовувати ресурси тощо.

Досвід роботи вітчизняних підприємств свідчить, що в умовах швидких змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, посилення конкурентної боротьби, прискорення темпів науково-технічного прогресу тощо планування роботи суб'єктів підприємницької діяльності набуває все більшого значення. Сьогодні успіх будь-якої справи, в тому числі і виходу підприємства на ринок з новим продуктом чи послугою, неможливий без повного і чіткого уявлення про перспективи підприємницької справи, без розробки надійних попередніх орієнтирів і реального плану дій. Серед актуальних завдань бізнес-плану – отримання відповідей на питання: як почати свою справу; як ефективно організувати виробництво; як забезпечити просування товару на ринок; коли будуть отримані перші прибутки; як зменшити ризик від реалізації запропонованої комерційної ідеї; як вижити і перемогти в конкурентній боротьбі тощо.

В даному навчальному посібнику розглянуто основні питання побудови та розробки бізнес-плану, який повинні вміти складати студенти, що навчаються за спеціальністю "Менеджмент організацій" та студенти технічних спеціальностей, що мають наміри розпочати власну справу.

# ЧАСТИНА I ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

## 1 БІЗНЕС-ПЛАН: СУТЬ, ФУНКЦІЇ, ЗНАЧЕННЯ

В сучасних умовах кожен підприємець, як початківець, так і той, що вже давно працює на ринку, повинен не тільки уявляти собі потребу на перспективу в фінансових, матеріальних, трудових і інтелектуальних ресурсах, необхідних для реалізації запропонованої комерційної ідеї, але й обґрунтовувати джерела їх отримання та чітко вміти розраховувати ефективність використання цих ресурсів в процесі виробничо-господарської, комерційної та фінансової діяльності власного підприємства.

При всій різноманітності існуючих форм підприємницької діяльності перед вищим керівництвом будь-якого підприємства постійно постають одні і ті ж самі однотипні задачі, а саме:

- забезпечити життєздатність та конкурентоспроможність підприємства в умовах постійного посилення конкуренції;
- домагатися максимізації прибутку в конкретних умовах господарювання;
- розробляти та послідовно реалізовувати програми розвитку підприємства та його персоналу, включаючи соціальні програми;
- удосконалювати всю виробничо-господарську діяльність підприємства на основі впровадження сучасних методів діагностики господарського та фінансового стану підприємства;
- систематично розробляти та впроваджувати більш прибуткові форми та види бізнесу, проникати в нові сфери підприємництва;
- домагатися досягнення цілей, які відповідали б інтересам підприємства та його трудового колективу, виходячи із запитів ринку;
- вміти в розумних межах йти на ризик і в той же самий час бути спроможним зменшувати вплив ризикових ситуацій на фінансовий стан підприємства;
- визначати пріоритети в розподілі обмежених виробничих та фінансових ресурсів з метою їх мобілізації для досягнення поставлених перед підприємством цілей тощо.

Успішне розв'язання зазначених задач значною мірою залежить від того, наскільки підприємець вдало обрав сферу підприємництва, правильно оцінив ринкову кон'юнктуру, кваліфіковано обґрунтував стратегію розвитку підприємництва і тактику її реалізації, успішно вирішив інші актуальні питання.

Для успішного розв'язання даних задач й застосовується так зване бізнес-планування.

*Бізнес-план* – це комплексний багатофункціональний письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи та засоби її реалізації, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні, фінансові аспекти майбутнього бізнесу та особливості управління ним [10], спрогнозовані очікувані результати від реалізації запропонованої комерційної ідеї.

Для бізнес-плану характерні певні особливості.

*По-перше*, в бізнес-плані чітко формулюється *підприємницька (комерційна)* ідея майбутнього бізнесу, визначаються перспективні та поточні шляхи реалізації даної ідеї, оцінюються сильні і слабкі сторони власного бізнесу, наводяться результати аналізу ринку та його особливостей, викладаються подробиці функціонування підприємства під час реалізації підприємницької (комерційної ідеї), визначаються обсяги фінансових ре-сурсів, потрібних для реалізації підприємницького ідеї тощо.

*По-друге*, бізнес-план – це документ, який охоплює *всі сторони діяльності* підприємства: виробничу, маркетингову, комерційну, економічну, фінансову, соціальну, правову тощо.

*По-третє*, на відміну від директивного плану, бізнес-план *не має законодавчого характеру і не є сталим документом*. Він систематично поновлюється, до нього регулярно вносяться корективи, обумовлені змінами як всередині підприємства, так і кон'юнктурними змінами на ринку, в економіці країни в цілому та іншими факторами. Тобто, бізнес-план адаптується до ринкових ситуацій, які постійно змінюються. Тому бізнес-план розробляється переважно на 3 роки з розбивкою по роках, а перший рік – з розбивкою по місяцях.

*По-четверте*, бізнес-план – це *активний робочий документ*, відправний пункт усієї планової та виконавчої діяльності підприємства, який визначає оптимальні за часом і найменш ризиковані шляхи реалізації підприємницької ідеї.

*По-п'яте*, бізнес-план завжди переслідує *кілька цілей*, які потрібно досягти в ході реалізації комерційної ідеї. Так, бізнес-план:

- визначає способи залучення зовнішнього капіталу, необхідного для реалізації підприємницького проекту;
- формує комунікації між підприємцем та майбутніми діловими партнерами (постачальниками, споживачами, розробниками тощо);
- моделює систему управління майбутнім бізнесом;
- прогнозує можливі перешкоди, які можуть виникнути на шляху реалізації підприємницького проекту, та визначає способи запобігання цим перешкодам. Кожного разу, з'ясувавши ці перешкоди та запропонувавши способи їх подолання, підприємець значно підвищує шанси на успіх свого бізнесу;
- розвиває особисті управлінські якості підприємця;
- дає можливість перевірити реалістичність здійснення підприємницької ідеї та її практичної реалізації тощо.

Бізнес-план у ринковій системі господарювання виконує дві найважливіші функції – зовнішню та внутрішню.

*Зовнішня функція* дає змогу ознайомити різних представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї. Бізнес-план – це „вхідний квиток”, який додається до заявки на інвестиції і який надає підприємцю перший і часто єдиний шанс сутністю своєї пропозиції справити позитивне враження на працівників установи, яка є потенційним джерелом фінансування проекту.

Саме бізнес-план переважно розглядається фахівцями як інструмент залучення необхідних для реалізації проекту фінансових ресурсів. Зовнішні інвестори та кредитори ніколи не вкладатимуть гроші в бізнес, якщо не ознайомляться з ретельно підготовленим бізнес-планом. Такий план має переконати потенційних інвесторів у тому, що підприємницький проект має чітко визначену стратегію успіху та заслуговує на їх фінансову підтримку.

*Внутрішня функція* є життєво важливою для організації діяльності самого підприємця (або створюваного ним підприємства) і дає змогу створити цілісну, комплексну систему управління процесом реалізації запропонованої підприємницької ідеї. В межах внутрішньої функції можна виділити два напрямки.

Перший напрямок полягає в тому, що бізнес-план є інструментом стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства. Розробка бізнес-плану вимагає визначення не тільки стратегічних напрямків діяльності, а й оперативних дій для їх досягнення. Бізнес-план є основою поточного планування всіх аспектів діяльності підприємства, він сприяє глибшому усвідомленню працівниками особистих завдань, пов'язаних із реалізацією бізнес-проекту.

Другий напрямок полягає в тому, що бізнес-план є механізмом поточного аналізу, контролю й оцінки діяльності підприємства. Бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності підприємства в процесі реалізації підприємницької ідеї, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу. Аналіз фактичних результатів роботи підприємства при порівнянні з бізнес-планом дає можливість виявити слабкі сторони підприємства, які потрібно усунути, щоб досягти запланованих результатів.

Бізнес-план дає змогу розв'язати цілий ряд *практичних завдань*, які постають перед підприємцем під час реалізації бізнес-плану. Основними з них є такі:

- обґрунтування економічної доцільності впровадження запропонованої комерційної ідеї та визначених напрямків розвитку підприємства;
- визначення номенклатури та показників товарів і послуг, які будуть запропоновані споживачам, а також оцінювання витрат з їх створення та реалізації;



- розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності, насамперед, обсягів продаж, прибутку, доходів на капітал тощо;
- визначення обсягів та джерел фінансування обраної стратегії, тобто способів концентрації фінансових ресурсів;
- оцінювання відповідності кадрів підприємства та умов мотивації їх праці вимогам, які висувуються перед підприємством в процесі реалізації підприємницької ідеї або розвитку підприємства;
- підбір працівників, спроможних реалізувати даний бізнес-план;
- розробка заходів, які б забезпечили успішний вихід підприємства на зовнішні ринки;
- обґрунтування необхідності отримання підприємством державних або муніципальних дотацій та багато інших завдань.

Кожне практичне завдання бізнес-плану може бути розв'язане лише у взаємозв'язку з іншими завданнями.

Практичний досвід стверджує, що підготовка бізнес-плану надає його розробнику чимало *переваг*, зокрема:

- бізнес-план дозволяє „зробити помилки” лише на папері, а не на реальному ринку. Тобто, він може бути використаний для розробки концепції бізнесу, для детального відпрацювання стратегії досягнення поставленої мети, для попередження помилок ще на папері, а не в реальності;
- бізнес-план додає впевненості підприємцю щодо спроможності реалізувати комерційну ідею;
- бізнес-план може в певних межах компенсувати брак капіталу та досвіду за умови, якщо інші фактори, а саме: життєздатність ідеї, сприятлива ринкова кон'юнктура тощо, будуть на користь підприємця;
- бізнес-план дає інформацію щодо того, скільки грошей потрібно для його реалізації, на що саме і на який термін потрібні ці гроші. Бізнес-план не є перепусткою до джерел фінансів, але дає можливість менеджерам підприємства довести привабливість запропонованої ідеї до потенційних інвесторів, партнерів, банкірів тощо;
- підготовка бізнес-плану дає можливість краще зрозуміти *процес планування розробки комерційної ідеї та її реалізації*. Це дуже важливо, оскільки для забезпечення життєздатності бізнесу важливим є не лише сам бізнес-план як результат, а весь процес планування. Справа в тім, що бізнесу властива динамічність, тому ніхто не сподівається, що кожна подія, яка була передбачена в бізнес-плані, відбудеться саме так, як це прогнозувалось. Але розуміння і знання, одержані у процесі розробки бізнес-плану, зроблять підприємця готовим до будь-яких змін, які можуть статися, і, отже, забезпечать йому спроможність швидко пристосовуватись до них. Процес розробки бізнес-плану дає змогу глибоко проаналізувати розпочату справу в усіх деталях;
- бізнес-план показує, що є обґрунтований зв'язок між тим, чого хоче підприємець, та шляхами досягнення цього бажання. Тим самим забезпечується більша реалістичність запропонованих підприємцем заходів.

Розробка бізнес-плану примушує менеджерів активніше займатися перспективами розвитку підприємства, чіткіше формулювати стратегію розвитку підприємства та тактику її досягнення, визначати конкретні показники діяльності підприємства, за якими можна контролювати його діяльність, кваліфіковано установлювати обов'язки та персональну відповідальність всіх працівників підприємства із забезпечення досягнення поставлених цілей тощо.

Попри ці численні переваги, багато потенційних підприємців ще досі намагаються стартувати без бізнес-плану. Найчастіше це буває тоді, коли початок бізнесу потребує незначних коштів або коли необхідні кошти для початку бізнесу є у його засновника (засновників). В обох випадках вважається непотрібним вдаватися до серйозної фінансової оцінки проекту. Засновники часто спираються на міфи про те, що всі їх клієнти платитимуть готівкою образу ж і на місці, а всі постачальники місяцями чекатимуть оплати поставок. А тим часом засновники бізнесу вільно користуватимуться цими коштами для своїх потреб. Звісно, що це не так.

Існує також думка, що час, витрачений на підготовку бізнес-плану, можна з більшою користю витратити на пошук приміщень, придбання обладнання тощо. Тобто, все, що віддаляє ці необхідні дії від даного моменту часу, розглядається як гайнування часу.

Зрозуміло, що ці уявлення є хибними. На думку фахівців [1], на шляху створення будь-якої справи постає багато суттєвих перешкод, кожна з яких може стати причиною виникнення проблемних ситуацій. До них відносяться: недосконала організація управління, недостатнє накопичення капіталу, не підтримання на необхідному рівні величини запасів матеріалів, сировини тощо, не ефективний захист бізнесу від небажаного впливу конкурентів тощо. Статистика свідчить, що 75% усіх нових починань у бізнесі є невдалими саме в перші роки.

Саме тому підприємства, які складають бізнес-плани, мають певні переваги порівняно з тими, хто не робить цього. Цифри, економічні показники тощо, які використовуються в бізнес-планах, впливають не з „мрійних” очікувань підприємця, а обґрунтовані розробленою ним стратегією розвитку, базуються на досвіді, набутому як іншими підприємцями, так і власними помилками, і тому є надійною запорукою очікуваного успіху в майбутньому.

Потенційним підприємцям в це важко повірити, але „єдиним справді дефіцитним фактором, як це стверджується в [2], є не кошти для започаткування або розширення бізнесу, а є ідеї і люди, здатні втілити їх”. За оцінками венчурних фірм, що аналізують бізнес-плани, із декількох тисяч пропонованих бізнес-планів тільки близько п'ятисот розглядаються докладно, менш ніж двадцять п'ять доходять до стадії переговорів і лише шість планів реалізуються на практиці (тобто отримують кошти для реалізації).

Таким чином можна зробити загальний висновок: *бізнес-план* – це документ, який використовується в усіх сферах підприємництва. Бізнес-

план описує процес функціонування підприємства, показує, яким чином його керівники мають намір досягти своєї мети. Добре розроблений бізнес-план допомагає підприємству зростати, завойовувати нові позиції на ринку, розробляти перспективні плати свого розвитку, формувати концепції виробництва нових товарів і послуг та обирати оптимальні шляхи їх реалізації.

### **Питання для самоконтролю**

1. Що таке бізнес-план? Які причини спонукають менеджерів підприємств складати бізнес-плани?
2. Чим бізнес-плани відрізняються від інших планів, що складаються на підприємстві?
2. Чому бізнес-план доцільно складати не тільки для нових, але й для діючих підприємств? На який термін він складається?
3. Дайте характеристику особливостей бізнес-плану.
4. Які цілі можуть переслідуватись в бізнес-плані?
5. Охарактеризуйте основні функції бізнес-плану.
6. Які практичні завдання вирішуються при розробці бізнес-плану?
7. Які переваги дає підприємцю розробка бізнес-плану?
8. Поясніть, чому в даний час деякі підприємці все ще ухиляються від розробки бізнес-плану розвитку власного підприємства або впровадження певної підприємницької ідеї.
9. Наведіть докази того, що будь-якому підприємцю економічно доцільно складати бізнес-план розвитку свого бізнесу.

## 2 ЗМІСТ ТА СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПЛАНУ

Зміст бізнес-плану та його структура визначаються багатьма факторами (обставинами). До основних факторів, які найсуттєвіше впливають на зміст бізнес-плану, належать [10]:

- аудиторія, на яку розрахований бізнес-план, і, насамперед, ті конкретні інвестори, які можуть виявити зацікавленість в реалізації даного бізнес-плану;
- цілі розробки бізнес-плану;
- сутність та масштаби майбутнього бізнесу;
- обсяги фінансових потреб, які необхідні для реалізації комерційної ідеї;
- організаційно-правова форма господарювання працюючого або створюваного суб'єкта підприємництва;
- інвестиційна ситуація, яка покладена в основу розробки бізнес-плану;
- інші фактори, наприклад, розміри ринку, наявність конкурентів, обрана стратегія розвитку бізнесу тощо.

*Насамперед*, зміст бізнес-плану залежить від того, на яку аудиторію розрахований бізнес-план, а саме: або на потенційних інвесторів, або на майбутніх партнерів по бізнесу, або на майбутніх співробітників, або на всіх разом.

Для цього потрібно уявити себе, наприклад, банкіром, до якого звернувся підприємець зі своїм бізнес-планом з проханням профінансувати висунуту ним підприємницьку ідею. Питання, які банкір задав би цьому підприємцю, і будуть визначати зміст бізнес-плану.

Представник фірми венчурного капіталу, якщо звернутися до нього з проханням профінансувати комерційну ідею, буде задавати автору бізнес-плану інші питання. І дійсно, комерційні банки ніколи не йдуть на ризик в бізнесі, їх мета – досягти надійної процентної ставки за надані кредити. Навпаки, венчурні капіталісти згодні розділити з підприємцем ризик його починань. Вони зацікавлені в зростанні своїх капіталів і тому будуть вимагати своєї частки в бізнесі.

Зрозуміло, що зовсім інші питання будуть цікавити потенційних партнерів по бізнесу або найманих працівників, яких планується запросити на роботу для реалізації запропонованої комерційної ідеї.

При необхідності залучення зовнішніх інвесторів, що є переважаючим в процесі розробки будь-якого бізнес-плану, розробник бізнес-плану повинен чітко дати відповіді на три основних питання, які понад усе цікавлять потенційних інвесторів:

1. „Що вони отримають в результаті успішної реалізації запропонованої комерційної ідеї?”;
2. „Якими є гарантії своєчасного повернення вкладених коштів?”;
3. „Яким є ризик втрати вкладених коштів?”

Певне уявлення про важливість тієї чи іншої інформації, що наводиться у бізнес-плані, для різних груп інвесторів (за п'ятибальною шкалою), подана у таблиці 2.1 [14].

Таблиця 2.1 – Оцінка важливості різних видів інформації, що міститься у бізнес-плані, різними групами інвесторів

Інформація, яка наводиться в бізнес-плані	Групи інвесторів		
	Банкіри	Партнери	Венчурні капіталісти
Історичні дані про підприємство	3	3	3
Товар / послуга	3	5	3
Стан ринку та конкуренція	3	5	5
Маркетинг, збут, стимулювання	3	4	5
Виробництво, технології, операції	3	4	4
Менеджмент	5	5	5
Фінансовий результат	4	2	3
Джерела та строки фінансування	4	3	3
Фінансові гарантії	5	2	2
Ризики	5	4	4
План дій	1	3	5

*По-друге*, зміст бізнес-плану визначається цілями його розробки. Такими цілями можуть бути:

- залучення зовнішнього капіталу;
- отримання певних пільг на державному або регіональному рівні;
- налагодження тривалих ділових зв'язків з партнерами;
- моделювання системи управління бізнесом;
- завчасне передбачення можливих перешкод для реалізації підприємницької ідеї та розробка заходів з їх подолання;
- розвиток власних управлінських здібностей та інші.

*По-третє*, зміст бізнес-плану визначається сутністю та масштабами майбутнього бізнесу. Це може бути, наприклад, виробництво певних товарів, надання різних послуг, роздрібна та оптова торгівля товарами, будівництво, посередницька діяльність, консалтинг та багато-багато інших видів діяльності. В свою чергу, товари чи послуги, які запропоновані для реалізації як комерційна ідея, можуть бути простими або складними, традиційними або принципово новими, виробничого або споживчого призначення тощо.

В таблиці 2.2 наведені деякі потенційні підприємницькі ідеї та можливі шляхи їх реалізації. Зрозуміло, що наведені приклади складають дуже малу частку можливих комерційних ідей, які можуть бути запропоновані вітчизняними підприємцями для реалізації на сучасному українському ринку.

Таблиця 2.2 – Потенційні комерційні ідеї та можливі шляхи їх реалізації

Потенційні комерційні ідеї	Можливі шляхи їх реалізації
Виготовлення відомих товарів (послуг) вищої якості	Підвищення якості початкових матеріалів та сировини; впровадження нових прогресивних технологій та нових конструктивних рішень
Виготовлення відомих товарів (послуг) невисокої якості	Скорочення виробничих витрат та зниження ціни на товари (послуги)
Спільний продаж товарів різних видів	Групування товарів у набори для збільшення їх споживчих якостей
Збільшення реалізації відомого товару завдяки наявності у нього окремих визначних якостей	Активна реклама найефективнішої якості певного відомого товару
Збут відомого товару в інших регіонах	Просування відомого товару, який добре зарекомендував себе в певному регіоні, в інші регіони
Переорієнтація відомого товару зі спеціалізованого ринку на масовий	Пошук шляхів збільшення попиту на спеціалізований товар та „переорієнтація” його на масовий ринок
Звуження ринку збуту певного товару	Якісне освоєння одного сегмента ринку замість освоєння всього ринку
Збільшення асортименту товарів	Розробка та пропонування для реалізації широкого асортименту певного відомого товару
Зменшення асортименту товарів	Спеціалізація товару на задоволенні окремих потреб та „переорієнтація” його з масового ринку на вузькоспеціалізований ринок

*По-четверте*, на зміст бізнес-плану суттєво впливають масштаби бізнесу та обсяги фінансових потреб. Чим масштабнішим буде підприємницький проект, чим більше інвестицій він потребує, тим детальнішими та обґрунтованішими мають бути відповідні розрахунки.

*По-п'яте*, на зміст бізнес-плану впливає організаційно-правова форма господарювання працюючого або створюваного суб'єкта підприємництва. Одна справа, якщо бізнес-план розробляє державне підприємство, інша – коли приватне.

Державні підприємства з'явилися на певному етапі розвитку економіки в тих галузях, які визначали обороноздатність країни або не викликали особливої зацікавленості у приватних підприємців. На відміну від приватних підприємств, одержання прибутку для державних підприємств не є головним. Тому менеджери державних підприємств не завжди прагнуть працювати з найменшими витратами і з найбільшим прибутком. Через це державні підприємства нерідко бувають збитковими. Цю обставину повин-

ні враховувати менеджери державних підприємств, намагаючись залучити для реалізації запропонованої комерційної ідеї кошти іноземних інвесторів.

*I, нарешті*, на зміст бізнес-плану суттєво впливає інвестиційна ситуація, яка покладена в основу розробки бізнес-плану і яка визначає предметну та територіальну спрямованість вкладення коштів потенційних інвесторів.

Залежно від інвестиційної ситуації розрізняють шість основних типів бізнес-планів:

1. *Бізнес-план реалізації підприємницької (комерційної) ідеї*, який є викладом для потенційних партнерів та/або інвесторів результатів маркетингових досліджень, обґрунтування стратегії виходу на ринок з певним товаром або послугою, очікування відповідних фінансових результатів тощо. Бізнес-план реалізації підприємницької ідеї *завжди відноситься до конкретного підприємства* з конкретним персоналом, активами тощо.

Бізнес-план реалізації комерційної ідеї може розроблятися як для новостворюваного, так і для працюючого підприємства.

2. *Бізнес-план реалізації інвестиційного проекту*, який є викладом для потенційних партнерів та/або інвесторів результатів маркетингових досліджень, визначення стратегії виходу на ринок з певним товаром або послугою, обґрунтування обсягів та структури інвестицій, які потрібно здійснити протягом певного періоду часу для реалізації поставлених завдань, прогнозування очікуваних фінансових результатів тощо.

Інвестиційний проект *може не мати конкретного виконавця*, тобто може бути не прив'язаний до конкретного підприємства. В цьому випадку в інвестиційному проекті не розраховуються такі показники як, наприклад, ліквідність, коротко- та довгострокова заборгованість та інші показники, що характеризують діяльність певного підприємства.

3. *Бізнес-план підприємства* – виклад перспектив розвитку працюючого підприємства на плановий період, в якому обґрунтовуються необхідні для реалізації поставлених завдань обсяги інвестицій або інших ресурсів, прогнозуються очікувані результати в економічній, фінансовій, соціальній сферах діяльності підприємства тощо.

Бізнес-план підприємства розробляється вищим менеджментом підприємства та захищається перед радою директорів або зборами акціонерів чи засновників даного підприємства.

4. *Бізнес-план структурного підрозділу* – виклад плану розвитку структурного підрозділу підприємства, обґрунтування обсягів ресурсів, які потрібні підрозділу для реалізації поставлених завдань, прогнозування очікуваних результатів в економічній, фінансовій, соціальній сферах тощо.

Бізнес-план структурного підрозділу розробляється керівництвом підрозділу та захищається перед вищим керівництвом підприємства.

5. *Бізнес-план розвитку регіону* – виклад перспектив соціально-економічного розвитку регіону, обґрунтування обсягів фінансування відповід-

них програм, прогнозування очікуваних результатів в економічній, фінансовій, соціальній, демографічній сферах тощо.

Бізнес-план розвитку регіону розробляється уповноваженими органами місцевого самоврядування або іншими органами керівництва регіону та захищається перед вищими центральними або територіальними органами управління країною.

6. *Спеціальні (як правило скорочені) бізнес-плани* – це варіанти планів для осіб, у контактах з якими зацікавлений підприємець. Зміст цих планів орієнтований на інтереси таких осіб. Наприклад, окремий бізнес-план може бути складений для майбутніх партнерів по бізнесу, окремий план – для можливих спонсорів тощо.

В результаті спільної взаємодії всіх вищезазначених факторів і визначається конкретний зміст бізнес-плану. Зрозуміло, що зміст бізнес-планів не може бути однаковим для всіх випадків, але як стверджує практичний досвід у всіх них є багато спільного.

Так, в будь-якому бізнес-плані можна виділити *три основні блоки питань*, на які повинні бути дані змістовні та обгрунтовані відповіді.

*Перший блок* – це опис ключових, найважливіших та найзначущих аспектів майбутнього бізнесу; опис того стану бізнесу, якого прагне досягти підприємець в результаті реалізації бізнес-плану.

*У другому блоці* мають бути якісно та кількісно охарактеризовані заходи, які передбачається здійснити для досягнення поставлених цілей. Обов'язковими складовими даного блоку бізнес-плану мають бути:

- маркетинг-план;
- виробничий план;
- організаційний план;
- інші плани.

*У третьому блоці* за допомогою спеціальних фінансових показників визначаються кінцеві результати, яких планує досягти підприємець в процесі реалізації запропонованої підприємницької ідеї. До основних фінансових показників можна віднести:

- фінансові потреби для розробки та впровадження запропонованої комерційної ідеї;
- обсяги передбачуваного продажу товарів або послуг (в натуральних та грошових одиницях);
- розміри очікуваних прибутків або збитків;
- терміни повернення запозичених коштів;
- рух готівки тощо.

Фінансові показники визначають певні кінцеві результати роботи суб'єкта підприємництва і залежать від ринкових, виробничих, організаційних та інших аспектів даного бізнесу. Ці показники стають критеріями оцінки привабливості запропонованої підприємницької ідеї.

Сьогодні немає юридичних документів, які б чітко регламентували структуру бізнес-плану. Традиційно до бізнес-плану включається від 8-ми



до дванадцяти розділів [1,2,9]. Рекомендована структура бізнес-планів виробничого та торговельного підприємств, орієнтованих на реалізацію певної комерційної ідеї або впровадження певного інвестиційного проекту, наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Типова структура бізнес-планів виробничого і торговельного підприємств

Розділи	Виробниче підприємство		Торговельне підприємство	
	Назва розділу	Зміст розділу	Назва розділу	Зміст розділу
1	2	3	4	5
1	Резюме	Мета, новизна проекту (ідеї). Основна сутність бізнесу (які потреби задовольняються). Конкурентні переваги майбутнього бізнесу. Очікувані основні фінансові показники діяльності підприємства.	Резюме	Мета, новизна проекту (ідеї). Очікувані основні фінансові показники майбутнього бізнесу. Оцінка обсягів продаж, витрат, величини ризику, очікуваних прибутків тощо.
2	Галузь, підприємство та його продукція	Поточна ситуація та тенденції розвитку галузі. Підприємство, концепція його поведінки в галузі. Опис продукції підприємства. Патенти, товарні знаки, інші права власності, що належать підприємству. Стратегія діяльності підприємства.	Аналіз стану галузі	Оцінка стану в галузі (капіталомісткість, прибутковість, обіговість капіталу). Поточна ситуація на ринку і тенденції розвитку галузі. Пріоритети в галузі. Аналіз темпів зростання галузі.
3	Дослідження ринку	Загальна характеристика ринку продукту. Місткість ринку. Цільовий ринок бізнесу. Місцезнаходження підприємства. Оцінка впливу зовнішніх чинників. Конкуренція на ринку. Інше.	Суть запропонованого проекту (ідеї)	Товари, послуги. Оцінка споживчих властивостей товарів і послуг. Відмінності від товарів і послуг конкурентів. Аналіз та прогноз цін та витрат на реалізацію товарів та послуг. Аналіз стану приміщень, складів, обладнання.

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
4	Маркетинг-план	Визначення змісту та цілей маркетингової діяльності. Розробка маркетингової стратегії (вибір каналів збуту, обґрунтування політики ціноутворення, рек-лама тощо). Розробка бюджету маркетингу. Прогноз обсягів продажу товарів, послуг.	Ринок збуту	Оцінка потенційної місткості (обсягу) ринку. Оцінка реального обсягу продаж. Аналіз кон'юнктури ринку. Реклама та її ефективність. Цінові знижки та надбавки.
5	Виробничий план	Характеристика виробничого процесу. Машини та устаткування. Виробничі та невиробничі приміщення. Сировина, матеріали, комплектувальні вироби.	План маркетингу	Аналіз цін на продукцію, вартість каналів збуту. Прогноз збуту нової продукції.
6	Організаційний план	Форма власності суб'єкта підприємництва. Організаційно-правова форма господарювання суб'єкта підприємництва. Дані про власників (партнерів, пайовиків, акціонерів) та провідний управлінський персонал. Організаційна структура управління. Потреба в персоналі. Кадрова політика та кадрова стратегія. Інше.	План реалізації	Постачання, приймання, зберігання та підготовка товарів до продажу, їх розміщення та викладка, роздрібний продаж. Послуги та позамагазинні форми обслуговування
7	Оцінка ризиків	Визначення типів можливих ризиків. Заходи щодо зменшення ризиків, вибір страхової компанії. Інше.	Організаційний план	Відомості про керівників. Організаційна структура управління. Розподіл обов'язків. Аналіз продуктивності праці кадрового складу підприємства. Форми та системи оплати праці.

### Закінчення таблиці 2.3

1	2	3	4	5
8	Фінансовий план	План доходів і витрат. План грошових надходжень. Плановий баланс активів та пасивів. Розрахунок точки беззбитковості. Розрахунок фінансових коефіцієнтів. Інше.	Юридичний план	Форма власності суб'єкта підприємництва. Аналіз переваг і недоліків даної форми власності. Відомості про партнерів, міра їх відповідальності.
9	Фінансові потреби та повернення інвестицій	Розрахунок потреб в інвестиціях (кредитах). Джерела фінансування. План-графік внесення інвестицій. Розрахунок строків повернення кредитів.	Оцінка ризику та страхування	Слабкі сторони бізнесу. Аналіз ризиків за їх причинами. Оцінка ризику. Альтернативні стратегії. Профілактика та страхування можливих ризиків.
10	-	-	Фінансовий план	Прогноз прибутків і збитків. Прогноз грошових потоків (аналіз грошових надходжень і витрат). Баланс активів і пасивів. Графік досягнення беззбитковості.
11	-	-	Фінансові потреби та повернення інвестицій	Розрахунок потреб в інвестиціях (кредитах). Джерела фінансування. План-графік внесення інвестицій. Розрахунок строків повернення кредитів.
12	Додатки			

Наведені вище структури бізнес-планів виробничого та торговельного підприємств є приблизними. В кожному окремому випадку розробники можуть вносити нові розділи або розглядати нові питання, які необхідні для реалізації запропонованої підприємницької ідеї. Окремі розділи планів можуть бути об'єднані, наприклад, юридичний та організаційний плани тощо, або роз'єднані.

Так, одна справа – відкрити відеотеку, інша – організувати виробництво певної продукції. В першому випадку бізнес-план вимагає мінімального опрацювання, частина розділів взагалі може бути відсутня: потрібно тільки з'ясувати, де можна орендувати та як облаштувати приміщення, де та за якою ціною можна придбати апаратуру та відеозаписи, яку встановити ціну на вхідні квитки тощо.

В іншому випадку бізнес-план необхідно розробляти у повному обсязі, здійснюючи при цьому достатньо трудомісткі та складні дослідження та розрахунки.

Але основні розділи бізнес-плану зберігаються при будь-яких умовах, відрізняючись, як вже було зазначено, обсягом та глибиною їх опрацювання.

### **Питання для самоконтролю**

1. Які фактори (обставини) впливають на зміст і структуру бізнес-плану? В чому проявляється вплив цих факторів (обставин)?
2. Поясніть різницю в оцінюванні важливості інформації, яка наводиться в бізнес-планах, різними групами потенційних інвесторів. Які інтереси переслідують різні групи потенційних інвесторів?
3. Поясніть, як впливають на зміст бізнес-плану цілі його розробки.
4. Поясніть, як впливають на зміст бізнес-плану сутність та масштаби майбутнього бізнесу.
5. Поясніть, як впливає на зміст бізнес-плану організаційно-правова форма господарювання створюваного або працюючого суб'єкта підприємництва.
6. Назвіть основні типи бізнес-планів та дайте їм характеристику.
7. Чим відрізняється бізнес-план впровадження комерційної ідеї від бізнес-плану реалізації інвестиційного проекту?
8. Назвіть основні блоки питань, які повинні бути висвітлені в бізнес-плані, та дайте їм характеристику.
9. Охарактеризуйте типову структуру бізнес-плану виробничого підприємства та його основних розділів.
10. Охарактеризуйте типову структуру бізнес-плану торговельного підприємства та його основних розділів.
11. Назвіть відмінності структури бізнес-плану виробничого підприємства від структури бізнес-плану торговельного підприємства. Поясніть причини наявності таких відмінностей.

### 3 МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Практичний досвід стверджує, що підготовка всебічного бізнес-плану потребує витрат від 200 до 400 людино-годин [2], залежно від виду бізнесу та обсягу зібраної інформації. Однак робити це необхідно, якщо підприємець хоче викристалізувати свої ідеї, сфокусувати думки та випробувати на життєздатність своє рішення розпочати або розширити бізнес. Складений бізнес-план буде слугувати схемою, дотримання якої підвищує шанси досягти успіху в бізнесі.

Правильно складений бізнес-план повинен чітко дати відповіді на три основних питання:

1. Яким є поточний стан існуючого бізнесу?
2. Яким він повинен стати в перспективі?
3. Яким чином найефективніше досягти бажаного результату?

Типова структура процесу розробки бізнес-плану може бути подана схемою, яка наведена на рис. 3.1.

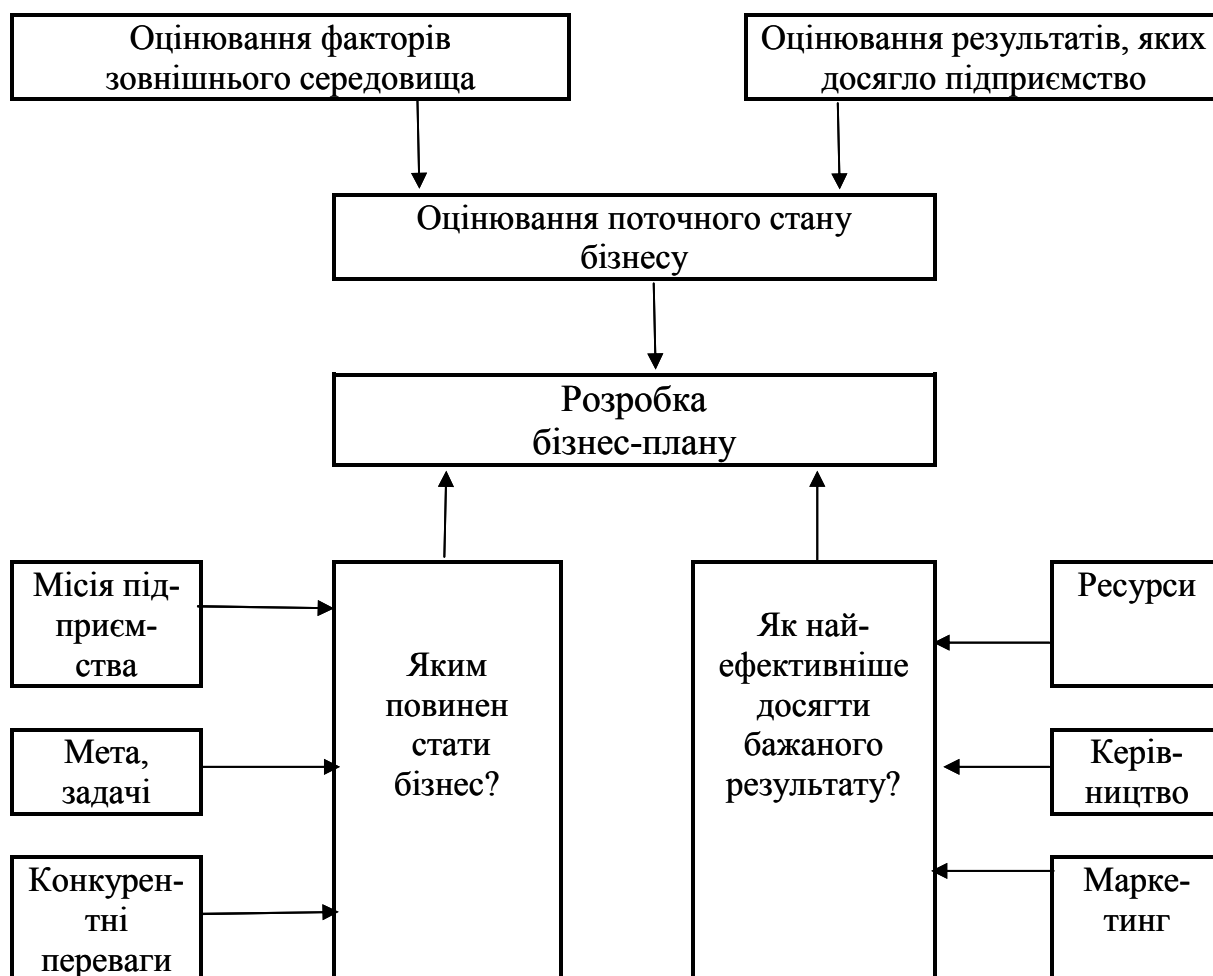


Рисунок 3.1 – Типова структура процесу розробки бізнес-плану

На практиці бізнес-план може бути підготовлений самим підприємцем або відповідними фахівцями за участю підприємця. На малих підприємствах розробкою бізнес-плану найчастіше займається безпосередньо сам підприємець або за його дорученням – фахівець з бізнес-планування.

Для розробки бізнес-плану великого підприємства часто залучаються спеціалізовані консалтингові фірми. Крім авторів концепції, закладеної в бізнес-плані, в його створенні активну участь беруть фінансисти, які знають особливості кредитного ринку, обізнані з наявністю вільних коштів, ступенем ризику даного виду бізнесу. Основу групи спеціалістів, що розробляють бізнес-план, становлять маркетологи, економісти, статисти та інші фахівці (залежно від виду комерційної ідеї). Доцільними можуть виявитись поради тих, хто безпосередньо не бере участі в процесі складання бізнес-плану, але має до цього певне відношення. Зрозуміло, що по-радам таких осіб підприємець повинен довіряти.

Оскільки будь-який бізнес має свої особливості, масштаби, специфіку, ринки, рівень конкуренції тощо, тому складно викреслити жорстку, стандартну схему розробки бізнес-плану, яка б підходила для всіх випадків. Узагальнення досвіду науковців та підприємців з розробки бізнес-планів у випадку впровадження нової комерційної ідеї та започаткування нового бізнесу дозволяє виділити такі основні стадії розробки бізнес-плану:

- початкову;
- підготовчу;
- основну.

*Початкова стадія* – це стадія, на якій в загальних рисах визначається *концепція* майбутнього бізнесу, тобто приймаються принципові рішення, які закладаються в основу майбутнього бізнесу. До початкової стадії відносять:

- пошук перспективної підприємницької ідеї;
- вибір організаційно-правової форми господарювання новостворюваного суб'єкта підприємництва;
- вибір способу започаткування нового бізнесу та інші питання.

Найвідповідальнішим етапом, від якого багато в чому залежить успіх всієї справи зі створення нового бізнесу, є пошук перспективної підприємницької (або комерційної) ідеї. Джерелами таких ідей найчастіше бувають:

- вивчення запитів і побажань споживачів;
- критичний аналіз товарів, які випускають інші підприємства;
- бесіди з продавцями торговельних закладів;
- вивчення технічної літератури та патентної інформації;
- результати власних досліджень та розробок;
- несподівані події;
- невідповідність реальності уявленням про неї;
- потреби технологічного процесу;
- зміни в структурі галузі, які ще не усвідомлені всіма;

- демографічні зміни;
- зміни у сприйняттях і значеннях;
- нові знання та інші джерела.

Перші п'ять джерел повинні постійно аналізуватись самим підприємцем. Цей аналіз повинен здійснюватись без особливих зусиль.

Решта джерел належить зовнішньому середовищу. Їх розпізнати важче, але вони відкривають більші можливості для розробки привабливих підприємницьких ідей.

Розглянемо ці джерела детальніше.

### 1. *Несподівані події.*

До них належать: несподіваний успіх, несподівана невдача, несподівана зовнішня подія.

*Несподіваний успіх* – це будь-що, що трапилося на ринку і що сприяло суттєвому збільшенню обсягу продажу товару. Задача підприємця – вивчити причини такого явища і скористатися цим (наприклад, товари продаються активніше, якщо вони упаковані в малу тару). Несподіваний успіх відкриває *найбільші* можливості для впровадження нових підприємницьких ідей при найменших зусиллях та найменшому ризику.

*Несподівана невдача* – це будь-що, що трапилося на ринку і негативно вплинуло на обсяги продажу товару. Як правило, несподівані невдачі завжди помічаються, в той час як несподівані успіхи часто можуть бути проігноровані. Фіксуючи невдачі (особливо невдачі інших), підприємець вносить певні корективи в свої плани, продукцію, технологію тощо.

*Несподівані зовнішні події* – будь-що, що трапилося і що може реально і суттєво вплинути на результати майбутнього бізнесу. Наприклад, поява в Європі випадків коров'ячого сказу значно знизила споживання гамбургерів з яловичиною. І тоді МакДональдс розробив нові страви з курятиною.

2. *Невідповідність між реальністю та уявленнями (бажаннями, сподіваннями) людей про неї* – це певні розбіжності, що виникають між реальними подіями (фактами) та уявленнями людей про те, як це повинно було б бути.

Усвідомлена невідповідність націлює підприємців на визначення причин її виникнення та розробку заходів подолання цієї невідповідності, що сприяє появі нових підприємницьких ідей.

Є багато видів невідповідностей:

а) *між уявленнями (бажаннями) і реальністю*, тобто між тим, як повинно бути і як є. Наприклад, невідповідність бажанням реальної якості надання медичних послуг привела до появи спеціалізованих платних клінік;

б) *між реальним станом та сподіваннями*;

в) *між уявними та реальними (дійсними) сподіваннями* людей. Наприклад, коли зробили телевізор, то вважали, що бідні люди його купувати не будуть. А вийшло навпаки.

### 3. Потреби технологічного процесу.

Аналізуючи нові технології, які постійно впроваджуються у виробництво, потрібно постійно аналізувати, до чого це може привести? Наприклад, в 1909 році в США, коли почали проводити телефонізацію, кмітливі підприємці підрахували, що до 1930 року потрібно буде стільки телефоністок, скільки буде жінок в США. І винайшли автоматичний комутатор.

### 4. Зміни в структурі певної галузі, які ще не усвідомлені всіма.

Зміни в структурі певної галузі завжди започатковують *нові тенденції*, врахування яких шляхом впровадження нових підприємницьких ідей може принести значні доходи. Сьогодні – це стрімкий розвиток мобільного зв'язку, розвиток ринку швидкої їжі, нові способи впливу на споживачів (акції, особистий продаж товарів тощо).

### 5. Демографічні зміни.

Вони полягають у змінах вікової структури населення, а також зміни за статтю, рівнем освіти, доходів населення тощо. Зрозуміло, що все це суттєво впливає на види товарів та послуг, які пропонують виробники. Так, наприклад, підліткам потрібне модне, яскраве, недороге взуття, а людям похилого віку – тепле, міцне, зручне.

### 6. Зміни у сприйняттях і значеннях.

Зміни у сприйняттях та значеннях часто відкривають несподівані можливості для появи нових підприємницьких ідей. Так, відомий американський фахівець з менеджменту П. Друкер навів таке порівняння: „У математиці не існує різниці між твердженнями „склянка наполовину повна” та „склянка наполовину порожня”. Однак значення цих двох висловів для підприємця може бути різним, тому й реакція на них може бути різна.

Тут можна навести приклад, коли один британський бізнесмен послав свого представника в Індію для вивчення можливості постачання туди взуття. Представник, повернувшись додому, доповів про ситуацію, що вивчав, та сказав: „Ринок неперспективний, оскільки всі ходять босоніж”. На що бізнесмен відповів: „Це прекрасно, що всі ходять босоніж!”

### 7. Нові знання.

Підприємницькі ідеї на базі нових знань особливі важливі. Вони можуть принести підприємцям суттєві вигоди, хоча їх впровадження практично завжди вимагає значних коштів і часу.

Часто нові знання настільки відрізняються від звичайного світосприйняття, що їх вважають нереальними. Тому підприємницькі ідеї на основі нових знань потребують ретельного аналізу, включаючи аналіз досягнень у суміжних галузях.

Дуже часто пошук підприємницької ідеї найтіснішим чином пов'язаний з вибором *виду майбутньої підприємницької діяльності*. Це може бути виробництво, оптова торгівля, роздрібна торгівля, послуги, будівництво, фінансова діяльність, посередницька діяльність тощо. На вибір виду діяльності, окрім сутності самої підприємницької ідеї, впливають:



- особистісні фактори (власний практичний досвід підприємця, наявність відповідної освіти та знань, інтереси підприємця тощо);

- зовнішні фактори (реальна економічна ситуація в країні, наявність законодавчо заборонених видів діяльності, державні пріоритети в розвитку окремих галузей, майбутні потреби споживачів, ступінь конкуренції в галузі, наявність необхідних ресурсів, стадія життєвого циклу товару та інші фактори). Детальніше про це див. в розділі 5.

Якщо йдеться про розробку бізнес-плану для розширення вже наявного бізнесу (!), то необхідність в початковій стадії (окрім розробки комерційної ідеї) відпадає. У цьому випадку достатньо керуватись підготовчою та основною стадіями. Якщо мова йдеться лише про удосконалення діяльності підприємства (розробка бізнес-планів підприємств, структурних підрозділів тощо), то можна обмежитись лише основною стадією.

*Підготовча стадія* – це стадія, на якій здійснюється формування інформаційного поля бізнес-плану, визначаються стратегія майбутнього бізнесу, місія підприємства, етапи розробки бізнес-плану (або так звана логіка написання бізнес-плану).

Справа в тому, що в процесі розробки бізнес-плану у підприємця може виникнути багато питань [9]. Наприклад: „Чим його бізнес відрізнятиметься від бізнесу конкурентів? Що сприятиме або заважатиме його становленню та розвитку? На які конкурентні переваги потрібно орієнтуватись? Якою повинна бути програма дій майбутнього бізнесу?” та багато інших. Отримати відповіді на ці питання – завдання підготовчої стадії.

На підготовчій стадії розробки бізнес-плану визначаються цілі бізнес-плану та загальний зміст відповідних розділів, тобто створюється „каркас” бізнес-плану. Детальніше про підготовчу стадію розробки бізнес-плану дивися в розділі 6.

*Основна стадія* – це стадія, на якій безпосередньо здійснюється написання бізнес-плану. На цій стадії повинна бути реалізована визначена на попередній стадії стратегія майбутнього бізнесу. Основна стадія розробки бізнес-плану складається із розробки маркетингової, виробничої, фінансової, організаційної частин, визначення обсягів та джерел фінансування, оцінювання можливих ризиків реалізації бізнес-плану, а також написання інших розділів. Мета основної стадії – переконливо показати, що вкладені в реалізацію підприємницької ідеї гроші та інші ресурси забезпечать потенційному інвестору очікуваний зиск, що прийнята підприємцем стратегія бізнесу може бути практично реалізована. Детальніше про основну стадію дивися в розділах 7-14.

Завершується розробка бізнес-плану його презентацією.

### **Питання для самоконтролю**

1. Дайте характеристику основних стадій розробки бізнес-плану.
2. Які стадії розробки бізнес-плану характерні при започаткуванні нового бізнесу? Чому?
3. Які стадії розробки бізнес-плану характерні для сталого бізнесу?

## 4 СТИЛЬ НАПИСАННЯ ТА ОФОРМЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

### 4.1 Стиль написання бізнес-плану

Бізнес-план – це не тільки діловий документ, а й своєрідний *реklamний документ*, на підставі якого можна зробити висновки не лише про майбутній бізнес, а й про його власників. Тому важливим є як зміст, так і *зовнішній вигляд* бізнес-плану. Тому бізнес-план підлягає певним вимогам щодо стилю написання та оформлення.

Щодо *стилю написання*, то тут потрібно керуватись такими загальноприйнятими порадами.

*По-перше*, бізнес-план повинен *грунтуватися на реалістичних припущеннях*. Прогнози та передбачення (як найбільш вразлива частина бізнес-планування) мають бути обгрунтовані й підкріплені посиланнями на тенденції та пропорції розвитку галузі, на проведені дослідження ринку, на досвід діяльності конкурентів тощо. Довіра до бізнес-плану може бути серйозно підірвана, якщо заплановані в ньому відхилення від середньогалузевих показників не мають достатньо підстав. Неприпустимо, якщо підприємці, які з великим запалом пояснюють майбутні перспективи свого бізнесу, керуються цифрами „зі стелі”. Це може значно підірвати довіру інвесторів до такого бізнес-плану;

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

*По-третє*, в бізнес-плані обов’язково повинна бути певна „*родзинка*”, яка повинна зацікавити тих, для кого готується такий план; причому ця „родзинка” повинна бути „помічена” зацікавленими особами.

*По-четверте*, в бізнес-плані рекомендується уникати жаргонних виразів, суто технічного опису продукції, операцій, процесів. Слід використовувати загальновідомі терміни; інформацію треба викладати в діловому стилі, але якомога доступніше.

*По-п’яте*, в бізнес-плані повинно бути продемонстровано, що розробники плану ретельно *вивчили і спираються в своїх міркуваннях на потреби* потенційних клієнтів, а не просто на те, що їх захопила певна „підприємницька” ідея. Бізнес-плани, в яких багато місця відведено тільки опису товарів, послуг і технічним деталям, ніж поясненням того, *як ці товари та послуги будуть продаватися і кому*, зазвичай сприймаються тими, хто буде читати бізнес-плани, холодно; оскільки такі плани викликають підозру в егоїзмі їх розробників.

В бізнес-планах більше місця повинно відводитись поясненням того, *кому і чому запропоновані товари і послуги будуть продаватися на ринку*, а не на детальному описі самих товарів і послуг та їх технічних аспектів.

*По-шосте*, бізнес-план повинен ґрунтуватися на чинних в даний момент часу економічних та соціальних нормативах, які встановлюються державою. Наприклад, в липні 2008 року в країні діяли такі економічні та соціальні нормативи (див. рис. 4.1):

Назва економічних та соціальних нормативів	Значення нормативу
1. Прожитковий мінімум для працездатної особи	649 грн./міс.
2. Мінімальна заробітна плата	525 грн./міс.
3. Загальна податкова пільга	257,50 грн.
4. Розмір місячного доходу, який дає право на податкову соціальну пільгу	890 грн./міс.
5. Неоподаткований мінімум доходів громадян	17 грн.
6. Максимальна сума заробітної плати (доходу), з якої сплачуються внески на обов'язкове державне соціальне страхування	9735 грн./міс.
7. Нарахування на заробітну плату: - пенсійні внески - внески на страхування від непрацездатності - внески на страхування від безробіття - внески на страхування від нещасного випадку на виробництві - внески на страхування від нещасного випадку на виробництві для бюджетних установ	33,2% 1,5% 1,3% 0,66%-13,6% 0,2%
8. Утримання із заробітної плати: - податок з доходів - пенсійні внески - внески на страхування від непрацездатності - внески на страхування від безробіття	15% 2-5% 0,5 – 1% 0,5%

Рисунок 4.1 – Економічні та соціальні нормативи, чинні станом на липень 2008 року

Якщо бізнес-план буде розроблятися в інший період часу, то і нормативи повинні бути використані інші.

*По-сьоме*, в бізнес-плані потрібно визначити, в який спосіб буде здійснюватись моніторинг та контроль за ходом реалізації комерційної ідеї. Ці питання завжди особливо цікавлять потенційних інвесторів;

*По-восьме*, в тексті бізнес-плану потрібно постійно робити наголос на таких основних моментах, які можуть мати неабиякий вплив на успішну реалізацію розробленого бізнес-плану, а саме:

а) потрібно постійно знаходити і наводити свідчення *позитивного сприйняття споживачами* запропонованої до реалізації комерційної ідеї. Так, *при описі комерційної ідеї* дуже важливо, щоб був зроблений наголос на тому, що новий товар або послуга:

- або мають потенціал, або їх можна продати;
- або вони позитивно сприймаються споживачами;
- або вони вже використовувались раніше і позитивно себе зарекомендували;
- або вони вже розроблені в демонстративному варіанті;
- або вони безумовно матимуть успіх на ринку тощо.

Саме ці факти дуже позитивно сприймаються потенційними інвесторами, оскільки більшість з них не мають жодного уявлення про суть запроваджених технологій, принципи роботи машин і механізмів, форми організації виробництва тощо;

б) доцільно робити наголос на тому, що запропоновані в бізнес-плані комерційні ідеї захищені патентами, авторськими правами, ліцензіями тощо (якщо це дійсно має місце). В цьому випадку зменшується ризикованість бізнес-плану в очах фінансистів, комерційних банків тощо, оскільки наявність ексклюзивних прав на той чи інший продукт може, принаймні на певний час, обмежити конкуренцію і підвищити вірогідність успішної реалізації бізнес-плану;

в) потрібно постійно підкреслювати, що в розробленому бізнес-плані враховані та захищені інтереси потенційних інвесторів. Коли хтось позичає гроші або вкладає їх у виробництво, він сподівається, що підприємець подбає про його потреби і пояснить, як ці думки втілено в бізнес-плані.

Потенційних інвесторів бізнес-плану можна поділити на три основні групи: комерційні банки, венчурні компанії (фонди) та фізичні особи – члени родини, друзі, знайомі. Зазначені потенційні інвестори мають дещо різні інтереси.

Так, комерційні банки зацікавлені, насамперед, в *гарантованому, успішному та стабільному бізнесі*. Комерційні банки прагнуть мати гарантії повернення кредиту, забезпечені активами підприємства. Крім того, банкіри визначають процентну ставку, розмір якої відображає поточну кон'юнктуру ринку та їхнє уявлення про рівень ризику запропонованої комерційної ідеї. І що найголовніше, комерційні банки зацікавлені, щоб одразу після надання кредиту підприємці почали сплачувати проценти за надані кредити. Зрозуміло, що всі ці сподівання комерційних банків повинні бути віддзеркалені в бізнес-плані.

Якщо *кредит є іпотечним*, то банкіри очікують, що запропонована і реалізована в бізнес-плані комерційна ідея буде працювати протягом такого проміжку часу, який потрібний для того, щоб повністю сплатити проценти та накопичити кошти для повернення кредиту.

Тобто потрібно пам'ятати, що банкіри меншою мірою зацікавлені в швидкому зростанні бізнесу і отриманні доходу в майбутньому від приросту капіталу, ніж від самого початку в отриманні постійних, стабільних, гарантованих доходів.

Якщо запропонована комерційна ідея передбачає реалізацію нового, ризикованого продукту, прогнозує стрімке зростання бізнесу і не гарантує

отримання негайного прибутку, то для її реалізації здебільшого звертаються до компаній (фондів) з венчурним капіталом.

Але щоб отримати фінансування комерційної ідеї з венчурних фондів потрібно пам'ятати наступне. Через те, що фінансування комерційних ідей має високий рівень ризику, то для залучення коштів до венчурних компаній (фондів) менеджери цих компаній пропонують потенційним інвесторам отримання більш високого рівня прибутку. Тому менеджери венчурних компаній при виборі об'єктів для фінансування відбирають ті проекти, які передбачають високий річний приріст капіталу підприємства, яке буде реалізовувати запропоновану комерційну ідею.

Це дозволить венчурним компаніям, з одного боку, забезпечити швидке повернення інвестицій та виплату більш високих процентів власним інвесторам, а з другого боку, формує певну поведінку венчурних компаній, яка передбачає відбір для фінансування лише тих підприємницьких проектів, які мають річні темпи приросту капіталу не менше 50% [2]. Якщо автор комерційної ідеї не прогнозує високого приросту капіталу, то отримати венчурний капітал для її реалізації буде проблематично.

Таким чином можна зробити висновок, що венчурні компанії зацікавлені в швидкому поверненні коштів і керуються в своїй діяльності короткостроковою перспективою. Ліквідність їх інвестицій в малі та середні підприємства не перевищує трьох-семи років, в той час як комерційні банки можуть надавати кредити терміном до десяти-п'ятнадцяти і навіть до тридцяти років.

Окрім того, надавачі венчурного капіталу майже завжди зацікавлені в тому, щоб стати співвласниками того бізнесу, який ними фінансується. Тому в бізнес-плані можуть бути зроблені пропозиції щодо того, яку частину акцій отримують венчурні компанії у випадку фінансування ними запропонованої комерційної ідеї. Загальних порад тут немає, але на думку фахівців за відправну точку можна взяти такі цифри: генератору комерційної ідеї – 33% акцій, керівництву – 33% акцій, надавачу венчурного капіталу – 34% акцій [2].

Компанії – надавачі венчурного капіталу – позитивно сприймають пропозиції у бізнес-плані щодо включення до підприємства, яке вони будуть фінансувати, свого представника на правах директора як невиконавчої особи (директора без портфеля), який би оберігав інтереси венчурної компанії.

Якщо для реалізації комерційної ідеї планується залучити кошти друзів, знайомих тощо, то їх інтереси також потрібно врахувати в бізнес-плані. Це можна зробити шляхом пропозиції зайняти певні керівні посади в управлінні підприємством, отримати певну кількість акцій, зокрема привілейованих, тощо. Безперечно, в цій сфері потрібно керуватися здоровим глуздом.

## 4.2 Оформлення бізнес-плану

Щодо оформлення бізнес-плану, то потрібно керуватись такими порадами:

*По-перше*, бізнес-план повинен мати титульний лист, меморандум про конфіденційність, анотацію та зміст.

*Титульний лист* бізнес-плану повинен вміщувати найменування підприємства, його місцезнаходження, назву бізнес-плану, дату складання. На титульному листі доцільно вказувати дані адресата, якому спрямовується даний бізнес-план для ознайомлення.

Типовий зразок оформлення титульного листа бізнес-плану наведений на рис. 4.2.

<b>БІЗНЕС-ПЛАН</b>	
Підприємство _____	
Адреса _____	
Телекс _____, факс _____, телефон _____, e-mail _____	
Кому спрямовується бізнес-план _____	
Конфіденційно Прохання повернути, якщо Вас не зацікавить даний бізнес-план	
Короткий опис бізнес-плану	
Назва бізнес-плану _____ (20-30 знаків)	
Керівник підприємства _____	
Телефон керівника _____	
Автор (розробник) бізнес-плану _____	
Телефон розробника _____	
Орієнтовна дата початку реалізації плану _____	
Тривалість реалізації бізнес-плану _____	
Період часу актуальності початкових даних, закладених в бізнес-план _____	
Дата розробки бізнес-плану _____	

Рисунок 4.2 – Типовий зразок оформлення титульного листа бізнес-плану

*Меморандум про конфіденційність* розміщується одразу після титульного листа і містить нагадування про те, що той, хто буде читати даний бізнес-план, бере на себе відповідальність та гарантує непоширення відомостей, що містяться у даному бізнес-плані, іншим особам без попередньої згоди на це автора.

В меморандумі може бути дана вказівка про заборону копіювання даного бізнес-плану або окремих його частин та про заборону передавати даний бізнес-план третім особам. Також може бути міститися вимога про повернення даного бізнес-плану, якщо він не викликав інтересу у того, кому був спрямований.

*Анотація* бізнес-плану (не більше ніж  $\frac{1}{3}$  сторінки) призначена для вищого керівництва потенційних інвесторів, рекламних цілей, консалтингових фірм тощо. В анотації зазначаються: суть бізнес-плану; його потенційна ефективність; кошти, які потрібно вкласти в бізнес-план; джерела фінансування.

*Зміст* бізнес-плану повинен містити все, що включено в даний план. Зміст повинен дати можливість читачу легко орієнтуватись у сутності бізнес-плану та швидко знаходити потрібну інформацію. В загальному вигляді у змісті бізнес-плану повинні бути вказані резюме, всі розділи та додатки. Резюме бізнес-плану розміщується на початку бізнес-плану, додатки – у кінці бізнес-плану.

*По-друге*, у тексті бізнес-плану повинні бути посилання на джерела інформації та необхідні примітки.

*По-третє*, бізнес-план має бути *стислим, простим*, але адекватно розкривати сутність підприємницького проекту. Для більшості невеликих проектів (для реалізації яких потрібно не більше 80-100 тис. грн.) обсяги бізнес-планів обмежуються двадцятьма-двадцятьма п'ятьма сторінками. В інших випадках має бути підготовлений докладніший бізнес-план.

*По-четверте*, бізнес-план має бути *легким для сприйняття*, чітким та лаконічним, щоб у ньому можна було швидко знайти потрібну інформацію. Отже, у структурі бізнес-плану необхідно виділяти відповідні розділи, підрозділи та параграфи.

*По-п'яте*, бізнес-план повинен бути *гарно оформлений*, не містити граматичних та орфографічних помилок. Ідеальна форма – елегантна брошура, проспект, буклет.

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

Додатки є складовою частиною бізнес-плану. *Додатки* – це нерегламентований 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 виносити:

- первинні матеріали аналізу ринку;
- стислі біографічні відомості про власників бізнесу, ключових менеджерів, про їхні професійні обов'язки, особливі вміння та досягнення;
- словник технічних термінів;
- детальну технічну характеристику продукту бізнесу;
- схему виробничих процесів;
- специфікації продукції;
- рисунки, фотографії продукції, приміщень підприємства тощо;
- рекламні матеріали; прейскуранти;
- гарантійні листи, які підтверджують високу репутацію і надійність керівників підприємства (компанії);
- організаційну схему управління підприємством;
- юридичні документи (копії установчих документів, контрактів, угод, патентів, ліцензій) та інші необхідні відомості.

Відомий фахівець у сфері підприємництва Г. Берл наводить рекомендації щодо того, яким повинен бути оптимальний за змістом та оформленням бізнес-план. Ці рекомендації затвердив трест ділових керівників дев'яти районів різних штатів США [11]:

- обсяг – не більше 40 сторінок;
- кріплення – спіральне;
- на обкладинці – назва компанії;
- на титульному листі – назва компанії, адреса та номер копії;
- резюме на двох сторінках;
- далі подається перелік розділів;
- в тексті наведені детальні відомості про провідних працівників та інвесторів;
- наводяться відзиви консультантів з бухгалтерського обліку, юрисконсультів;
- текст повинен бути віддрукований на правій частині сторінки. Ліва частина сторінки залишається пустою за виключенням невеликого параграфа з переліком особливостей тексту, який розміщений на правій частині сторінки. Тобто, прочитавши текст на лівій частині сторінки, зацікавлена особа має змогу одразу ж отримати повне уявлення про зміст всього розділу. Якщо це її зацікавило, тоді вона прочитає весь розділ.

### **Питання для самоконтролю**

1. Поясніть, чому бізнес-план є рекламним документом.
2. Опишіть основні вимоги до стилю написання бізнес-плану.
3. Яким чином в бізнес-плані повинні бути враховані та захищені інтереси потенційних інвесторів: комерційних банків, компаній з венчурним капіталом, друзів та знайомих?
4. Сформулюйте основні вимоги до оформлення бізнес-планів.
5. Додатки у бізнес-плані: склад, призначення, зміст.



## 5 ПОЧАТКОВА СТАДІЯ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ

*Початкова стадія розробки* бізнес-плану – це стадія, на якій закладаються основи майбутнього бізнесу та здійснюється розробка концепції бізнесу. В загальному вигляді початкова стадія складається із вирішення таких основних питань:

- пошук привабливої підприємницької (комерційної) ідеї;
- вибір організаційно-правової форми господарювання майбутнього суб'єкту бізнесу;
- вибір способу започаткування бізнесу для реалізації запропонованої комерційної ідеї.

Сутність *першого блоку* питань полягає в тому, що на основі власного практичного досвіду, наявності відповідної освіти, інтересів та уподобань тощо, а також з урахуванням зовнішніх факторів (чинних законодавчих актів, обмежень, конкуренції тощо), підприємець здійснює розробку підприємницької (комерційної) ідеї, з якою він збирається вийти на ринок.

*Другий блок питань* передбачає аналіз та вибір такої організаційно-правової форми господарювання новостворюваного суб'єкта підприємництва, яка б відповідала законодавству і давала можливість реалізувати підприємницьку ідею з найвищою ефективністю. В процесі вирішення даного блоку питань потрібно:

- проаналізувати чинні організаційно-правові форми господарювання, визначити переваги та недоліки кожної із них;
- вивчити можливості, які дають ці форми для залучення інвестицій;
- визначити міру відповідальності за результати діяльності, яка накладається на засновників бізнесу кожною із організаційно-правових форм господарювання та вибрати найбільш прийнятну форму;
- визначити міру контролю за майбутнім бізнесом, який можна здійснювати в межах обраної організаційно-правової форми тощо.

Зрозуміло, що у випадку, коли певна комерційна ідея запроваджується на діючому підприємстві, то вибір організаційно-правової форми господарювання не проводиться.

*Третій блок питань* передбачає аналіз та вибір способу започаткування бізнесу для реалізації запропонованої комерційної ідеї. Можуть бути розглянуті такі варіанти:

- започаткування бізнесу у вигляді реєстрації фізичної особи-підприємця;
- створення нового підприємства – юридичної особи;
- купівля існуючого підприємства або його частини;
- з укладанням або без укладання франчайзингової угоди;
- вихід із великої компанії з утворенням нового підприємства;
- інше: пересувна торгівля, надомний бізнес; прямий маркетинг тощо.

В результаті розгляду та вирішення цих основних блоків питань формується основа для подальшої розробки бізнес-плану.

Як і у попередньому випадку, коли певна комерційна ідея пропонується для реалізації на діючому підприємстві, то вибір способу започаткування бізнесу не проводиться.

Слід підкреслити, що дослідження та розрахунки, зроблені в процесі виконання початкової стадії розробки бізнес-плану, безпосередньо в текст бізнес-плану *не включаються (!)*, а просто враховуються при розробці всіх основних розділів бізнес-плану.

## 5.1 Розробка підприємницької (комерційної) ідеї

Життєздатні підприємницькі (комерційні) ідеї потрібні не тільки для того, щоб розпочати свою власну справу, але й для успішного функціонування бізнесу на всіх його етапах.

Нові ідеї генерувати важко. Але потрібно пам'ятати, що ще до того, як буде проводитися оцінювання запропонованої комерційної ідеї, існують традиційні висловлювання, які можуть “згубити” цю ідею “на корені”. До таких висловлювань належать: “Це не буде працювати”, “Це вже використовували або випробовували”, “Хто буде за це платити?”, “Це надто просто”, “А чому це не зробив хтось інший?” тощо.

Тому при розробці нових підприємницьких ідей ці питання потрібно просто відкидати.

Наука і практика розробили чимало методів творчого пошуку підприємницьких (комерційних ідей), деякі з яких наведені на рис. 5.1. До основних методів генерування підприємницьких ідей відносяться методи:

- індивідуального творчого пошуку;
- колективного пошуку;
- активізації індивідуального та колективного пошуку.

*Методи індивідуального творчого пошуку* використовуються підприємцями та фахівцями для проектування нових товарів, послуг, технологій тощо. До складу даних методів відносяться методи спроб та помилок, аналогій, інверсії, ідеалізації, семикратного пошуку та інші.

*Метод проб на помилок* є найстаршим методом. Суть методу: послідовно висуваються ідеї вирішення проблеми, що виникла. Дані ідеї аналізуються, і невдалі ідеї відкидаються. Замість невдалих ідей висуваються нові. Правил пошуку правильної ідеї немає. Кожен підприємець (розробник) користується своїм власним досвідом.

*Метод аналогії* передбачає використання в підприємницькій ідеї чогось подібного до вже відомих технічних та інших рішень. Метод використовується переважно спонтанно, коли певне явище (факт) підказує шлях вирішення певної проблеми. Наприклад, Останкінська телевежа побудована за принципом колоска, коли стійкість башти підтримується натягнутими у бетонній конструкції тросами (як в колосках – рослинні волокна).

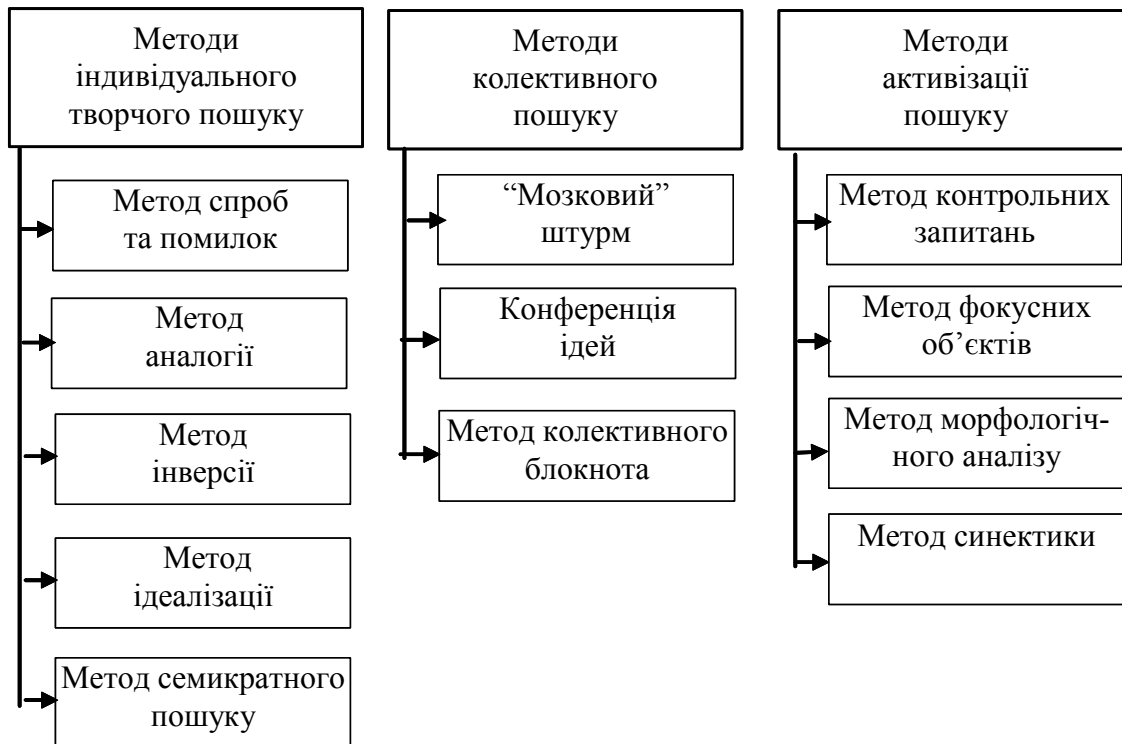


Рисунок 5.1 – Методи генерування підприємницьких ідей

*Метод інверсії* передбачає застосування протилежних підходів до вирішення нових проблем. Тобто проблеми вирішуються протилежним, а не традиційним шляхом. Серед них можна виділити такі прийоми, як:

- розглянути функції об’єкта з іншого боку;
- “перевернути догори ногами”,
- “вивернути на протилежний бік”,
- „поміняти місцями” тощо.

Якщо розглянути об’єкт з іншого боку, то пилосос, наприклад, може бути розглянутий, як розпилювач рідини.

Приєм „перевернути догори ногами” особливо часто використовується у рекламі.

Прикладом прийому „вивернути на протилежний бік” може слугувати застосування охолодження фруктів замість нагрівання (при консервуванні), зміна місцями рухомої на нерухомої частин конструкції.

*Метод ідеалізації* базується на уявленні про можливість ідеального вирішення будь-якої проблеми, що може наштовхнути на розробку якоїсь нової ідеї. Наприклад, інструменти, які самі заточуються при використанні.

*Метод семикратного пошуку* був запропонований в 1964 році ризьким інженером Г. Я. Бушем. Передбачає сім кроків, які потрібно пройти підприємцю (розробнику), щоб розробити привабливу підприємницьку ідею. Серед них:

- аналіз проблеми, що виникла;

- аналіз характеристик аналогів;
- формулювання загального задуму (ідеї);
- вибір основоположних ідей методом евристики. *Евристика* – сукупність логічних прийомів та правил дослідження і знаходження істини;
- аналіз висунутих ідей;
- вибір однієї оптимальної ідеї;
- перетворення ідеї в інновацію, тобто в рекомендовану до розробки та впровадження підприємницьку ідею.

*Методи колективного пошуку* передбачають спільну роботу фахівців з різних функціональних сфер діяльності, які зайняті розробкою нової підприємницької ідеї. До методів колективного пошуку відносяться методи „мозкового” штурму, конференції ідей та колективного блокнота.

*Метод „мозкового” штурму* був розроблений у 1955 р. американським вченим Алексом Осборном. Суть методу полягає у відокремленні процесу висунування ідей від процесу їх оцінювання.

Метод зводиться до проведення активної дискусії групи спеціалістів з конкретного кола питань за певними правилами, які передбачають:

- недопущення критики та негативних коментарів щодо висловлювань інших;
- невідкидання нової ідеї, якою б вона не була абсурдною з погляду можливості її практичної реалізації.

Тобто, група спеціалістів ділиться на дві частини: група генераторів ідей та група експертів. Генератори ідей їх висувають, а експерти обговорюють, не критикуючи їх. Тривалість такого „штурму” – не більше 20 хв.

Остаточне оцінювання підприємницьких ідей здійснюється після того, як вони були висунуті та обговорені, за окремими критеріями, що їх висуває замовник (підприємець, організація). Після оцінювання вибираються найкращі підприємницькі ідеї, які рекомендуються до впровадження. Відсутність критики – це і сила методу, і його слабкість, оскільки в процесі обговорення ідей не виявляються їх недоліки.

Є так званий „зворотний штурм”, коли учасники „мозкового” штурму, навпаки, шукають недоліки в тій чи іншій висунутій підприємницькій ідеї. Коли недоліки знайдені, висуваються шляхи їх усунення.

*Метод конференції ідей* відрізняється від методу „мозкового” штурму тим, що допускає доброзичливу критику у формі репліки або коментарю. Вважається, що така критика може підвищити цінність висунутих підприємницьких ідей.

*Метод колективного блокнота* поєднує індивідуальне висунення підприємницької ідеї з колективною її оцінкою. При цьому кожний учасник обговорення отримує блокнот, де викладена суть проблеми, яку потрібно вирішити. Протягом певного часу (до 5 хв.) кожний учасник обговорення записує у блокнот власні ідеї (до 3-х) щодо вирішення даної проблеми. Потім блокноти передаються керівнику групи учасників для узагальнення накопиченої інформації. Після цього організовується творча дискусія.

сія учасників, на якій приймається рішення щодо суті нової підприємницької ідеї.

Може бути і інший порядок. Кожен учасник записує у блокноті власні пропозиції і передає блокнот наступному учаснику. Той враховує пропозиції попередника, дописує свої пропозиції і т.д.

*Методи активізації творчого пошуку* розвивають здатність підприємців (менеджерів, розробників, фахівців) генерувати ідеї, активізуючи та інтегруючи мислення, знання, ерудицію, фантазію людини, даючи змогу продукувати нові, нестандартні ідеї. До даних методів відносяться методи контрольних запитань, фокусних об'єктів, морфологічного аналізу, синектики.

*Метод контрольних запитань* полягає у тому, що для висунутої підприємницької ідеї розробляється низка запитань, на які повинні відповісти учасники обговорення (дискусії). З урахуванням відповідей учасників дискусії можуть бути прийняті рішення щодо покращення висунутої підприємницької ідеї.

Якими можуть бути ці запитання? Наприклад, у випадку обговорення нового товару можуть задаватися такі питання:

- на якому сегменті ринку слід сконцентрувати зусилля?
- чи повинен товар мати різні модифікації?
- чому споживачі надаватимуть перевагу саме цьому товару?
- якою має бути цінова політика на товар?
- яка інформація потрібна для організації рекламної кампанії?
- які вигоди розробка нового товару принесе підприємству?
- який можливий ризик?
- інші.

*Метод фокусних об'єктів* виник в 1926 році і був суттєво удосконалений Чарльзом Вайомінгом в 50-х роках ХХ сторіччя. Метод фокусних об'єктів зводиться до перенесення ознак (чи функцій) випадково вибраних об'єктів на предмет (виріб, технологію тощо), що потребує вдосконалення.

Те, що переноситься, знаходиться нібито у фокусі. І далі розглядається, що це дасть. Наприклад, „Що дасть, якщо функції очищення переднього скла в автомобілі перенести на окуляри?”. Досвід засвідчує, що застосування цього методу дає добрі результати, особливо при модернізації відомих технічних ідей.

*Метод морфологічного аналізу* був запропонований в 1942 році швейцарським вченим Ф. Цвигі [1]. Даний метод базується на використанні комбінаторики, тобто на дослідженні всіх можливих варіантів вирішення поставленої задачі, виходячи із закономірностей побудови певного об'єкта, який підлягає вивченню та аналізу. Шляхом комбінування варіантів можна отримати багато нових шляхів вирішення проблеми, на підставі аналізу яких вибирається оптимальний варіант.

*Метод синектики* (поєднання різнорідних елементів) – це „мозкова” атака досліджуваної проблеми спеціалізованими групами фахівців, експер-

тів, консультантів тощо з використанням ними різних інших методів та прийомів. Даний метод був запропонований в середині 50-х років ХХ сторіччя американським вченим Уільямсом Гордоном.

Метод синектики базується на аналогіях. Аналогія буває прямою, особистою, символічною. *Пряма (або проста) аналогія* означає, що нова ідея (продукт) порівнюється з уже відомими або подібними. *Особиста аналогія* означає, що розробник, розробляючи нову ідею (продукт), виявляє, які особисті враження (відчуття) виникнуть у споживача від використання запропонованого нового продукту. *Символічна аналогія* означає, що за критерій оцінювання вибирається певна узагальнена аналогія (наприклад, ціна).

Зупинимося детальніше на одному із методів розробки підприємницьких (комерційних) ідей, який отримав назву „карта ідей”. Даний метод об’єднує в собі методи „мозкового” штурму та контрольних запитань. Суть даного методу полягає в тому, що підприємець (або група підприємців, розробників, фахівців) послідовно виконує низку дій, які можна об’єднати у певні етапи (так звані кроки).

*1-й крок:* заповнення карти ідей (рис. 5.2) і вибір пріоритетної позиції.

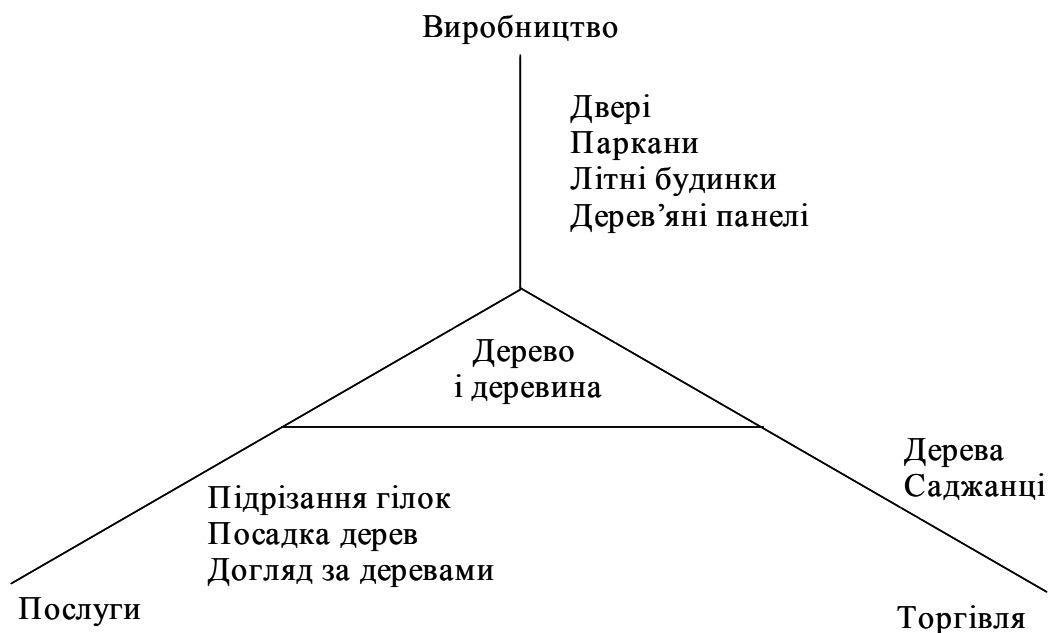


Рисунок 5.2 – Карта ідей для ключових слів “дерево та деревина”

Розробник, визначивши для себе (або отримавши від когось у вигляді завдання) певні ключові слова, повинен запропонувати потенційні можливості (так звані *позиції*) використання даних ключових слів в підприємницькій діяльності за трьома напрямками: *виробництво* (обробка, виготовлення), *послуги* та *торгівля*. Якщо припустити, що такими ключовими словами є “дерево та деревина”, то за напрямком “виробництво” розробник може запропонувати, наприклад, такі *позиції*: двері, паркани, літні будин-

ки, дерев'яні панелі. За напрямком “послуги” – підрізання гілок, посадка дерев, догляд за деревами. За напрямком “торгівля” – дерева, саджанці.

Як видно, запропоновано 9 позицій використання дерев та деревини в майбутній підприємницькій ідеї. Із запропонованих позицій розробник вибирає саме ту, яка йому більш відома. Наприклад, розробник вибрав таку позицію як “двері”.

2-й крок: формування потенційної підприємницької (комерційної) ідеї з врахуванням того, які саме проблеми можуть бути вирішені у випадку реалізації даної комерційної ідеї.

Розробник повинен проаналізувати *вибрану позицію* та запропонувати потенційні комерційні ідеї, даючи одночасно відповіді на питання: “Яку проблему можна вирішити за допомогою запропонованої комерційної ідеї”. Проблеми та пропонувані потенційні комерційні ідеї, за допомогою яких вирішуються ці проблеми, зводяться до таблиці 5.1.

Таблиця 5.1 – Потенційні комерційні ідеї та проблеми, які можуть бути вирішені у випадку реалізації запропонованих комерційних ідей

Потенційна підприємницька (комерційна) ідея (виробництво, товар, послуга)	Які проблеми вирішуються?
1. Виготовлення дерев'яних дверей для дачних будинків	1. Забудовникам не потрібно самим виготовляти двері
	2. Можна стимулювати індивідуальне житлове будівництво
	3. Інше.....
2. Виготовлення броньованих дверей для житлових будинків	1. Підвищується надійність дверей та покращується їх зовнішній вигляд
	2. Менше буде крадіжок із житлових будинків
	3. Інше.....
3.....	1.....
	2.....
	3.....

Наприклад, якщо взяти таку позицію, як “двері”, то потенційними комерційними ідеями можуть бути: виготовлення дерев'яних дверей для дачних будинків, виготовлення броньованих дверей для житлових будинків та інші.

Якщо взяти першу комерційну ідею, то одним із можливих варіантів відповіді на питання, які проблеми при цьому вирішуються, може бути така відповідь: “Виробництво дверей для дачних будинків звільнить забудовників від необхідності самим виготовляти двері”. Зрозуміло, що варіантів відповідей на поставлені питання може бути багато. Для забезпечення

достатньої обґрунтованості зроблених пропозицій потрібно запропонувати не менше трьох варіантів відповідей.

Із наведених потенційних комерційних ідей розробник вибирає ту, яка йому найбільш відома та зрозуміла. Припустимо, це буде: “Виготовлення дерев’яних дверей для дачних будинків”.

*3-й крок:* уточнення потенційної комерційної ідеї з врахуванням можливих змін в потребах, смаках та уподобаннях споживачів.

Потреби, смаки та уподобання споживачів протягом певного часу змінюються. Тому потенційну підприємницьку (комерційну) ідею, яка була запропонована для реалізації, потрібно скорегувати з врахуванням таких основних факторів:

- зміни в стилі життя людини;
- зміни в технологіях;
- зміни у віковій структурі населення;
- зміни в моді;
- інші фактори, які є актуальними в даний час.

Для цього потрібно задавати питання: “Яким чином кожен із названих факторів (наприклад, зміни в технологіях) може вплинути на сутність запропонованої комерційної ідеї?” Відповідаючи на поставлене питання, потрібно внести корективи в комерційну ідею, яка була раніше запропонована для реалізації.

Наприклад:

- зміни в стилі життя людини зумовлюють потребу в наявності індивідуального будинку;
- зміни в технологіях можуть стимулювати виробництво дверей підвищеної міцності;
- зміни у віковій структурі, а саме: збільшення кількості пенсіонерів, може привести до збільшення кількості осіб, які бажатимуть мати власний дачний будиночок;
- зміни в моді можуть привести до необхідності виготовлення дверей певного стилю, конфігурації тощо.

Результати аналізу вищенаведених факторів, а також нових можливостей, які відкриваються у випадку врахування цих факторів, заносяться до таблиці (див. таблицю 5.2).

На підставі аналізу всіх цих змін формулюється уточнена підприємницька (комерційна) ідея. Припустимо, розробник сформулював її так: “Виготовлення для дачних будинків подвійних дерев’яних дверей з овальним верхом та з сигналізацією”.

Уточнена підприємницька (комерційна) ідея вже може бути прийнята підприємцем для розробки та подальшої реалізації, але ще має значні можливості для покращення і може бути удосконалена.



Таблиця 5.2 – Врахування змін в потребах, смаках та уподобаннях споживачів при розробці комерційної ідеї

Зміни:	Конкретні зміни	Нові можливості, які відкриваються при врахуванні змін
стилю життя людей	1. Підвищення ролі особистості. 2. Підвищення добробуту людей. 3. Погіршення екологічних умов.	1. Наявність окремого житла. 2. Житло “на природі”. 3.....
вікової структури населення	1. Збільшення кількості пенсіонерів. 2..... 3.....	1 Бажання мати власний будинок. 2..... 3.....
моди	1..... 2..... 3.....	1..... 2..... 3.....
технологій	1. Поява нових матеріалів. 2.....	1. Підвищення міцності дверей. 2.....
інші зміни	1..... 2.....	1..... 2.....

*4-й крок:* удосконалення потенційної комерційної ідеї з метою надання їй більш привабливих рис.

Наступним кроком у формуванні комерційної ідеї є аналіз пропозицій щодо доопрацювання, удосконалення, покращення висунутої підприємницької (комерційної) ідеї з метою надання споживачу додаткових вигод, зручностей, переваг тощо. Причому ці додаткові блага можуть надаватися споживачу за додаткову плату. Варіантами удосконалень, які можуть бути проаналізовані, доцільно вибирати:

- вид та спосіб доставки;
- інший дизайн;
- нова упаковка;
- нові, більш вигідні для споживача умови експлуатації;
- інші удосконалення.

Наприклад, така підприємницька (комерційна) ідея як “Виготовлення для дачних будинків подвійних дерев’яних дверей з овальним верхом та з сигналізацією” може бути конкретизована та подана у вигляді: “Виготовлення та доставка споживачу подвійних дерев’яних дверей для дачних будинків з овальним верхом та з сигналізацією, а також їх встановлення безпосередньо виробником”, що зменшить витрати споживачів, покращить якість виконаної роботи тощо. Це і є новий, більш якісний варіант підприємницької (комерційної) ідеї.

*5-й крок:* вдосконалення підприємницької (комерційної) ідеї за рахунок внесення в цю ідею спеціальних знань та навичок самого розробника.

На цьому етапі розробки комерційної ідеї розробник повинен внести в запропоновану комерційну ідею свої професійні знання, які він отримав у процесі навчання або своєї роботи в інших сферах діяльності. При цьому можна скористатись порадами знайомих і близьких людей, а також людей, які заслуговують на довіру, тощо.

Наприклад, спеціаліст, який розуміється на автоматичці, з врахуванням своїх професійних знань може запропонувати таку комерційну ідею: “Виготовлення подвійних дерев’яних дверей з овальним верхом та з сигналізацією для дачних будинків, їх доставка та встановлення, а також монтування системи, яка буде автоматично відкривати двері, орієнтуючись на голос господаря”.

Висунута комерційна ідея може, на перший погляд, викликати певне здивування. Але, знов-таки, скористаємося висловом відомого бізнесмена Г.Форда: “Єдина перешкода на шляху нових ідей – це застарілі ідеї”. Тому саме таку комерційну ідею розробник може запропонувати для подальшої реалізації.

*6-й крок:* оцінювання підприємницької (комерційної) ідеї на предмет можливості її реалізації.

Після того, як підприємницька ідея в основному сформована, необхідно провести її оцінювання. Для цього розробнику може стати в нагоді таблиця з питаннями (див. таблицю 5.3), на які потрібно відповісти.

Таблиця 5.3 – Оцінювання комерційної ідеї на предмет можливості її реалізації

Можливі питання	Так	Ні	Чи є потреба в додатковій інформації?
1. Чи буде працювати Ваша ідея?			
2. Чи буде ця ідея спрацьовувати протягом певного (визначеного) часу?			
3. Чи будуть люди за це платити?			
4. Чи достатня кількість людей буде за це платити?			
5. Чи усвідомлюєте Ви, які потреби людей при цьому задовольняються?			
6. Чи знаєте Ви, якими будуть витрати на реалізацію висунутої комерційної ідеї?			
7. Чи безпечна Ваша ідея?			
8. Чи законна Ваша ідея?			
9. Чи сподобається Ваша ідея іншим людям ?			
10. Чи можете Ви знайти необхідну кількість грошей для реалізації ідеї?			
11. Чи потрібне Вам спеціальне обладнання ?			
12. Чи володієте Ви необхідними навичками (знаннями) для реалізації ідеї?			
13. Чи потрібен Вам персонал зі спеціальними знаннями (навичками) для реалізації запропонованої ідеї?			
14. Інші... ..			

Буде добре, якщо при пошуку відповідей розробнику будуть допомагати його знайомі, рідні, друзі. Це підвищить достовірність відповідей та дасть змогу зробити більш якісний прогноз щодо запропонованої підприємницької (комерційної) ідеї.

Аналізуючи відповіді на наведені питання, робиться остаточний висновок про суть комерційної ідеї та доцільність її запровадження. Наприклад, це може бути такий висновок: *“Виготовлення подвійних дерев’яних дверей для дачних будинків з овальним верхом та з сигналізацією, їх доставка та встановлення, а також монтування системи, яка буде автоматично відкривати двері, орієнтуючись на голос господаря”* – є привабливою комерційною ідеєю, яку доцільно негайно реалізувати і яка знайде свого споживача на ринку”.

## **5.2 Вибір організаційно-правової форми господарювання новостворюваного суб’єкта бізнесу**

Реалізація розробленої підприємницької (комерційної) ідеї може бути здійснена в межах певної організаційно-правової форми. В даний час існує близько сорока організаційно-правових форм господарювання, кожна із яких:

- визначає певні вимоги до величини статутного фонду суб’єкта бізнесу, порядку його формування тощо;
- регламентує права і обов’язки засновників;
- визначає межі майнової відповідальності засновників за результати підприємницької діяльності тощо.

Розробники бізнес-плану повинні вибрати таку форму господарювання, яка буде найбільше відповідати сутності підприємницької ідеї, можливостям підприємця, його уподобанням тощо.

В Україні до основних організаційно-правових форм господарювання суб’єктів підприємництва відносяться:

- приватні підприємства;
- підприємства об’єднання громадян;
- комунальні підприємства; державні (комерційні та казенні) підприємства;
- виробничі кооперативи;
- споживчі товариства;
- акціонерні товариства (відкриті та закриті);
- товариства з обмеженою відповідальністю;
- товариства з додатковою відповідальністю;
- повні товариства;
- командитні товариства;
- підприємець-фізична особа.

*Приватні підприємства* створюються за рішенням однієї фізичної особи (декількох фізичних осіб) або суб’єкта господарювання – юридичної

особи з приватною формою власності. Приватні підприємства складають приблизно 70% всього бізнесу. Величина статутного фонду приватного підприємства законодавчо не обумовлена.

Засновник приватного підприємства є власником майна, продукції і прибутку підприємства, має право самостійно ними розпоряджатися, має право керувати своїм підприємством тощо. Засновник приватного підприємства відповідає за результати роботи свого підприємства всім своїм майном, включаючи й особисте. В разі смерті засновника всі його права, майно і обов'язки переходять до спадкоємців.

Якщо засновник приватного підприємства один, то маємо *унітарне приватне підприємство*, якщо два та більше – *корпоративне приватне підприємство*.

*Підприємства об'єднання громадян* створюються за рішенням керівного органу будь-якої громадської організації. Джерелом формування статутного фонду є кошти громадської організації, які, в свою чергу, формуються із майна, членських внесків, пожертвувань громадян та інших осіб, які є членами даної громадської організації. Величина статутного фонду підприємства об'єднання громадян законодавчо не обумовлена.

Трудовий колектив такого підприємства отримує право господарського відання, тобто право користуватись та розпоряджатись в обумовлених межах майном, продукцією і прибутком підприємства.

Управління підприємством здійснює керівник, який призначається керівним органом громадської організації. Керівний орган громадської організації укладає з призначеним керівником договір (контракт), в якому обумовлюються його права та обов'язки, соціальний захист, гарантії, винагорода тощо.

*Комунальні підприємства* створюються за рішенням керівного органу відповідної територіальної громади. Мета створення комунальних підприємств – задоволення потреб населення даного регіону в певних товарах, послугах тощо. Це можуть бути підприємства переробної промисловості, служби побуту, трамвайно-тролейбусні управління тощо.

Джерелом формування статутного фонду комунального підприємства є бюджет та інші кошти відповідної територіальної громади. Трудовий колектив комунального підприємства отримує право господарського відання даним підприємством.

Управління підприємством здійснює керівник, який призначається керівним органом територіальної громади. Керівний орган територіальної громади укладає з призначеним керівником договір (контракт), в якому обумовлюються його права та обов'язки, соціальний захист, гарантії, винагорода тощо.

*Державні підприємства* бувають двох основних видів: державні комерційні та казенні підприємства. Для реалізації комерційної ідеї рекомендується використовувати державні комерційні підприємства.

*Державні комерційні підприємства* створюються за рішенням уповноважених органів державної влади з метою випуску продукції, яка має важливе значення для всієї країни. Джерелом формування статутного фонду є кошти відповідного державного органу, який створив таке підприємство. Мінімальна величина статутного фонду державних комерційних підприємств визначається законом.

Трудовий колектив державного комерційного підприємства отримує право господарського відання даним підприємством. При цьому майно, продукція і прибуток підприємства є власністю держави. Управління підприємством здійснює керівник, який призначається органом, що створив це підприємство.

Державне комерційне підприємство зобов'язане приймати до виконання державні замовлення та державні завдання, а також враховувати їх при формуванні власної виробничої програми. Окрім цього, прийняття багатьох рішень (наприклад, списання з балансу основних фондів, купівля матеріальних ресурсів у приватних осіб тощо) повинно бути узгоджено з органом, до сфери управління якого входить підприємство.

*Виробничі кооперативи* – це добровільне об'єднання фізичних осіб (громадян) для спільного здійснення господарської діяльності, що базується на їх особистій трудовій участі та об'єднанні майнових внесків.

Членами виробничого кооперативу можуть бути особи, які досягли шістнадцятирічного віку. Кількість членів виробничого кооперативу не може бути меншою ніж три особи. Джерелом формування статутного фонду є вступні та пайові внески засновників. Величина статутного фонду законодавчо не обумовлена.

Майно, продукція і прибуток виробничого кооперативу є власністю кооперативу, але кожний член кооперативу має в цій власності свою частку (пай). При виході із кооперативу цей пай повертається учаснику.

Всі учасники виробничого кооперативу мають право брати участь в управлінні підприємством шляхом голосування на загальних зборах за принципом: “одна особа – один голос”.

Виробничі кооперативи мають дво-, три- або чотирирівневі схеми управління. Найповніша – це чотирирівнева схема управління: загальні збори членів кооперативу → спостережна рада → правління → ревізійна комісія.

*Споживчі товариства* – це самостійні, демократичні організації громадян, які на основі добровільного членства і взаємодопомоги за місцем проживання або роботи об'єднуються для спільного господарювання з метою поліпшення свого економічного і соціального стану. Завдання отримання прибутку споживчі товариства не ставлять. Окрім цього, в роботі споживчого товариства безпосередня трудова участь його членів не обов'язкова.

Індивідуальними членами споживчого товариства можуть бути громадяни, які досягли шістнадцятирічного віку, а колективними членами –

селянські (фермерські) господарства, державні та інші підприємства, які поділяють його інтереси. Джерелом формування статутного фонду є вступні та пайові внески засновників. Величина статутного фонду законодавчо не обумовлена.

Всі учасники споживчого товариства мають право брати участь в управлінні підприємством шляхом голосування на загальних зборах за принципом: “одна особа – один голос”.

Споживчі товариства мають трирівневу схему управління: загальні збори членів товариства → правління → ревізійна комісія.

*Акціонерні товариства* – це такі підприємства, в яких весь капітал (статутний фонд) розділений на певне число рівних частин – акцій, які знаходяться у власності окремих фізичних та юридичних осіб. Власником акцій може бути і держава, яка в цьому випадку виступає як звичайний акціонер. Статутний фонд акціонерного товариства складають внески засновників та учасників. Величина статутного фонду акціонерного товариства не може бути меншою за величину, яка дорівнює 1250 мінімальних заробітних плат (з 1.12.2008 року мінімальна заробітна плата складає 605 грн. в місяць).

У *відкритому* акціонерному товаристві учасниками можуть бути всі бажаючі, які купили акції цього товариства на фондовій біржі або придбали їх шляхом відкритої підписки. В *закритому* акціонерному товаристві весь пакет акцій розподіляється тільки серед засновників.

Акції акціонерних товариств можуть бути привілейовані та звичайні (прості). Власники привілейованих акцій отримують гарантії отримання підвищеного рівня дивідендів, але втрачають право голосу на загальних зборах акціонерів. Власники звичайних акцій можуть сподіватись на отримання дивідендів лише при отриманні акціонерним товариством достатнього прибутку.

Акціонерні товариства мають складну, чотирирівневу схему управління: загальні збори учасників → спостережна рада → генеральна дирекція (правління) → ревізійна комісія. Учасники акціонерного товариства мають право брати участь у загальних зборах товариства та голосувати на них за принципом: “одна акція – один голос”.

*Товариства з обмеженою відповідальністю* – це такі підприємства, в яких весь капітал (статутний фонд) розділений на довільні частки (паї), які закріплені за конкретними учасниками – фізичними та юридичними особами. Кількість засновників (учасників) товариства з обмеженою відповідальністю не може перевищувати 10-ти осіб.

Статутний фонд товариства з обмеженою відповідальністю складають внески засновників та учасників. Величина статутного фонду не може бути меншою за мінімальних заробітних плат. До моменту реєстрації всі учасники товариства повинні внести до статутного фонду не менше 30% вартості своєї частки.

Товариства з обмеженою відповідальністю за своїми розмірами значно менші акціонерних. Кожен учасник товариства може *вийти із товариства* з виплатою частки (паю) в статутному фонді, яка йому належить, та нарахованих дивідендів. У випадку смерті учасника товариства переважне право вступу до товариства має правонаступник. Але це відбувається не автоматично. Для цього потрібно, щоб за таке рішення проголосували учасники простою більшістю голосів.

Складніше вирішується питання про виключення учасника із лав товариства. Для цього потрібно, щоб за це рішення проголосували учасники, які мають в сукупності більше, ніж 50% загальної кількості голосів.

Всі учасники товариства несуть обмежену відповідальність за результати його діяльності, яка визначається вартістю їх частки (паю) в статутному фонді. Це є однією із переваг даної форми підприємницької діяльності.

Товариства з обмеженою відповідальністю мають трирівневу схему управління: збори учасників → дирекція → ревізійна комісія. Учасники товариства з обмеженою відповідальністю мають право брати участь в зборах товариства та голосувати на них за принципом: “кількість голосів дорівнює питомій частці учасника в статутному фонді”. Директором товариства з обмеженою відповідальністю може бути найманий працівник.

Примітка. З 1 січня 2004 року в Україні дозволено створювати товариства з обмеженою відповідальністю однією особою.

*Товариства з додатковою відповідальністю* – це такі підприємства, в яких весь капітал (статутний фонд) розділений на довільні частки (паї), які закріплені за конкретними учасниками. Товариства з додатковою відповідальністю подібні до товариств з обмеженою відповідальністю за тим виключенням, що учасники товариства з додатковою відповідальністю відповідають за його діяльність своїми внесками до статутного фонду, а при недостатності цих сум – додатково належним їм майном в *однаковому для всіх учасників розмірі, кратному внеску кожного учасника*.

Товариства з додатковою відповідальністю створюються в тих сферах діяльності, які вимагають підвищеної майнової відповідальності, наприклад, при організації ломбардів тощо.

*Повні товариства* – це така форма організації підприємницької діяльності, коли всі учасники є фізичними особами, які добре знають та довіряють один одному, мають певні частки в статутному фонді, особисто займаються підприємницькою діяльністю і безпосередньо впливають на фінансові результати роботи товариства. Товариство працює під назвою з зазначенням імен всіх засновників. Наприклад, “Повне товариство “Петренко і Партнери””; „Повне товариство „Брати Козаченки” тощо.

Повне товариство, об'єднуючи підприємницькі зусилля засновників, *працює без статуту і прав юридичної особи, тільки на основі установчого договору*. Статутний фонд повного товариства складають внески заснов-

ників. Величина статутного фонду повного товариства законодавчо не обумовлена.

Передача учасником повного товариства своєї частки в статутному фонді іншим учасникам цього товариства або третій особі може бути здійснена *тільки за згодою всіх учасників*.

Всі учасники повного товариства несуть повну солідарну відповідальність за результати роботи товариства всім своїм майном, включаючи і особисте, на яке згідно з законодавством України може бути звернено стягнення. Ведення справ повного товариства здійснюється за *загальною згодою всіх учасників*.

*Командитні товариства* – це така форма організації бізнесу, коли частина учасників є учасниками з повною відповідальністю (так званими “повними товаришами” або комплементерами), які особисто безпосередньо займаються підприємницькою діяльністю і несуть повну солідарну відповідальність за результати роботи товариства всім своїм майном, включаючи особисте, а інша частина учасників є вкладниками (так званими “командитистами”), які не займаються підприємницькою діяльністю, а вносять до статутного фонду внески та відповідають за результати роботи товариства тільки величиною цих внесків. Командитні товариства ще називаються *товариствами на довірі*.

Статутний фонд командитного товариства складають внески учасників з повною відповідальністю та вкладників. Величина статутного фонду командитного товариства законодавчо не обумовлена.

Якщо вкладниками є юридичні та фізичні особи, то створюється командитне товариство, яке працює за установчим договором і статутом як юридична особа. Якщо вкладниками є тільки фізичні особи, то створюється товариство, яке працює тільки за установчим договором і не є юридичною особою.

В установчому договорі повинен бути зазначений розмір часток кожного із учасників з повною відповідальністю, розмір, склад і порядок внесення ними вкладів, форма участі учасників у справах товариства. Стосовно вкладників вказується тільки сукупний розмір їх часток у майні товариства, який не повинен перевищувати 50% статутного фонду. Склад вкладників командитного товариства не вказується.

Ведення справ командитного товариства здійснюється за *загальною згодою всіх учасників з повною відповідальністю*.

Аналізуючи вищезазначені організаційно-правові форми господарювання, розробник повинен обґрунтувати вибір такої форми, яка дозволить йому реалізувати висунуту підприємницьку ідею, отримати необхідні інвестиції, викликати довіру у інвесторів або кредиторів тощо.

Зрозуміло, що у випадку, коли певна комерційна ідея запроваджується на діючому підприємстві, то вибір організаційно-правової форми господарювання не проводиться.



### 5.3 Вибір способу започаткування бізнесу

Вибравши певну організаційно-правову форму господарювання, розробники бізнес-плану повинні визначитись, яким саме способом розпочати бізнес та реалізувати підприємницьку ідею.

Можуть бути розглянуті такі варіанти:

- започаткування бізнесу у вигляді реєстрації фізичної особи-підприємця;
- створення нового підприємства – юридичної особи;
- придбання існуючого підприємства;
- вихід із великої компанії з утворенням нового підприємства;
- укладання або не укладання франчайзингової угоди;
- прямий маркетинг;
- інші способи: пересувна торгівля, надомний бізнес тощо.

Кожний із зазначених способів початку бізнесу має свої особливості, які повинні бути враховані при розробці бізнес-плану.

Найпростіший спосіб початку бізнесу – це створення суб'єкта підприємницької діяльності, який отримав назву „підприємець-фізична особа”. При даній формі господарювання реалізацію підприємницької ідеї здійснює одна особа без створення будь-якого підприємства.

При *створенні нового підприємства* потрібно визначитись з величиною статутного фонду майбутнього підприємства та джерелами його формування, з керівниками; вибрати місцезнаходження підприємства; розрахувати величину кредиту (якщо власних коштів не вистачає) тощо.

При *купівлі існуючого підприємства* потрібно проаналізувати фінансовий стан цього підприємства, величину кредиторської та дебіторської заборгованості, запропонувати заходи щодо перебудови (реформування) даного підприємства, зміни керівного складу тощо.

При започаткуванні нового бізнесу *шляхом виділення нового підприємства із великої компанії* потрібно скласти розподільчий баланс, згідно якого до новоствореного підприємства повинні перейти певні права, обов'язки, майно, кошти тощо.

В останнє десятиріччя в світі набув поширення такий спосіб започаткування бізнесу, як *директ-маркетинг (прямий маркетинг) або ще кажуть „прямий збут”*. Його можна розглядати як вид діяльності, розрахований на індивідуального споживача та його запити. До директ-маркетингу відносяться:

- особистий (персональний) продаж товарів тощо;
- директ-меїл (direct-mail) – тобто проведення реклами товарів та послуг для певного прошарку клієнтів;
- інші способи (виставки, ярмарки, виступи перед аудиторією тощо).

*Особистий (персональний) продаж* – це усне представлення товару в ході бесіди з одним або декількома потенційними покупцями з метою продажу. До особливостей персонального продажу відноситься безпосередній,

прямий характер відносин „продавець-покупець”, наявність двостороннього зв’язку, гнучкість, особистий підхід до клієнта, наявність певної реакції з боку покупця, яку можна виявити і нейтралізувати (якщо це потрібно) тощо.

В організаційному плані особистий продаж набуває таких форм:

а) один підприємець (реалізатор) – один клієнт. В основі успіху торговельної операції – постать підприємця, його комівояжерські здібності;

б) один підприємець (реалізатор) – група клієнтів. В цьому випадку відбуваються зустрічі підприємця з групою клієнтів „за чашкою кави”, яку організовує один із клієнтів. За такі послуги цей „господар” в подальшому отримує певні „чайові” або знижки при купівлі товару;

в) група реалізаторів – група клієнтів. Це – наперед організовані зустрічі, де реалізатори здійснюють рекламу певного товару перед групою потенційних покупців (доповіді, покази, відповіді на запитання тощо);

г) проведення виробниками товарів торгових нарад, семінарів тощо.

Специфічним видом реклами є так званий директ-меіл (direct-mail). Суть методу: підприємець (виробник, посередник) направляє невеликій кількості важливих клієнтів рекламні пропозиції типу:

Директору .....пану.....

З часу вашого останнього візиту до нас пройшло 2 місяці. За цей час у нас накопичилось декілька цікавих пропозицій. Так, ми отримали....., ..... (перераховуються все, що може зацікавити потенційного клієнта).

Чекаємо на Ваш дзвінок, візит.....

Директ-меіл є ефективним для підприємця, який має справу з відносно невеликою, чітко окресленою аудиторією. Це дає змогу надсилати клієнтам адресні бази даних: прайси, листи тощо. Директ-меіл застосовується тоді, коли вартість разової покупки може бути дуже великою.

Директ-меіл застосовується для постійних клієнтів і дає змогу надавати клієнтам більше відомостей, ніж через засоби масової інформації. Надання таких відомостей через засоби масової інформації буде коштувати значно дорожче.

Поширеним способом започаткування бізнесу є так званий „франчайзинг” [“франшиза” (франц.) – пільга]. *Франчайзинг* – це довгострокова угода між двома суб’єктами бізнесу: франчайзодавцем (ФД) і франчайзоотримувачем (ФО), за якою франчайзодавець надає франчайзоотримувачу право використовувати ім’я свого бізнесу (товарний знак, назву), право виготовляти свої товари, право використовувати технологію тощо за відповідну плату. В даний час існують три типи франчайзинга:

- *торговий*, коли надається право використовувати лише ім’я бізнесу (наприклад, товарний знак);

- на розповсюдження продукції, коли надається ліцензія на виробництво та/або продаж певних видів продукції на певній території. Цей тип франчайзинга характерний для ринку автомобілів, нафтопродуктів, безалкогольних напоїв тощо;

- *чистий франчайзинг*, коли надається право комплексного забезпечення бізнесу шляхом об'єднання торгового франчайзинга та франчайзинга на розповсюдження продукції, а також навчання передовим методам управління, контролю якості продукції тощо.

Для франчайзоотримувача укладання франчайзингової угоди несе певні вигоди. До *переваг* відноситься:

- отримання консультаційної допомоги в сфері менеджменту, маркетингу, організації виробництва;

- використання досвіду франчайзодавця з підбору кадрів, організації закупівлі сировини, збуту продукції тощо;

- уникнення помилок франчайзодавця з питань становлення та розвитку бізнесу;

- швидке (користуючись відомістю франчайзодавця) визнання на ринку з боку споживачів;

- гарантія високої якості товарів і послуг, яка досягається шляхом використання ліцензій, ноу-хау тощо, тобто всім тим, що вже було апробовано франчайзодавцем;

- можливість користуватись рекламною продукцією франчайзодавця, яка коштує дорого і не може бути самостійно використана франчайзоотримувачем без допомоги франчайзодавця;

- отримання підтримки в виборі приміщень, проведенні переговорів з його оренди, в управлінні фінансовою діяльністю, в налагодженні контактів з фінансовими установами, постачальниками, посередниками тощо;

- зменшення підприємницького ризику;

- збільшення ймовірності отримання кредитів від комерційних банків порівняно з підприємцями-початківцями.

*Пряма фінансова підтримка франчайзоотримувача з боку франчайзодавця у вигляді надання кредитів не практикується.*

Разом з тим, франчайзингова угода несе для франчайзоотримувача і певні втрати. До них відносяться:

- *часткова втрата свободи дій*, оскільки правила поведінки франчайзоотримувача повинні відповідати вимогами франчайзодавця;

- *необхідність здійснювати франчайзингові платежі*, які складаються з *початкового внеску* (вартість ліцензії на право користування торговою маркою, плата за навчання та надання послуг) та *постійних платежів* (орендна плата, процент від обсягу продаж як форма участі в прибутках франчайзодавця; внески на проведення рекламної компанії (1-5% від обсягу продаж); а також інші платежі залежно від специфіки бізнесу);

- *стандартизація діяльності* франчайзоотримувача, яка полягає в тому, що він повинен дотримуватись стандартів франчайзодавця;

- обмеження продуктової лінії. В більшості випадків франчайзоотримувач повинен виробляти (продавати) тільки ті товари (послуги), які схвалені франчайзодавцем тощо.

Типова форма франчайзингової угоди наведена в додатку А.

Таким чином можна зробити висновок: початкова стадія підготовки бізнес-плану, за відповідних обставин, вимагає певних витрат ресурсів та часу на її виконання. Разом з тим, у самому бізнес-плані *результати початкового етапу фіксуються тільки у вигляді коротких кінцевих висновків, а саме*: формулюється суть комерційної ідеї, яка пропонується для реалізації; акцентується увага на перевагах вибраної організаційно-правової форми бізнесу, визначається спосіб започаткування бізнесу (для нового бізнесу).

### **Питання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте суть початкової стадії розробки бізнес-плану. В яких випадках початкова стадія розробки бізнес-плану є обов'язковою?

2. Назвіть основні методи генерування підприємницьких (комерційних) ідей.

3. Назвіть та дайте характеристику методам індивідуального творчого пошуку підприємницьких (комерційних) ідей.

4. Назвіть та дайте характеристику методам колективного пошуку підприємницьких (комерційних) ідей.

5. Назвіть та дайте характеристику методам активізації пошуку підприємницьких (комерційних) ідей.

6. Охарактеризуйте метод пошуку підприємницьких (комерційних) ідей, який базується на використанні „карти ідей”. Назвіть основні етапи (кроки) застосування цього методу.

7. Назвіть основні організаційно-правові форми господарювання суб'єктів бізнесу та дайте їм характеристику.

8. Визначіть доцільність використання тих чи інших організаційно-правових форм господарювання для започаткування тих чи інших видів бізнесу.

9. Назвіть основні способи започаткування бізнесу та дайте їм порівняльну характеристику.

10. Дайте означення поняття „франчайзинг” та визначіть його основні типи. В яких випадках доцільно використовувати франчайзинг при розробці бізнес-плану?

11. Охарактеризуйте переваги та недоліки франчайзинга як для франчайзодавця, так і для франчайзоотримувача.

12. Яким чином результати початкової стадії розробки бізнес-плану віддзеркалюються в самому бізнес-плані?

13. Дайте характеристику такому способу започаткування бізнесу як директ-маркетинг (прямий маркетинг) та назвіть його основні форми.

## 6 ПІДГОТОВЧА СТАДІЯ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ

*Прийняти рішення, як правило, легко.  
Важко прийняти правильне рішення  
(Народна мудрість)*

*Підготовча стадія* – це такий етап розробки бізнес-плану, на якому здійснюється збирання інформації для розробки бізнес-плану, визначається стратегія майбутнього бізнесу та послідовність розробки основних розділів бізнес-плану (так звана логіка написання бізнес-плану).

### 6.1 Збирання інформації для розробки бізнес-плану

Збирання інформації, необхідної для детальної розробки бізнес-плану, складає початок підготовчої стадії розробки бізнес-плану. Зусилля підприємців (розробників) на даному етапі мають бути зосереджені на пошуку такої інформації:

- *маркетингової*, тобто на збиранні інформації про споживачів, аналогічні товари і послуги, ціни, конкурентів, рекламу, шляхи (канали) просування товару на ринок тощо;

- *виробничої*, тобто на збиранні інформації про технології, машини, устаткування, сировину і матеріали, робочу силу, виробничі та офісні приміщення тощо);

- *фінансової*, тобто на збиранні інформації про допустиму рентабельність започаткованого бізнесу, потребу в кредитах, чинні ставки оподаткування, умови страхування тощо;

- *загальноекономічної і галузевої*, тобто на збиранні інформації про економічну ситуацію в країні та регіоні, соціальні та політичні умови життя країни, тенденції розвитку галузі, наявність та особливості чинного законодавства в сфері підприємництва, оподаткування, зовнішньоекономічної діяльності тощо);

- *прогнозої*, тобто на збиранні передбачень і припущень науковців, експертів, фахівців з різних питань, наприклад, щодо обсягу продажу аналогічних товарів та послуг, можливих цін на сировину та матеріали тощо, темпів зростання виробництва та торгівлі, зміни курсів валют і т.ін.

*Джерелами* інформації можуть бути [10]:

- власний досвід практичної діяльності підприємця в даній сфері;  
- безпосередні контакти з майбутніми споживачами, постачальниками, торговими агентами;

- відомості про конкурентів, здобуті придбанням їхніх товарів, установленням контактів з їхніми представниками;

- статистична інформація про стан і тенденції розвитку галузі (сфери майбутньої діяльності);

- поточні аналітичні огляди економічної та фінансової ситуації, що складається на певному ринку;
- рекламні матеріали, матеріали виставок, ярмарків, науково-практичних конференцій, семінарів тощо;
- публікації з питань підприємництва тощо.

Зібрана підприємцем інформація з вищезазначених питань є основою для розробки стратегії майбутнього бізнесу та визначення послідовності розробки основних розділів бізнес-плану.

## 6.2 Розробка стратегії майбутнього бізнесу

Перед тим, як розробляти бізнес-план реалізації певної підприємницької (комерційної) ідеї, потрібно спочатку визначити стратегію майбутнього бізнесу. *Стратегія* – це довгострокова модель (або ще кажуть напрямком дій) розвитку бізнесу, яка приймається підприємцем для досягнення поставленої мети.

В економічній літературі, присвяченій питанням підприємництва, розглядаються різні види стратегії бізнесу (*базові* – виживання, стабілізації, зростання та інші; *функціональні* – виробнича, фінансова, соціальна, управлінська тощо); *корпоративні* (для підприємств, які працюють в різних галузях, та *ділові* (для підприємств, які займаються одним видом діяльності), розглядаються різні об'єкти стратегії (продукція, капітал, прибуток, поведінка на ринку, інвестиції, інновації, конкурентоспроможність, технології, кадри, фінанси тощо)[8].

Зрозуміло, що на етапі розробки та впровадження певної комерційної ідеї та створення суб'єкта бізнесу підприємцю складно в повному обсязі проаналізувати та обґрунтувати вибір оптимальної стратегії для свого бізнесу. Але разом з тим, кваліфіковано скласти бізнес-план без чітко обраної стратегії розвитку бізнесу також неможливо, оскільки у потенційних інвесторів постійно будуть виникати питання типу: „Чому саме так вирішив зробити підприємець?“, „Чому саме така сума коштів потрібна йому для реалізації запропонованої комерційної ідеї?“ та інші.

Тому у випадку розробки бізнес-плану реалізації певної підприємницької ідеї рекомендується використовувати спрощену методику розробки стратегії майбутнього бізнесу, яка складається з таких етапів:

- 1) оцінювання зовнішнього середовища непрямого впливу, яке являє собою проведення аналізу впливу на можливість реалізації запропонованої комерційної ідеї (або розвиток бізнесу) політичної та економічної ситуації в країні, існуючої законодавчої бази тощо;
- 2) оцінювання середовища прямого впливу, яке являє собою проведення аналізу впливу на можливість реалізації комерційної ідеї (або розвиток підприємства) галузевих факторів;
- 3) визначення ключових факторів успіху в бізнесі;

4) проведення внутрішнього аналізу та визначення сильних та слабких сторін новостворюваного суб'єкта бізнесу;

5) проведення SWOT-аналізу та формулювання місії новостворюваного суб'єкта бізнесу;

6) визначення базової стратегії новостворюваного суб'єкта бізнесу;

7) формулювання мети (цілі) та конкретних завдань новостворюваного суб'єкта бізнесу.

Далі, на основі обраної стратегії майбутнього бізнесу, змісту комерційної ідеї визначається послідовність розробки основних розділів бізнес-плану (або логіка написання бізнес-плану).

### **6.2.1 Оцінювання зовнішнього середовища непрямого впливу**

Оцінювання зовнішнього середовища непрямого впливу являє собою проведення аналізу впливу на можливість реалізації запропонованої комерційної ідеї (або розвиток бізнесу) політичної та економічної ситуації в країні, існуючої законодавчої бази тощо. Даний вид аналізу відноситься до *зовнішнього* виду аналізу.

В літературі даний вид аналізу носить назву PEST-аналіз. PEST – це аббревіатура чотирьох англійських слів:

- *polisy* – політика;
- *economy* – економіка;
- *society* – суспільство;
- *technology* – технологія.

До *політичних* факторів впливу відносяться: проведення в країні виборів; прогнозовані зміни в законодавстві, стан державного регулювання підприємництва, очікувані міжнародні події (наприклад, проведення в Україні ЄВРО-2012) тощо.

До *економічних* факторів належать макроекономічні показники, якими зазвичай характеризується стан економіки країни. Це – динаміка валового внутрішнього продукту, рівень інфляції, динаміка доходів населення, зміна курсу валют, динаміка процентних ставок в комерційних банках тощо.

До *суспільних* факторів доцільно віднести: структуру населення, кількість працездатного населення; рівень соціального захисту населення, зміни в базових цінностях, зміни структури доходів населення та ін.

До *технологічних* факторів можна віднести: державні та недержавні витрати на науку; появу нових патентів, технологій; темпи розробки нової продукції, інноваційні процеси в країні, екологічні обмеження тощо.

Підприємець повинен визначити найсуттєвіші фактори зовнішнього середовища непрямого впливу, в якому він планує розпочати свій бізнес, та їх можливий вплив на свій майбутній бізнес. При цьому потрібно пам'ятати, що суб'єкт бізнесу *не може змінити* ці фактори та *не може безпосередньо впливати* на них.

Але завдання даного виду аналізу значно ширше. Воно полягає в тому, що підприємець повинен визначити, які із визначених факторів зовнішнього середовища створюють сприятливі можливості для розвитку бізнесу, а які навпаки, є для нього загрозою.

В результаті проведення аналізу зовнішнього середовища непрямого впливу доцільно скласти таблицю *можливостей та загроз* для впровадження комерційної ідеї (або для розвитку суб'єкта бізнесу) за зразком, наведеним в таблиці 6.1.

Таблиця 6.1 – Сприятливі можливості та загрози бізнесу

Фактори зовнішнього середовища непрямого впливу	Ступінь залежності майбутнього бізнесу від впливу фактора					Сприятливі можливості	Можливі загрози
	повна незалежність	часткова незалежність	нейтральність	слабка залежність	повна залежність		
1. ПОЛІТИКА							
а) вибори Президента	-	-	-	+	-	-	+
б) зміна законодавства	-	-	-	-	+	-	+
в) ЄВРО-2012	-	-	-	-	+	+	-
г) .....	?	?	?	?	?	?	?
2. ЕКОНОМІКА							
а) зростання ВВП	-	+	-	-	-	+	-
б) рівень інфляції	-	-	-	+	-	-	+
в) .....	?	?	?	?	?	?	?
3. СУСПІЛЬСТВО							
а) зміни в соціально-демографічній структурі	-	-	+	-	-	-	+
б) зростання доходів населення	-	-	-	-	+	+	-
в) .....	?	?	?	?	?	?	?
4. ТЕХНОЛОГІЯ							
а) збільшення державних витрат на науку	-	-	-	-	+	-	+
б) екологічні обмеження	-	+	-	-	-	+	-
в) .....	?	?	?	?	?	?	?

*Примітка.* Назва факторів зовнішнього середовища непрямого впливу та заповнення рядків таблиці – умовні.

Таким чином, суть аналізу зовнішнього середовища непрямого впливу зводиться до того, що спочатку визначаються фактори непрямого впливу, потім вибираються критерії для їх оцінювання, далі визначаються конк-



ретні значення відхилень, вихід за які свідчить, що виникають загрози для бізнесу або, навпаки, створюються сприятливі можливості для його розвитку.

*Примітка.* Важливо не тільки проаналізувати фактори зовнішнього середовища непрямого впливу, але й спрогнозувати тенденції їх змін.

Для полегшення процесу визначення факторів, які відкривають сприятливі можливості або є загрозами для майбутнього бізнесу, можна скористатись рекомендаціями щодо кількісного оцінювання впливу основних зовнішніх факторів непрямого впливу. Наприклад, силу впливу цих факторів можна оцінити у відсотках за такою шкалою [15]:

- економічні - (+) 35%;
- політичні - (-) 15%;
- суспільні (або соціокультурні) - (-) 20%;
- технологічні – (+) 30%.

Знаки (+) та (-) означають відповідно позитивний або негативний вплив.

## **6.2.2 Оцінювання середовища прямого впливу**

Оцінювання середовища прямого впливу являє собою проведення аналізу впливу на можливість реалізації комерційної ідеї (або розвиток бізнесу) галузевих факторів. Даний вид аналізу також відноситься до *зовнішнього* виду аналізу.

Предметом галузевого аналізу є:

- *споживачі* (обсяги та характеристики ринку товарів і послуг, якість товарів та послуг, сезонність та циклічність попиту, диференціація товарів та послуг, чутливість споживачів до цін, здатність споживачів диктувати свої ціни тощо);

- *постачальники* (кількість, конкуренція поміж ними, наявність матеріалів-замінників, здатність постачальників диктувати свої ціни, умови та терміни постачання тощо);

- *конкуренти та стан конкуренції* (основні підприємства, що конкурують на ринку, поділ ринку між ними; можливість появи принципово нових товарів-замінників, основні конкурентні переваги в галузі, стан конкуренції в галузі, характер маркетингової стратегії конкурентів і т.ін.);

- *умови для входження в галузь* (обсяги початкових інвестицій, доступність джерел сировини та каналів збуту, конвертованість валюти, захист з боку держави, прихильність споживачів);

- інші фактори.

В результаті проведення галузевого аналізу визначаються тенденції розвитку галузі, оцінюється рівень конкуренції в ній, дається характеристика товарам та послугам, визначаються можливі зміни смаків та орієнтації споживачів тощо.

Певною складністю при проведенні галузевого аналізу є визначення стану конкуренції в галузі. Цей крок аналізування особливо важливий, бо важко розробити повноцінну стратегію розвитку бізнесу без глибокого розуміння конкуренції в галузі. Тут доречно скористатись порадами професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера, який довів, що стан конкуренції в галузі можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами:

- суперництвом між підприємцями всередині галузі;
- спробами підприємців з інших галузей завоювати покупців своїми товарами-замінниками;
- можливістю появи конкурентів всередині галузі;
- здатністю постачальників диктувати свої умови та ціни;
- здатністю споживачів продукції диктувати свої умови та ціни [15].

Тому розробник бізнес-плану повинен проаналізувати ці конкурентні сили та зробити висновок про стан конкуренції в галузі. В даний час найхарактернішими видами конкуренції є: запекла, інтенсивна, помірна та привабливо-слабка.

Конкуренція вважається *інтенсивною*, якщо дії конкурентів знижують середній прибуток у галузі. *Помірна* конкуренція характеризується тим, що більшість підприємців отримують середній прибуток по галузі. *Привабливо-слабка* – коли більшість підприємців може отримувати прибуток вище середнього, вкладаючи інвестиції лише у виробництво. І нарешті, різкі загострення суперництва роблять конкурентну боротьбу у галузі *запеклою*.

Визначивши стан конкуренції в галузі, підприємець може визначити (приблизно) *конкурентну позицію* новостворюваного суб'єкта бізнесу на ринку, де планується реалізувати запропоновану комерційну ідею. Для цього можна скласти матрицю конкурентного профілю (див. табл. 6.2).

Таблиця 6.2 – Матриця конкурентного профілю

Основні галузеві фактори	Ваговий коефіцієнт	Власна справа		Конкурент „А”		Конкурент „Б”	
		Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка
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	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4
Загальна оцінка	1	-	2,6	-	3,3	-	2,8

*Примітка.* Основні галузеві фактори, їх рейтинги та вагові коефіцієнти вибрані довільно.

Побудову матриці конкурентного профілю можна здійснити за такою методикою [9]:

- виписуються основні фактори галузевого аналізу;
- кожному із факторів надається певний ваговий коефіцієнт, який характеризує важливість відповідного фактора щодо інших факторів. Сума вагових коефіцієнтів повинна дорівнювати одиниці;
- складається список головних конкурентів та визначається рейтинг кожного конкурента щодо кожного фактора. Для зручності рекомендується застосовувати рейтингові оцінки за п'ятибальною шкалою, тобто один, два, три, чотири та п'ять (хоча можуть бути й інші оцінки);
- множенням вагового коефіцієнта на встановлений рейтинг визначають загальну оцінку кожного фактора. Сума одержаних загальних оцінок за всією сукупністю факторів успіху визначає (приблизно) розподіл конкурентів, які працюють на даному ринку.

Інформація, наведена в таблиці 6.2, дає змогу розробнику бізнес-плану краще спланувати свою діяльність, точніше розподілити кошти на впровадження запропонованої комерційної ідеї та на боротьбу з конкурентами за певними напрямками тощо.

Завершується аналіз середовища прямого впливу визначенням ключових факторів успіху в бізнесі.

*Ключові фактори успіху в бізнесі* – це такі фактори, на які підприємець може і повинен безпосередньо впливати, контролювати їх та управляти ними і які визначають спроможність підприємця впровадити запропоновану комерційну ідею та конкурувати на визначеному ринку.

Ключовими можуть бути як *кількісні фактори* (або показники), наприклад, низька собівартість одиниці продукції та її ціна, незначні експлуатаційні витрати, відносно великі витрати на рекламу, питома вага ринку, яку контролює суб'єкт бізнесу, наявність у продукції певних якостей і т.ін., які можна кількісно оцінити, так і *якісні фактори* (показники), які важко (або неможливо) оцінити кількісно: культура виробництва, якість послуг, персонал, система збуту, прихильність споживачів та багато інших.

Наприклад, в умовах привабливо-слабкої конкуренції перемога в конкурентній боротьбі навряд чи може вважатися ключовим фактором успіху, оскільки будь-який суб'єкт бізнесу може отримати свій прибуток без значних зусиль. Тому на боротьбу з конкурентами тут немає сенсу витратити зусилля і кошти. І навпаки, в умовах запеклої конкуренції без ефективних дій, спрямованих на придушення конкурента, реалізувати запропоновану комерційну ідею та отримати при цьому бажані прибутки буде дуже важко.

Аналогічно, для дорогих коштовностей низькі ціни не є ключовим фактором успіху у бізнесі, оскільки тут на перший план виступають такі якості, як витонченість, оригінальність, ексклюзивність тощо. І навпаки, для товарів широкого вжитку низькі ціни є одним із ключових факторів успіху у бізнесі.

### 6.2.3 Проведення внутрішнього аналізу та визначення сильних та слабких сторін новостворюваного суб'єкта бізнесу

Після проведення зовнішнього аналізу (або аналізу середовища непрямого та прямого впливу) переходять до внутрішнього аналізу. Головне завдання внутрішнього аналізу – це визначення *сильних і слабких* сторін працюючого або новостворюваного суб'єкта бізнесу у вибраній сфері діяльності та на вибраному ринку.

Зрозуміло, що визначення сильних та слабких сторін новостворюваного або працюючого суб'єкта бізнесу повинно безпосередньо (а в деяких випадках і опосередковано) пов'язано з їх впливом на ключові фактори успіху в бізнесі (!). Дійсно, який сенс, наприклад, буде мати підбір на роботу охайного та доброзичливого персоналу, якщо продукція, яка буде реалізовуватись, є неякісною. Хоча за певних умов потрібно враховувати і цю обставину, яка може суттєво вплинути на успіх реалізації запропонованої комерційної ідеї.

*Сильні сторони* – це особливі, унікальні, оригінальні або, принаймні, відмінні від конкурентів якості, на які може бути зроблена ставка в бізнесі і які обумовлюють певні конкурентні переваги даного суб'єкта бізнесу у досягненні ключових факторів успіху в бізнесі. До сильних сторін можна віднести, наприклад, міцні ринкові позиції, наявність унікальної технології, позитивний імідж, стійкий фінансовий стан суб'єкта бізнесу, можливість залучення рідкісних ресурсів, доступ до закритих для широких кіл джерел інформації тощо.

*Слабкі сторони* – це якості, яких суб'єкту бізнесу бракує порівняно з іншими конкурентами. До слабких сторін відносяться: нездатність фінансувати певні заходи (в тому числі й інноваційні), застаріла технологія, відсутність управлінського хисту (таланту) у вищого керівництва, відсутність кваліфікованих кадрів, неефективні системи мотивації праці, слабка маркетингова діяльність тощо.

Для визначення сильних та слабких сторін суб'єкта бізнесу виокремлюють основні функціональні види його діяльності: *маркетинг, виробництво, персонал, дослідження та розробки, фінанси* тощо, а потім у межах кожного виду діяльності здійснюють порівняння окремих сторін діяльності даного суб'єкта з аналогічними сторонами діяльності конкурентів, шукаючи відмінності між власними якостями і відповідними якостями конкурентів.

В результаті виявляють *сильні та слабкі* сторони даного суб'єкта бізнесу, які підлягають управлінню та контролю і які будуть сприяти досягненню ключових факторів успіху у бізнесі.

Так, з погляду *маркетингової функції* для оцінювання сильних та слабких сторін новостворюваного або працюючого суб'єкта бізнесу потрібно дати відповіді на такі питання [9]:

- чи є переваги, які буде забезпечувати ваша продукція споживачеві порівняно з продукцією конкурентів?

- чи буде мати ваша продукція переваги в якості, ціні, експлуатації, способах просування на ринок, місцях реалізації тощо порівняно з продукцією конкурентів?

- на якій стадії техніко-економічного старіння перебуває ваша продукція?

- чи є можливості для швидкого розширення асортименту або вдосконалення вашої продукції тощо?

З погляду *виробництва* для оцінювання сильних та слабких сторін новостворюваного або працюючого суб'єкта бізнесу потрібно дати відповіді на такі питання:

- чи маєте ви проблеми з постачальниками сировини та матеріалів?

- чи відповідає сучасним вимогам устаткування підприємства?

- чи відповідає технологія виробництва продукції сучасним вимогам?

- яким є рівень використання виробничих потужностей тощо?

З погляду *персоналу* для оцінювання сильних та слабких сторін новостворюваного або працюючого суб'єкта бізнесу потрібно дати відповіді на такі питання:

- чи є у персоналу підприємства якісь позитивні особливості щодо кваліфікації, досвіду роботи, ставлення до роботи тощо?

- чи мають працівники чітке уявлення про зміст своєї діяльності?

- як співвідноситься рівень оплати праці на підприємстві із середнім в галузі?

- як стимулюється оплата праці вищого менеджменту підприємства?

- чи існує проблема комплектування штатів підприємства?

- якою є плинність кадрів на підприємстві тощо?

З погляду *досліджень та розробок* для оцінювання сильних та слабких сторін новостворюваного або працюючого суб'єкта бізнесу потрібно дати відповіді на такі питання:

- чи захищена продукція підприємства патентами, товарними знаками тощо?

- чи має намір підприємство освоювати виробництво нових видів продукції? Як часто воно це робитиме?

- чи використовуються у виробництві продукції ліцензії, „ноу-хау”, промислові секрети тощо?

З погляду *фінансів* для оцінювання сильних та слабких сторін новостворюваного або працюючого суб'єкта бізнесу потрібно дати відповіді на такі питання:

- чи є можливості для скорочення накладних витрат, витрат на сировину й матеріали, оплати праці?

- яким є рівень (високий, помірний, низький) витрат на виробництво й реалізацію продукції?

- чи є можливість збільшити швидкість оборотності запасів матеріальних цінностей та усієї сукупності обігових коштів?

- яким є рівень ліквідності активів підприємства?

- якою є величина кредиторської та дебіторської заборгованості?

- інші.

Зрозуміло, що більш точні відповіді на всі ці питання можна дати, якщо *аналізується підприємство, яке працює*. У випадку аналізування новостворюваного суб'єкта бізнесу відповіді на дані запитання будуть носити в певній мірі оціночний або орієнтовний характер.

Відповіді на вищенаведені запитання доцільно занести у спеціальну таблицю, яка має форму балансу (див. табл. 6.3).

До сильних сторін доцільно занести унікальні, специфічні, особливі якості суб'єкта бізнесу, згруповані за функціональними видами діяльності та ресурсами. До слабких сторін – фактори, що обмежують (знижують) конкурентоспроможність суб'єкта бізнесу у досягненні ключових факторів успіху в бізнесі.

Таблиця 6.3 – Баланс сильних та слабких сторін суб'єкта бізнесу

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. У сфері маркетингу 1.1. Низька ціна на продукцію 1.2 ..... 1.3 .....	1. У сфері маркетингу 1.1. Наявність одного каналу збуту . 1.2 ..... 1.3 .....
2. У сфері виробництва 2.1 Наявність прогресивних технологій 2.2 ..... 2.3 ..... 2.4 .....	2. У сфері виробництва 2.1 Недовантаження виробничих потужностей 2.2 ..... 2.3 ..... 2.4 .....
3. У сфері персоналу 3.1. Висока кваліфікація персоналу 3.2..... 3.3.....	3. У сфері персоналу 3.1. Плинність кадрів 3.2..... 3.3.....
4. У сфері досліджень і розробок 4.1 Захищеність продукції патентами 4.2..... 4.3.....	4. У сфері досліджень і розробок 4.1. Не розробляється нова продукція 4.2..... 4.3.....
5. У сфері фінансів 5.1 Низькі витрати на виробництво продукції 5.2..... 5.3.....	5. У сфері фінансів 5.1. Велика кредиторська заборгованість 5.2..... 5.3.....

*Примітка.* Приклад заповнення таблиці 6.3 умовний.

## 6.2.4 Проведення SWOT-аналізу та формулювання місії новостворюваного суб'єкта бізнесу

Проведення SWOT-аналізу полягає в зіставленні сильних та слабких сторін новостворюваного або працюючого суб'єкта бізнесу (див. п. 6.2.3) з потенційними зовнішніми сприятливими можливостями та загрозами бізнесу (див. п. 6.2.1). Відповідь на питання, чому даний аналіз носить назву SWOT-аналіз, наведена на рис. 6.1.

S	STRENGTHS	Сильні сторони
W	WEAKNESS	Слабкі сторони
O	OPPORTUNITIES	Сприятливі можливості
T	THREATS	Можливі загрози

Рисунок 6.1 – Сутність SWOT-аналізу

SWOT-аналіз проводиться так. Спочатку складається так звана таблиця SWOT-аналізу, в яку вписуються сильні і слабкі сторони новостворюваного або працюючого суб'єкта бізнесу та сприятливі можливості і загрози для бізнесу, який хоче започаткувати майбутній підприємець.

Зразок такої таблиці SWOT-аналіз на прикладі реально працюючого підприємства (Немирівського молокозаводу) наведений на рис. 6.2.

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий рівень кваліфікації й заповзятливість керівника підприємства.</li> <li>2. Можливість торгувати продукцією цілий рік.</li> <li>3. Можливість закупити автоматизоване обладнання.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Застарілі технології.</li> <li>2. Відсутність відділу маркетингу на підприємстві.</li> <li>3. Малі виробничі потужності підприємства.</li> </ol>
Сприятливі можливості	Небезпеки (загрози)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення збутової мережі за рахунок введення в експлуатацію нового магазину.</li> <li>2. Можливість розширити товарний асортимент.</li> <li>3. Зацікавленість закордонних партнерів у співробітництві.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатня популярність продукції.</li> <li>2. Велика кількість конкурентів.</li> <li>3. Нестабільність законодавчої бази.</li> </ol>

Рисунок 6.2 – Зразок таблиці SWOT-аналізу

В результаті аналізу даної таблиці розробники бізнес-плану отримують інформацію щодо сильних сторін новостворюваного або працюючого суб'єкта бізнесу та сприятливих зовнішніх обставин, які є *позитивними* для початку реалізації комерційної ідеї і які потрібно розвивати та поши-

рювати, а також інформацію щодо слабких сторін даного суб'єкта та зовнішніх загроз, які є *негативними* для даного підприємства та для реалізації комерційної ідеї і які потрібно усунути.

Далі, на основі таблиці SWOT-аналізу складається так звана матриця SWOT-аналізу, приклад якої наведений на рисунку 6.3. Для цього сильні та слабкі сторони новостворюваного або працюючого суб'єкта бізнесу *зіставляються* зі сприятливими можливостями і загрозами для бізнесу та визначається, яким чином можна використати сильні сторони даного суб'єкта бізнесу і сприятливі обставини для успішної реалізації комерційної ідеї та як усунути чи максимально зменшити вплив слабких сторін даного суб'єкта бізнесу та зовнішніх загроз.

Для побудови матриці SWOT-аналізу для кожного сегмента таблиці SWOT-аналізу задається відповідне питання та дається на нього обґрунтована відповідь.

До основних питань належать:

- як скористатися можливостями, що відкриваються для суб'єкта бізнесу, використовуючи його сильні сторони?
- за рахунок яких сильних сторін суб'єкта бізнесу можна нейтралізувати існуючі (та потенційні) загрози?
- які слабкі сторони суб'єкта бізнесу можуть перешкоджати скористатися сприятливими можливостями?
- яких загроз, збільшених слабкими сторонами підприємства, потрібно побоюватися найбільше?

Поставлені питання та відповіді на них (на прикладі Немирівського молокозаводу) зведені в матрицю SWOT-аналізу, яка подана на рис. 6.3.

Далі, на основі висновків, наведених в матриці SWOT-аналізу, *формується місія* новостворюваного або працюючого суб'єкта бізнесу, яке збирається вийти на ринок з певною підприємницькою (комерційною) ідеєю.

*Місія суб'єкта бізнесу* – це його головне призначення, особлива роль, чітко окреслена причина його існування, генеральна мета діяльності. Правильно сформульована місія дає відповіді на такі питання:

- яким бізнесом буде займатися новостворюваний або працюючий суб'єкт бізнесу? Наприклад, це може бути така фраза: „... ми займаємося ... бізнесом ... і хочемо створити ...”;
- які основні (головні) цілі діяльності даного суб'єкта? Наприклад, це може бути така фраза: „...ми маємо за мету ...”;
- кого даний суб'єкт бізнесу буде обслуговувати?
- які товари та послуги даний суб'єкт бізнесу пропонує споживачам?
- на яких ринках буде діяти даний суб'єкт бізнесу?
- у чому полягає специфіка суб'єкта бізнесу щодо задоволення певних потреб клієнтів?
- які конкурентні переваги буде мати даний суб'єкт бізнесу?



- які показники діяльності суб'єкт бізнесу вважає для себе оптимальними? Наприклад, це може бути така фраза: „...ставлячи людей на перше місце...” або „...ставлячи себе на службу клієнтам...” тощо.

		Зовнішнє середовище	
		Сприятливі можливості	Потенційні загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони суб'єкта бізнесу	<p>Як скористатися можливостями, що відкриваються для суб'єкта бізнесу, використовуючи його сильні сторони?</p> <p><i>Відповідь:</i>  <i>Організувати торгівлю через власний магазин. Розширити товарний асортимент. Залучити до співпраці іноземних інвесторів.</i></p>	<p>За рахунок яких сильних сторін суб'єкта бізнесу можна нейтралізувати існуючі (та потенційні) загрози?</p> <p><i>Відповідь:</i>  <i>Провести активну рекламну кампанію. Застосувати гнучку систему цінової політики для стримання купівлі аналогічної продукції у конкурентів. Підвищити якість продукції.</i></p>
	Слабкі сторони суб'єкта бізнесу	<p>Які слабкі сторони суб'єкта бізнесу можуть перешкоджати скористатися сприятливими можливостями?</p> <p><i>Відповідь:</i>  <i>Застарілі технології будуть стримувати розширення асортименту. Відсутність відділу маркетингу зужує можливості для активізації збуту. Через малі виробничі потужності іноземним інвесторам може бути нецікаво інвестувати існуючий виробничий процес.</i></p>	<p>Яких загроз, збільшених слабкими сторонами суб'єкта бізнесу, потрібно побоюватися найбільше?</p> <p><i>Відповідь:</i>  <i>Через застарілість технологій та малу виробничу потужність, а також нестабільність законодавчої бази залучити іноземних інвесторів буде не просто, а конкурентам неважко буде захопити певні сегменти ринку своєю удосконаленою продукцією.</i></p>

Рисунок 6.3 – Зразок матриці SWOT-аналізу

Формулювання місії повинно:

- бути лаконічним, не розпливчастим, не надто загальним;
- вказувати на призначення суб'єкта бізнесу з погляду задоволення потреб споживачів (конкретні товари, послуги, сегменти ринку тощо);
- включати певні елементи, які відбивають бачення суб'єкта свого бізнесу (частка ринку, рівень прибутковості та ефективності тощо);

- розкривати переваги даного суб'єкта бізнесу, які відрізняють його від інших конкурентів та вказують на нові, кращі та оригінальніші способи задоволення потреб споживачів.

Для прикладу наведемо вдале означення місії компанії „Блумінг Марвелес” [2]:

„Спираючись на наш досвід, ми маємо намір розробити моделі, виготовити і реалізувати колекцію одягу для майбутніх матерів, щоб вони могли і далі почуватися модно вбраними. Ми маємо на меті обслуговувати нішу, яку випустили з поля зору компанії „Мазеркеа”, „Маркс енд Спенсер” та інші, і, таким чином, стати потужною силою на ринку посилкової торгівлі модним одягом для майбутніх матерів.

Ми ставимо за мету досягти 5% частки цього ринку в південно-східному регіоні і 25% доходу на залучені активи протягом трьох років з початку діяльності.

Вважаємо, що ми потребуватимемо стартового капіталу в сумі 25 тис. фунтів стерлінгів для фінансування основного капіталу, публікації каталогу і рекламної кампанії”.

І, навпаки, прикладом невдалого (!) формулювання місії є означення місії компанією „Скетчлі”:

„Наша основна стратегія – це активна боротьба за якість і продуктивність при наданні широкого і всебічного набору послуг підприємствам і споживачам. Постійно розвиваючи ці напрями відповідно до нашого ринкового підходу, який полягає в розширенні і освоєнні нових сфер прибуткового зростання, ми готові виконати складне завдання визначення і використання нових можливостей там, де вони є”.

Зрозуміло, що при такому означенні місії даному підприємству складно розраховувати на розуміння своїх намірів потенційними інвесторами.

### **6.2.5 Визначення базової стратегії розвитку суб'єкта бізнесу**

Після формулювання місії новостворюваного або працюючого суб'єкта бізнесу потрібно обрати базову стратегію майбутнього бізнесу та шляхи її реалізації.

В найзагальнішому вигляді до основних базових стратегій бізнесу відносяться:

- стратегія виживання;
- стратегія стабілізації;
- стратегія зростання;
- стратегія скорочення (згорання) діяльності;
- стратегія ліквідації.

*Стратегія виживання* має суто захисний характер і передбачає розробку заходів, що забезпечують вихід суб'єкта бізнесу з кризового стану в максимально короткі терміни. Стратегія може передбачати проникнення на ринок за рахунок модифікації і зміни номенклатури товару з використанням методів цінової і нецінової конкуренції.

*Стратегія стабілізації* – це вирівнювання обсягів продажу, прибутку та інших основних показників діяльності суб'єкта бізнесу з наступним їх підвищенням (збільшенням).

*Стратегія зростання* передбачає зростання обсягів продажу, прибутків тощо.

*Стратегія скорочення* (згорання) діяльності передбачає:

- скорочення частки ринку суб'єкта бізнесу, що призводить до втрати клієнтів, зменшення території, на якій поширюється товар і т.ін.;
- організований відступ, поступове згорання діяльності;
- „збір врожаю”, тобто відмову від стратегічних цілей та орієнтацію на якнайшвидше досягнення максимально можливого доходу.

*Стратегія ліквідації* – це граничний випадок стратегії скорочення. За умови виникнення такої ситуації суб'єкт бізнесу протягом короткого періоду часу ліквідує окремі господарські підрозділи або відмовляється від певних напрямів своєї діяльності. Стратегія ліквідації реалізується шляхом санації, використання процедури банкрутства або закриття підприємства.

Зрозуміло, що для новостворюваного суб'єкта бізнесу бажаною є базова стратегія зростання. Саме заради цього майбутній бізнесмен і започатковує свій бізнес (!).

Обравши базову стратегію, суб'єкт бізнесу повинен визначити найефективніші шляхи її реалізації. Це робиться за допомогою так званих стратегічних альтернатив.

*Стратегічні альтернативи* – це окремі самостійні стратегії, які мають свій зміст і спрямованість. Вивчивши та проаналізувавши ці стратегії, розробник бізнес-плану обирає найкращі з них, які і будуть реалізовуватись у бізнес-плані.

Так, для реалізації *базової стратегії виживання* можуть бути використані такі стратегічні альтернативи:

- перегляд товарної політики, зміна ціноутворення, вибір нових каналів збуту (сфера маркетингу);
- зміна виду продукції, що випускається, жорстка економія всіх витрат (сфера виробництва);
- залучення нових кредитів, продаж чи закриття збиткових виробництв (сфера фінансів);
- перегляд методів управління, проведення кадрових змін (сфера управління) і т.ін.

Для реалізації *базової стратегії стабілізації* можуть бути запропоновані такі стратегічні альтернативи:

- стратегія економії;

- стратегія ревізії витрат;
- стратегія консолідації;
- стратегія пожвавлення;
- стратегія відновлення рівня доходу;
- стратегія стабілізації економічної ситуації;
- стратегія реструктуризації та інші.

Стратегія *економії* передбачає ощадливе використання всіх видів ресурсів з активним наміром стабілізувати ситуацію.

Стратегія *ревізії* витрат передбачає скорочення чисельності персоналу, зменшення накладних витрат, здешевлення маркетингових досліджень.

Стратегія *консолідації* передбачає раціоналізацію системи управління і мінімізацію адміністративних витрат, оптимізацію витрат на науково-технічні дослідження, аналітичний аналіз виробництва з метою виявлення резервів.

Стратегія *пожвавлення* передбачає завершення перегрупувань, зроблених на попередніх етапах, та перехід до стратегії зростання.

Стратегія *відновлення доходу* передбачає зрушення в обсягах виробництва або у використанні ресурсів (наприклад, збільшення обсягів виробництва, зменшення матеріаломісткості продукції).

Стратегія *стабілізації економічної ситуації* полягає в переході на випуск нових видів продукції.

Стратегія *реструктуризації* передбачає адаптацію суб'єкта бізнесу до ринкових умов, а саме: скорочення всіх видів витрат, освоєння нових видів діяльності і ринків, коротко- і довгострокову реконструкцію підприємства, в тому числі його переорієнтацію на принципово нові види діяльності.

Для реалізації *базової стратегії зростання* можуть бути запропоновані такі стратегічні альтернативи:

- стратегія експансії ринку;
- стратегія диверсифікації власного виробництва;
- стратегія інтеграції (міжфірмового співробітництва та кооперації);
- стратегія глобалізації.

Стратегія *експансії ринку* полягає у створенні або захопленні нового сегмента ринку, розвитку вже освоєного ринку та збільшення виробничого потенціалу суб'єкта бізнесу. Методи здійснення експансії ринку:

- реклама,
- активізація збуту,
- персональний продаж товарів,
- стимулювання покупців,
- підвищення якості продукції порівняно з продукцією конкурентів,
- залучення посередників для збільшення територій реалізації товару,
- відкриття представництв (так звана географічна складова) тощо.

Стратегія *диверсифікації власного виробництва* передбачає проникнення суб'єкта бізнесу в ті галузі, які раніше прямо не стосувались її основної діяльності.

Стратегія *інтеграції* – це об'єднання зусиль різних підрозділів підприємства або декількох підприємств з метою модернізації продукції, що випускається, освоєння нових видів продукції і отримання переваг в конкурентній боротьбі з іншими суб'єктами підприємництва.

Стратегія *глобалізації* характеризується виходом суб'єкта бізнесу на ринки інших регіонів і держав. При реалізації стратегії глобалізації потрібно звертати увагу на можливість зміни курсів валют, вартості робочої сили, цін тощо, що має місце на світовому ринку; враховувати рівень якості продукції, розвиток комунікацій і т.ін.

Обравши базову стратегії розвитку бізнесу та стратегічні альтернативи, реалізація яких буде сприяти досягненню базової стратегії, розробник бізнес-плану обов'язково повинен враховувати це при подальшій розробці основних розділів бізнес-плану. Принаймні, логіка написання розділів бізнес-плану повинна постійно віддзеркалювати ці стратегія та пояснювати, що саме потрібно зробити і які потрібні ресурси для того, щоб реалізувати обрані стратегії розвитку бізнесу.

#### **6.2.6 Формулювання мети (цілей) діяльності та конкретних завдань новостворюваного суб'єкта бізнесу**

Після визначення стратегії розвитку бізнесу потрібно сформулювати цілі та завдання діяльності новостворюваного чи працюючого суб'єкта бізнесу.

*Цілі та завдання* – це той кінцевий стан, якого даний суб'єкт бізнесу сподівається досягти у майбутньому (в межах обраної місії), це ідеальне уявлення про бажані результати діяльності даного суб'єкта.

Зазвичай суб'єкт бізнесу визначає декілька основних цілей. При визначенні цілей рекомендується використовувати такі показники (категорії):

- *прибутковість* (обсяг прибутку, дохід від інвестованого капіталу, співвідношення прибутку й обсягу продажу, витрати на виробництво);
- *продуктивність* або *ефективність* (витрати на виробництво одиниці продукції, виробіток на одного працівника);
- *продукцію* (зміну номенклатури й асортименту продукції, освоєння нових виробів, якість продукції);
- *ринок* (обсяг продажу, частка підприємства на ринку відповідного товару);
- *виробничу потужність* (приріст потужності підприємства в цілому та його структурних підрозділів);
- *персонал* (зниження плинності, підвищення рівня кваліфікації, поліпшення умов праці);
- *інші показники*.

При визначенні мети (цілей) діяльності суб'єкта бізнесу може користуватися відомою системою правил SMART [14], відповідно до якої цілі суб'єкта бізнесу повинні бути:

specific – конкретними (S);

measurable – такими, що піддаються вимірюванню (M);

attainable – актуальними (A);

realistic – реалістичними (R);

trackable – контрольованими (T).

Тобто, правильно сформульовані цілі повинні бути конкретними й кількісно вимірюваними; зорієнтованими в часі; реалістичними й досяжними, такими, що не виходять за межі можливостей суб'єкта бізнесу; узгодженими й взаємопов'язаними; сформульованими письмово. Тільки в цьому випадку можна чітко сформулювати вимоги до працівників підприємства, визначити терміни виконання наміченого.

Потрібно пам'ятати, що мета (ціль), для досягнення якої у суб'єкта бізнесу відсутні реальні можливості – це утопія. Мета може бути дуже привабливою, але в кінцевому підсумку завжди зменшує мотивацію працівників, оскільки наперед прирікає їхню діяльність на невдачу.

Після визначення мети (цілей) діяльності суб'єкта бізнесу формулюють завдання, які необхідно виконати для досягнення цієї мети (цілей).

*Завдання* – це більш конкретні та менші за обсягами роботи, які потрібно виконати протягом коротких відрізків часу. Наприклад, „...скласти перелік адресатів...”; „...розробити...”; „...розмістити...” тощо.

### **6.3 Послідовність (логіка) розробки основних розділів бізнес-плану**

На основі обраної базової стратегії майбутнього бізнесу та прийнятих стратегічних альтернатив, поставлених цілей та завдань, змісту комерційної ідеї, наявної інформації, зібраної протягом початкового та підготовчого етапів, визначається послідовність розробки основних розділів бізнес-плану (або логіка написання бізнес-плану).

В загальному випадку послідовність розробки розділів бізнес-плану складається із таких двох основних етапів:

*Перший етап*, який є характерним для всіх типів бізнес-планів, полягає в розробці таких питань:

- опис ключових, найважливіших та значущих аспектів майбутнього бізнесу, тобто опис того стану бізнесу, якого прагне підприємець;

- кількісна характеристика заходів, які передбачається здійснити, щоб досягти поставлених цілей;

- узагальнення результатів розрахунків, зроблених раніше, за допомогою розрахунку відповідних фінансових показників.

*Другий етап*, який є специфічним для кожного із типів бізнес-планів, передбачає відповідно до типу бізнес-плану розробку таких розділів біз-

нес-плану, як маркетинг, виробництво, управління персоналом, фінанси та інші.

Конкретну послідовність етапів розробки бізнес-плану визначає кожен розробник *самостійно*. Так, за рекомендаціями [10], бізнес-план можна розробляти в такій послідовності:

- стисла характеристика галузі, до якої належить бізнес (сучасний стан, тенденції розвитку, нові види продукції, чинники, що сприяють або обмежують розвиток);

- розкриття концепції поведінки підприємства в галузі (стратегічні і тактичні цілі діяльності, опис продукції підприємства, привабливість продукції, перспективи розвитку підприємства);

- загальна характеристика ринку продукції підприємства (потенціал та тенденції розвитку ринку, цільовий ринок, обґрунтування розміщення підприємства, оцінка впливу конкуренції та напрямки боротьби з конкурентами);

- визначення орієнтирів та цілей маркетингової діяльності підприємства (частка ринку, розгалуженість системи збуту, застосування цінових знижок та надбавок тощо);

- обґрунтування стратегії маркетингу та програм, що її забезпечують (засоби і канали збуту, політика ціноутворення, рекламна компанія, політика підтримки продукту);

- прогнозування обсягів продажу (за часовими інтервалами, за видами продукції, за споживачами, консервативні прогнози, найвірогідніші прогнози, оптимістичні прогнози);

- визначення виробничих параметрів бізнесу (основні технологічні операції, машини та устаткування, сировина і матеріали, виробничі і невиробничі приміщення);

- обґрунтування вибору організаційних параметрів підприємства (організаційно-правова форма господарювання, потреба в персоналі, власники підприємства, ключові менеджери, зовнішні консультанти, організаційна схема управління, кадрова політика);

- опис потенційних загроз бізнесу і способів їх мінімізації (типи можливих ризиків, найімовірніші ризики, способи реакції на загрози бізнесу);

- характеристика фінансових потреб бізнесу (складання плану доходів і витрат, плану грошових надходжень і виплат, планового балансу, розрахунки фінансових коефіцієнтів, аналіз чутливості, пропозиції щодо форми отримання та термінів повернення кредитів тощо);

- написання висновків з основних положень бізнес-плану (складання резюме).

В [8] наводиться така послідовність розробки основних розділів бізнес-плану:

- вибір продукції (послуги), котра буде запропонована на ринку;

- дослідження зовнішнього середовища;

- обґрунтування і вибір місця розміщення майбутнього бізнесу;

- прогнозування обсягів і доходів від продажу продукції (надання послуг);
- визначення виробничих параметрів майбутнього бізнесу;
- розробка торговельної і цінової політики, вибір способів реклами і просування товарів до споживачів;
- обґрунтування вибору організаційно-правової форми господарювання суб'єкта бізнесу, характеристика власників підприємства, керівників, якості персоналу, організаційної структури управління, запропонованої системи оплати праці;
- опис потенційно можливих ризиків бізнесу, пошук способів їх мінімізації;
- оцінка очікуваного прибутку, аналіз стану готівки і розробка грошових балансів;
- формулювання висновків (резюме), що відображають основні досягнення бізнесу.

Для *торговельного підприємства* можна використати таку послідовність розробки основних розділів бізнес-плану:

- визначення власних підприємницьких здібностей майбутнього підприємця; розуміння особистих цілей (вивчають такі питання, як бажання отримати прибутки, гарантія роботи, можливість приймати самостійні рішення, можливість найкращим чином використати свої знання та навички, задоволення від роботи, особисте вдосконалення, контроль над власним життям, можливість щось передати дітям тощо);
- формування підприємницької ідеї (вивчають такі питання, як виявлення тенденцій в суспільстві, вивчення діяльності інших підприємств та їх агентів з продажу продукції; необхідність отримання ліцензії, пошук джерел ідей в наукових публікаціях, вивчення потреб людей, вивчення патентної інформації тощо);
- формулювання довгострокових цілей підприємства, розробка стратегії і тактики їх досягнення;
- визначення ринку для майбутнього бізнесу (вивчають такі питання, як: можливість зростання ринку, доступність ринку, попит на ринку, конкуренція, рівень цін, цільові ринки та місце підприємства на них);
- визначення місцезонашування підприємства (вивчають такі питання, як можливість забезпечення робочою силою, транспортні можливості, можливості забезпечення сировиною та матеріалами, можливість обслуговування, наявність аналогічних ринків продукції, наявність урядових пільг);
- визначення показників товарів і послуг, які будуть пропонуватися підприємством; оцінювання витрат на їх створення;
- визначення розміру торгової зони, яку планує зайняти підприємство;
- визначення можливих доходів, прибутків тощо;



- визначення складу маркетингових заходів з вивчення ринку, реклами, стимулювання продажу, ціноутворення, каналів збуту тощо;
- фінансування бізнесу (визначення потреби в грошових коштах, джерела отримання коштів);
- підбір підприємницької команди; організація управління підприємством (схеми управління, відповідність кадрів підприємства й умов мотивації їх праці потребам підприємства) ;
- передбачення труднощів та визначення ризиків, які можуть перешкоджати виконанню бізнес-плану;
- написання висновків тощо.

Аналіз наведених вище етапів послідовності розробки основних розділів бізнес-плану показує, що в принципі всі вони мають на меті розробку одних і тих самих питань. Кожен розробник вибирає саме ту послідовність робіт з розробки бізнес-плану, яка буде відповідати його розумінню сутності майбутнього бізнесу, змісту та обсягу інформації, яку він зібрав, типу бізнес-плану та іншим факторам.

При цьому слід підкреслити, що послідовність розробки основних розділів бізнес-плану в багатьох випадках *не збігається* зі структурою самого бізнес-плану, який розробник комерційної ідеї оформляє у вигляді ділового документа.

#### *Висновок.*

Всі розрахунки, обґрунтування, висновки, узагальнення тощо, зроблені розробником під час виконання початкового та підготовчого етапів розробки бізнес-плану, а саме: висунута комерційна ідея, вибрана організаційно-правова форма господарювання новостворюваного суб'єкта бізнесу, результати SWOT-аналізу, обрані стратегії та стратегічні альтернативи, поставлені цілі та завдання тощо, є тими орієнтирами, на досягнення яких спрямовується подальша розробка бізнес-плану.

Іншими словами, при розробці основних розділів бізнес-плану розробник основну увагу повинен зосередити *не на тому*, чому він обрав саме той чи інший орієнтир, *а на тому, як його досягти*, скільки для цього потрібно коштів, яку вигоду це може принести. Всі ці питання повинні бути детально конкретизовані в розділах бізнес-плану, які і визначають сутність самого бізнес-плану. Наприклад, якщо розробник для досягнення поставленої мети обрав стратегію економії витрат, то у відповідних розділах бізнес-плану повинні бути розроблені заходи, які будуть сприяти досягненню цієї мети.

### **Питання для самоконтролю**

1. В чому полягає суть підготовчої стадії розробки бізнес-плану?
2. Яку інформацію потрібно збирати для розробки бізнес-плану?
3. Охарактеризуйте джерела отримання інформації для розробки бізнес-плану.

4. Назвіть основні етапи розробки стратегії майбутнього бізнесу?
5. Для чого здійснюється оцінювання зовнішнього середовища непрямого впливу в тій галузі, в якій планується розпочати бізнес? Поясніть суть PEST-аналізу.
6. Що є предметом аналізу зовнішнього середовища непрямого впливу?
7. Що є предметом зовнішнього аналізу прямого впливу? Чому даний вид аналізу ще носить назву галузевого аналізу?
8. Яким чином можна оцінити стан конкуренції в галузі? Назвіть п'ять конкурентних сил М. Портера. Які види конкуренції є характерними в даний час?
9. Як складається матриця конкурентного профілю? Для якої мети вона використовується?
10. Що являють собою ключові фактори успіху в бізнесі? Як визначаються ці фактори? Назвіть деякі з цих факторів.
11. Що являють собою та як визначаються сильні та слабкі сторони суб'єкта бізнесу?
12. В чому полягає мета застосування SWOT-аналізу при розробці бізнес-плану реалізації комерційної ідеї? З яких етапів він складається?
13. Поясніть призначення таблиці SWOT-аналізу та матриці SWOT-аналізу.
14. Що означає поняття „місія суб'єкта бізнесу”? Вимоги до формулювання місії суб'єкта бізнесу.
15. Назвіть основні базові стратегії розвитку суб'єкта бізнесу.
16. Назвіть стратегічні альтернативи для кожної із базових стратегій розвитку суб'єкта бізнесу та поясніть їх зміст.
17. Яким чином формулюються цілі та завдання новостворюваного суб'єкта бізнесу? Назвіть вимоги до формулювання цілей. Що являє собою система правил SMART?
18. Назвіть послідовність розробки основних розділів бізнес-плану та дайте їм характеристику. Які етапи робіт з написання бізнес-планів є характерними для всіх типів бізнес-планів?
19. Чи збігається послідовність розробки основних розділів бізнес-плану зі структурою оформлення та подання бізнес-плану?

## 7 РОЗРОБКА РОЗДІЛУ „ГАЛУЗЬ, ПІДПРИЄМСТВО ТА ЙОГО ПРОДУКЦІЯ”

Цей розділ бізнес-плану розробляється для того, щоб переконати читача в перспективності галузі, в якій буде працювати майбутній бізнес, та викликати довіру до нього шляхом опису переваг та особливостей продукції (послуг), яка буде випускатись на підприємстві.

Розділ „Галузь, підприємство та його продукція” може складатися з таких частин (або блоків):

- поточна ситуація та тенденції розвитку галузі;
- загальна характеристика новостворюваного суб’єкта бізнесу (підприємства);
- комерційна ідея, з якою підприємець збирається вийти на ринок;
- докладний опис продукції (послуги) підприємства;
- патенти, товарні знаки, інші права власності;
- місія підприємства, стратегічні й тактичні цілі діяльності підприємства, перспективи його зростання;
- інше.

В першій частині – „Поточна ситуація та тенденції розвитку галузі”:

- наводяться узагальнені дані про поточний стан справ у галузі, в якій підприємець намагається реалізувати запропоновану комерційну ідею;
- визначаються тенденції розвитку галузі, динаміка зростання обсягів продажу в даній галузі, кількість новостворених підприємств в даній галузі;
- дається стисла характеристика нових продуктів, які з’являються в даній галузі, визначаються чинники, які в перспективі можуть вплинути на розвиток галузі (як позитивно, так і негативно).

Джерелами інформації про галузь можуть бути різноманітні публікації, статистичні дані, результати аналітичних досліджень, що їх готують спеціалізовані галузеві організації. Ця інформація здебільшого є доступною для перевірки, тому підприємець повинен дуже обережно вибирати й перевіряти її. Інакше це можуть зробити потенційні інвестори, які дуже чутливі до неточностей в цій сфері.

В другій частині – „Характеристика підприємства” – наводяться дані про форму власності та організаційно-правову форму господарювання новостворюваного суб’єкта бізнесу, про засновників, величину статутного фонду тощо з наголошенням на *перевагах*, які отримає від цього підприємство.

Далі формулюється комерційна ідея, з якою підприємець планує вийти на ринок. При формулюванні комерційної ідеї дуже важливо показати, *як і чому прийшла до вас ця ідея (!)*. Доцільно та корисно пояснити, *що змушує вас вірити в те, що вона матиме успіх*, і як ви плануєте просуватися з нею вперед.

Прикладом вдалого формулювання комерційної ідеї можна слугувати витяг із бізнес-плану компанії „Сафареквіл”, що спеціалізується на виготовленні багажників для автомобілів:

Компанія „Сафареквіл” споряджає сафари і всіх інших, хто збирається в тривалу сухопутну подорож, наприклад, з метою відкриття родовищ нафти чи інших корисних копалин.

Ідея народилася у зв'язку з труднощами, що спіткали керівника компанії Макінтоша під час дослідження Африки на „лендровері” в семидесятих роках. Щоб підготуватися до подорожі, він витратив два роки. Не було жодного джерела, з якого він би міг отримати допомогу, пораду або спорядження. Це стало для нього натяком на те, що для цього має існувати відповідний ринок....

Досвід, одержаний ним в африканських сафари, засвідчив неприємний факт, що багажники на даху автомобілів руйнуються в місцях кріплення через двадцять одну тисячу миль їзди нерівною місцевістю. Розв'язання, до якого він прийшов, полягало в тому, щоб, по-перше, знайти модель багажника кращої конструкції, яку б було легше знімати, а по-друге, змінити конструкцію змінних елементів всередині транспортного засобу. Він перебудував свою машину від шасі до даху за два роки, витрачаючи на свою роботу кошти, зароблені на посаді менеджера середньої ланки в гірничодобувній компанії. Потім ще два роки він, повернувшись додому, вивчав літературу про подорожі та їзду нерівною місцевістю.

Зробити свій крок його змусило скорочення штатів. Він вирішив запропонувати на ринку свої навички як мандрівника. Багатьом людям потрібно знати, як це робиться. Він вмістив рекламне оголошення в журналі „Тревеллер”, пропонуючи обладнання та консультації, і мало-помалу розпочав займатися цим бізнесом” [2].

Після викладення суті комерційної ідеї потрібно зробити докладний опис продукції (послуги) підприємства. Потрібно чітко пояснити, що саме ви плануєте виробляти або продавати.

Характеризуючи товари або послуги підприємства, необхідно усвідомлювати, що підприємець, який складає бізнес-план, напевне знає про них набагато більше за потенційного інвестора. З цього погляду бажано, щоб характеристика продуктів бізнесу була подана у *простій та зрозумілій* формі. Як правило, така інформація може передбачати:

1. *Фізичний опис продукту підприємства.* Якщо йдеться про товари, то необхідно навести їхні основні *фізичні, технічні та експлуатаційні параметри*. Бажано додати *фотографії, рисунки, схеми даної продукції*. Коли підприємство надаватиме якісь послуги, то усвідомити, що саме вони дадуть клієнтам, найкраще допоможуть діаграми.

2. *Привабливість продукту.* Інвесторів, власне, цікавлять не тільки фізичні параметри продукту бізнесу, скільки вигоди, які може отримати

потенційний покупець. Придбання товару завжди означає вирішення певних проблем клієнта (економію часу або ресурсів, створення іміджу тощо). Тому слід особливо підкреслювати такі властивості продукту бізнесу, які виділяють його з аналогічних, роблять його оригінальним, таким, що має власне “обличчя” тощо.

Привабливість продукту можна охарактеризувати в різних формах. Наприклад, привернути увагу до кращого дизайну, нижчої ціни тощо порівняно з продуктами-конкурентами. Окрім цього можна зробити наголос на призначенні вироблених продуктів (послуг); кращих споживчих якостях продуктів (послуг); унікальності (цінності) продуктів (послуг); конкурентоспроможності продукції (послуг) на споживчому ринку, наявності гарантій в обслуговуванні продукції тощо.

3. *Споживчі якості продукції* підприємства доцільно характеризувати за такими параметрами (показниками):

- основні види сировини, з якої виготовляється продукція;
- вага “нетто” одиниці продукції;
- строки зберігання продукції 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.

4. Доцільно визначити *тривалість життєвого циклу товару* (послуги), що пропонується для реалізації на ринку. Ця тривалість залежить від динаміки науково-технічного прогресу, рівня доходів населення, технології виробництва, умов зберігання, культури реалізації і споживання. Окрім цього, при складанні бізнес-плану доцільно визначити час, необхідний для доведення нового чи вдосконаленого продукту (послуг) до продукту високої якості. Такий термін може бути:

- до перших продажів;
- до піку (максимально можливого) обсягу продажів;
- до закінчення продажів.

5. Дуже важливо зазначити *стадію розробки* продукту. Тут необхідно прокоментувати, на якій стадії готовності до виходу на ринок (проект, дослідний зразок, промислова партія) знаходиться продукція, яка пропонується для реалізації на ринку. Якщо продукція ще не готова до продажу, то потрібно вказати, які саме конструкторські (технологічні) роботи потрібно здійснити для організації виготовлення продукції та її продажу.

Розробник бізнес-плану повинен вміти так зробити опис продукції, щоб зацікавлені особи (інвестори та споживачі) *зрозуміли переваги зроблених пропозицій і повірили в можливість їх реалізації*. В той самий час, принципові положення нової розробки, „родзинки” нової продукції повинні

бути розкриті узагальнено, без розкриття „ключових” особливостей виготовлення цієї продукції.

Для прикладу, як це потрібно робити, можна навести витяг з бізнес-плану пилососної компанії „ЛНУ-КЛІН Ltd”, яка запропонувала виготовляти пилососи з застосуванням нового методу очищення виробничих площ:

„Метод, за яким у пилососі відбувається всмоктування, дуже простий. Технічною мовою це називається „струменева помпа”. Насправді це просто потік повітря високої щільності, який спрямовується в трубу. Цей пристрій дуже схожий на вакуумні помпи, які можна знайти на вентилях у хімічних лабораторіях, однак у струменевій pompі основним рушієм є не вода, а повітря. Висока швидкість, з якою повітря проходить по трубі, пришвидшуватиме рух навколишнього повітря і нагнітатиме повітря в трубу, так само, як це відбувається в димарі, при цьому виникає „вакуумний ефект” – зона з тиском, нижчим за атмосферний.

Рух повітря пришвидшується за допомогою невеликого кільцевого впускного клапана, який живиться з патрубку, що кріпиться навколо клапана. Надходження повітря контролюється простим перемикачем. У перемикачі передбачено додаткову позицію, яка уможлиблює високошвидкісне надходження повітря і застосовується при чищенні у важкодоступних місцях, а також для видалення стружки з незручних місць.

Коли бруд/стружка/крихти підіймаються вакуумом і проходять місце впускного клапана для пришвидшеного руху повітря, вони потрапляють у гнучку трубку. Тут дугтя значно сильніше за вакуум, і це означає, що гнучку трубку ніколи не буде заблоковано. Це також означає, що трубка може мати значну довжину. На практиці довжина трубки обмежується 2-3 метрами, що позбавляє від спотикань і полегшує роботу з пилососом.

Трубка прикріплюється з боку пилососа, в якому повітря відділяється від бруду/стружок/крихт за допомогою простого фільтра, чим досягається те, що бруд/стружка/крихти не видуюються знову прямо з пилососа.”

В даній частині бізнес-плану розробник може *самостійно оцінити цінність* (якість) продукції, що пропонується для реалізації на ринку. Для цього можна скористатись різними методиками, одна з яких наведена в додатку Б.

*Підсилить позитивне* враження від опису продукції її порівняння з продукцією конкурентів. Для цього потрібно скласти перелік переваг і вад (недоліків) вашої продукції порівняно з продукцією конкурентів. Цей перелік буде в нагоді при розробці наступних розділів бізнес-плану. А в даному розділі потрібно зробити наголос на тих властивостях вашої продукції, які мають конкурентні переваги над продукцією конкурентів.

Повертаючись до вищенаведеного прикладу з пілососною компанією „ПНУ-КЛІН Ltd”, наведемо такий опис конкурентних переваг продукції цієї компанії [2]:

„Практично жоден продукт не може конкурувати з нашим пілососом. Щоправда, є конструкції пілососів, які мають деякі, але не всі, переваги, властиві цій конструкції. Найбільш схожим продуктом є пілосос виробництва компанії «Альфа Компонентс Ltd», однак діаметр його каналу дуже маленький, тому він майже не придатний для роботи”.

*Примітка.* При розробці продукції, яка пропонується для реалізації на ринку, потрібно пам’ятати про „підводні рифи”, які можуть чекати розробників нової продукції. До них відносяться:

- *розробка одного виду продукту.* Зазвичай, один вид продукції більш вразливий до конкуренції, до змін у моді та до старіння технологій. Все це обмежує потенціал зростання бізнесу в майбутньому;

- *розробка продукту для одного клієнта.* В цьому випадку суб’єкт бізнесу ризикує втратити значні кошти через те, що клієнту може не сподобатись виготовлена продукція, а також через те, що для певних видів продукції (наприклад, для спеціального обладнання) підприємство не зможе продати клієнту вироблену продукцію ще раз;

- *розробка продукції не першої необхідності.* В цьому випадку суб’єкт бізнесу часто опиняється у фінансовій скруті внаслідок несподіваних змін на ринку. Значно легше досягти ринкової безпеки маючи продукти, які вважаються товарами першої необхідності;

- *розробка надто простого продукту.* В цьому випадку будь-хто може легко повторити бізнес-ідею, а сам розробник, який започаткував цю ідею, буде в змозі захистити свій ринок хіба що шляхом зниження ціни. А це зменшить прибутки від реалізації комерційної ідеї і може спричинити банкрутство суб’єкта бізнесу.

Наступна частина бізнес-плану – „Патенти, товарні знаки, інші права власності” – доповнює попередню. Характеризуючи продукцію підприємства, важливо зазначити, чи має підприємець патенти на винаходи, що використовуються при виготовленні продукції, або пояснити інші переваги, які могли б зашкодити вторгненню конкурентів на ринок даного бізнесу. До таких переваг, зокрема, можуть належати: “ноу-хау”; знаки для товарів та послуг; промислові та комерційні таємниці; ексклюзивні права з поширення товарів тощо.

Далі підприємець повинен чітко сформулювати місію суб’єкта бізнесу, який виходить на ринок з даним видом продукції (див. підрозділ 6.2). Визначення місії повинно базуватись на аналізі зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу, на внутрішньому аналізі, визначенні сильних та слабких сторін суб’єкта бізнесу, ключових факторів успіху тощо.

В межах сформульованої місії підприємства необхідно також визначити базову стратегію та тактичні цілі суб'єкта бізнесу з погляду досягнення запланованих показників. Наприклад, цілями суб'єкта бізнесу можуть бути такі цілі:

- завоювати певну частку ринку;
- стати лідером у певній сфері діяльності;
- першим запропонувати якнайширший асортимент товарів (послуг);
- розпочати, перепрофілювати, розширити виробництво, виокремитись зі складу великої компанії тощо;
- поширити бізнес підприємства на нові географічні зони;
- провести подальше вдосконалення (модернізацію) продукції тощо.

Останнє є особливо важливим, оскільки інвестори майже ніколи не вкладають гроші у суб'єкти бізнесу, які спеціалізуються лише на одному виді продукції, не маючи при цьому доказів щодо можливостей удосконалення продукції в майбутньому.

### **Питання для самоконтролю**

1. Призначення розділу бізнес-плану „Галузь, підприємство та його продукція.”
2. Із яких основних частин може складатися розділ „Галузь, підприємство та його продукція”?
3. Яка інформація розміщується в такій частині розділу бізнес-плану, як „Поточна ситуація та тенденції розвитку галузі”?
4. Які вимоги висуваються до джерел інформації, на основі яких розробляється даний розділ бізнес-плану?
5. Назвіть та охарактеризуйте основні правила, за якими рекомендується здійснювати опис продукції, з якою планується вийти на ринок?
6. Як показати в бізнес-плані привабливість продукту підприємця, з яким він збирається вийти на ринок?
7. Як підприємець може самостійно оцінити якість запропонованого продукту (товару)?
8. Яким чином та на підставі яких матеріалів визначається місія підприємства та його стратегічні і тактичні цілі?
9. Які „підводні рифи” при розробці нового продукту можуть очікувати підприємця, який збирається запропонувати певну комерційну ідею з метою її реалізації на ринку?
10. Яку мету переслідує така частина розділу бізнес-плану, як „Патенти, товарні знаки, інші права власності”?
11. Чому потенційні інвестори значну увагу приділяють висвітленню такого питання, як обґрунтування можливості проведення подальшого вдосконалення продукції, з якою підприємець планує вийти на ринок?
12. Назвіть основні цілі, які може переслідувати підприємець, що виходить на ринок із запропонованою комерційною ідеєю.



## 8 РОЗРОБКА РОЗДІЛУ „ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ”

Цей розділ є одним з найскладніших у процесі розробки бізнес-плану і водночас одним з найважливіших. Інші розділи бізнес-плану багато в чому залежать від результатів досліджень ринку. Наприклад, передбачувані обсяги збуту продукції будуть безпосередньо визначати масштаби виробництва продукції, чисельність персоналу підприємства, вартість залученого капіталу тощо.

Як свідчить практичний досвід, саме погане знання ринку є однією із головних причин неспроможності багатьох комерційних проектів.

Основне призначення розділу „Дослідження ринку” – переконати потенційних інвесторів та кредиторів у наявності ринку для продукції новостворюваного суб’єкта бізнесу (підприємства), розкрити можливості розвитку цього ринку тощо.

Тобто, практичне значення цього розділу переслідує подвійну мету: по-перше, довести спочатку для себе, а потім і для інших, що підприємець добре розуміє ринок нового товару або послуги; по-друге, є основою для розробки реалістичного плану виходу на ринок з новим товаром (послугою), оскільки цей вихід буде здійснюватись на основі чіткого розуміння істинних потреб клієнтів (споживачів) з врахуванням того, що якість товару (послуги), його ціна, методи просування на ринок і мережа збуту повинні взаємно підтримувати одне одного і бути чітко спрямовані на досягнення поставленої мети.

В загальному вигляді в розділі „Дослідження ринку” розробник повинен дати відповідь на такі основні питання:

1. Яким є ринок даного товару (послуги) і хто є споживачами (клієнтами) даного ринку товарів (послуг)?
2. Яким є розмір (потенціал, ємність) цього ринку?
3. Які правила діють на даному ринку? Чи є обмеження (економічні, законодавчі, соціальні тощо) дій на даному ринку?
4. Чи є можливості для розвитку ринку даного товару (послуги) і які перспективи відкриваються при цьому для даного суб’єкта бізнесу (підприємства)?
5. Чи є конкуренти на даному ринку і якими засобами планується вести конкурентну боротьбу”?

Тому розділ „Дослідження ринку” зазвичай може складатися з таких основних підрозділів (частин або блоків):

1. Загальна характеристика ринку товарів (послуг), на який збирається вийти підприємець.
2. Сегментація ринку та визначення цільового ринку підприємства.
3. Вибір місцезнаходження суб’єкта бізнесу (підприємства).
4. Вибір ефективної конкурентної стратегії реалізації запропонованої комерційної ідеї.

## 8.1 Розробка підрозділу „Загальна характеристика ринку товарів (послуг), на який збирається вийти підприємець”

Підрозділ „Загальна характеристика ринку товарів (послуг)” може охоплювати проведення таких видів робіт або такі складові:

- а) визначення типу ринку, на який планує вийти підприємець;
- б) визначення розміру (потенціалу) даного ринку товарів (послуг);
- в) визначення тенденцій розвитку даного ринку товарів (послуг);
- г) основні способи задоволення попиту споживачів в товарах та послугах на даному ринку та можливі перспективи.

Розробку даного підрозділу доцільно розпочати з визначення типу ринку, на який збирається вийти підприємець. Є багато класифікацій типів ринку:

- *за значенням*: *основний* (на якому реалізується найбільша частина товарів та послуг); *допоміжний* (на якому реалізується незначна частина товарів та послуг); *вибірковий* (на якому здійснюється реалізація нових товарів методом пробних продажів);

- *за перспективами розвитку*: *зростаючий* ринок (на якому є реальні можливості для постійного зростання обсягу продажів товарів (послуг); *потенційний ринок* (на якому є перспективи для реалізації товарів (послуг) при виконанні певних маркетингових заходів); *нестабільний* ринок (на якому торговельні операції нестабільні, але є перспективи перетворення цього ринку в зростаючий); *мертвий* ринок (який практично не має перспектив для розвитку);

- *за рівнем конкуренції*: ринок чистої конкуренції, ринок монополістичної конкуренції, олігополістичний ринок; ринок чистої монополії;

- *за різновидом споживачів*: військовий ринок, промисловий ринок, споживчий ринок і т.ін.

Розробник бізнес-плану повинен визначитись з типом ринку, на який збирається вийти підприємець із запропонованою комерційною ідеєю. Доцільно також зазначити історичні та економічні причини існування даного ринку, його територіальне розміщення тощо.

Далі розробник бізнес-плану повинен визначити розмір (потенціал, ємність) даного ринку товарів (послуг), тобто розрахувати очікувані сукупні обсяги продажів даного товару (послуги) протягом певного періоду в певних географічних межах всіма продавцями даного товару (послуги).

Для цього потрібно:

- визначити основних потенційних *споживачів (клієнтів)*, тобто тих, хто вже купує та найвірогідніше купуватиме запропоновану продукцію в майбутньому, та спрогнозувати їх кількість. Тобто, потрібно визначити, скільки може бути споживачів (клієнтів) даної продукції, та як будуть зростають їхні лави в майбутньому;

- довести, чому саме буде купуватись дана продукція, тобто навести фактори, які будуть впливати на рішення споживачів (клієнтів) купувати чи не купувати саме даний товар (послугу) і як багато і часто вони мають його купувати? Таких факторів, які впливають на рішення споживачів (клієнтів) купувати саме цей товар (послугу), є досить багато. Найпоширенішими з них є: ціна, якість, зовнішній вигляд (колір, текстура, форма, матеріал тощо), упаковка, розмір, ламкість, простота поводження, транспортування, технічне обслуговування, гарантія, термін служби, експлуатаційні характеристики (ефективність, економічність) тощо;

- визначити, які конкретно потреби споживачів буде задовольняти запропонована продукція і довести, що для споживачів (в даний час та за даних умов) це дуже важливо.

Розрахунок потенціалу ринку можна зробити на основі аналізу статистичних даних (кількість населення, його вікова структура, розмір доходів на одну особу і т. ін.) по країні, регіону тощо, а також на основі аналізу прогнозів діяльності відомих фірм, що реалізують подібну продукцію, власних спостережень і т. ін.

Далі розробнику бізнес-плану потрібно спрогнозувати та обґрунтувати тенденції розвитку ринку даного товару (послуги), тобто визначити, буде даний ринок зростати чи буде стабільним, або, навпаки, буде згортатись. Для цього потрібно проаналізувати галузеві тенденції, соціально-економічні фактори, урядову та законодавчу політику в країні за низку років. Рекомендується враховувати такі фактори, як сезонність, циклічність, зміни в економіці (спад, депресія, підйом) тощо.

Далі доцільно визначити, які саме суб'єкти бізнесу (якщо вони звісно є) та яким способом задовольняють (чи не задовольняють взагалі) попит споживачів на дану продукцію в даний час. Результат досліджень можна звести в таблицю за зразком таблиці 8.1.

Таблиця 8.1 – Інформація про підприємства, які задовольняють попит на дану продукцію в даний час

Підприємства	Рік заснування	Обсяг продажу	Прибутки	Умови оплати	Спосіб торгівлі	Інше
„А”	1995	12 млн. грн.	900 тис. грн.	Передоплата	Власні продавці	
„Б”	2000	10 млн. грн.	500 тис. грн.	Аванс	Через посередників	
„В”						
„Г”						
Разом		ОП				

На основі аналізу інформації, наведеної в таблиці 8.1, потрібно зробити висновок про те, задовольняється чи ні попит на дану продукцію в

даний час, чи є резерви для збільшення пропозиції даного товару тощо. Зрозуміло, якщо розмір (потенціал, ємність) ринку даного товару (послуги) буде перевищувати величину ОП (дивися таблицю 8.1), то це свідчить про доцільність виходу на ринок з запропонованою комерційною ідеєю.

## 8.2. Сегментація ринку та визначення цільового ринку

Другим підрозділом даного розділу бізнес-плану є визначення *цільового ринку* підприємства. *Цільовий ринок* – це та специфічна група споживачів, їх місцезнаходження та кількість, на яку буде орієнтуватись бізнес даного суб'єкта. Цільовий ринок – це мета всіх зусиль підприємця та його досліджень у бізнесі.

Справа в тому, що захопити весь ринок даного товару або послуги підприємець навряд чи зможе. В сучасному світі немає абсолютних монополістів ні на один вид товару. Тому будь-якому підприємцю, а особливо початківцю, потрібно знайти власну нішу, яку він реально може зайняти на даному ринку.

Процедура визначення цільового ринку підприємства складається з таких етапів:

а) *сегментація ринку*, тобто поділ усіх можливих споживачів продукції підприємства на певні групи – сегменти;

б) *порівняльна оцінка привабливості* кожного із виділених сегментів ринку;

в) вибір *найкращого, потенційно привабливого та найприбутковішого сегмента ринку*, тобто виділення цільової групи споживачів, на яку буде орієнтуватися даний суб'єкт бізнесу.

*Сегментація* – це поділ споживачів продукції вашого підприємства на певні групи. Кожний сегмент ринку має відповідати таким вимогам:

- відбивати особливі потреби споживачів (клієнтів);
- становити практичний інтерес для передбачуваного бізнесу;
- бути досяжним, тобто мають існувати реальні можливості контактів з кожною групою споживачів (клієнтів);
- бути однорідним за потребами, пріоритетами, звичками, купівельною спроможністю споживачів (клієнтів).

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

а) географічні (країна в цілому, її окремий регіон, область, район, місто, селище тощо);

б) демографічні (стать, вік, склад родини, національність);

в) соціально-економічні (рівень доходів, вид занять, професія, належність до певного класу, соціальної групи тощо);

г) культурні (рівень освіти, релігійні переконання, стиль життя);

д) особисті (тип особистості, її захоплення, ставлення до засобів масової інформації, типу реклами тощо).

Розробник бізнес-плану має необмежені можливості для проведення сегментації ринку, яку він може робити на свій розсуд та за своїми обґрунтуваннями. Наприклад, шанувальників молодіжного одягу можна умовно поділити на такі групи [14]:

- „новатори” (5% -7%) – молодь, яка користується ультрасучасними новинками, тобто практично сама створює моду;

- „спадкоємці моди” (25% - 30%) – найближча до „новаторів” група молоді, яка користується показами модного одягу, журналами мод та орієнтується на „новаторів”;

- „доброзичливі моди” (40% - 45%) – молодь, яка сприймає моду, але спокійно відноситься до неї, не вважаючи її головним фактором життя;

- „консерватори” (20% - 25%) – молодь, яка відноситься до моди насторожено, віддаючи більшу перевагу класичному стилю;

- „ретрогради” (2% - 3%) – молодь, яка не просто не сприймає моду, але рішуче виступає проти неї.

Зрозуміло, що розробник бізнес-плану може запропонувати й іншу сегментацію ринку даного товару.

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

- тип підприємства (виробництво, роздрібна торгівля, оптова торгівля, послуги);

- організаційно-правова форма господарювання суб’єкта бізнесу (підприємства);

- циклічність ділової активності;

- обсяги мінімальних партій поставок продукції;

- мотиви, якими керуються споживачі (клієнти), приймаючи рішення про купівлю того чи іншого товару (ціна, якість, термін доставки, сервіс, особисті контакти) тощо.

Після проведення сегментації ринку продукції переходять до *порівняльної оцінки привабливості* кожного із виділених сегментів ринку для новостворюваного суб’єкта бізнесу. Для цього необхідно дати порівняльну оцінку привабливості кожного з виділених сегментів ринку, вибрати серед них такі, які відкривають найкращі перспективи для даного суб’єкта бізнесу.

Тобто потрібно знайти відповідь на запитання: який з досліджених сегментів ринку має першочергове значення для даного суб’єкта бізнесу і чому. Оцінка сегментів ринку може здійснюватися за такими напрямками:

- відповідність цілей суб’єкта бізнесу можливостям, які відкриваються у кожному із сегментів ринку;

- аналіз сильних та слабких сторін даного суб’єкта бізнесу стосовно кожного сегмента ринку (фінансові можливості суб’єкта бізнесу, кваліфі-

кація і ресурси у сфері маркетингу, виробничий досвід, конкурентні переваги продукції тощо);

- кількість ресурсів (коштів), необхідних для розробки продукту та його рекламування в кожному із сегментів;

- можливість створення мережі торгових представників для кожного із сегментів;

- сильні та слабкі сторони конкурентів та їх позиція на ринку в кожному із сегментів;

- динаміка попиту на продукцію суб'єкта бізнесу в кожному сегменті (попит зростає, стабілізується, зменшується);

- можливості захопити певну частку ринку в кожному із сегментів тощо.

На основі оцінки сегментів ринку здійснюється вибір найкращого, потенційно найприбутковішого сегмента ринку для даного суб'єкта бізнесу, тобто визначається *певна група споживачів, на яких даний суб'єкт бізнесу буде орієнтуватись зі своєю продукцією.*

Далі розробник бізнес-плану повинен вирішити ще низку важливих питань, а саме:

- оцінити розмір (потенціал, ємність) обраного цільового ринку та спрогнозувати темпи його зростання;

- розрахувати потенційний та реальний обсяги продажів товарів (послуг) даного суб'єкта бізнесу на даному ринку;

- визначити частку ринку, яку займе (або займає) даний суб'єкт бізнесу на даному ринку товарів (послуг), причому це потрібно зробити в абсолютному та відносному вимірах;

- і найголовніше – спрогнозувати поведінку товарного асортименту суб'єкта бізнесу на майбутнє.

Розрахунок розміру (потенціалу, ємності) цільового ринку та темпів його зростання можна зробити так, як це було зроблено для всього даного ринку товарів (послуг), тобто на основі аналізу статистичних даних (кількість населення, його вікова структура, розмір доходів на одну особу і т.ін.) по країні, регіону тощо, на основі аналізу прогнозів розвитку економіки, прогнозів діяльності відомих фірм, власних спостережень і т. ін. (див. п. 8.1).

Далі потрібно розрахувати потенційний та реальний обсяги продажів товарів та послуг даного суб'єкта бізнесу на даному цільовому ринку.

*Потенційний* обсяг продажів – максимальна кількість товарів (послуг), яку підприємець може реалізувати на даному ринку при максимальних зусиллях та сприятливих інших обставинах. *Реальний* обсяг продажів – це кількість товарів і послуг, яку підприємець реально може реалізувати на даному ринку при існуючих умовах діяльності. Зрозуміло, що при визначенні потенційного обсягу продажів підприємець повинен зазначити суму додаткових коштів, яка йому потрібна для захоплення додаткової частки ринку.

Далі потрібно розрахувати частку ринку, яку займе даний суб'єкт бізнесу на даному ринку товарів (послуг). Щоб розрахувати цю частку в абсолютному вимірі достатньо звернутися до інформації, яка наведена в таблиці 8.1 (або скласти аналогічну таблицю для цільового ринку), та приблизно розрахувати ту частку ринку, яку може зайняти із запропонованим товаром (послугою) даний суб'єкт бізнесу на даному ринку.

Відносна частку, яку займає даний суб'єкт бізнесу на даному ринку, визначається за такою методикою. Спочатку визначається абсолютна частка ринку, яку займає кожна із фірм, яка присутня на даному ринку товарів та послуг. Припустимо, на ринку працює 4 суб'єкта бізнесу А, Б, В та Г, кожен із яких обіймає відповідно 40%, 20%, 30% та 10% обсягу ринку.

Далі, суб'єкт бізнесу із найбільшою часткою ринку, який він охоплює, беруть за базу. Для нашого прикладу це буде суб'єкт А. Відносна частка  $\alpha_i$ , яку займає кожен суб'єкт бізнесу на даному ринку розраховується за формулою:

$$\alpha_i = \frac{Ч_i}{Ч_6}, \quad (8.1)$$

де  $Ч_i$  – частка ринку, яку займає  $i$ -ий суб'єкт бізнесу, %;

$Ч_6$  – найбільша частка ринку, яку займає базовий суб'єкт, %.

Для нашого прикладу відносна частка ринку, яку займає зі своїми товарами суб'єкт А, складає 1 (40/40), суб'єкт Б – 0,5 (20/40); суб'єкт В – 0,75 (30/40), суб'єкт Г – 0,25 (10/40).

Далі, і це найголовніше, потрібно спрогнозувати поведінку товарного асортименту суб'єкта бізнесу на майбутнє. Для цього доцільно використовувати так звану матрицю *Бостонської консалтингової групи* (матрицю БКГ), яка є загальновизнаною методологічною основою для дослідження товарного асортименту.

Методика використання матриці БКГ полягає в такому.

*1-й крок:* будується прямокутна система координат, де по осі абсцис відкладається відносна частка, яку займають суб'єкти бізнесу на даному ринку, а по осі ординат – прогнозовані темпи зростання ринку даного товару (послуги). За базову приймається точка Q, яка має такі координати: по осі абсцис – приблизно 0,5, а по осі ординат – приблизно 10%, оскільки саме показник у 10% вважається нормальним темпом зростання ринку для більшості видів товарів.

Далі, кожен товар, з яким підприємець планує вийти на ринок, наноситься на матрицю БКГ.

Якщо темпи зростання ринку даного товару більше 10%, а відносна частка суб'єкта бізнесу на даному ринку менша за 0,5, то товар заноситься в сектор 1, який носить назву „Кішки” або „Важка дитина”.

Якщо темпи зростання ринку даного товару більше 10%, а відносна частка суб'єкта бізнесу на даному ринку більша за 0,5, то товар заноситься в сектор 2, який носить назву „Зірки”.



Рисунок 8.1 – Побудова матриці БКГ

Якщо темпи зростання ринку даного товару менше 10%, а відносна частка суб'єкта бізнесу на даному ринку менша за 0,5, то товар заноситься в сектор 4, якому розробники даної матриці дали назву „Собаки”.

Якщо темпи зростання ринку даного товару менше 10%, а відносна частка суб'єкта бізнесу на даному ринку більша за 0,5, то товар заноситься в сектор 3, який носить назву „Дійні корови”.

Аналізуючи заповнену матрицю БКГ, розробник бізнес-плану має змогу спрогнозувати перспективи розвитку кожного із товарів та послуг, з якими підприємець планує вийти на ринок.

Так, якщо *певний товар попав у сектор 1* („Кішки”), то це означає, що даний товар поки що приносить мало прибутків. Тому перед підприємцем постає проблема: вкласти додаткові кошти в розвиток даного товару (наприклад, вкласти кошти в рекламу тощо) або піти з ринку.

Якщо *певний товар попав у сектор 2* („Зірки”), то це означає, що даний товар дає значні прибутки, а сам ринок даного товару швидко розвивається. Такий товар є лідером і потребує постійного піклування з боку підприємця.

Якщо *певний товар попав у сектор 3* („Дійні корови”), то це означає, що даний товар дає значні стабільні прибутки при мінімальних витратах, хоча ринок даного товару старіє. Прибутки, отримані від реалізації даного товару, можуть спрямовуватися на розвиток товарів, які знаходяться в секторах 1 та 2.

Якщо *певний товар попав у сектор 4* („Собаки”), то це означає, що даний товар дає малі прибутки, а сам ринок також розвивається слабо. Здебільшого даний товар не має перспектив і його доцільно в майбутньому зняти з виробництва.

### 8.3 Вибір місцезнаходження суб'єкта бізнесу

Після визначення цільового ринку даного суб'єкта бізнесу переходять до *вибору місця його розташування*. При цьому потрібно розрізняти такі питання:



- вибір місця розташування офісу суб'єкта бізнесу (підприємства);
- вибір місця розташування самого підприємства.

Зрозуміло, що значний вплив на результати діяльності підприємства має місце розташування самого підприємства.

*Місцем розташування підприємства* є те місце, де знаходяться його виробничі, торговельні та інші підрозділи, які найбезпосереднішим чином впливають на отримання доходів. Якщо ці приміщення розташовані за різними адресами, тобто підприємство має декілька місць розташування, то прийнято говорити про “фірму”, представлену багатьма підприємствами.

Вибір місця розташування підприємства може бути обмеженим або вільним. *Обмежений* вибір характерний для вугільних копалин, гідроелектростанцій тощо, тобто таких підприємств, які “прив’язані” до джерел сировини або енергії. Всі інші підприємства мають *вільний* вибір місця розташування, тобто можуть знайти собі таке місце, яке буде здаватися їм найкращим.

На вибір місця знаходження підприємства впливають такі *основні фактори*:

- витрати на транспортування матеріалів, сировини, комплектувальних товарів тощо;
- витрати на заробітну плату в місці знаходження підприємства;
- витрати на оренду приміщень (або побудову нових);
- відрахування за діючою системою оподаткування в місці розташування підприємства;
- вплив інфраструктури тощо.

Вибір місця для розміщення бізнесу є дуже важливою проблемою, особливо для торговельного, ресторанного бізнесу чи сфери послуг. Коли вже вибрано місце для бізнесу, то потім дуже важко або навіть неможливо його перенести (налагоджена інфраструктура, великі витрати тощо). Тому обґрунтування рішення щодо місцезнаходження суб'єкта бізнесу є обов'язковим елементом будь-якого бізнес-плану.

Кожна сфера бізнесу має специфічні критерії вибору розміщення суб'єкта бізнесу. Спочатку здійснюється вибір найкращого *регіону країни*, для чого враховують демографічну ситуацію, перспективи зростання економічного потенціалу в регіонах тощо.

Далі здійснюють вибір найкращої *області* в вибраному регіоні, для чого враховують наявність споживачів даної продукції, наближеність до джерел постачання сировини та матеріалів, наявність трудових ресурсів, рівень оплати праці, діловий клімат для розвитку даного виду бізнесу тощо.

Наступний крок – вибір найвигіднішого *населеного пункту* в області, для чого враховують конкурентну ситуацію в області, можливості транспортних комунікацій, рівень забезпеченості підприємств комунальними послугами тощо.

I, нарешті, здійснюють вибір *найкращого місця розміщення підприємства в даному населеному пункті*, для чого враховують такі фактори, як можливості будівництва приміщень або їх оренди, величину витрат на будівництво або оренду приміщень, експлуатаційні витрати, вартість комунальних послуг, можливості та перешкоди для пересування споживачів (клієнтів) та інші фактори.

На практиці для обґрунтування вибору конкретного місця розміщення підприємства часто використовують спеціальну матрицю (див. таблицю 8.2), в якій зазначають можливі місця розташування підприємства даного суб'єкта бізнесу. Наприклад, це будуть місця „А”, „Б” та „В”.

Далі визначають основні фактори, які впливають на розміщення даного суб'єкта бізнесу. Для кожного з цих факторів, залежно від їхньої важливості, встановлюється певний коефіцієнт вагомості (сума коефіцієнтів вагомості має дорівнювати одиниці).

Наступний крок – визначення рейтинга відповідного фактора для кожного із можливих місць розташування підприємства за певною шкалою. Наприклад, шкала може бути від „1” (дуже незначний вплив фактора) до „5” (дуже значний вплив фактора). Множенням коефіцієнта вагомості на встановлений рейтинг визначають загальну оцінку для кожного фактора. Сума загальних оцінок за сукупністю факторів дає змогу визначити оптимальне місце розміщення підприємства.

Таблиця 8.2 – Матриця вибору місцезнаходження підприємства

Основні фактори розміщення	Коефіцієнт вагомості	Місце „А”		Місце „Б”		Місце „В”	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
1. Наближеність до споживачів	0,2	1	0,2	3	0,6	5	1,0
2. Витрати на оренду	0,3	2	0,6	4	1,2	4	1,2
3. Експлуатаційні витрати	0,1	3	0,3	1	0,1	3	0,3
4. Транспортні комунікації	0,15	4	0,6	5	0,75	2	0,3
5. Ступінь конкуренції	0,25	5	1,25	2	0,5	1	0,25
6.....							
7.....							
Загальна оцінка			2,95		3,15		3,05
Місце			3		1		2

*Примітка.* Приклад заповнення таблиці 8.2 умовний.

Кращим місцем розташування підприємства визнається місце, яке буде мати найвищу оцінку. Для нашого прикладу це буде місце „Б”.

## 8.4 Вибір ефективної конкурентної стратегії реалізації запропонованої комерційної ідеї

Вибравши конкретне місце для розміщення підприємства, розробник бізнес-плану повинен приступити до розробки останнього підрозділу – *оцінювання конкурентної ситуації* на ринку та обґрунтування вибору ефективної конкурентної стратегії для новостворюваного суб'єкта бізнесу.

Оцінювання конкурентної ситуації на ринку передбачає:

- розрахунок ступеня монополізації ринку, на який планує вийти підприємець;
- визначення прямих та непрямих (тобто виробників товарів-замінників) конкурентів на ринку продукції вашого підприємства;
- визначення майбутніх ймовірних конкурентів, особливо у випадку, коли існують реальні можливості імітації продукції вашого підприємства;
- здійснення порівняльного аналізу продукції найближчих конкурентів, визначення їхніх сильних та слабких сторін;
- з'ясування конкурентної позиції новостворюваного суб'єкта бізнесу на ринку;
- визначення виду конкуренції на ринку.

Так, ступінь монополізації ринку можна розрахувати за допомогою індексу Харфіндела-Хіршмана.

*Індекс Харфіндела-Хіршмана*  $I_x$  розраховується за формулою:

$$I_x = \sum_{i=1}^n \text{Ч}_i^2, \quad (8.2)$$

де  $\text{Ч}_i$  – питома вага (частка ринку), яку займає на ринку  $i$ -е підприємство з випуску певної продукції у вартісному вимірі, %;  
 $i$  – порядковий номер підприємства.

Якщо на ринку діє всього одне підприємство, то воно випускає 100% продукції. Тоді індекс Харфіндела-Хіршмана складе:

$$I_x = \sum_1^1 100^2 = 10000.$$

Це максимально можливий індекс.

Якщо на ринку діє 100 підприємств, які випускають по 1% продукції, то індекс Харфіндела-Хіршмана буде дорівнювати:

$$I_x = \sum_1^{100} 1^2 = 1 + 1 + 1 + \dots + 1 = 100.$$

Якщо на ринку діє 10 підприємств, питома вага найбільшого із яких дорівнює 55%, а кожного із 9-ти наступних – по 5%, то індекс Харфіндела-Хіршмана буде дорівнювати:

$$I_x = \sum_1^{10} X_i^2 = (55^2 + 9 \cdot 5^2) = 3250.$$

Ринок з індексом  $I_x \geq 1800$  вважається *високомонополізованим*.

Ринок з індексом  $I_x \leq 1000$  вважається *конкурентним*. Для цього ринку найхарактернішими видами конкуренції є: запекла, інтенсивна, помір-на та привабливо-слабка (див. п. 6.2.2).

Більшість ринків, як свідчить практика, перебуває у стані швидких та безперервних змін. Тому в бізнес-плані мають бути визначені й майбутні ймовірні конкуренти. Така інформація особливо важлива за умови впро-вадження на ринок нового продукту або послуги, коли є реальна можли-вість копіювання (імітації) цього продукту або послуги. Джерела майбут-ньої конкуренції мають бути з'ясовані й тоді, коли підприємство працює на ринку високих технологій, оскільки цей ринок перебуває у стані постій-ного розвитку.

Після визначення основних конкурентів доцільно здійснити порів-няльний аналіз продукції, яку вони випускають. Для цього можна скорис-татись таблицею за зразком таблиці 8.3.

Таблиця 8.3 – Порівняльний аналіз продукції основних конкурентів

Чим приваблює продукт (пос-луга) споживача (клієнта)?	Що пропонує		
	Конкурент „А”	Конкурент „Б”	Конкурент „В”
1. Якість			
2. Низькі ціни			
3. Широкий асортимент			
4. Надійність			
5. Післяпродажне обслугову-вання			
6. Доставка			
7. Місцезнаходження			
8. Продаж у кредит			
9. Гарантії			
10. Продаж супутніх товарів			
11. Інше			

Порівняльний аналіз конкурентів та їх продукції дає змогу:

- чітко визначити сильні та слабкі сторони конкурентів та врахувати їх помилки в процесі створення власного бізнесу;
- усвідомити, в який спосіб можна побудувати власну конкуренто-спроможну ринкову стратегію;
- вчасно усвідомити необхідність зміни своєї ринкової стратегії та перебудови власної діяльності.

Визначивши ступінь конкуренції в галузі та проаналізувавши конкурентів та їх продукцію, розробник бізнес-плану може визначити *конкурентну позицію* новостворюваного суб'єкта бізнесу на ринку, де планується реалізувати запропоновану комерційну ідею. Для цього можна скласти матрицю конкурентного профілю за зразком, наведеним в таблиці 6.2 (див. п. 6.2.2).

Після розробки матриці конкурентного профілю потрібно визначити, яким способом підприємство планує досягти поставлених цілей. Існує безліч стратегій реалізації бізнесових проєктів, проте у випадку розробки бізнес-планів доцільно використовувати одну із типових стратегій (за класифікацією М. Портера), до яких відносяться:

- стратегія контролювання витрат;
- стратегія диференціації;
- стратегія фокусування.

*Стратегію контролювання витрат* доцільно використовувати в тому випадку, коли на ринку діють *фірми-конкуренти, які продають аналогічні товари*; коли споживачі чутливі до зміни цін на продукцію підприємства; коли підприємство може реально регулювати обсяги виробництва продукції.

Способами реалізації стратегії контролювання витрат можуть бути:

- збільшення обсягів виробництва продукції;
- зменшення постійних витрат на виробництво продукції;
- впровадження нового устаткування;
- використання нових технологій тощо.

*Стратегію диференціації* доцільно використовувати тоді, коли підприємство може виготовляти і постачати на ринок товари, котрі за своїми властивостями є *привабливішими для споживачів*, ніж продукція конкурентів, коли виготовлені товари мають унікальні властивості тощо. Такими унікальними властивостями можуть бути: висока якість продукції, принципова новизна продукції, високий рівень обслуговування клієнтів, високий імідж підприємства тощо.

Але потрібно пам'ятати, що застосування стратегії диференціації несе й певні ризики для підприємства. Серед них:

- можливість недооцінки споживачами унікальних властивостей продукції;
- великі витрати на надання продукту певної унікальної властивості, в результаті чого ціна продукту може зрости до неконкурентоспроможного рівня.

*Стратегія фокусування* використовується тоді, коли підприємство має змогу провести сегментацію ринку і виділити в ньому такі сегменти (частки), які висувають специфічні вимоги до продукції. І якщо підприємство має можливість виготовляти продукцію, яка буде задовольняти ці вимоги, то воно збільшить частку своєї присутності на ринку.

Розробка стратегії фокусування передбачає:

- вибір одного чи кількох сегментів ринку з цілеспрямованою орієнтацією на певну групу споживачів або на обмежений асортимент товарів, або на специфічний географічний ринок тощо;

- ідентифікацію специфічних потреб, бажань та інтересів споживачів в обраному сегменті ринку;

- пошук кращих, ніж у конкурентів, способів задоволення специфічних запитів споживачів. Зробити це можна або шляхом контролювання витрат, або шляхом диференціації.

Слід зазначити, що жодна із зазначених стратегій бізнесу не має абсолютних переваг. Всі вони широко використовуються на практиці. Але в кожному випадку підприємець повинен вибрати *найефективнішу стратегію*. Стратегія буде *ефективною* тоді, коли вона:

- орієнтується на конкретних споживачів, їхні потреби і запити;

- враховує всі сильні сторони підприємства, які в сукупності створюють для нього конкурентні переваги;

- включає конкретні цілі, завдання, котрі дають змогу підприємству реально реалізувати свої конкурентні переваги;

- включає методи, спрямовані на подолання слабкості підприємства та загроз із зовнішнього середовища.

Вибір конкурентної стратегії визначає ту роль, яку новостворюваний суб'єкт бізнесу планує відігравати на ринку даного товару (послуги). В зв'язку з цим суб'єкти бізнесу поділяються на:

а) *лідерів*, які змушені постійно впроваджувати нову продукцію, відбивати атаки інших лідерів та самостійно здійснювати атаки на позиції цих лідерів. Тобто, лідери повинні вміти захищатись, атакувати, маневрувати і контрнаступати;

б) *претендентів на лідерство*, які мають значний атакувальний потенціал і монопольні домагання. Для їх діяльності характерні, насамперед, атаки на позиції лідерів;

в) „*ведених*”, які не вступають в конкуренцію з представниками першої та другої груп. Вони прямують за ними на значній відстані, економлячи сили і кошти за рахунок того, що йдуть уторованим шляхом;

г) „*новачків*”, які займаються пошуками такої ринкової ніші, де можна було б закріпитися. Ця ніша повинна мати потенціал для зростання і не викликати значного інтересу у конкурентів.

Залежно від обраної конкурентної стратегії, фінансових можливостей визначається тип конкурентної поведінки суб'єкта бізнесу. Розрізняють такі основні *типи конкурентної поведінки*:

1. *Креативна конкурентна поведінка* – передбачає здійснення заходів, спрямованих на створення такої продукції, яка забезпечить суб'єкту бізнесу значні переваги перед конкурентами. Таку поведінку може дозволити собі лише суб'єкт, який має достатній капітал для здійснення великих інвестицій. Характерна для монопольного ринку, а в деяких випадках – і для конкурентного.

2. *Пристаювальна конкурентна поведінка* – полягає в тому, що підприємець копіює в можливо короткі строки досягнення своїх конкурентів. Такий підприємець слідує за змінами в техніці і копіює їх, але самостійно впливати на них не може. Характерна для конкурентного ринку.

3. *Гарантувальна конкурентна поведінка* – базується на бажанні підприємця зберегти на тривалу перспективу досягнуті на ринку позиції за рахунок постійного підвищення якості продукції, надання додаткових послуг тощо. Застосовується, коли у підприємця немає достатніх коштів для проведення глибоких інвестиційних перетворень. Матеріали, подані в розділі бізнес-плану „Дослідження ринку”, є основою для розробки наступного розділу – „Маркетинг-план”.

### **Питання для самоконтролю**

1. В чому полягає призначення розділу бізнес-плану „Дослідження ринку”? Інформація з яких питань повинна міститися в цьому розділі?

2. Із яких основних підрозділів складається розділ бізнес-плану „Дослідження ринку”?

3. Яку інформацію повинен містити підрозділ „Загальна характеристика ринку товарів (послуг), на який збирається вийти підприємець”?

4. Як визначається розмір (потенціал) ринку даного товару?

5. Як визначається цільовий ринок підприємства? Яку інформацію для підприємства несе цей ринок?

6. Що означає поняття „сегментація ринку”? За якими ознаками здійснюється сегментація ринку? Яким вимогам повинен відповідати сегмент ринку? Як вибирається найпривабливіший сегмент ринку?

7. Як будується та з якою метою використовується матриця БКГ? Яку корисну інформацію несе ця матриця для розробника бізнес-плану?

8. Як і для чого обґрунтовується вибір місця розміщення офісу суб'єкта бізнесу та самого підприємства? Як складається матриця вибору місцезнаходження підприємства?

9. Які основні питання підлягають розробці в підрозділі „Вибір ефективної конкурентної стратегії реалізації запропонованої комерційної ідеї”?

10. Як можна розрахувати ступінь монополізації ринку?

11. Як здійснюється аналіз конкурентів та їх продукції?

12. З якою метою та як визначається конкурентна позиція підприємства на ринку, де планується реалізувати запропоновану комерційну ідею?

13. Назвіть основні конкурентні стратегії (за М. Портером) та визначіть, коли їх доцільно застосовувати?

14. Назвіть основні типи конкурентної поведінки суб'єктів бізнесу та визначіть, в яких випадках їх доцільно застосувати?

15. Назвіть основні типи підприємств залежно від ролі, яку вони відіграють на конкурентному ринку товарів і послуг.

## 9 РОЗРОБКА РОЗДІЛУ „МАРКЕТИНГ-ПЛАН”

Головна мета розділу „Маркетинг-план” полягає у поясненні зацікавленим особам, як саме підприємство має намір впливати на свій цільовий ринок і реагувати на ситуацію, яка там складається, щоб забезпечити збут своєї продукції. Маркетинг-план має пояснити стратегію виходу підприємства на обраний цільовий ринок та його завоювання.

Розробка маркетинг-плану може складатися з таких основних етапів, які оформлюються у відповідні підрозділи даного розділу бізнес-плану:

1) Визначення конкретних цілей та завдань маркетингової діяльності підприємства.

2) Розробка маркетингової стратегії, що забезпечить досягнення цілей маркетингової діяльності та заходів з її реалізації.

3) Розробка бюджету маркетингу, тобто визначення можливих витрат на реалізацію стратегії маркетингу.

4) Прогнозовна оцінка обсягів продажу товарів в обраному сегменті ринку.

### 9.1 Визначення конкретних цілей та завдань маркетингової діяльності підприємства

Підрозділ „Визначення конкретних цілей та завдань маркетингової діяльності підприємства” розробляється в два етапи.

Спочатку визначають основне спрямування маркетингової діяльності новостворюваного підприємства або *вид маркетингу*. Потім, враховуючи особливості цільового ринку, специфіку продукції підприємства, умови конкуренції тощо, визначають певні конкретні показники, (наприклад, частку ринку підприємства, обсяги продажу, розгалуженість системи збу-ту, застосування знижок, витрати на рекламу тощо), яких підприємство планує досягти, щоб реалізувати запропоновану комерційну ідею.

При розробці першого питання спочатку необхідно з’ясувати *вид попиту*, який існує на даний товар (послугу) підприємства. В загальному вигляді попит може бути негативний, відсутній взагалі, потенційний, спадний, коливний, повний, надмірний.

Так, при *негативному попиті*, тобто коли ринок не сприймає товар, потрібно застосовувати *конверсійний маркетинг*. Задача такого маркетингу полягає в зміні фундаментальних основ попиту та в пошуку реальних можливостей його збільшення на основі використання принципово нових варіантів технічних та управлінських рішень.

*Відсутність попиту* обумовлена тим, що товари сприймаються як такі, що втратили цінність. Можливий і такий варіант, коли ринок не підготовлений до придбання даного товару через відсутність відповідної реклами. Тоді потрібно застосовувати *стимулювальний маркетинг*. Стимулювальний маркетинг здійснює “прив’язку” товару до певної актуальної пот-



реби, надає традиційному товару нових властивостей, які підсилюють його споживчу цінність; вишукує нові ринки збуту товарів, які на даному ринку не користуються попитом [12].

За наявності *потенційного попиту* доцільно запровадити *маркетинг, що розвивається*. Такий маркетинг спрямований на активну рекламу даного товару в певні періоди часу та в певних регіонах.

За умови *зниження попиту* на товари (послуги) застосовується *ремаркетинг*, який передбачає переорієнтування ринку з даних товарів та інші аналогічні товари даного підприємства з метою підвищення зацікавленості в цих товарах.

Якщо попит на товари *коливається*, то доцільно застосовувати *синхромаркетинг*, який здійснює регулювання виробництва та реалізації продукції у часі залежно від сезону або інших причин.

За наявності *повного попиту* на товари застосовується *підтримувальний* маркетинг. Задачею такого маркетингу є підтримання оптимального рівня цін, необхідного обсягу продажу та запасів, стимулювання збутової діяльності та здійснення контролю за рівнем витрат обігу для стабілізації положення підприємства на ринку.

Якщо попит на товари *надмірний*, тобто значно перевищує пропозицію, то застосовують *демаркетинг*. В цьому випадку підвищується ціна на товари, скасовуються заходи зі стимулювання збуту тощо.

Окрім цього, на визначення виду маркетингу впливають і інші різноманітні чинники. Зокрема:

- на стадії *появи товару* на ринку завжди постає питання створення початкового попиту, тобто максимізації попиту на новий вид продукту і витіснення з ринку інших традиційних продуктів;

- на стадії *зростання попиту* постає завдання поширення початкового попиту. Це може бути зроблено за рахунок розширення асортименту виробів, використання різноманітних засобів для максимального задоволення конкретних потреб споживачів в окремих сегментах ринку;

- на стадії *стабілізації попиту* постає завдання утримати та, коли це можливо, збільшити частку завойованого ринку. Це можна зробити за рахунок зниження цін, удосконалення каналів збуту, забезпечення технічних переваг тощо. Дрібні підприємства на цій стадії зосереджені, в основному, на забезпеченні свого виживання. Як правило, цей шлях пролягає через виокремлення вузького сегмента ринку та забезпечення якнайкращого його обслуговування. Для підприємств, що йдуть за лідером, виживання залежить від їх уміння працювати з низькими витратами та без надмірностей.

Після визначення виду маркетингу розробник бізнес-плану визначає конкретні цілі маркетингової діяльності новостворюваного підприємства. Цілі мають бути *кількісно визначені та виражені в конкретних показниках (!)*. Такими показниками, наприклад, можуть бути:

- частка ринку, яку підприємство планує захопити (у %);
- обсяги продажу товарів (шт.);

- система збуту, яку повинно створити підприємство;
- застосування знижок на продукцію, їх види та величина;
- витрати на рекламу та їх структура;
- ключові параметри сервісного обслуговування тощо.

Після того, як будуть визначені цілі й завдання маркетингової діяльності, підприємець приступає до розробки другого підрозділу – стратегії їх досягнення або так званої стратегії маркетингу.

## 9.2 Розробка маркетингової стратегії та заходів з її реалізації

### 9.2.1 Розробка маркетингової стратегії

*Маркетингова стратегія* – це певна система ринкових дій новостворюваного суб'єкта бізнесу, спрямованих на досягнення поставлених цілей із завоювання цільового ринку та активного реагування на ситуацію, яка може складатися на ринку в певні періоди часу.

Розробка маркетингової стратегії складається з двох етапів. По-перше, це визначення *типу маркетингу*, на якому буде будуватися стратегія завоювання цільового ринку. По-друге, це аналіз та обґрунтування вибору конкретної стратегії маркетингу.

В основу вибору типу маркетингу покладено цільовий ринок, на якому планує працювати підприємство, стадії життєвого циклу товару, ресурсні можливості підприємства, ступінь однорідності продукції, поведінка конкурентів тощо. Залежно від аналізу цих факторів обирається відповідний тип маркетингу (рис. 9.1).

Структурні характеристики ринку			
	Ринок у цілому	Декілька сегментів ринку	Один сегмент ринку
Тип маркетингу	<p><i>Недиференційований (масовий) маркетинг</i></p> <p>Орієнтація на широкий споживчий ринок із використанням одного базового комплексу маркетингу</p>	<p><i>Диференційований маркетинг</i></p> <p>Орієнтація на кілька груп споживачів із використанням спеціально опрацьованого комплексу маркетингу для одної групи споживачів</p>	<p><i>Концентрований маркетинг</i></p> <p>Орієнтація на одну групу споживачів із використанням спеціально опрацьованого комплексу маркетингу саме для цієї групи споживачів</p>

Рисунок 9.1 – Типи маркетингу та підходи до розробки заходів з їх реалізації

У бізнес-плані потрібно пояснити, чому був вибраний саме той чи інший тип маркетингу і на яких перевагах продукції підприємства та самого підприємства будуватиметься маркетингова стратегія.

Для отримання відповіді на останнє питання доцільно скористатися методом, який отримав назву „матриця товар-ринок” „або матриця Ансоффа”. Призначення даної матриці – допомогти підприємцю обрати найефективнішу стратегію маркетингу при даних умовах та в даний час.

Приклад матриці „товар-ринок” наведений на рис. 9.2.

Товар Ринок	Традиційний (старий)	Новий
Опанований (старий)	Маркетингова стратегія 1: <i>Глибше проникнення на опанований ринок</i>	Маркетингова стратегія 3: <i>Розробка нових товарів та їх просування на опановані ринки</i>
Новий	Маркетингова стратегія 2: <i>Проникнення зі старим товаром на нові ринки</i>	Маркетингова стратегія 4: <i>Диверсифікація, тобто розвиток нових товарів та нових ринків</i>

Рисунок 9.2 – Матриця „товар-ринок” (або матриця Ансоффа)

Так, маркетингова *стратегія 1* „Глибше проникнення на опанований ринок” передбачає посилення впливу з боку підприємства на потенційних покупців (через рекламу тощо), стимулювання рівня споживання (купівлі) даного товару; залучення споживачів, які раніше купували товари конкурентів або взагалі не купували ці товари тощо.

Основні способи реалізації даної стратегії:

- створення власної системи збуту своїх товарів в інших регіонах. Це дозволить краще вивчати особливості конкретних ринків і може бути вигідним в тому випадку, коли підприємство може забезпечити значні об’єми реалізації продукції;

- організація збуту продукції за кордоном, тобто робота на зовнішньому ринку через посередників. Посередники дозволять зменшити витрати на реалізацію продукції тощо. Такий спосіб реалізації стратегії особливо вигідний для дрібних підприємств;

- вихід на іноземні ринки шляхом створення там власного виробництва (спільні виробництва, дочірні фірми, філії тощо). Такий спосіб доцільний тоді, коли ринок даного товару є перспективним, а виробництво товару на місці може дати відчутну економічну вигоду (наприклад, через залучення дешевої робочої сили). Але в цьому випадку потрібно пам’ятати, що можлива висока ймовірність зіткнення з конкурентами, швидке падіння попиту на дану продукцію.

Маркетингова *стратегія 2* „Проникнення зі старим товаром на нові ринки” передбачає освоєння нових сегментів ринку або вихід на нові територіальні ринки. Дана стратегія пов’язана із значними витратами на рекламу товарів і доцільна на початкових стадіях розширення ринку, коли зростання попиту може компенсувати витрати на рекламу.

Маркетингова *стратегія 3* „Розробка нових товарів та їх просування на опановані ринки” передбачає розробку нового товару та його впровадження на вже відомих ринках, або додання відомому товару новий якостей, або пропонування нових варіантів використання даного товару і т. ін.

Дана стратегія під силу великим підприємствам, які мають солідний фінансовий стан, значний кадровий потенціал тощо.

Маркетингова *стратегія 4* „Диверсифікація” передбачає розробку нових товарів та їх просування на нові ринки. Це найактивніша стратегія, яка орієнтована на довгострокову перспективу. Дана стратегія вимагає значних матеріальних і фінансових витрат як на розробку товару, так і на його рекламу, просування на нові ринки.

Диверсифікація буває:

- концентрична – додає нові товари, які мають подібність до тих, що випускаються. Ці нові товари призначаються для нових сегментів ринку;
- горизонтальна – випуск нових товарів, які не подібні до тих, які випускаються; і які спрямовані на більш повне задоволення тих самих потреб споживачів;
- збірна – це випуск нових (не подібних) товарів та їх виведення на нові сегменти ринку. Дана стратегія характерна для дуже великих підприємств (які ще носять назву конгломерати).

Обравши найефективнішу маркетингову стратегію, переходять до розробки конкретних заходів з її реалізації. До таких основних заходів відносяться:

- а) розробка стратегії збуту продукції (послуг) підприємства;
- б) формування цінової політики (політика ціноутворення);
- в) розробка рекламної політики підприємства (рекламної кампанії);
- г) розробка політики підтримки продукту (послуг) підприємства.

### **9.2.2 Розробка стратегії збуту продукції підприємства**

Розробка стратегії збуту продукції підприємства передбачає:

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

Вибір каналу збуту має принципове значення, оскільки кожне рішення в цій сфері багато в чому визначає параметри цінової та рекламної політики, політики підтримки продукції підприємства. До того ж з усіх елемен-

тів стратегії маркетингу (за винятком вибору цільового ринку) найскладніше змінити саме систему збуту, оскільки її створення потребує багато часу і вона охоплює складні взаємозв'язки з великою кількістю партнерів.

Підприємець може вибрати будь-який з показаних на рис. 9.3 каналів збуту. Кожному з них властивий відповідний рівень збуту і витрат.

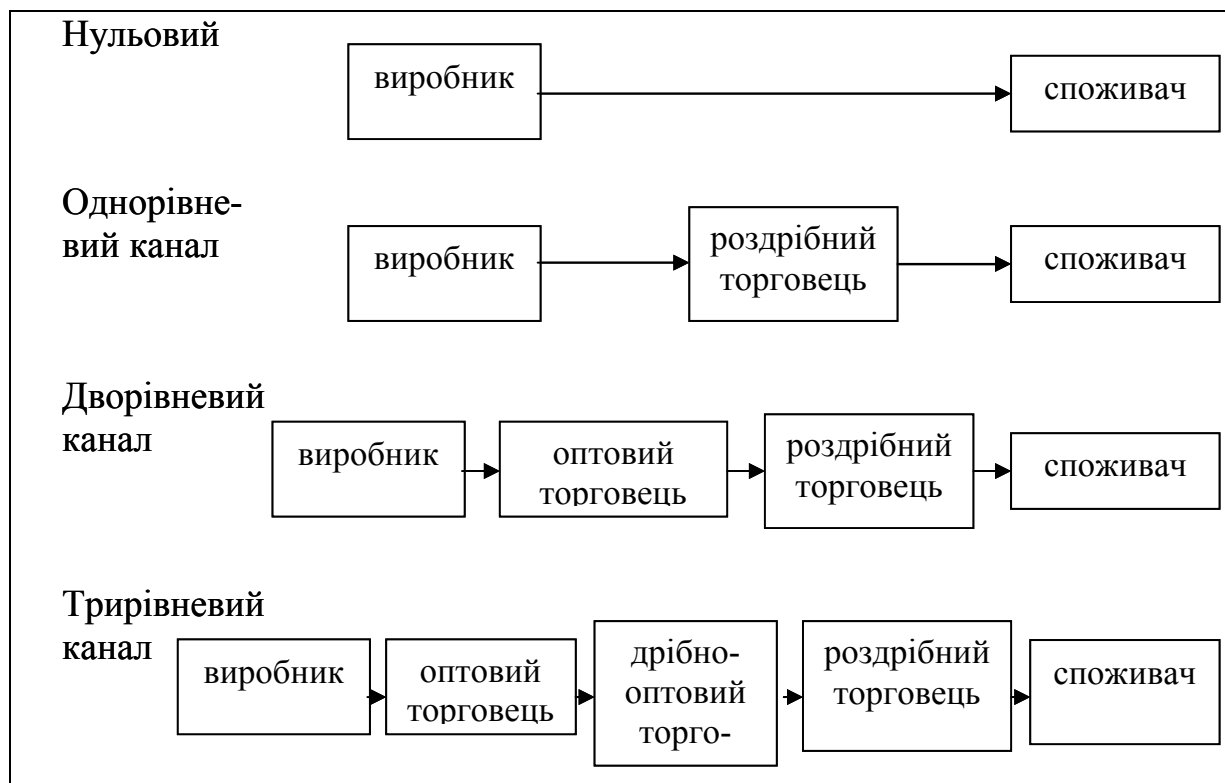


Рисунок 9.3 – Канали збуту продукції підприємства

Вибір каналу збуту передбачає врахування цілого комплексу факторів. Так, крупним покупцям виробники найчастіше продають свій товар безпосередньо, оскільки ті роблять закупівлю великими партіями і при цьому часто вимагають пристосовувати продукцію до якихось конкретних вимог. Споживач також може віддавати перевагу безпосереднім контактам з виробником, якщо він зацікавлений у технічній допомозі або в післяпродажному обслуговуванні куплених виробів.

Використання каналу збуту нульового рівня передбачає, що прибуток від безпосереднього продажу має бути достатнім, щоб покрити всі додаткові витрати виробника (на утримання складських приміщень, використання транспортних засобів тощо). При цьому сума всіх додаткових витрат має бути меншою за розміри знижок, які б можна було надавати посередникам.

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

- незначна вартість одиниці продукції;
- територіальна розгалуженість ринку;

- комплектна закупівля товару споживачем тощо.

Рішення щодо вибору каналу збуту залежить також і від бажання виробника контролювати систему збуту. Зрозуміло, що чим більше рівнів має канал збуту, тим менше можливостей його контролювати матиме виробник.

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

Надання послуг збігається з їх виробництвом у часі. Тому підприємство сфери послуг само є каналом збуту і посередників не потребує. Нові підприємства, як правило, не мають ресурсів для створення власної торговельної мережі і користуються послугами посередників, які беруть на себе продаж їх продукції.

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

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

- вказати на чисельність працівників служби збуту;
- визначити принципи побудови служби збуту (за типами товарів або за географічними зонами);
- пояснити основні принципи системи матеріальної винагороди працівників служби збуту і т. ін.

### **9.2.3 Формування цінової політики підприємства**

Наступним кроком у розробці заходів з реалізації стратегії маркетингу є формування цінової політики підприємства. Визначення ціни на товар (послугу) підприємства – відповідальне й складне завдання, оскільки ціна безпосередньо впливає на такі основні параметри бізнесу підприємства, як обсяги продажу, прибуток, динаміка попиту, конкурентоспроможність продукції тощо.

Мистецтво визначення ціни полягає в тому, щоб встановити ціну, яка б відповідала оцінці товару споживачем. Якщо ціна нижча за оцінку споживача, то буде втрачено потенційний прибуток. Навпаки, завищена ціна зменшуватиме попит і, зрозуміло, прибутки підприємства.

У процесі розробки політики ціноутворення доцільно дотримуватися таких етапів [10] або кроків:

*1-й крок.* Ідентифікація ситуації, тобто визначення конкретних причин необхідності прийняття рішення щодо ціни. Такими причинами можуть бути:

- розробка нового товару;

- вихід із старим товаром на новий ринок;
- зміни зовнішніх і внутрішніх факторів тощо.

2-й крок. Визначення цілей цінової політики, тобто чого конкретно бажає підприємство, встановлюючи ту чи іншу ціну:

- збільшити обсяг продажу продукції підприємства;
- збільшити частку ринку підприємства;
- підтримати становище підприємства на ринку тощо.

3-й крок. Аналізування цін продуктів-конкурентів з метою визначення верхньої межі ціни. Для проведення такого аналізу доцільно порівняти властивості власної продукції з продукцією конкурентів [2]. Результати такого аналізу доцільно занести в таблицю за зразком таблиці 9.1.

Таблиця 9.1 – Порівняння параметрів товару підприємства з аналогічними параметрами товарів конкурентів

Властивості товару	Рейтинг у балах		
	Гірший: бали: -3, -2, -1	Такий самий: бали 0	Кращий: бали +1, +2, +3
1. Дизайн			
2. Упаковка			
3. Презентабельність / зовнішній вигляд			
4. Післяпродажне обслуговування			
5. Постійна наявність			
6. Доставка			
7. Колір			
8. Смак			
9. Запах			
10. Текстура			
11. Імідж			
12. Умови оплати			
13. Інше			
Всього балів	С		

*Примітка.* Рейтинг „-1” означає, що власна продукція трішки гірша за продукцію конкурента за наведеним показником; „-2” – помітно гірша; „-3” – суттєво гірша. Рейтинг „+1” означає, що власна продукція трішки краща за продукцію конкурента за наведеним показником; „+2” – помітно краща; „+3” – суттєво краща.

Якщо отримана сума балів С буде більша за нуль, то це означає, що ціна одиниці власної продукції може бути вищою за ціну продукції конкурента. Якщо сума балів С буде менша за нуль, то це означає, що ціна одиниці власної продукції може бути меншою за ціну продукції конкурента.

4-й крок. Обрахування витрат підприємства на виготовлення та реалізацію одиниці продукції з метою визначення нижньої межі ціни.

5-й крок. Вибір моделі ціноутворення. На практиці найпоширенішими є моделі, орієнтовані на:

- виробничі витрати;
- попит;
- галузеву конкуренцію.

6-й крок. Вибір стратегії ціноутворення. Основними з яких є:

- стратегія проникнення на ринок;
- стратегія „зняття вершків”;
- стратегія цінових ліній;
- стратегія „опортуністичного” ціноутворення;
- стратегія преміальних цінових знижок.

*Стратегія проникнення на ринок* застосовується для нових видів продукції, з якими підприємство виходить на новий ринок. Стратегія полягає у встановленні занижених цін із розрахунком на залучення більшої кількості споживачів і завоювання більшої частки ринку. Поступове зростання ринку збуту дає змогу збільшити обсяги виробництва продукції і відповідно зменшити витрати на виготовлення одиниці продукції. Одним із варіантів може бути підвищення ціни в майбутньому.

*Стратегія “зняття вершків”* застосовується щодо нових видів продукції, але тих, які мають унікальні властивості, захищені патентами або іншими правами власності. Застосування цієї стратегії передбачає встановлення завищених цін, в результаті чого й “знімаються вершки” з ринку. Зі зниженням попиту ціни на продукцію також знижуються з метою залучення іншої групи споживачів, які не могли раніше дозволити собі придбати цей унікальний продукт.

*Стратегія цінових ліній (або стратегія параметричного ціноутворення)* застосовується для встановлення цін на ті види продукції, які відрізняються від наявних на ринку за рівнем окремих параметрів. В основу стратегії цінових ліній покладено визначення питомої ціни певного параметра вже реалізованого на ринку товару. Шляхом множення питомої ціни на кількісне значення окремого параметра в новому виробі визначають його продажну ціну.

*Стратегія “опортуністичного ціноутворення”* використовується протягом відносно короткого періоду щодо товарів (послуг), кількість яких у даний момент у даному конкретному місці є недостатньою (обмеженою) для задоволення високого попиту на них. У цьому випадку споживач не має вибору і змушений платити високу ціну за такі товари (послуги).

*Стратегія преміальних цін (або знижок цін)* передбачає застосування різних варіантів надання споживачам продукції підприємства знижок з ціни з метою збільшення обсягів продажів товару та отримання додаткових прибутків. Стратегія знижок має багато варіантів, основні з яких наведені в таблиці 9.2.



Таблиця 9.2 – Види та випадки застосування знижок цін

Вид знижки	Наслідок зниження ціни
1. Знижки за платежі готівкою	Прискорення платежів
2. Сезонні знижки	Зниження витрат на зберігання продукції
3. Знижки з сукупного обороту	Збільшення кількості постійних клієнтів
4. Знижки в процесі виходу з товаром на новий ринок	Рекламне сприяння проникненню товару на новий ринок
5. Знижки на товар, який знімають з виробництва	Прискорення реалізації останньої партії товару

7-й крок. Прийняття остаточного рішення про ціну на той чи інший товар на конкретних ринках збуту.

Залежно від особливостей бізнесу розробник бізнес-плану може вибрати будь-яку зі стратегій ціноутворення. Але в бізнес-плані необхідно пояснити, чому було вибрано саме таку стратегію і як вона співвідноситься зі стратегіями ціноутворення основних конкурентів.

Як вже було зазначено, на рівень цін впливає багато різних факторів. Але на практиці підприємці, як правило, враховують чотири основні фактори:

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

Так, ціна реалізації одиниці виробу  $C_p$  виробником розраховується за формулою:

$$C_p = (B_t + \Pi) + A + \text{ПДВ}, \quad (9.1)$$

де  $B_t$  – витрати підприємства в розрахунку на виробництво одного виробу, грн.;

$\Pi$  – чистий прибуток, який планує отримати підприємство від реалізації одного виробу, грн.;

$A$  – величина акцизного збору в розрахунку на один виріб, грн.;

ПДВ – величина податку на додану вартість в розрахунку на один виріб, грн.

Максимальна роздрібна ціна  $C_{\text{макс}}$  одиниці товару, продукції чи послуг, які реалізуються через роздрібну торгівлю, визначається за формулою:

$$C_{\text{макс}} = C_p \cdot \frac{(1 + T_n)}{100} \cdot \frac{(1 + H)}{100}, \quad (9.2)$$

де  $C_p$  – ціна реалізації одного виробу, грн.;

$T_n$  – граничний розмір торговельної надбавки (в % до ціни реалізації);

$H$  – граничний розмір націнки (в % до ціни роздрібною торгівлі з урахуванням торговельної надбавки).

При визначенні ціни товару чи послуги доцільно також пояснити:

- як саме ціна на нову продукцію допоможе підприємству закріпитися на ринку;

- як вона сприятиме підтримувannya і збільшенню частки ринку підприємства;

- як вона впливатиме на валовий прибуток підприємства тощо.

Наприклад, якщо товари підприємства коштуватимуть дешевше, ніж аналогічні товари конкурентів, то в бізнес-плані необхідно пояснити, за рахунок чого саме це буде досягнуто. Коли на момент складання бізнес-плану підприємець уже має детальний прейскурант цін на товари, то і його варто навести в бізнес-плані, але в скороченому вигляді.

При прийнятті рішення про ціну товару (послуги) доцільно визначити *еластичність попиту* на продукцію підприємства залежно від ціни. Еластичність попиту  $E_n$  на продукцію можна розрахувати за формулою:

$$E_n = \frac{\Delta P}{\Delta \Phi} \cdot \frac{\Phi}{P}, \quad (9.3)$$

де  $\Delta P$  – це можливий приріст попиту на продукцію, в %;

$\Delta \Phi$  – зниження ціни на одиницю продукції, в %;

$\Phi$  – ціна одиниці продукції, грн.;

$P$  – обсяг попиту, шт.

Якщо  $E_n = \Phi/P$ , то це означає, що величина попиту на продукцію змінюється пропорційно зміні ціни на цю продукцію, тобто при зменшенні ціни на певну відносну величину величина попиту на цю продукцію збільшиться на таку ж величину.

Якщо  $E_n > \Phi/P$ , то це означає, що величина попиту на продукцію буде збільшуватись швидше, ніж буде зменшуватись ціна на цю продукцію.

Якщо  $E_n < \Phi/P$ , то це означає, що величина попиту на продукцію буде збільшуватись повільніше, ніж буде зменшуватись ціна на цю продукцію.

Знаючи коефіцієнт еластичності попиту на продукцію в тому чи іншому сегменті ринку, можна приймати кваліфіковані рішення щодо встановлення цін на продукцію та обсягів її виробництва на перспективу.

При прийнятті рішення про ціну товару (послуги) доцільно також враховувати темпи інфляції. Для коригування цін з врахуванням інфляції можна користуватись такою формулою:

$$C_1 = C_0 \left( \alpha \frac{A_1}{A_0} + \beta \frac{B_1}{B_0} + \gamma \right), \quad (9.4)$$

де  $C_1$  та  $C_0$  – ціни товару на момент фактичної поставки товару та на момент укладання договору про поставку товару, відповідно;

$\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\gamma$  – питома вага в ціні товару витрат на матеріали (сировину), заробітну плату та інших витрат, причому  $\alpha + \beta + \gamma = 1$ ;

$A_1$ ,  $A_0$  – вартість матеріалів (сировини) на момент фактичної поставки товару та на момент укладання договору про поставку товару, відповідно;

$B_1$ ,  $B_0$  – витрати на заробітну плату на момент фактичної поставки товару та на момент укладання договору про поставку товару, відповідно.

При цьому в бізнес-плані необхідно зазначити, буде прийнятною для даного ринку ціна, розрахована за формулою (9.4), чи підприємству доведеться йти на її часткове коригування, щоб не втратити споживачів своєї продукції.

#### **9.2.4 Розробка рекламної політики підприємства**

Наступник кроком у розробці заходів з реалізації стратегії маркетингу є розробка рекламної політики. У процесі її опрацювання необхідно:

- визначити основні принципи, конкретні цілі й завдання рекламної діяльності підприємства;

- прийняти рішення про способи поширення рекламної інформації;

- скласти бюджет витрат на рекламу.

Спочатку потрібно стисло викласти основні принципи рекламної політики підприємства. Увагу слід зосередити на концепції рекламної діяльності, інструментах її реалізації та масштабах використання кожного з цих інструментів. Подати всю цю інформацію у бізнес-плані найзручніше у вигляді бюджету витрат на рекламу (таблиця 9.3).

Форма бюджету витрат на рекламу дає можливість знайти відповіді одразу на кілька важливих питань щодо організації рекламної кампанії, а саме:

- які засоби реклами передбачає використовувати підприємство?

- яким видам засобів поширення рекламної інформації буде віддано перевагу?

- скільки коштуватиме організація рекламної кампанії?

- як ці витрати розподілятимуться за періодами?

У цьому підрозділі можуть бути, за необхідності, передбачені інші заходи з просування товарів підприємства, тобто конкретні заходи щодо:

- пабліситі (неоплачувана реклама у засобах масової інформації);

- персонального продажу (усне ознайомлення з товарами підприємства одного або кількох потенційних покупців у процесі бесіди з ними);

- стимулювання збуту (участь у виставках, ярмарках, демонстрація товарів тощо).

Таблиця 9.3 – Бюджет витрат на рекламну діяльність підприємства

Види засобів поширення рекламної інформації	Місяць												У цілому за рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Радіо													
2. Газети													
3. Телебачення													
4. Часописи													
5. Буклети													
6. Розсилка поштою													
7. Щитова реклама													
8. Світлова реклама													
9. Інші види													
Усього													

Найважливішим елементом маркетингу є реклама.

*Реклама* являє собою неособисту форму поширення інформації про певний товар (послугу), яка здійснюється через платні засоби масової інформації. Розробник бізнес-плану має змогу запропонувати в бізнес-плані проведення рекламної кампанії за такими напрямками:

- *товарна* реклама, яка стимулює продаж конкретних товарів;
- *суспільна* реклама, яка формує позитивне враження про даного суб'єкта бізнесу;
- *внутрішньофірмова* реклама, яка спрямована на формування у співробітників певного підприємства віри у власне підприємство та відповідальності за результати його роботи.

Будь-яка реклама має переслідувати такі цілі:

- *інформаційні*, тобто надавати інформацію про певний товар з описом його основних властивостей;
- *підкріплювальні*, тобто віддавати перевагу товарному знаку даного суб'єкта бізнесу;
- *нагадувальні*, тобто постійно нагадувати споживачу про те, що даний товар йому обов'язково знадобиться в найближчий час;
- *вибіркові*, тобто спрямованість реклами на певну цільову аудиторію, наприклад, на пенсіонерів, жінок, вагітних тощо.

Основа будь-якої реклами складає так звана *унікальна торгова пропозиція* (УТП). Саме вона повинна примусити споживача віддати переваги даному товару. Реклама – це мистецтво впровадити унікальну торгову пропозицію в свідомість якомога більшої кількості людей при мінімальних витратах.

Вимоги до складання універсальної торгової пропозиції передбачають, що вона:

- завжди повинна щось пропонувати споживачам;
- бути унікальною;
- бути настільки сильною та яскравою, щоб привернути увагу людей до того, що рекламується;
- примушує нас мати потребу в тому, в чому ми раніше абсолютно не мали потреби.

Скласти ефективну універсальну торгову пропозицію не просто. Прикладами вдалих рекламних УТП можуть вважатися такі слогани:

- „У нас дешевше, у нас краще” (фірма „Соні”);
- „Наше мило плаває” (компанія Проктор і Гембл);
- „Японія, але недорого!” (телефони);
- „Якість має ім'я „Sony” (радіоапаратура „Scharp”);
- „Скандально низькі ціни!” і т.ін.

І в той же час є багато невдалих прикладів. Наприклад, американська фірма, яка на місцевому ринку використовувала такий слоган „You can use no finer parkin at your dinner table” („Кращих серветок для Вашого столу Вам не знайти”), після постачання таких серветок до Англії отримала повне фіаско, оскільки в Англії слово parkin має інше значення – підгузник [14].

В бізнес-плані його розробник повинен вказати й засоби, через які буде поширюватись рекламне повідомлення. В даний час до основних засобів поширення рекламних повідомлень відносяться:

- друкована реклама, якій надають перевагу 24% опитаних керівників підприємств;
- директ-меїл (direct-mail) – тобто проведення реклами товарів та послуг для певного прошарку клієнтів в певні календарні відрізки часу, перевагу якій надають 21% опитаних керівників;
- участь у виставах і ярмарках, якій надають перевагу 20% опитаних;
- усна реклама, якій довіряють 16% опитаних;
- зовнішня реклама, на яку покладаються більше 13% опитаних;
- засоби масової інформації: телебачення, кіно, радіо, яким більше довіряють 5% керівників підприємств;
- решта (написи на упаковці, повітряних кульках тощо), яку поважають 1% опитаних керівників підприємств [14].

Як вже було зазначено вище, в даний час активно використовується зовнішня реклама. Основними видами зовнішньої реклами відносяться:

- *неон* – реклама, яка світиться на вулицях та площах;
- *білборди* – реклама на щитах, що розміщуються на вулицях;
- *брандмауери* – панно, зображення або щити на стінах будинків;
- *реклама на транспорті* (трамваях, тролейбусах тощо);
- *призмавижен* – реклама, яка рухається та світиться зсередини в формі певної геометричної фігури;

- *ротафіші* – стаціонарні, освітлені всередині геометричні фігури з нанесеною рекламою;
  - *рухомі рядки* – електронні засоби, на яких розміщується рекламне повідомлення в текстовому вигляді;
  - *сендвичмени* – спеціально підготовлені рекламні агенти, на яких надітий „сендвич” – щит з двостороннім написом або зображенням.
- До друкованої реклами в даний час відносяться:
- *періодичні видання* (журнали, газети тощо);
  - *книги* – рекламні повідомлення в книгах-новинках;
  - *буклети* – спеціальні видання, присвячені одній фірмі;
  - *рекламні листки* – листи паперу із надрукованою певною рекламною інформацією;
  - *каталоги* – друковані видання, які рекламують великий перелік товарів та послуг із короткими поясненнями та цінами;
  - *афіші* – друковані рекламні видання великого розміру з використанням кольорових ілюстрацій;
  - *прайс-листи* – перелік товарів та цін на них;
  - *прес-релізи* – звіти про ті чи інші акції, які відбуваються в рекламних цілях;
  - *календарики, аплікації, ярлики* та інша дрібна продукція, яка вручається споживачам в місцях проведення певних рекламних акцій тощо.

### **9.2.5 Розробка політики підтримки товару (послуг) підприємства**

Завершується розробка даного підрозділу формуванням політики підтримки продукції підприємства. Це може бути, наприклад,

- створення певної системи організації післяпродажного сервісу (спеціалізовані фірми або власне підприємство, коли післяпродажний сервіс буде частиною бізнесу підприємства);
- визначення певної форми організації гарантійного обслуговування (зокрема: чи буде гарантійне обслуговування здійснюватися спеціалізованими підприємствами, чи продукція підлягатиме поверненню на дане підприємство).

В бізнес-плану доцільно також навести розрахунки можливих витрат на організацію післяпродажного сервісу.

### **9.3 Розробка бюджету маркетингу**

Зрозуміло, що реалізація обраної стратегії маркетингу потребує відповідних витрат. Деякі витрати, наприклад, витрати на організацію рекламної кампанії, можна визначити досить точно, інші – лише приблизно. Якщо для уточнення витрат на маркетингову діяльність потрібно вдатися до певних припущень, то вони мають бути чітко обґрунтовані в бізнес-плані.

Оцінка загальних витрат на реалізацію стратегії маркетингу і програм, що її забезпечують, становить відповідну інформаційну основу для складання фінансового розділу бізнес-плану. Подавати таку інформацію у бізнес-плані рекомендується за допомогою діаграм, графіків. Наприклад, бюджет маркетингу можна подати у формі таблиці 9.4.

Таблиця 9.4 – Бюджет витрат на маркетингову діяльність підприємства

Види витрат	Квартал				За рік
	1-й	2-й	3-й	4-й	
1. Реклама					
2. Стимулювання збуту					
3. Навчання торгового персоналу					
4. Дослідження ринку					
5. Сервісне обслуговування					
6. Розробка та вдосконалення товару					
7. Цінова політика					
8. ....					
Разом					

Така форма подання бюджету маркетингу може бути ефективним засобом пояснення організації маркетингу на підприємстві в цілому і доцільності розподілу ресурсів між його елементами. Усе це допомагає зрозуміти вагомість для підприємства кожного з елементів стратегії маркетингу.

#### 9.4 Прогнозна оцінка обсягів продажу товарів в обраному сегменті ринку

Завершується розробка розділу „Маркетинг-план” прогнозуванням обсягів продажу продукції підприємства (в натуральних одиницях) в обраних сегментах ринку. Прогнозування обсягів продажу може здійснюватися:

- за часом;
- за окремими видами продукції (послуг) підприємства;
- за основними групами споживачів.

Кожний з цих підходів має свої переваги. Найчастіше обсяги продажу в бізнес-плані прогнозуються за часом. Це дає змогу чітко відобразити динаміку зростання і таке явище, як сезонність. Динаміка продажу подається у вигляді графіків чи таблиць і супроводжується поясненням зроблених прогнозів.

Часто робляться варіантні прогнози обсягів продажу. У таких випадках рекомендується розробляти *консервативний* (орієнтований на

найгірший перебіг подій), *найімовірніший* (орієнтований на найреальніший перебіг подій) та *оптимістичний* (орієнтований на найсприятливіший перебіг подій) прогнози. Приклад здійснення таких прогнозів наведений в додатку В.

Слід пам'ятати, що інформація, наведена в розділі „Маркетинг-план”, в подальшому буде використана в фінансовому плані.

### **Питання для самоконтролю**

1. Яку мету переслідує розробка такого розділу бізнес-плану як „Маркетинг-план”? Із яких основних частин складається цей розділ?
2. Охарактеризуйте залежність виду маркетингу від виду попиту на продукцію.
3. Сформулюйте основні цілі маркетингової діяльності підприємства.
4. Дайте означення поняття „маркетингова стратегія”. З яких етапів складається її розробка?
5. Дайте характеристику основним типам маркетингу та визначіть, у яких випадках їх доцільно застосовувати.
6. Що являє собою „матриця Ансоффа” та як за її допомогою можна визначити маркетингову стратегію?
7. Назвіть основні заходи реалізації маркетингової стратегії.
8. Як здійснюється розробка стратегії збуту продукції? Які є основні каналу збуту продукції? В яких випадках їх доцільно використовувати?
9. Як здійснюється розробка цінової політики підприємства?
10. Назвіть основні види стратегій ціноутворення та дайте їм характеристику.
11. Як врахувати вплив інфляції на ціну товару (послуги)?
12. Як та з якою метою розраховується еластичність попиту на продукцію за ціною?
13. Назвіть основні види знижок з ціни, які може запровадити розробник бізнес-плану? З якою метою запроваджуються ці знижки?
14. Як здійснюється розробка рекламної політики підприємства? Що означає і як складається бюджет реклами?
15. Що являє собою реклама? Яку вона відіграє роль у сучасному бізнесі?
16. Що являє собою універсальна торгова пропозиція? Як вона складається? Наведіть приклади вдалих та невдалих рішень.
17. Яку інформацію містить підрозділ „Розробка політика підтримки продукції підприємства”?
18. Як розробляється і яку інформацію містить підрозділ „Бюджет маркетингу”?
19. Як здійснюється прогнозування обсягів продажу продукції підприємства? Назвіть види прогнозів та дайте їм характеристику.



## 10 РОЗРОБКА РОЗДІЛУ „ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН”

Невід’ємною складовою будь-якого бізнесу, орієнтованого на виробничу діяльність, є оцінка того, як підприємство вироблятиме свою продукцію. Виробничі аспекти бізнесу, особливо нового, завжди цікавлять потенційних інвесторів.

*Основне завдання виробничого плану* – довести, що підприємство: реально спроможне організувати виробництво; здатне виготовляти необхідну кількість товарів відповідної якості; має можливості придбати необхідні для цього ресурси.

У складі виробничого плану, як правило, виділяють такі підрозділи:

1. Опис виробничого процесу (або основні технологічні операції);
2. Обладнання, машини та устаткування;
3. Виробничі та невиробничі приміщення;
4. Сировина, матеріали, комплектувальні вироби;
5. Оцінка впливу зовнішніх факторів.

Виробничий план доцільно розпочинати з короткої характеристики виробничого процесу, тобто з опису *основних технологічних операцій* у їх послідовності. Потрібно описати технологічні операції, визначити, які з них будуть виконуватись самим підприємством, а які – за контрактами з іншими підприємствами (виконавцями), обґрунтувати вибір необхідного обладнання (устаткування) для виконання цих операцій, визначити тривалість виконання технологічних операцій та розрахувати загальну трудомісткість річної (або конкретної) виробничої програми.

В багатьох випадках опис виробничого процесу може бути зроблено укрупнено. Для прикладу наведемо опис виробничого процесу компанією „Енглейс Ltd”, яка вийшла на ринок з ідеєю розведення і реалізації їстівних молюсків [2]:

„Виробнича система, яку ми пропонуємо запровадити, уже досить успішно використовувалася на одній з найбільших у світі ферм молюсків у Каліфорнії. Стадії виробництва такі.

*Початок виробництва.* Молюски для розведення вирощуватимуться на суміші, істотними вимогами до якої є низький зміст міді (менше ніж 13-14 мг/кг) без антикоксидіостату при належному вмісті кальцію, що сприяє розвитку черепашки.

*Вирощування молодих молюсків.* Їх утримують у двадцятип’ятилітрових контейнерах партіями по 150 штук.

*Відгодівля та завершення вирощування.* У віці трьох місяців молюски досягають комерційної ваги. Потім їх обробляють і заморожують на місці. Для цього необхідне обладнання для кип’ятіння та заморожування вартістю близько 2500 фунтів стерлінгів за одну пакувальну лінію. Нарешті, молюсків укладають партіями по шість штук на тарілки з литої алюмінієвої фольги, покривають целофановою оболонкою з рекламною етикет-

кою з лицьового боку та рецептами блюд на зворотному боці. Обладнання для пакування коштує 2 тис. фунтів стерлінгів.

Після опису виробничого процесу розраховують загальну трудомісткість  $T_3$  виробничої програми виготовлення запланованої кількості продукції:

$$T_3 = \sum_{i=1}^m (T_1 + T_2 + T_3 + \dots T_m) \cdot N_i, \quad (10.1)$$

де  $m$  – число найменувань виробів, які планується виготовити;

$T_1, T_2, T_3, T_m$  – тривалість технологічних операцій виготовлення виробу  $i$ -го найменування. Наприклад, для машинобудування це можуть бути відповідно заготівельні, механічні, складально-налагоджувальні операції (роботи) тощо, нормо-год;

$N_i$  – кількість виробів  $i$ -го найменування, які планується виготовити, штук.

Зроблені розрахунки доцільно звести до таблиці 10.1.

Таблиця 10.1 – Трудомісткість річної виробничої програми, нормо-годин

Види робіт	Розряди робіт	Виріб "А"			Виріб "Б"			Виріб "В"			Загальна трудомісткість програми за видами та розрядами робіт
		Трудомісткість виробу	Річна програма, шт.	Трудомісткість програми	Трудомісткість виробу	Річна програма, шт.	Трудомісткість програми	Трудомісткість виробу	Річна програма, шт.	Трудомісткість програми	
1..... (наприклад, верстатні)											
	Всього										
2..... (наприклад, слюсарні)											
	Всього										
3..... (наприклад, монтажно-складальні)											
	Всього										
4..... (наприклад, регулювальні)											
	Всього										
5. Інше	Всього										
ВСЬОГО											

В процесі розробки підрозділу “Опис (характеристика) виробничого процесу” також потрібно:

- дати пояснення того, які роботи будуть виконуватися самим підприємством, а які – ні;

- стисло охарактеризувати кожного з субпідрядників (місце, де вони знаходяться, причини, що зумовили цей вибір, витрати, пов’язані з їх залученням);

- додати (за наявності) копії укладених з ними контрактів або підписаних протоколів про наміри (звісно, якщо вони є).

Після розрахунку трудомісткості річної виробничої програми потрібно визначити кількість робочих місць (тобто кількість машин та обладнання), які потрібно створити для того, щоб виконати цю програму та розрахувати їх вартість.

Розрахункова кількість робочих місць  $C_p$  (обладнання, устаткування, верстатів тощо) розраховується за формулою:

$$C_p = \frac{\sum_{i=1}^m T_i \cdot N_i}{\Phi_{\text{реж}} \cdot K_{\text{в.н.}}}, \quad (10.2)$$

де  $T_i$  – трудомісткість обробки виробу, (нормо-год.), яка визначається особливостями технологічного процесу;

$N_i$  – кількість виробів, які треба обробити, шт.;

$m$  – число найменувань виробів;

$\Phi_{\text{реж}}$  – режимний річний фонд часу роботи обладнання, машин та устаткування, годин:

$$\Phi_{\text{реж}} = (D_k - D_v) \cdot m_{\text{зм}} \cdot T_{\text{зм}} \cdot \left(1 - \frac{\alpha}{100}\right), \quad (10.3)$$

де  $D_k$  – число календарних днів року,  $\Phi_k=365$  (або 366) днів;

$D_v$  – кількість вихідних і святкових днів за рік, включаючи суботи;

$m_{\text{зм}}$  – кількість змін за добу;

$T_{\text{зм}}$  – тривалість зміни, годин;

$\alpha$  – коефіцієнт витрат робочого часу на плановий ремонт обладнання та устаткування,  $\alpha = (1-2)\%$ ;

$K_{\text{вн}}$  – плановий коефіцієнт виконання норм часу.

Розрахувавши розрахункову кількість робочих місць, визначають прийнятну кількість робочих місць  $C_{\text{пр}}$  як найближче більше ціле число. Після цього розраховують коефіцієнт завантаження  $K_z$  робочих місць на кожному виді робіт (операцій). Для цього можна користуватись формулою:

$$K_z = \frac{C_p}{C_{\text{пр}}}, \quad (10.4)$$

де  $C_p$  – розрахункова кількість робочих місць на даному виді робіт (на даній операції);

$C_{пр}$  – прийнята кількість робочих місць на даному виді робіт (на даній операції).

Всі зроблені розрахунки доцільно звести до таблиці 10.2.

Таблиця 10.2 – Розрахунок необхідної кількості робочих місць

Показники	Види робіт (технологічні операції)				
	..... (верстатні)	..... (слюсарні)	..... (монтажно- складальні)	.....	Всього
Трудомісткість обробки виробів, нормо-годин					
Розрахункова кількість робочих місць					
Прийнята кількість робочих місць					
Коефіцієнт завантаження робочих місць					

Доцільно розрахувати також середній коефіцієнт завантаження  $K_{сер}$  робочих місць на підприємстві. Це можна зробити за формулою:

$$K_{сер} = \frac{\sum_{j=1}^n K_{зj} \cdot C_{прj}}{\sum_{j=1}^n C_{прj}}, \quad (10.5)$$

де  $C_{прj}$  – прийнята кількість робочих місць на даному виді робіт (на даній технологічній операції), шт.;

$K_{зj}$  – коефіцієнт завантаження робочих місць на даному виді робіт (даній технологічній операції);

$n$  – число видів робіт (технологічних операцій).

Після розрахунку кількості робочих місць за їх видами потрібно:

- навести повний список обладнання, машин та устаткування, необхідних для здійснення виробничого процесу;

- розрахувати витрати, пов'язані з придбанням (орендою) нових (або вживаних) обладнання, машин та устаткування.

Інформацію про обладнання, машини та устаткування, які передбачається використати у виробничому процесі, зручно подати у вигляді таблиці 10.3.

При розрахунках амортизаційних відрахувань слід враховувати, що амортизаційні відрахування нараховують тільки на обладнання, яке безпосередньо буде купуватись підприємцем.

Таблиця 10.3 – Обладнання, машини та устаткування

Найменування обладнання (марка, тип)	Кількість	Купівля чи оренда	Нові чи вживані	Вартість, грн.	Строк служби (в місяцях, роках)	Амортизаційні відрахування (за місяць, рік)
1.....						
2.....						
3.....						
Всього						

Величина амортизаційних відрахувань визначається за допомогою норм амортизаційних відрахувань, які встановлюються в централізованому порядку для кожного виду основних фондів. Величину амортизаційних відрахувань  $A_0$  (за місяць) можна розрахувати за формулою:

$$A_0 = \frac{ОФ \cdot Н_0}{100 \cdot 3}, \quad (10.6)$$

де  $ОФ$  – середньорічна вартість  $i$ -го виду основних фондів, грн.;

$Н_0$  – квартална норма амортизаційних відрахувань для  $i$ -го виду основних фондів, %. Податкове законодавство України визначає такі норми амортизації (табл. 10.4):

Таблиця 10.4 – Норми амортизації, чинні з 01.07.2004 року

Група основних фондів	Склад групи	Квартальні норми амортизації, %
1	2	3
1	Будівлі, споруди, їх структурні компоненти та передавальні пристрої, у тому числі житлові будинки та їх частини (квартири і місця загального користування), вартість капітального поліпшення землі	1,25% – для витрат на придбання основних фондів до 01.01.2004 р.; 2% – для витрат на придбання основних фондів після 01.01.2004 р.
2	Автомобільний транспорт і вузли (запасні частини) до нього; меблі, побутові електронні, оптичні, електромеханічні прилади та інструменти, інше конторське (офісне) обладнання, пристрої і приладдя до них	6,25% – для витрат на придбання основних фондів до 01.01.2004 р.; 10% – для витрат на придбання основних фондів після 01.01.2004 р.
3	Будь-які інші основні фонди, не включені до груп 1, 2 та 4	3,75% – для витрат на придбання основних фондів до 01.01.2004 р.; 6% – для витрат на придбання основних фондів після 01.01.2004 р.

Продовження таблиці 10.4

1	2	3
4	Електронно-обчислювальні машини, інші машини для автоматичної обробки інформації, їх програмне забезпечення, пов'язані з ними засоби зчитування або друку інформації, інші інформаційні системи, телефони (у тому числі стільникові), мікрофони та рації, вартість яких перевищує вартість малоцінних товарів (предметів)	15%

Наступним підрозділом, який входить до „Виробничого плану” є підрозділ „Виробничі та невиробничі приміщення”.

В цьому підрозділі потрібно визначити склад виробничих та невиробничих приміщень (включаючи адміністративні приміщення, склади, підсобні приміщення тощо), необхідних для реалізації підприємницької ідеї, їх площу, а також розрахувати вартість придбання або оренди цих приміщень, витрати на їх ремонт, експлуатацію тощо. Доцільно також охарактеризувати забезпеченість приміщень транспортними комунікаціями, опаленням тощо.

Вартість приміщень розраховують приблизно, виходячи із вартості 1 м<sup>3</sup> будівлі. Приблизна вартість 1 м<sup>3</sup> приміщень (дані 2008 року) складає: еквівалент \$1000 (для одноповерхових) та \$1000-\$1500 (для багатоповерхових). Ця вартість враховує витрати на санітарно-технічне обладнання, мережі промислових проводок, витрати на проектування та підготовку будівельного майданчика тощо.

Об'єм приміщення V розраховується за формулою:

$$V = (1,25 \dots 1,5) \cdot f \cdot C_{\text{пр}} \cdot h, \quad (10.7)$$

де 1,25-1,5 – коефіцієнт, що враховує площу допоміжних приміщень (ремонтну, інструментальну та іншу);

f – норма робочого майданчика, яка необхідна для виготовлення виробів, м<sup>2</sup>;

f = 1,4 · S; де 1,4 – коефіцієнт, що враховує проходи, проїзди та інше;

S – площа одного робочого місця, м<sup>2</sup>;

C<sub>пр</sub> – прийняте число робочих місць, шт.;

h – висота приміщення, h = (3...6) м.

Якщо приміщення та обладнання планується взяти в оренду, то потрібно розрахувати *вартість орендної плати*.

Наступним підрозділом, який входить до „Виробничого плану” є підрозділ “Сировина, матеріали, комплектувальні вироби”. В цьому підрозділі необхідно:

- навести перелік усіх видів сировини, матеріалів та комплектувальних виробів, які передбачається використовувати у виробничому процесі;
- вказати конкретних постачальників;
- визначити закупівельні ціни (за одиницю);
- дати пояснення щодо фінансових та інших умов поставок і місцезнаходження постачальників;
- визначити необхідні обсяги запасів, а також (за потреби) вказати на особливі умови їх зберігання.

Відомості щодо сировини, матеріалів та комплектувальних виробів доцільно звести в таблицю 10.5.

Таблиця 10.5 – Сировина, матеріали та комплектувальні вироби

Найменування видів сировини, матеріалів та комплектувальних	Постачальники	Ціна за одиницю, грн.	Обсяг потрібних ресурсів для виконання виробничої програми	Загальна вартість ресурсів, грн.	Примітки (місцезнаходження постачальників тощо)
1.....					
2.....					
3.....					
.....					
Всього				XX	

За необхідності в даному підрозділі плану доцільно розрахувати необхідні обсяги запасів сировини, матеріалів, комплектувальних. У разі необхідності потрібно вказати на основні умови їх зберігання. Це потрібно для того, щоб довести зацікавленим особам можливість виконання виробничого завдання даним підприємством.

Величина партії матеріалу  $\Pi$  певного виду, яка надходить до підприємства, розраховується за формулою:

$$\Pi = \frac{V_{\pi}}{T_{\pi\pi}} \cdot T_{\nu}, \quad (10.8)$$

де  $V_{\pi}$  – витрати матеріалу певного виду на підприємстві, необхідні для виконання виробничого завдання, шт., кг тощо;

$T_{\pi\pi}$  – плановий період, календарні дні; якщо плановим періодом є рік, то в розрахунках беруть  $T_{\pi\pi}=360$  днів;

$V_{\pi}/T_{\pi\pi}$  – середньодобові витрати матеріалу певного виду на підприємстві за період між суміжними поставками матеріалу на склад, шт., кг;

$T_{\nu}$  – період між суміжними поставками матеріалу певного виду на склад, календарні дні.

Резервний запас  $Z_{c-p}$  створюється на підприємстві на випадок запізнення надходжень матеріалів на склад. Величина резервного запасу  $Z_{c-p}$  розраховується за формулою:

$$Z_{c-p} = k_{рез} \cdot \frac{B_{п}}{T_{пл}} \cdot T_{в} = \frac{B_{п}}{T_{пл}} \cdot T_{затр}, \quad (10.9)$$

де  $k_{рез}$  – коефіцієнт резервного запасу матеріалу певного виду на складі,  $k_{рез} = (0,2 \dots 0,3)$ ;

$T_{затр}$  – кількість календарних днів можливої затримки в надходженні матеріалу певного виду на склад.

З урахуванням формул (10.8) та (10.9) *максимальну величину запасу матеріалу певного виду  $Z_c$  на складі можна розрахувати за формулою:*

$$Z_c = \frac{B_{п}}{T_{пл}} \cdot (T_{в} + T_{затр}) = \frac{B_{п}}{T_{пл}} \cdot T_{в} \cdot (1 + k_{рез}). \quad (10.10)$$

Завершується виробничий план оцінкою впливу зовнішніх факторів на виробничу діяльність підприємства. До таких факторів можуть належати:

- вплив можливих змін цін на окремі види матеріальних ресурсів (з ініціативи постачальників або під впливом економічної ситуації в країні та світі);

- ймовірність появи нових технологій виготовлення окремих видів продукції;

- застосування обмежувальних норм стосовно виробничих процесів (санітарно-екологічні норми, вимоги до утилізації відходів виробництва, безпека праці тощо).

Інформація, наведена в „Виробничому плані”, в подальшому буде використана в фінансовому розділі бізнес-плану.

### **Питання для самоконтролю**

1. Які цілі переслідує розробка виробничого плану?
2. В якій послідовності здійснюється розробка виробничого плану?
3. Які фактори визначають обсяги виробничого плану та глибину його розробки?
4. Чому виробничий план починається з опису технологічних операцій?
5. Яку інформацію потрібно включати в опис основних технологічних операцій?
6. Як розраховується загальна трудомісткість виробничої програми підприємства?



7. Як розраховується кількість робочих місць, необхідних для виконання виробничої програми?
8. Що таке режимний фонд часу роботи обладнання? Як він розраховується?
9. Як розраховується середній коефіцієнт завантаження робочих місць підприємства?
10. Що конкретно має бути зазначене в підрозділі „Обладнання, машини та устаткування”?
11. Як розраховується величина амортизаційних відрахувань?
12. Які є групи основних фондів, що використовуються для нарахування амортизаційних відрахувань?
13. Яка інформація наводиться в підрозділі „Сировина, матеріали та комплектувальні вироби”?
14. Як розраховується величина запасу матеріалу (максимальна та резервна), яка повинна знаходитись на складі підприємства? Про що свідчать ці величини?
15. Як у виробничому плані визначаються потреби бізнесу у виробничих та невиробничих приміщеннях?
16. Як розраховується вартість приміщень, необхідних для виконання виробничого завдання?
17. На які зовнішні фактори треба звернути увагу в процесі розробки виробничого плану?
18. Де використовується інформація, наведена в підрозділі „Виробничий план”?

## 11 РОЗРОБКА РОЗДІЛУ „ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН”

Привабливість будь-якого підприємства, віра в успіх його бізнесу багато в чому залежить від ділових навичок і професіоналізму персоналу підприємства та команди менеджерів. Тому організаційний план, в якому розглядаються кадрові питання, займає особливе місце серед інших розділів бізнес-плану.

Розробляючи організаційний план, підприємець повинен:

- переконати потенційних інвесторів і кредиторів у тому, що ним вибрано доцільну організаційно-правову форму бізнесу;
- показати, з ким він збирається організувати свій бізнес, тобто охарактеризувати менеджерів, які відіграватимуть провідні ролі в процесах становлення та управління підприємством;
- довести, що він, його команда менеджерів та інший персонал підприємства здатні практично реалізувати бізнес-план.

Організаційний план може мати такі підрозділи:

1. Обґрунтування вибору організаційно-правової форми господарювання (по суті це є юридичний план).
2. Розрахунок потреби підприємства в кадрах.
3. Відомості про власників підприємства та провідних осіб (менеджерів).
4. Вибір організаційної схеми управління підприємством.
5. Основні напрямки кадрової політики підприємства.

Починається „Організаційний план” з *обґрунтування вибору організаційно-правової форми господарювання* (приватне підприємство, товариство з обмеженою відповідальністю, акціонерне товариство, повне товариство, командитне товариство, виробничий кооператив тощо). При обґрунтуванні вибору організаційно-правової форми господарювання необхідно:

- визначити організаційно-правову форму господарювання та вказати на основні причини вибору даної форми;
- наголосити на потенційних вигодах та перевагах такого рішення;
- охарактеризувати можливі зміни юридичного статусу підприємства в перспективі;
- навести відповідну додаткову інформацію залежно від вибраної організаційно-правової форми господарювання.

Наприклад, для господарських товариств можна навести відомості про величину статутного фонду, умови розподілу прибутків та збитків, компетенцію органів управління, порядок реорганізації та ліквідацію тощо. Коли йдеться про акціонерне товариство, то необхідно навести інформацію про кількість і тип акцій, які випускаються, вказати прізвища та адреси членів ради директорів. Копії відповідних юридичних документів подаються в додатках до тексту бізнес-плану. Всі ці відомості можуть дуже цікавити потенційних інвесторів та кредиторів.

Детальніше ці питання були розглянуті в розділі 5, підрозділ 5.2.

Далі в організаційному плані треба охарактеризувати потребу підприємства в кадрах (персоналі).

Розробка підрозділу „Розрахунок потреби підприємства в кадрах” починається з визначення функцій, видів діяльності та конкретних завдань, які потрібно виконувати на підприємстві, щоб реалізувати поставлені цілі. Це робиться за допомогою так званого „дерева цілей”: спочатку визначають загальні цілі підприємства, а потім конкретизують їх до необхідного рівня. Далі складають перелік видів діяльності і конкретних завдань. На основі такої інформації визначають, скільки працівників, якого фаху та якої кваліфікації потрібно, щоб виконати поставлені завдання.

У даному підрозділі плану потрібно пояснити, які фахівці важливі для вашого бізнесу, чи підготували ви посадові інструкції для всіх ключових посад вашого підприємства, чи визначились ви з тим, хто за що буде відповідати у вашому бізнесі тощо.

Бажано вказати, чи всі ключові вакансії заповнені? Якщо ні, то потрібно вказати, яким способом будуть добиратися працівники на ці посади.

Для прикладу, як це можна робити, наведемо витяг із бізнес-плану, поданого керівником компанії „Орієнтал” (центр матеріальних мистецтв у Кембриджі), яка планувала залучити для реалізації проекту 120 тис. фунтів стерлінгів [2]:

„Спершу я маю створити підприємство. Перш ніж відкрити центр, я підберу асистента на неповний робочий день, який допомагатиме в розв’язанні адміністративних питань і залученні клієнтів, а також в організації кількох перших курсів і самої урочистості відкриття центру. Пізніше буде взято на роботу декількох асистентів на неповний робочий день. Я прийматиму їх на роботу в міру зростання навантаження, що виправдовуватиме введення кожної наступної посади. Ця стадія настане приблизно через три місяці після відкриття центру.

Перший асистент виконуватиме секретарські й адміністративні обов’язки, а також працюватиме в приймальні і барі. Згодом його обов’язки обмежуватимуться переважно адміністративною роботою в офісі, оскільки на роботу в приймальню та бар, а також для виконання загальних доручень буде взято додатково інших людей.

Після того, як обов’язки персоналу розширяться, буде також найнято зовнішнього підрядника для підтримання чистоти у приміщеннях центру.

Для вміщення оголошень про ці вакансії буде використана місцева кембриджська газета. У мене на прикметі є дві кандидатури на посаду першого асистента, обоє вони мають широкий досвід такої роботи і нині не зайняті.”

Якщо бізнес вимагає використання більшої кількості працівників, то потрібно здійснювати розрахунки кількості працівників різних категорій.

Так, кількість *основних робітників* визначається за трудомісткістю річної виробничої програми і планового бюджету робочого часу одного спискового виробничого робітника. Розрахунок кількості робітників-підрядників  $P_{\Pi}$  виконується окремо за видами і розрядами робіт за формулою:

$$P_{\Pi} = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m T_{ij} \cdot N_{ij}}{\Phi_{\text{еф}} \cdot K_{\text{в.н.}}}, \quad (11.1)$$

де  $T_{ij}$  – трудомісткість оброблення виробу на  $j$ -му виді роботи за  $i$ -м розрядом роботи, нормо-год.;

$\Phi_{\text{еф}}$  – дійсний (ефективний) річний фонд робочого часу одного робітника, годин;

$N_i$  – кількість виробів на  $j$ -му виді роботи, які виготовляються робітником  $i$ -го розряду, шт.;

$K_{\text{в.н.}}$  – плановий коефіцієнт виконання норм часу;

$m$  – кількість видів робіт;

$n$  – кількість розрядів.

Дійсний (ефективний) річний фонд робочого часу одного виробничого робітника  $\Phi_{\text{еф}}$  визначається на підставі складання балансу робочого часу. При цьому вважається, що робота здійснюється 5 днів на тиждень, а тривалість робочого дня дорівнює 8 годин:

$$\Phi_{\text{еф}} = (D_{\text{к}} - D_{\text{в}}) \cdot T_{\text{зм}} \cdot \left(1 - \frac{f_{\text{ц}} + f_{\text{в}}}{100}\right), \quad (11.2)$$

де  $D_{\text{к}}$  – число календарних днів року,  $D_{\text{к}}=365$  днів;

$D_{\text{в}}$  – кількість вихідних і святкових днів за рік, включаючи суботи;

$T_{\text{зм}}$  – тривалість зміни, годин;

$f_{\text{ц}}$  – цілодобові втрати робочого часу, %. Зазвичай,  $f_{\text{ц}} = (10...12)\%$ ;

$f_{\text{в}}$  – внутрішньозмінні втрати робочого часу, %. Зазвичай,  $f_{\text{в}} = (1..3)\%$ .

Розраховану за формулою (11.1) чисельність основних робітників-підрядників за професіями і розрядами доцільно звести в таблицю 11.1.

В бізнес-плані можна розрахувати середній тарифний коефіцієнт  $K_{\text{осн}}$  основних виробничих робітників, які будуть працювати на підприємстві. Для цього можна використати формулу:

$$K_{\text{осн}} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i \cdot P_i}{\sum_{i=1}^n P_i}, \quad (11.3)$$

де  $K_i$  – тарифний коефіцієнт робітника  $i$ -го розряду;  
 $P_i$  – кількість робітників  $i$ -го розряду.

Таблиця 11.1 – Відомість основних робітників на підприємстві

Професія	Число робітників за розрядами, осіб								Число робітників за змінами, осіб			Всього робітників
	1	2	3	4	5	6	7	8	I	II	III	
1. Монтажники												
2. Верстатники												
3. Складальники												
4. ....												
5. Інше												
Всього												

Кількість *допоміжних робітників*  $P_{\text{доп}}$  встановлюється за нормами обслуговування робочих місць. Кількість допоміжних робітників даної категорії за нормами обслуговування визначається за формулою:

$$P_{\text{доп}} = \frac{C_{\text{пр}} \cdot m_{\text{зм}}}{H} \cdot K_{\text{н}}, \quad (11.4)$$

де  $C_{\text{пр}}$  – кількість робочих місць, що обслуговуються допоміжними робітниками даної професії;

$m_{\text{зм}}$  – число змін за добу;

$H$  – норма обслуговування;

$K_{\text{н}}$  – коефіцієнт, що враховує планові невиходи на роботу допоміжних робітників:

$$K_{\text{н}} = \frac{100}{100 - f_{\text{ц}}}, \quad (11.5)$$

де  $f_{\text{в}}$  – внутрішньозмінні втрати робочого часу, %. Зазвичай,  $f_{\text{ц}} = (1...3)\%$ .

Загальна кількість допоміжних робітників на підприємстві складає приблизно 20-40% від кількості основних робітників.

Кваліфікація допоміжних робітників визначається за тарифно-кваліфікаційними довідниками. При цьому потрібно враховувати, що розряди контролерів, якщо вони потрібні, повинні бути на одиницю вище розряду робітників, яких вони обслуговують.

Результати розрахунків з визначення кількості допоміжних робітників доцільно звести до таблиці 11.2.

Таблиця 11.2 – Відомість допоміжних робітників підприємства

Професія	Число робітників за розрядами, осіб								Число робітників за змінами, осіб			Всього робітників
	1	2	3	4	5	6	7	8	I	II	III	
1. Слюсарі . . . . .												
2. Комплектувальники												
3. Водії												
4. Інші												
Всього												

Далі, за формулою (11.3) розраховується середній тарифний коефіцієнт допоміжних робітників.

Розрахунок кількості керівного складу, інженерно-технічних працівників (спеціалістів) і службовців базується на типових схемах управління. Орієнтовно для цехів чисельність інженерно-технічних працівників складає (6...10)% від кількості всіх робітників, розрахунково-конторського персоналу – (1...2)%.

У виробничих підрозділах на кожні 25-30 основних робітників призначається змінний майстер. На дільницях вводиться посада головного майстра чи керівника дільниці.

Кількість молодшого обслуговувального персоналу (МОП) визначається на підставі укрупнених норм обслуговування. Наприклад, чисельність прибиральників визначається за кількістю м<sup>2</sup> площі, що прибирається (один прибиральник на 200-300 м<sup>2</sup>). Загальна чисельність МОП на підприємстві не повинна перевищувати (1...3)% від числа всіх робітників.

Розрахунок кількості вищезазначених категорій працівників зводиться в таблицю 11.3.

Таблиця 11.3 – Штатний розпис керівників, інженерно-технічних працівників, службовців тощо

Найменування посади	Кількість	Посадовий оклад, грн./міс.	Примітки
Керівники:			
1.....			
2.....			
Спеціалісти:			
1.....			
2.....			
Службовці:			
1.....			
2.....			
Інші			
.....			
Всього			

Після розрахунку кількості персоналу, необхідного для виконання поставлених завдань, потрібно визначити, які розміри заробітної плати та окладів будуть встановлені для працівників, наскільки ці оклади відрізняються від розмірів, встановлених іншими роботодавцями в регіоні.

В бізнес-плані обов'язково потрібно розрахувати вартість персоналу, а також визначити конкретні джерела покриття потреби в персоналі (внутрішні і зовнішні). Виконані розрахунки та супутню інформацію доцільно занести в таблицю 11.4.

При розрахунку вартості персоналу потрібно враховувати заробітну плату працівників, всі види премій, нарахувань на заробітну плату тощо. Нормативи нарахувань на заробітну плату та відповідні відрахування, чинні в 2008 році, були наведені раніше (див. рис. 4.1).

Таблиця 11.4 – Потреба підприємства в персоналі (за рік) та його вартість

Категорії працівників	Якості, необхідні для виконання даного виду діяльності (кваліфікація, досвід)	Необхідна кількість персоналу	Вартість персоналу, грн.	Джерела покриття потреб у персоналі (внутрішні, зовнішні)
Керівники: 1..... 2.....				
Спеціалісти: 1..... 2.....				
Робітники: 1..... 2.....				
Службовці: 1..... 2.....				
Охорона: 1..... 2.....				
Інші: 1..... 2.....				
Всього				

Наступним підрозділом „Організаційного плану” є „Відомості про власників підприємства та провідних осіб підприємства (менеджерів)”. На цей розділ завжди звертають увагу потенційні інвестори та кредитори.

Справа в тому, що добра бізнес-ідея та правильно підібрані виконавці є необхідними умовами успіху будь-якої справи.

Тому при представленні власників та провідних менеджерів підприємства доцільно робити наголос на таких рисах керівників: впевненості в собі та всебічній розвиненості; спроможності вирішувати поставлені завдання; наявності здібностей новатора; орієнтованості на результат; професійній готовності обґрунтовано ризикувати; самовідданості тощо.

Опрацьовуючи даний підрозділ, потрібно спочатку чітко визначити, кого саме слід охарактеризувати і як це зробити. До таких осіб, як правило, належать:

- підприємці – засновники бізнесу;
- активні інвестори (ті, хто вкладає свої кошти у підприємство);
- провідні менеджери підприємства (директори, керівники служби маркетингу, фінансів, бухгалтерії та ін.);
- зовнішні консультанти, експерти (спеціалісти, які залучаються для допомоги у вирішенні особливо складних проблем).

Далі потрібно визначити, які саме відомості про кожного з ключових працівників підприємства мають бути надані в організаційному плані. Це можуть бути, наприклад, короткі біографічні довідки про особу та конкретні обов'язки, які на неї покладаються.

Іноді до організаційного плану досить включити лише старанно відібрані відомості про рівень кваліфікації та професійні досягнення кожного-го із ключових керівників. Досить рідко до організаційного плану включають матеріали щодо похвальних характеристик і нагород, одержаних керівниками даного підприємства.

Щоб наочно показати, кого і чому бажано залучити до роботи, потрібно скласти так звану матрицю здібностей (таблиця 11.6), за допомогою якої можна визначити функції управління та осіб, які будуть їх виконувати (власний персонал або зовнішні консультанти).

Наступним етапом розробки організаційного плану є розробка *організаційної схеми* управління підприємством. На цій схемі потрібно показати всі організаційні одиниці підприємства, їх ієрархію та зв'язки. До схеми, як правило, додають короткий текст, який пояснює особливості організаційної будови підприємства і розкриває окремі її деталі.

У процесі опрацювання організаційної схеми управління слід звернути увагу на таке:

- організаційна схема має бути узгоджена з рішеннями, які вже були прийняті в попередніх розділах бізнес-плану. Зокрема, в організаційній схемі мають знайти відображення рішення щодо структури служби збуту (маркетинг-план), технології виробництва й виробничих підрозділів (виробничий план) тощо;
- організаційна схема має відображати поділ повноважень і обов'язків між власниками підприємства і членами команди менеджерів. Вона по-



винна повністю відповідати принципам системи управління підприємством, які зафіксовані в установчих документах.

Таблиця 11.6 – Матриця управлінських здібностей

Основні функції управління підприємством	Забезпечуються персоналом підприємства (власниками, ключовими менеджерами)	Чи необхідна зовнішня допомога	Спосіб отримання зовнішньої допомоги	
			підвищення кваліфікації персоналу підприємства	залучення зовнішніх консультантів
1. Бухгалтерський облік				
2. Оподаткування				
3. Планування				
4. Організація				
5. Управління фінансами				
6. Управління персоналом				
7. Збут				
8. Ціноутворення				
9. Юридичні питання				
10. Страхування				
11. Реклама.				
12. Інше				

Більш детально з організаційними структурами управління можна ознайомитися, прочитавши відповідну літературу [6].

Завершує організаційний план розробка підрозділу „Основні напрямки кадрової політики підприємства”. Цей підрозділ може ще мати назву “Кадрова політика і стратегія.”

У цьому підрозділі необхідно роз’яснити, як будуть вирішуватися проблеми добору, підготовки та оплати праці співробітників підприємства. Зокрема, тут мають бути висвітлені питання:

- конкретні строки комплектування штатів підприємства;
- стандарти і процедури добору персоналу;
- структура заробітної плати, пакети пільг, премій, участь в прибутках підприємства;
- механізм мотивації ключового управлінського персоналу підприємства тощо. Це питання повинно бути виписано без зайвих подробиць і не перетворюватись на посібник зі стимулювання персоналу підприємства або управління персоналом.

## Питання для самоконтролю

1. Які основні завдання розв'язуються в процесі складання організаційного плану?
2. Охарактеризуйте логіку розробки й структуру організаційного плану.
3. Яку інформацію містить підрозділ „Організаційний план”?
4. Які фактори впливають на вибір організаційно-правової форми господарювання суб'єкта бізнесу?
5. Як визначається потреба підприємства в основних та допоміжних робітниках, спеціалістах тощо? Які для цього потрібно мати нормативні матеріали?
6. Як розраховується величина ефективного фонду часу роботи одного працівника?
7. На підставі яких даних складається штатний розпис керівників, інженерно-технічних працівників та спеціалістів підприємства?
8. Як визначається вартість утримання персоналу підприємства?
9. Яку саме інформацію та щодо яких осіб доцільно повідомляти в організаційному плані?
10. Для чого складається матриця управлінських здібностей персоналу управління підприємства? Яку вона несе інформацію для потенційних інвесторів?
11. Як здійснюється опрацювання організаційної схеми управління підприємством? Які при цьому вирішуються питання?
12. Які елементи кадрової політики та стратегії управління підприємством доцільно охарактеризувати в організаційному плані?

## 12 РОЗРОБКА РОЗДІЛУ „ОЦІНКА РИЗИКІВ”

Будь-яка діяльність у сфері бізнесу пов'язана з ризиком. Щоб заручитись підтримкою інвесторів або кредиторів, у бізнес-плані необхідно не тільки показати потенційні вигоди вкладання коштів у даний підприємницький проект, але також вказати на труднощі, що на них може натрапити бізнес і які загрожуватимуть його існуванню. Ось чому в бізнес-плані необхідно досить детально висвітлити проблеми, пов'язані з ризиками, їхньою оцінкою та зменшенням впливу на результати діяльності підприємства.

Розділ бізнес-плану “Оцінка ризиків” повинен дати відповідь принаймні на два запитання:

- по-перше, чи керівництво підприємства достатньо глибоко розуміє й ураховує ризики, пов'язані з даним бізнесом;

- по-друге, чи воно може розробити відповідний план дій та ефективно реагувати на небезпечні для бізнесу ситуації за умов невизначеності, конфліктності, браку інформації тощо.

Послідовність розробки підрозділу „Оцінка ризиків” може передбачати проведення таких робіт:

- а) визначення можливих видів ризиків, що пов'язані з бізнесом підприємства;

- б) оцінка ризику, тобто визначення можливих наслідків тієї чи іншої несприятливої ситуації, що може негативно вплинути на результат діяльності підприємства;

- в) розробка механізму реагування на можливі негативні наслідки ризикової діяльності;

- г) розробка та здійснення заходів, за допомогою яких можна нейтралізувати можливі негативні ефекти ризикової діяльності.

Перелік можливих видів ризиків досить великий: від стихійного лиха до помилок самого підприємця. Є значна кількість різноманітних класифікацій видів ризиків. Одну з них наведено в таблиці 12.1.

Найчастіше в бізнес-плані розглядаються ризики, які можуть виникнути як наслідки:

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

- певних дій конкурентів (наприклад, зниження цін на аналогічні види продукції чи послуг);

- сезонної циклічності обсягів продажу;

- недостатньої компетентності персоналу, який займається маркетингом, виробництвом чи управлінням;

- появи нових технічних і технологічних досягнень, які можуть призвести до швидкого старіння продукту даного бізнесу;

- труднощів із одержанням сировини, матеріалів, комплектувальних виробів, а також кредитів;

- перевищення виробничих витрат відносно запланованих;
- циклічності надходження готівки тощо.

Таблиця 12.1 – Види ризиків та причини їх виникнення

Вид ризику	Причини виникнення
<i>1</i>	<i>2</i>
1. Ризики, пов'язані з неправильним вибором місії, економічних цілей підприємницької діяльності.	Необгрунтоване визначення пріоритетів загальної і ринкової стратегії підприємства. Неправильний прогноз кон'юнктури на ринках продуктів, ресурсів, капіталу, праці тощо. Неадекватна оцінка потреб сфери споживання і власного виробництва.
2. Ризики, пов'язані з недотриманням запланованих строків реалізації підприємницької ідеї.	Недотримання графіка запланованих витрат. Порушення прогнозних строків одержання доходів.
3. Ризики, пов'язані з незабезпеченістю підприємницької ідеї (проекту) фінансовими ресурсами (інвестиціями).	Відсутність або недостатність коштів для самофінансування. Відсутність реального джерела зовнішнього фінансування. Втрата джерела фінансування проекту в процесі його реалізації. Недоліки вибраного методу фінансування.
4. Маркетингові ризики.	Невідповідність цін, передбачених бізнес-планом, та реальних ринкових цін. Відмова постачальників від попередньо укладених контрактів. Недостатнє ресурсне забезпечення. Зайва кількість персоналу, не виправдана кінцевими результатами діяльності. Недостатньо обгрунтована сегментація ринку збуту. Помилковий вибір цільового сегмента ринку, стратегії продажу продукту, організації мережі збуту, системи логістики та трансферних моделей реалізації продукту. Неадекватні результати маркетингових досліджень через їх нераціональну організацію. Помилкова стратегія і тактика ціноутворення. Неефективна реклама. Неврахування сезонної циклічності обсягів продажу.
5. Ризики, пов'язані із системою взаємодії з партнерами та контрагентами.	Недостатньо налагоджена система взаємодії з партнерами та контрагентами.

Продовження таблиці 12.1

1	2
6. Ризики, пов'язані з непередбаченою конкуренцією.	Проникнення на ринок значної кількості диверсифікованих та інших підприємств. Виникнення нових фірм-конкурентів. Експансія з боку іноземних експертів. Створення продуктів-замінників. Зниження цін на аналогічну продукцію.
7. Ризики, пов'язані із забезпеченням прав власності на запатентовані вироби.	Недостатні обсяги запатентованих технічних, маркетингових, дизайнерських рішень. Низький рівень патентного захисту. Тривалі строки одержання патентів. Низький рівень збереження комерційних таємниць.
8. Ризики непередбачених витрат і збільшеного кошторису.	Непередбачене збільшення ринкових цін на ресурси. Зростання процентних кредитних ставок. Витрати на непередбачені заходи. Виплати за термінові роботи. Штрафні санкції, арбітражні виплати. Зниження депозитних ставок на кошти, які зберігаються на банківських рахунках.
9. Ризики, пов'язані з конфліктними ситуаціями (із законодавством, громадськістю тощо).	Неврахування в бізнес-плані можливості впровадження нових екологічних, ергономічних нормативів, ліцензій. Зміна податкової політики, системи штрафних санкцій тощо. Додаткові витрати на "публік-релейшнз".
10. Ризики, пов'язані з виникненням конфліктів у процесі формування певного підприємницького проекту й розвитку поточної діяльності підприємства.	Використання тимчасово вільних коштів на поточні потреби підприємства. Фінансування із проектних коштів інших видів робіт. Завищення нормативів накладних витрат.
11. Ризики, пов'язані з впровадженням інновацій за допомогою венчурного бізнесу.	Недосягнення бажаних економічних результатів у процесі розробки та впровадження інновацій. Перевищення кошторису витрат у процесі досліджень. Недосягнення прогнозних технічних параметрів у процесі проведення науково-дослідних, конструкторських і технологічних розробок. Одержані результати випереджають технічні й технологічні можливості виробництва. Виникнення небажаних економічних наслідків у процесі реалізації інноваційних проектів.

Всі ризики, з якими може стикнутися бізнес даного підприємства, потрібно поділити на дві загальні групи.

Першу групу становлять внутрішні (ендогенні) ризики. Це такі ризики, які можуть контролюватися бізнесменом.

До другої групи належать зовнішні (екзогенні) ризики. Це ризики, які менеджери підприємства не можуть контролювати безпосередньо, але вони суттєво впливають на кінцеві результати діяльності підприємства. Зокрема, збільшення ставок податків може призвести до зменшення чистого прибутку та коштів для інвестування.

Далі потрібно визначити *величину можливого впливу певних ризиків* на кінцеві результати бізнесу, а також побічні ефекти, які можуть виникнути і які здатні негативно вплинути на результат діяльності підприємства. Для цього потрібно визначити ймовірність впливу цих ризиків на бізнес підприємства та *оцінити величину самого ризику (в абсолютному чи відносному вираженні)*.

В абсолютному вираженні величина ризику визначається як добуток очікуваного збитку на ймовірність того, що збиток матиме місце.

Далі потрібно розробити *альтернативний план дій* на випадок виникнення тих чи інших ризикових ситуацій в бізнесі. Альтернативний план дій передбачає:

а) визначення „критичних точок”, тобто певних показників, досягнення яких *свідчить про настання несприятливого перебігу подій*;

б) розробку плану можливих реагувань (або так званих альтернативних планів) суб'єкта бізнесу на небезпеки та загрози для бізнесу підприємства або так звану *концепцію управління ризиками*;

в) затвердження контрольних орієнтирів, які будуть визначати ефективність застосування цих альтернативних планів.

В цілому альтернативні плани визначають що саме потрібно робити у несприятливій ситуації і яких наслідків можна очікувати. Перевага альтернативних планів – можливість швидко діяти за несприятливих умов. Вони зменшують загальну невизначеність ринкової діяльності. Наявність альтернативних планів свідчить про те, що підприємець знає про можливі ризики своєї діяльності й готується до них заздалегідь.

Реагування на можливі негативні наслідки ринкової діяльності передбачає розробку організаційних та операційних процедур запобіжного (профілактичного) характеру. Ці процедури включають конкретні рекомендації для певних дій у разі виникнення несприятливих наслідків.

Слід пам'ятати, що є зовнішні та внутрішні способи зниження (оптимізації, передавання) ризику. До *зовнішніх способів* належить розподіл (делегування) частини ризиків серед партнерів по реальному бізнес-плану, хеджерування, зовнішнє страхування ризику, розміщення бізнесу в офшорних зонах тощо.

*Хеджерування* – це спосіб страхування ризику, який здійснюється на біржах шляхом укладання трьох угод. На першому етапі укладається ос-

новна угода (наприклад, купівлі-продажу товарів) та ф'ючерсний контракт на обернену операцію (тобто, на продаж-купівлю тих самих товарів). В момент виконання основної угоди (це вже другий етап) укладається третя угода із закриття ф'ючерсного контракту. Якщо ціни на продукцію зміняться в несприятливий для підприємця бік, то програш за основною угодою буде компенсуватись виграшем за ф'ючерсним контрактом.

*Страховання* передбачає, що страхувач за відповідні кошти (за страховий внесок чи страхову премію) зобов'язується сплатити іншій стороні (страхувальнику) обумовлену страховим контрактом грошову суму, якщо страхувальник зазнає певних збитків чи втрат. Послуги страхових компаній можуть бути *стандартизованими* та *договірними*. Стандартизовані послуги полягають, як правило, у продажу стандартних страхових полісів, що надають лише деякі види страхових послуг, а договірні – визначають усі можливі види ризиків та порядок компенсації збитків.

Одним із напрямків зменшення ризику є розміщення бізнесу в офшорних зонах. *Офшорні зони* – це невеликі території, де для іноземного капіталу передбачений спеціальний правовий (пільговий) режим здійснення фінансових, банківських операцій, а також пільгове оподаткування (офшорні зони ще носять назву “податкові гавані”).

На сьогодні в світі налічується приблизно 60 стійких офшорних зон. Для офшорних зон притаманні певні загальні риси, основними із яких є:

- звільнення від сплати всіх місцевих податків, окрім прибуткового, величина якого не перевищує 20%. Офшорні фірми, які не ведуть виробничої діяльності, сплачують податків ще менше, приблизно 500-1000 доларів США на рік;
- встановлення особливого статусу офшорної фірми. Такий статус виникає тільки в тому випадку, коли за межами офшорної зони існує реальна фірма, яка належить певним особам і яка фактично здійснює управління офшорною фірмою. Така реальна фірма може відкрити в офшорній зоні свою дочірню фірму, яка отримує статус офшорної фірми. Тобто, управління офшорною фірмою здійснюється немов би “з-за берегів”, з-за меж країни. Звідси і виник термін “off-shore”.

Офшорна фірма виглядає як незалежний діловий партнер своєї ж реальної фірми. Всі ділові операції офшорної фірми повинні здійснюватись за межами офшорної зони, де зареєстрована ця фірма.

Саме на цьому принципі побудовані схеми мінімізації податкових платежів. Як відомо, обов'язковому оподаткуванню підлягають ті доходи, джерело яких знаходиться на території даної держави. Тому отримані реальною фірмою доходи в певній країні можуть перераховуватись на рахунки своїх дочірніх офшорних фірм і таким чином не оподатковуватись.

Така схема перерахування доходів дає змогу управляти ризиками та підвищувати надійність вкладення капіталу.

*До внутрішніх способів зниження ризику* є відносяться:

- *підвищення якості* та ефективності управління підприємством;

- *диверсифікація* (розподіл інвестицій між різними об'єктами, видами діяльності, послугами тощо);
- *лімітування* (наприклад, встановлення верхньої межі інвестицій у даний проект);
- *створення запасів* (резервів) для покриття можливих непередбачуваних витрат;
- *збільшення повноти та ґрунтовності інформації*, на підставі якої приймаються конкретні управлінські рішення і т. ін.

Підприємство може зменшити свої втрати, використовуючи метод *самострахування*. Цей метод пов'язаний зі створенням спеціального резервного фонду за рахунок власних обігових коштів підприємства і покриттям з нього можливих збитків. Самострахування застосовується, коли:

- вартість майна, що страхується, є невеликою порівняно з майновими і фінансовими параметрами всього бізнесу;
- ймовірність збитків є надто малою;
- підприємство має велику кількість однотипного обладнання.

На завершення цього розділу розробник бізнес-плану повинен навести зведену таблицю ризиків та способів зменшення негативних наслідків від їх настання (див. таблицю 12.2).

Таблиця 12.2 – Види ризиків та способи мінімізації їх наслідків

Вид ризику	Спосіб зменшення наслідків
1. Пожежі та інші стихійні лиха	1. Страхування сум можливих збитків
2. Знищення чи псування вантажу під час транспортування	2. Страхування вартості вантажу
3. ....	3. ....

Більш детально про оцінювання і страхування ризиків можна прочитати у спеціальній літературі [9,10].

### **Питання для самоконтролю**

1. Для чого в бізнес-плані є окремий розділ „Оцінка ризиків”?
2. Які фактори визначають логіку розробки даного розділу?
3. З яких частин складається розділ „Оцінка ризиків”?
4. Які види ризиків найчастіше розглядаються в бізнес-плані? Перерахуйте основні причини виникнення цих ризиків.
5. Що таке альтернативний план? Для чого його розробляють?
6. За допомогою яких засобів можна нейтралізувати або зменшити негативні наслідки ризикової діяльності підприємства?
7. Які види ризиків і чому доцільно страхувати?
8. У чому сутність самострахування? Коли доцільно використовувати метод самострахування?
9. Поясніть суть зменшення ризиків у випадку розміщення бізнесу в офшорних зонах?



### 13 РОЗРОБКА РОЗДІЛУ „ФІНАНСОВИЙ ПЛАН”

Фінансовий план є ключовим розділом бізнес-плану, оскільки тільки показники фінансового плану можуть реально продемонструвати рівень привабливості та ефективності запропонованого до реалізації підприємницького проекту.

Головне завдання фінансового плану – узагальнення результатів всіх попередніх розділів бізнес-плану у вартісній формі та обґрунтування доцільності реалізації даного підприємницького проекту з економічного погляду.

У фінансовому плані як підприємець, так і потенційні інвестори повинні мати змогу отримати вичерпні відповіді на такі основні запитання:

1. *Питання, які цікавлять самого підприємця* – розробника бізнес-плану:

- Звідки і коли підприємство отримуватиме кошти і на що конкретно їх буде витратити?

- Як співвідносяться поточні потреби підприємства в грошах з рухом готівки?

- Яким буде фінансовий стан підприємства на кінець прогнозованого періоду?

2. *Питання, які цікавлять потенційних інвесторів та 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?

При розробці фінансового плану слід урахувати такі його особливості:

а) на відміну від інших розділів плану, він уміщує відповідну кількість фінансових документів *стандартної форми*, включаючи таблиці, графіки тощо. Жорсткі вимоги до опрацювання цих документів спричинені необхідністю забезпечення єдиної методики проведення розрахунків фінансових показників. Це означає, що потенційний інвестор або кредитор може самостійно за стандартною методикою провести аналіз фінансової інформації, яку містить бізнес-план, оцінити фінансовий стан даного підприємства та прийняти рішення щодо вкладання своїх коштів у даний проект. Тобто фінансовий план є найменш гнучкою за формою частиною бізнес-плану;

б) фінансовий план треба складати з перспективою принаймні на три роки з показниками: щомісячними – за перший рік, щоквартальними – за другий і третій роки;

в) показники фінансового плану мають бути узгоджені з показниками інших розділів бізнес-плану. Зрозуміло, вони не можуть суперечити інформації, наведеній в усіх інших розділах бізнес-плану;

г) у фінансовому плані, як правило, опрацьовуються кілька сценаріїв розвитку подій. Рекомендується розробляти принаймні два варіанти фінансового плану: один – повинен ґрунтуватися на консервативних припущеннях, інший – повинен урахувувати повний потенціал підприємства;

д) у фінансовому плані треба (за можливості) підкреслювати достовірність інформації, яку він містить. Якість первинної інформації безпосередньо позначається на точності фінансових розрахунків. Інвестори часто проводять власні дослідження з метою оцінювання достовірності розрахунків у бізнес-плані. Тому у разі відхилення відповідних фінансових показників бізнес-плану від середніх по галузі, до якої належить даний бізнес, обов'язково треба дати вичерпне пояснення цього.

Фінансовий розділ бізнес-плану, зазвичай, складається з таких основних частин (підрозділів):

1. План доходів і витрат (прибутків і збитків);
2. Розрахунок точки беззбитковості для кожного виду продукції;
3. План грошових надходжень і виплат (рух готівки);
4. Плановий баланс;
5. Основні очікувані фінансові коефіцієнти;
6. Аналіз чутливості підприємницького проекту;
7. Джерела фінансування бізнесу.

### **13.1 План доходів і витрат**

*План доходів і витрат* є першим підрозділом фінансового плану. Він характеризує загальні величини очікуваних доходів підприємства та його витрат за певний період. При складанні плану доходів і витрат потрібно дотримуватись певної послідовності.

*1-й крок.* Складаються прогнози обсягів продажу товарів (послуг) підприємства для кожного виду продукції на три роки у вартісному вимірі. Прогноз продажу треба складати з кожного виду продукції з розбивкою по місяцях за перший рік і кварталах за другий та третій роки.

Для складання прогнозу обсягів продажу товарів (послуг) потрібно знати три основні показники:

- ціну реалізації (або продажну ціну) одиниці товару (послуги);
- прогнозований попит на згадані товари (послуги) в натуральних одиницях;
- період часу від початку реалізації підприємницького проекту до початку виготовлення та реалізації перших виробів (послуг).

Ціна реалізації одиниці продукції може бути визначена точно або приблизно (інтуїтивно) на основі аналізу існуючих в даний момент часу цін на аналогічну продукцію з урахуванням якісних характеристик нової продукції, попиту на продукцію, стану конкуренції, вибраних моделей та стратегії ціноутворення тощо або на основі розрахунків, якщо визначення ціни базується на виробничих витратах підприємства.

Методика розрахунку ціни реалізації одиниці продукції (товару, послуги) на основі виробничих витрат наведена в додатку Г.

*Прогнозований попит на продукцію* підприємства (в натуральних одиницях) береться із останнього підрозділу „Маркетинг-плану”.

Нагадаємо, що в бізнес-плані робляться варіантні прогнози обсягів продажу товарів (послуг):

- *консервативний* (орієнтований на найгірший перебіг подій);
- *найімовірніший* (орієнтований на найреальніший перебіг подій);
- *оптимістичний* (орієнтований на найсприятливіший перебіг подій).

При розрахунку обсягів продажу товарів (послуг) завжди рекомендується дотримуватись консервативного підходу, тобто дещо занижувати можливі обсяги продажу.

*Період часу від початку реалізації підприємницького проекту до реалізації перших виробів* (послуг) складається із двох основних періодів: *періоду підготовки виробництва* (підготовка приміщення, установа обладнання, завезення матеріалів, сировини, налагодження технологічного процесу) та *тривалості виробничого циклу* виготовлення першої партії виробів. Тривалість цих складових та тривалість всього виробничого циклу оцінюються орієнтовно.

*Прогноз обсягу продажу товарів ОП i-го найменування* (у вартісному вимірі) доцільно робити без врахування податку на додану вартість. Для цього потрібно користуватись формулою:

$$ОП = Ц_p \cdot N_i \cdot K_{пдв}, \quad (13.1)$$

де  $C_p$  – ціна реалізації товару (виробу)  $i$ -го найменування, грн.;

$N_i$  – кількість виробів  $i$ -го найменування, які будуть реалізовані в плановому (або звітному) періоді (місяць, квартал, рік), шт.;

$K_{пдв}$  – коефіцієнт, який враховує відсутність податку на додану вартість. При ставці податку на додану вартість у 20% коефіцієнт  $K_{пдв} = 0,833$ ; при ставці податку у 18% коефіцієнт  $K_{пдв} = 0,847$ , при ставці податку у 15%  $K_{пдв} = 0,869$ .

Результати зроблених прогнозних оцінок очікуваних обсягів продажу товарів (послуг) підприємства для кожного виду продукції окремо і для всіх видів продукції разом розробник бізнес-плану повинен звести до таблиць за зразками таблиць 13.1 та 13.2.

*2-й крок.* Розраховуються прямі витрати підприємства на виробництво і реалізацію продукції. До прямих витрат відносяться витрати на основні та допоміжні матеріали, комплектувальні вироби, силову електроенергію, основну заробітну плату виробничих робітників, нарахування на цю заробітну плату тощо, які використовуються на виробництво всіх видів продукції.

Таблиця 13.1 – Прогноз обсягів продажу продукції на перший рік (з помісячним розподілом), грн.

Показники	Місяці					Всього за рік
	1-й	2-й	3-й	...	12-й	
Виріб „А”						
Кількість виробів, що будуть продані, шт.						
Ціна реалізації за одиницю, грн.						
Обсяг продажу, грн.						ОП
Виріб „Б”						
Кількість виробів, що будуть продані, шт.						
Ціна реалізації за одиницю, грн.						
Обсяг продажу, грн.						ОП
Виріб „В”						
Кількість виробів, що будуть продані, шт.						
Ціна реалізації за одиницю, грн.						
Обсяг продажу, грн.						ОП
.....						
Загальний обсяг продажу, грн.						ЗОП

Таблиця 13.2 – Прогноз обсягів продажу продукції на другий (третій) рік (з поквартальним розподілом), грн.

Показники	Другий (або третій) рік				Всього за рік
	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	
Виріб „А”					
Кількість виробів, що будуть продані, шт.					
Ціна реалізації за одиницю, грн.					
Обсяг продажу, грн.					ОП
Виріб „Б”					
Кількість виробів, що будуть продані, шт.					
Ціна реалізації за одиницю, грн.					
Обсяг продажу, грн.					ОП
Виріб „В”					
Кількість виробів, що будуть продані, шт.					
Ціна реалізації за одиницю, грн.					
Обсяг продажу, грн.					ОП
.....					
Загальний обсяг продажу, грн.					ЗОП

*Прямі витрати* ПР на виробництво всієї продукції можна розрахувати за формулою:

$$ПР = \sum_{i=1}^n (M + ДМ + Н + C_{c1} + З_0 + ДЗ + НЗ) \cdot K_{пр} \cdot N_i, \quad (13.2)$$

де  $M$  – вартість основних матеріалів на виготовлення одиниці продукції  $i$ -го виду, грн.;

$ДМ$  – вартість допоміжних матеріалів на виготовлення одиниці продукції  $i$ -го виду, грн.;

$Н$  – вартість комплектувальних виробів на виготовлення одиниці продукції  $i$ -го виду, грн.;

$C_{c1}$  – витрати на силову електроенергію для виготовлення одиниці продукції  $i$ -го виду, грн.;

$З_0$  – витрати на основну заробітну плату основних робітників при виготовленні одиниці продукції  $i$ -го виду, грн.;

$ДЗ$  – витрати на додаткову заробітну плату основних робітників при виготовленні одиниці продукції  $i$ -го виду, грн.;

$НЗ$  – нарахування на заробітну плату основних робітників при виготовленні одиниці продукції  $i$ -го виду, грн.;

$K_{пр}$  – коефіцієнт, який враховує інші прямі витрати;  $K_{пр} = (1,05 \dots 1,1)$ ;

$N_i$  – кількість одиниць продукції  $i$ -го виду, шт.;

$n$  – кількість видів продукції.

Механізм визначення цих витрат в розрахунку на одиницю продукції наведено в додатку Г.

Результати виконаних розрахунків розробник бізнес-плану може звести до таблиць за зразком таблиць 13.3, 13.4, 13.5 та 13.6.

Розрахунок прямих витрат може бути зроблений для декількох варіантів прогнозів продажу продукції: консервативного, найімовірнішого та оптимістичного.

*3-й крок.* Розраховується загальна величина загальновиробничих витрат. Дані витрати охоплюють:

- витрати на управління підприємством (заробітна плата адміністративно-управлінського, допоміжного та обслуговуючого персоналу підприємства;

- нарахування на заробітну плату цих категорій персоналу;

- витрати на службові відрядження;

- витрати на утримання, ремонт та експлуатацію основних засобів;

- витрати на опалення, освітлення, водопостачання, охорону праці;

- додаткові виплати, які передбачені колективним договором (дотації на харчування, медичне обслуговування тощо);

- рентні платежі;

- платежі за комунальні послуги;

- витрати на утримання офісу підприємства;

- витрати на рекламу;
- страхові платежі;
- амортизаційні відрахування;
- адміністративні витрати;
- витрати на збут; інші операційні витрати.

Кожна із зазначених статей витрат розраховується окремо в розрахунку на рік (або інший плановий період: місяць, квартал).

Сума цих витрат дасть загальну величину загальновиробничих витрат ЗВ. Результати виконаних розрахунків розробник бізнес-плану повинен звести до таблиць за зразком таблиць 13.5 та 13.6.

Таблиця 13.3 – Розрахунок загальних витрат на основні, допоміжні матеріали та комплектувальні вироби (покупні напівфабрикати)

Найменування матеріалів	Виріб „А”		Виріб „Б”		Виріб „В”		Загальні витрати на вироби „А”, „Б” і „В”, грн.	Транспортно-заготівельні витрати, грн.	Загальна вартість матеріалів, грн.
	На один виріб	На річну програму	На один виріб	На річну програму	На один виріб	На річну програму			
1. Основні матеріали									
2. Комплектувальні вироби									
3. Допоміжні матеріали									
Всього									

Таблиця 13.4 – Витрати на основну заробітну плату основних робітників

Найменування технологічних операцій або видів робіт	Трудомісткість, нормо-годин	Розряд роботи	Погодинна тарифна ставка, грн./год.	Величина оплати праці, грн.
1. Монтажні				
2. Налагоджувальні				
3. Складальні				
4. Інші				
Всього				

Таблиця 13.5 – План доходів і витрат підприємства на перший рік (з помісячним розподілом), грн.

Показники	Місяці					Всього за рік
	1-й	2-й	3-й	...	12-й	
1. Загальний обсяг продажу товарів – ЗОП						
2. Прямі витрати – ПР, у тому числі:						
- основні матеріали						
- допоміжні матеріали						
- заробітна плата основних робітників						
- додаткова заробітна плата робітників						
- нарахування на заробітну плату робітників						
- витрати на силову електроенергію						
3. Загальновиробничі витрати – ЗВ, у тому числі:						
- заробітна плата управлінського персоналу						
- нарахування на заробітну плату						
- рентні платежі						
- комунальні послуги						
- витрати на утримання офісу						
- витрати на відрядження						
- реклама						
- страхові платежі						
- послуги зовнішніх консультантів						
- інші операційні витрати						
4. Операційний прибуток – ПО: [ряд.1- (ряд.2 + ряд. 3)]						
5. Сплата процентів за кредит – СП						
6. Прибуток до сплати податків – ПДСП: (ряд.4 - ряд.5)						
7. Податок з прибутку – ПП						
8. Чистий прибуток – ЧП (ряд.6 - ряд.7)						

4-й крок. Розраховується величина операційного прибутку ПО, який може отримати підприємство протягом року (або іншого планового періоду: місяця, кварталу). Для цього можна користуватись формулою:

$$ПО = ЗОП - (ПР + ЗВ). \quad (13.3)$$

Результати виконаних розрахунків занести до таблиць 13.5 та 13.6.

Таблиця 13.6 – План доходів і витрат підприємства на другий (третій) рік (з щоквартальним розподілом), грн.

Показники	Другий (або третій) рік				Всього за рік
	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	
1. Загальний обсяг продажу товарів – ЗОП					
2. Прямі витрати – ПР, у тому числі:					
- основні матеріали					
- допоміжні матеріали					
- заробітна плата основних робітників					
- додаткова заробітна плата робітників					
- нарахування на заробітну плату робітників					
- витрати на силову електроенергію					
3. Загальновиробничі витрати – ЗВ, у тому числі:					
- заробітна плата управлінського персоналу					
- нарахування на заробітну плату					
- рентні платежі					
- комунальні послуги					
- витрати на утримання офісу					
- витрати на відрядження					
- реклама					
- страхові платежі					
- послуги зовнішніх консультантів					
- інші операційні витрати					
4. Операційний прибуток – ПО: [ряд.1- (ряд.2 + ряд. 3)]					
5. Сплата процентів за кредит – СП					
6. Прибуток до сплати податків – ПДСП: (ряд.4 - ряд.5)					
7. Податок з прибутку – ПП					
8. Чистий прибуток – ЧП (ряд.6 - ряд.7)					

5-й крок. Розраховується сума сплати процентів СП за можливий кредит, який підприємство планує взяти для реалізації запропонованого підприємницького проекту:

$$СП = \frac{K \cdot \mu}{100}, \quad (13.4)$$



де  $K$  – величина кредиту, який планує отримати підприємець, грн.;  
 $\mu$  – процентна ставка за кредитом, %.

Результати виконаних розрахунків занести до таблиць 13.5 та 13.6.

*6-й крок.* Розраховується прибуток підприємства до сплати податку на прибуток ПДСП за формулою:

$$\text{ПДСП} = \text{ПО} - \text{СП}. \quad (13.5)$$

*7-й крок.* Обчислюється величина податку з прибутку ПП, який повинно сплачувати підприємство:

$$\text{ПП} = \text{ПДСП} \cdot \frac{\lambda}{100}, \quad (13.6)$$

де  $\lambda$  – ставка податку на прибуток, в 2008 році  $\lambda = 25\%$ .

Результати виконаних розрахунків занести до таблиць 13.5 та 13.6.

*8-й крок.* Розраховується *чистий прибуток* ЧП, який може отримати підприємство в результаті реалізації запропонованої комерційної ідеї, за формулою:

$$\text{ЧП} = \text{ПДСП} - \text{ПП}. \quad (13.7)$$

Результати всіх виконаних розрахунків занести до таблиць 13.5 та 13.6, які характеризують план доходів і витрат підприємства за певний період часу.

При цьому необхідно врахувати, що якщо загальновиробничі (операційні) витрати були розраховані за окремими статтями, то їх слід тільки розбити на окремі частини залежно від періодів. Якщо загальновиробничі (операційні) витрати були розраховані спрощеним способом (тобто визначена їх загальна сума), то їх потрібно розподілити за окремими статтями.

## **13.2 Розрахунок точки беззбитковості для кожного виду продукції**

*Точка беззбитковості* характеризує таку ситуацію, за якої загальні доходи від продажу певного виду продукції підприємства повністю покривають витрати на її виробництво й реалізацію, тобто це така ситуація, коли підприємство не отримує прибутків, але не має і збитків.

Таким чином, *точка беззбитковості* показує, скільки одиниць продукції певного виду має продати підприємство, щоб його витрати окупилися його доходами. Продаж кожної наступної одиниці продукції принесе підприємству прибуток. Навпаки, зменшення обсягів продажу продукції нижче за рівень, визначений точкою беззбитковості, означає, що підприємство нестиме збитки (див. рис. 13.1).

Якщо підприємство виготовляє продукцію одного виду, то розрахунок точки беззбитковості ТБ для даного виду продукції здійснюється за формулою:

$$ТБ = \frac{ЗВ}{Ц_{р-кор} - ПР_1}, \quad (13.8)$$

де ЗВ – загальновиробничі витрати підприємства, грн.;

$Ц_{р-кор}$  – ціна реалізації продукції (виробу)  $i$ -го найменування без врахування податку на додану вартість:

$$Ц_{р-кор} = Ц_p \cdot K_{пдв}, \quad (13.9)$$

де  $Ц_p$  – ціна реалізації одиниці продукції, виробу (див. додаток Г); грн.;

$K_{пдв}$  – коефіцієнт, який враховує відсутність податку на додану вартість (див. формулу 13.1).

$ПР_1$  – прямі витрати на виробництво одиниці продукції (одного виробу); (див. додаток Г), грн.

*Примітка:* Для даного прикладу прямі витрати на одиницю продукції практично є змінними витратами, які прямо пропорційно залежать від обсягу виробництва.

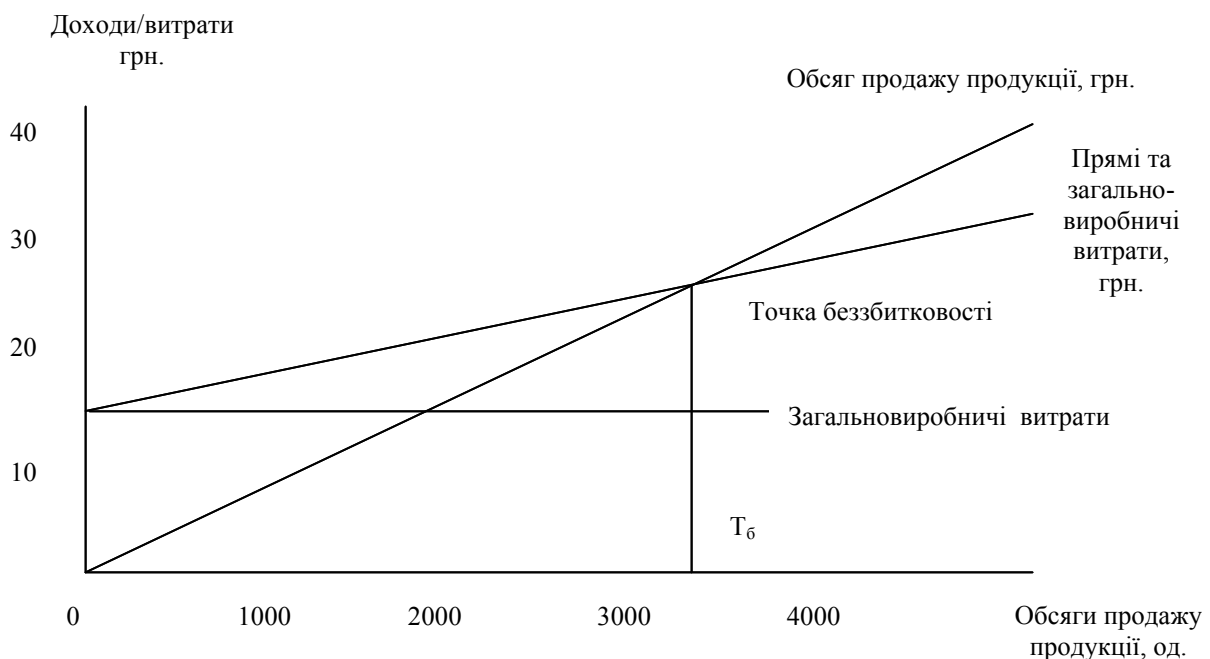


Рисунок 13.1 – Розрахунок точки беззбитковості

У процесі обчислення точки беззбитковості підприємець має можливість моделювати різні ситуації (змінювати ціну одиниці продукції, рівень прямих та загальновиробничих витрат) і спостерігати, як такі зміни впливатимуть на прибуток підприємства.

Припустимо, що у підприємця є два варіанти реалізації підприємницької ідеї. Перший варіант є більш наукомістким та витратним. Він потребує 40 тисяч гривень загальновиробничих, а прямі витрати на виробництво одиниці продукції при цьому складуть 2,5 грн. Другий варіант є більш простим. Він потребує всього 20 тисяч грн. загальновиробничих витрат, а прямі витрати на виробництво одиниці продукції при цьому складуть 4,5 грн.

Підприємець планує реалізувати 10 тисяч одиниць продукції за ціною 10 грн. за штуку (без врахування податку на додану вартість). Потрібно вибрати кращий варіант реалізації підприємницької ідеї.

*Розв'язування:*

Як в першому, так і в другому випадку загальний обсяг продажу продукції відповідно до розроблених прогнозів складе:  $10 \cdot 10000 = 100000$  грн., загальні витрати підприємства протягом даного періоду будуть дорівнювати 65 тисяч грн. (1-й варіант:  $2,5 \cdot 10000 + 40000 = 65000$  грн., 2-й варіант:  $4,5 \cdot 10000 + 20000 = 65000$  грн.).

Тобто виходить, що і в першому, і в другому випадках підприємець отримає  $(100000 - 65000) = 35000$  грн. операційного прибутку, що говорить про рівноцінність цих варіантів.

Але це не зовсім так. Справа в тім, що розрахунок точки беззбитковості дає інші результати.

Так, для першого варіанта:

$$ТБ = \frac{40000}{10 - 2,5} = 5333 \text{ шт.}$$

Для другого варіанта:

$$ТБ = \frac{20000}{10 - 4,5} = 3636 \text{ шт.}$$

Це означає, що при реалізації першого варіанта підприємець почне отримувати прибутки після продажу 5333 штук виробів, а при реалізації другого варіанта – вже після продажу 3636 штук виробів.

За певних обставин другий варіант буде кращим, оскільки в першому випадку підприємець може і не дочекатись такого обсягу реалізації своєї продукції, при якому він почне отримувати прибутки.

Керуючись формулою (13.8), можна розрахувати таку ціну реалізації продукції (виробів), за якою б підприємець, при впевненості в тому, що він реалізує заплановану кількість продукції, отримає запланований прибуток.

Ціна реалізації одиниці продукції (товару)  $Ц_p^*$  (без врахування податку на додану вартість) в цьому випадку повинна бути:

$$Ц_p^* = \frac{ЗВ + ПО_{пл} + ТБ_r \cdot ПР_1}{ТБ_r}, \quad (13.10)$$

де  $ОВ$  – загальновиробничі витрати, грн.;

$ПО_{пл}$  – плановий операційний прибуток, який хоче отримати підприємець, грн.;

$ТБ_r$  – кількість виробів, які гарантовано реалізує підприємець, шт.

Якщо повернутись до першого варіанта задачі, то у випадку, коли підприємець хоче отримати, наприклад, 10000 грн. операційного прибутку і впевнений в реалізації 4000 шт. одиниць продукції, то він повинен реалізувати власну продукцію за ціною (без врахування ПДВ):

$$Ц_p^* = \frac{40000 + 10000 + 4000 \cdot 2,5}{4000} = 15 \text{ грн. за одиницю.}$$

Якщо ж на підприємстві виготовляються вироби різних найменувань, розрахунок точки беззбитковості  $X_{без}$  здійснюється за більш складною методикою, з якою можна ознайомитись в [16].

### 13.3 План грошових надходжень і виплат (план руху готівки)

План доходів і витрат, ще не гарантує стабільної платоспроможності підприємства. Річ у тому, що готівка (гроші в касі та на банківському рахунку підприємства) – це зовсім не те саме, що прибуток. Обсяги готівкових коштів змінюються лише тоді, коли підприємство фактично отримує платежі або коли саме здійснює якісь виплати.

Продаж товарів (послуг) підприємства не завжди означає миттєве надходження грошей у касу або на рахунок підприємства. Оплата купленої продукції зазвичай здійснюється не одразу, а через певний час. З іншого боку, саме підприємство розраховується за рахунками не в момент їхнього надходження, а трохи пізніше. Навіть тоді, коли підприємство і не має проблем зі збутом своєї продукції, виникає потреба в короткострокових кредитах для покриття поточних витрат підприємства.

Щоб гарантувати надійну роботу підприємства, складається *план грошових надходжень та виплат*. Головне завдання розробки плану полягає в узгодженні у часі грошових надходжень і виплат для забезпечення ліквідності підприємства в плановому періоді, тобто забезпечення постійної наявності на рахунку підприємства коштів, достатніх для розрахунків за його зобов'язаннями.

План грошових надходжень і виплат дає змогу:

- визначити періоди, коли підприємство відчуватиме дефіцит або надлишок готівки;

- обчислити, скільки коштів потрібно позичити на ці періоди або навпаки, покласти на депозит;
- показати, на що ці кошти буде витрачено;
- з'ясувати, коли треба повертати позичені кошти.

План грошових надходжень і виплат складається на такі самі терміни, що й план доходів і видатків, тобто на три роки: на перший рік – із помісячним розподілом (таблиця 13.7), а на другий та третій роки – з поквартальним розподілом (таблиця 13.8).

Щоб скласти план грошових надходжень і виплат, необхідно:

а) визначити готівкові кошти, що будуть у розпорядженні підприємства на початок розрахункового періоду, наприклад, на початок першого місяця (для другого, третього і подальших місяців ця сума являтиме собою готівкові кошти на кінець попереднього місяця);

б) обчислити загальну суму всіх передбачуваних грошових надходжень на підприємство протягом кожного місяця, Це можуть бути, наприклад, надходження від продажу продукції чи надання послуг; кошти, отримані від дебіторів; готівка від продажу акцій; кошти, які власники додатково інвестують у підприємство; отримані кредити тощо;

в) розрахувати загальну суму всіх обов'язкових платежів підприємства протягом кожного місяця. Перелік усіх платежів достатньо широкий, у процесі розрахунків важливо не пропустити жодного з них;

г) визначити чистий потік готівки за кожний місяць як різницю між загальною сумою всіх передбачуваних грошових надходжень і загальною сумою всіх обов'язкових платежів підприємства за місяць. Якщо грошові надходження за місяць перевищують платежі, то підприємство має додатний потік готівки. Якщо грошові надходження за місяць менші за платежі, то підприємство має від'ємний потік готівки, який прийнято записувати в плані руху готівки у круглих дужках;

д) розрахувати величину готівкових коштів на кінець кожного місяця. Для цього до готівкових коштів на початок місяця додають додатний потік готівки або відраховують від'ємний потік готівки за відповідний місяць.

Таблиця 13.7 – План грошових надходжень і виплат на перший рік (з помісячним розподілом), грн.

Показники	Місяці					Всього за рік
	1-й	2-й	3-й	...	12-й	
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7
1. Готівкові кошти на початок місяця						
2. Грошові надходження – усього, в тому числі:						
- виручка (дохід) від продажу						
- надходження за рахунками продажу в кредит						
- інші надходження						

## Продовження таблиці 13.7

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
3. Грошові платежі – усього, в тому числі:						
- купівля товарів						
- заробітна плата						
- нарахування та податки на заробітну плату						
- рентні платежі						
- платежі за комунальні послуги						
- рекламні витрати						
- страхові платежі						
- купівля машин та устаткування						
- виплата боргу та процентів						
- інші платежі						
- гроші, що взяті на потреби власників бізнесу						
4. Чистий потік готівки (ряд.2- ряд.3)						
5. Готівкові кошти на кінець місяця (ряд.1 + ряд.4)						

Таблиця 13.8 – План грошових надходжень і виплат на другий (третій) рік (з поквартальним розподілом), грн.

Показники	Другий (або третій) рік				Всього за рік
	1-й квар- тал	2-й квар- тал	3-й квар- тал	4-й квар- тал	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1. Готівкові кошти на початок квар- талу					
2. Грошові надходження – усього, в тому числі:					
- виручка (дохід) від продажу					
- надходження за рахунками продажу в кредит					
- інші надходження					
3. Грошові платежі – усього, в тому числі:					
- купівля товарів					
- заробітна плата					
- нарахування та податки на заробітну плату					
- рентні платежі					
- платежі за комунальні послуги					
- рекламні витрати					

Продовження таблиці 13.8

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
- страхові платежі					
- купівля машин та устаткування					
- виплата боргу та процентів					
- інші платежі					
- гроші, що взяті на потреби власників бізнесу					
4. Чистий потік готівки (ряд.2- ряд.3)					
5. Готівкові кошти на кінець кварталу (ряд.1 + ряд.4)					

### 13.4 Плановий баланс

Плановий баланс підприємства складається, щоб отримати чітку картину фінансового стану підприємства у випадку реалізації ним запропонованої комерційної ідеї. Баланс підприємства складається щорічно на певну дату (як правило, станом на 31 грудня).

Баланс є фінансовим документом, в якому кошти підприємства (у грошовій формі) згруповано як за їх складом і розміщенням, так і за джерелами їх надходження. Баланс, зокрема, показує:

- *активи* підприємства, тобто всі ті ресурси (кошти), які підприємство має у своєму розпорядженні;
- *пасиви*, тобто всі зобов'язання підприємства перед постачальниками, кредиторами, власниками;
- *власний капітал*, тобто все те, що може залишитись на підприємстві в результаті діяльності;
- інші статті.

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

$$\text{Активи} = \text{Пасиви}$$

Форма балансу затверджена „Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку № 2”. Вона охоплює значну кількість статей, які для бізнес-плану (особливо у випадку започаткування нової справи) можуть і не мати суттєвого значення. Тому підприємець у бізнес-плані може скласти баланс за спрощеною формою (дивися таблицю 13.9).

Баланс потребує вертикального розміщення інформації: верхня частина – активи, нижня частина – пасиви.

Таблиця 13.9 – Плановий баланс підприємства (на 31 грудня 200\_ року)

Активи	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1. Необоротні (або постійні) активи:		
Земля		
Будівлі та споруди за виключенням нарахованої амортизації (залишкова вартість споруд)		
Обладнання за виключенням нарахованої амортизації (залишкова вартість обладнання)		
Нематеріальні активи за мінусом старіння		
Довгострокові фінансові інвестиції		
Інші		
<i>Усього за розділом 1 – загальні постійні активи</i>		
2. Оборотні (поточні) активи:		
Готівка		
Ринкові цінні папери		
Матеріальні запаси		
Товари на складі		
Інші поточні активи		
<i>Усього за розділом 2 – загальні поточні активи</i>		
<b>БАЛАНС</b>		
Пасиви	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1. Власний капітал:		
Статутний капітал		
Резервний капітал		
Нерозподілений прибуток		
Інші		
<i>Усього за розділом 1 – загальні зобов'язання</i>		
2. Цільове фінансування		
<i>Усього за розділом 2</i>		
3. Довгострокові зобов'язання		
Довгострокові зобов'язання перед банками		
Довгострокові фінансові зобов'язання		
Інші довгострокові зобов'язання		
<i>Усього за розділом 3 – довгострокові зобов'язання</i>		
4. Поточні зобов'язання (поточні пасиви):		
Кредиторська заборгованість		
Заборгованість податковим органам		
Видатки, що нараховані до виплати		
Інші поточні пасиви		
<i>Усього за розділом 4 – поточні пасиви</i>		
<b>БАЛАНС</b>		



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

*Поточні активи* – це ресурси підприємства, які відносно швидко можуть бути переведені в готівку. До поточних активів, зокрема, належать:

- готівка – гроші в касі та на банківському рахунку;
- ринкові цінні папери – акції, облігації, інші цінні папери;
- дебіторська заборгованість – кошти, які підприємству заборгували споживачі його продукції (послуг);
- матеріальні запаси – вартість сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектувальні вироби, готової, але ще не реалізованої продукції тощо;
- попередньо сплачені витрати – рентні платежі, страхові внески, авансові платежі за товари й послуги іншим підприємствам;
- інші.

*Постійні активи* – це ресурси підприємства, які не можуть бути швидко трансформовані в готівку. До постійних активів належать: земля, будівлі та споруди, обладнання. Слід зауважити, що всі ці постійні активи, за винятком вартості землі, відображаються в балансі за залишковою вартістю (початкова вартість мінус нарахована амортизація).

До постійних активів належать також і нематеріальні активи. Так само як і інші постійні активи, нематеріальні активи здатні принести підприємству дохід. Проте для них характерні відсутність матеріальної основи отримання доходу та невизначеність розмірів майбутнього прибутку від їх використання.

*Пасиви* – це сума зобов'язань підприємства перед кредиторами, іншими підприємствами, організаціями, банками, власниками бізнесу. Пасиви поділяють на поточні та довгострокові.

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

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

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

- векселі до оплати – це кошти, які підприємство позичило в банків, інших підприємств, приватних осіб під письмове зобов'язання – вексель;
- кредити, отримані під заставу майна та гарантії інших осіб.

*Загальні зобов'язання (перед власниками)* – це власні кошти підприємства:

- статутний капітал – це кошти, внесені засновниками для розвитку бізнесу;

- нерозподілений прибуток – це та частина прибутку, яка може бути інвестована в розвиток бізнесу підприємства. Нерозподілений прибуток – це прибуток, що залишається після відрахування з доходу податку на додану вартість та податку на прибуток, а також виплат дивідендів (для акціонерного товариства).

Плановий баланс на момент започаткування бізнесу підприємства скласти порівняно легко, оскільки він відбиває потреби підприємства у стартовому капіталі. Конкретно він показує:

- як передбачається залучити необхідний капітал (довгострокові зобов'язання та зобов'язання перед власниками);

- на які цілі залучені кошти передбачається витратити, тобто які саме активи будуть придбані.

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

У текстовій частині даного підрозділу подаються пояснення, які розшифровують припущення щодо окремих статей планового балансу.

У процесі передбачення очікуваних показників балансу слід звернути увагу на такий момент. Підприємці-початківці іноді помилково вважають, що на своєму старті підприємство може використовувати тільки (переважно) запозичені кошти. Проте кредитори та інвестори завжди вимагають, щоб певна частка капіталу підприємства була створена за рахунок власних коштів підприємця. Тоді підприємець буде „тісно прив'язаний” до свого бізнесу. Якщо для підприємства настане скрутна доба, то він не втече, не зазнавши відчутних особистих втрат. Такий підприємець робитиме все залежне від нього аби вийти з кризи і забезпечити подальший розвиток підприємства.

### **13.5 Розрахунок очікуваних фінансових результатів (показників)**

План доходів і витрат, план руху готівки та плановий баланс містять певну загальну інформацію про майбутній фінансовий стан новостворюваного суб'єкта бізнесу (підприємства).

Детальнішу картину майбутньої фінансової діяльності підприємства можна отримати шляхом розрахунку певних *фінансових коефіцієнтів*. Са-

ме за їх допомогою як кредитори, так і потенційні інвестори, а також самі власники бізнесу можуть знайти найповніші відповіді на всі питання, які їх цікавлять.

З метою привертання уваги зацікавлених осіб до бізнес-проекту у фінансовому плані, зазвичай, наводяться розрахунки основних фінансових коефіцієнтів.

Основні фінансові коефіцієнти бажано згрупувати у три групи:

1) коефіцієнти, що відбивають інтереси короткострокових кредиторів;

2) коефіцієнти, що відбивають інтереси довгострокових кредиторів (інвесторів);

3) коефіцієнти, що відбивають інтереси власників підприємства.

Зрозуміло, що ймовірність реалізації підприємницького проекту буде тим вищою, чим повніше будуть відображені інтереси всіх зацікавлених осіб: кредиторів, інвесторів, власників.

Так, *короткострокових кредиторів*, насамперед, цікавить ліквідність підприємства, тобто здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання. *Ліквідність* – це спроможність активів підприємства перетворюватися в готівку, яка і є абсолютно ліквідним засобом. Недостатня ліквідність може зробити неможливими сплату рахунків, купівлю сировини, матеріалів, сплату податків тощо. Недостатня ліквідність зменшує здатність підприємства виконувати свої короткострокові грошові зобов'язання.

До фінансових коефіцієнтів, що відображають інтереси короткострокових кредиторів, відносяться:

- чистий оборотний капітал;
- коефіцієнт поточної ліквідності;
- коефіцієнт термінової (миттєвої) ліквідності.

*Чистий оборотний капітал* – це кошти, які є в даний час в розпорядженні підприємства. Чим їх більше, тим більше можливостей для розвитку бізнесу. Чистий оборотний капітал створюється за рахунок довгострокових джерел і не потребує повернення найближчим часом. Вартість *чистого оборотного капіталу*  $O_k$  розраховується за формулою:

$$O_k = P_a - P_p, \quad (13.11)$$

де  $P_a$  – вартість поточних активів, грн.;

$P_p$  – вартість поточних пасивів, грн.

*Коефіцієнт поточної ліквідності*  $K_{пл}$  показує, яку частку своїх короткострокових зобов'язань підприємство може покрити за рахунок реалізації поточних активів. Коефіцієнт поточної ліквідності  $K_{пл}$  розраховується за формулою:

$$K_{пл} = \frac{P_a}{P_p}. \quad (13.12)$$

Вважається прийнятним, коли  $K_{пл} > 1$ .

*Коефіцієнт термінової ліквідності*  $K_{тл}$  показує, яку частку своїх короткострокових зобов'язань підприємство може покрити за рахунок реалізації найліквідніших поточних активів. Коефіцієнт термінової (миттєвої) ліквідності  $K_{пл}$  розраховується за формулою:

$$K_{тл} = \frac{П_a - M_3}{П_п}, \quad (13.13)$$

де  $M_3$  – вартість матеріальних запасів, грн.

Зрозуміло, що значення  $K_{тл}$  буде меншим за  $K_{пл}$ .

*Довгострокових кредиторів (інвесторів)*, насамперед, цікавить платоспроможність підприємства, тобто здатність підприємства виконувати свої довгострокові зобов'язання в міру настання строків платежів.

До фінансових коефіцієнтів, що відображають інтереси довгострокових кредиторів (інвесторів), відносяться:

- коефіцієнт заборгованості;

- коефіцієнт співвідношення довгострокових боргів і власного капіталу.

*Коефіцієнт заборгованості*  $K_3$  характеризує частку залучених ресурсів (коштів) у загальній сумі активів підприємства. Цей показник визначає фінансову стійкість підприємства. Бажано, щоб цей показник не перевищував 0,5. В іншому випадку можливості для залучення додаткового капіталу підприємством суттєво зменшуються.

Коефіцієнт заборгованості  $K_3$  розраховується за формулою:

$$K_3 = \frac{З}{А}, \quad (13.14)$$

де  $З$  – загальна сума довгострокових зобов'язань (боргів) та поточних зобов'язань (поточних пасивів), грн.;

$А$  – вартість активів, грн.

*Коефіцієнт співвідношення довгострокових боргів і власних коштів*  $K_{сп}$  показує здатність підприємства повернути довгострокові борги та відшкодувати можливі збитки за рахунок власного капіталу. Бажано, щоб  $K_{сп}$  був меншим за 0,25.

Коефіцієнт співвідношення довгострокових боргів і власних коштів  $K_{сп}$  розраховується за формулою:

$$K_{сп} = \frac{ДЗ}{ВК}, \quad (13.15)$$

де  $ДЗ$  – сума довгострокових зобов'язань, грн.;

$ВК$  – вартість власного капіталу, грн.

*Власників бізнесу, насамперед, цікавить ефективність функціонування підприємства, його здатність забезпечити отримання значних дивідендів (або процентів) на вкладений капітал. До основних фінансових показників, які цікавлять власників бізнесу і які об'єднані в групу показників рентабельності, відносяться:*

- коефіцієнт валового (загального) прибутку;
- коефіцієнт операційного прибутку;
- коефіцієнт чистого прибутку;
- окупність інвестицій;
- окупність власного капіталу.

*Коефіцієнт валового прибутку  $K_{вп}$  характеризує потенційну дохідність новостворюваного підприємства і у спрощеному вигляді розраховується за формулою:*

$$K_{вп} = \frac{ЗОП - ПР}{ЗОП}, \quad (13.16)$$

де  $ЗОП$  – загальний обсяг продажу, грн.;

$ПР$  – прямі витрати підприємства на виробництво та реалізацію продукції, грн.

*Коефіцієнт операційного прибутку  $K_{оп}$  показує очікувану прибутковість виробничої діяльності підприємства, оскільки на нього не впливають особливості чинної системи оподаткування.*

*Коефіцієнт операційного прибутку  $K_{оп}$  розраховується за формулою:*

$$K_{оп} = \frac{ПО}{ЗОП} = \frac{ЗОП - (ПР + ЗВ)}{ЗОП}, \quad (13.17)$$

де  $ПО$  – величина прибутку від операційної діяльності, грн.;

$ЗВ$  – загальна величина загальновиробничих витрат, грн.

*Коефіцієнт чистого прибутку  $K_{чп}$  характеризує реальну прибутковість діяльності підприємства.*

*Коефіцієнт  $K_{чп}$  розраховується за формулою:*

$$K_{чп} = \frac{ЧП}{ЗОП}, \quad (13.18)$$

де  $ЧП$  – загальна величина чистого прибутку, грн.

*Коефіцієнт окупності інвестицій  $T_{ок(i)}$  показує ступінь ефективності використання чистого прибутку для розвитку підприємства.*

*Коефіцієнт  $T_{ок(i)}$  розраховується за формулою:*

$$T_{ок(i)} = \frac{ЧП}{A}, \quad (13.19)$$

де  $A$  – загальна вартість активів, грн.

Коефіцієнт окупності власного капіталу  $T_{OK(BK)}$  дає змогу оцінити прибутковість вкладання коштів у започаткований бізнес.

Коефіцієнт  $T_{OK(BK)}$  розраховується за формулою:

$$T_{OK(BK)} = \frac{ЧП}{BK}, \quad (13.20)$$

де  $BK$  – вартість власного капіталу, грн.

Орієнтовні нормативні значення окремих фінансових коефіцієнтів, що відображають інтереси власників бізнесу, наведено в таблиці 13.10.

Таблиця 13.10 – Нормативні значення окремих фінансових коефіцієнтів

Показник	Сфера бізнесу		
	Виробництво	Оптова торгівля	Роздрібна торгівля
1. Коефіцієнт валового прибутку	0,3 - 0,4	0,2 – 0,3	0,4 – 0,5
2. Коефіцієнт операційного прибутку	0,15 – 0,20	0,1 – 0,15	0,15 – 0,20
3. Коефіцієнт чистого прибутку	0,05 – 0,10	0,02 – 0,07	0,02 – 0,10

### 13.5 Аналіз чутливості підприємницького проекту

Проведений за допомогою фінансових коефіцієнтів аналіз майбутнього фінансового стану підприємства ґрунтується на певних передбаченнях та припущеннях. Тому часто виникає потреба перевірити похідні (початкові) припущення. Таку перевірку називається *аналізом чутливості*.

Процедура аналізу чутливості передбачає розрахунки кількох варіантів прогнозів почерговим уведенням в них ключових припущень та оцінювання впливу цих змін на майбутні фінансові результати діяльності підприємства.

У процесі аналізу чутливості підприємець повинен самостійно визначити межі допуску таких припущень. Наприклад, доцільно змінювати ціну реалізації продукції (або змінювати обсяги попиту на продукцію) на  $\pm 5\%$  (10%, 15% тощо) та підраховувати величину чистого прибутку, який буде отримувати підприємство в результаті таких змін, а також інші фінансові показники.

Щоб не втратити відправну точку аналізу, рекомендується змінювати припущення по одному, зберігаючи решту незмінними. Після цього можна досліджувати результати змін за різних припущень.

*Приклад* проведення аналізу чутливості бізнес-плану.

Припустимо, що в результаті розрахунків, виконаних в бізнес-плані, були отримані такі результати:

- прогнозований обсяг продажу виробів  $N$  за рік – 1 млн. шт.;
- ціна реалізації одного виробу  $\Pi$  (без врахування ПДВ) – 100 грн.;
- прямі витрати на виробництво одного виробу  $\Pi P_1$  – 50 грн.;
- загальновиробничі витрати на один виріб  $ЗВ_1$  – 30 грн.;
- ставка податку на прибуток  $\lambda = 25\%$ .

Для реалізації бізнес-плану був взятий кредит  $K$  на суму 20 млн. грн. під номінальну річну кредитну ставку 20%.

Потрібно визначити чутливість розробленого бізнесового проекту.

*Розв'язування.*

Для визначення чутливості бізнес-плану (проекту) спочатку розраховуємо основні показники проекту при початкових його значеннях (дивися формули (13.3) ... (13.7)).

Так, загальний обсяг продажу товарів складе:

$$ЗОП = \Pi \cdot N = 100 \cdot 1000000 = 100 \text{ млн. грн.}$$

Величина прямих та загальновиробничих витрат в розрахунку на один виріб складе:

$$(\Pi P_1 + ЗВ_1) = 50 + 30 = 80 \text{ грн.}$$

Загальна величина загальновиробничих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу виробів складе:

$(\Pi P_1 + ЗВ_1) \cdot N = 50 \cdot 1000000 + 30 \cdot 1000000 = 50 + 30 = 80$  млн. грн.,  
з них – прямі витрати складають 50 млн. грн., а загальновиробничі витрати – 30 млн. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 100 - 80 = 20 \text{ млн. грн.}$$

Сплата процентів за кредит складе:

$$СП = \frac{20 \cdot 20}{100} = 4 \text{ млн. грн.}$$

Прибуток підприємства до сплати податку на прибуток складе:

$$ПДСП = ПО - СП = 20 - 4 = 16 \text{ млн. грн.}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПДСП} \cdot \frac{\lambda}{100} = 16 \cdot 0,25 = 4 \text{ млн. грн.}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПДСП} - \text{ПП} = 16 - 4 = 12 \text{ млн. грн.}$$

Таким чином, в результаті розрахунків були отримані такі початкові результати:

- чистий прибуток підприємства – 12 млн. грн.;
- обсяг продажу товарів – 1 млн. шт.;
- ціна продажу одного виробу – 100 грн.;
- прямі витрати на виробництво одного виробу – 50 грн.;
- загальновиробничі витрати на виробництво одного виробу – 30 грн.;
- загальні прямі витрати – 50 млн. грн.;
- загальновиробничі витрати – 30 млн. грн.;
- ставка податку з прибутку – 25%.

Далі потрібно задатися:

а) показниками (параметрами), які найбільше впливають на величину чистого прибутку підприємства;

б) межами допустимих змін цих показників (параметрів);

в) кроком, за яким буде здійснюватися зміна цих показників (параметрів). Зазвичай крок дорівнює 10 п.п.

Показниками, за якими будемо здійснювати оцінювання чутливості бізнесового проекту, доцільно взяти такі показники, як:

- обсяг продажу товарів;
- ціна реалізації одного товару;
- прямі витрати на виробництво продукції;
- загальновиробничі витрати на виробництво продукції;
- ставка податку на прибуток.

Інтервал змін при нестабільних ситуаціях в бізнесі вибирається в межах від [-50% до +50%]. При стабільній ситуації можна обмежитись інтервалом змін  $\pm 20\%$ ;

Тому межі зміни перших чотирьох показників виберемо в діапазоні  $\pm 30\%$ ., а для ставки податку на прибуток –  $\pm 10\%$ .

*1-й крок:* визначимо чутливість проекту залежно від зміни обсягу продажу товару.

Для цього потрібно поетапно збільшувати (а потім зменшувати) обсяг продажу товарів щоразу на 10 п.п. відносно базового обсягу продажу в 1 млн. штук і здійснювати розрахунок величини чистого прибутку підприємства. При цьому потрібно пам'ятати, що при зміні обсягу продажу зага-



льна величина загальновиробничих витрат підприємства не змінюється і залишається на рівні 30 млн. грн.

Проведемо розрахунки величини чистого прибутку тільки для крайніх значень обсягів продажу  $\pm 30\%$ .

Для нижнього значення обсягу продажу  $N_n = 0,7 \cdot 1000000 = 700$  тисяч штук отримаємо загальний обсяг продажу товарів, який складе:

$$ЗОП = Ц_n \cdot N = 100 \cdot 700000 = 70 \text{ млн. грн.}$$

Загальна величина прямих та загальновиробничих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу товарів складе:

$$ПР+ЗВ=50 \cdot 700000 + 30000000 = 35 + 30 = 65 \text{ млн. грн.},$$

з них – прямі витрати складають 35 млн. грн., а загальновиробничі – 30 млн. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 70 - 65 = 5 \text{ млн. грн.}$$

Сплата процентів за кредит складе:

$$СП = \frac{20 \cdot 20}{100} = 4 \text{ млн. грн.}$$

Прибуток підприємства до сплати податку на прибуток складе:

$$ПДСП = ПО - СП = 5 - 4 = 1 \text{ млн. грн.}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП = ПДСП \cdot \frac{\lambda}{100} = 1 \cdot 0,25 = 0,25 \text{ млн. грн.}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП = ПДСП - ПП = 1 - 0,25 = 0,75 \text{ млн. грн.}$$

Для верхнього значення обсягу продажу  $N_v = 1,3 \cdot 1000000 = 1300$  тисяч штук отримаємо загальний обсяг продажу товарів:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц}_в \cdot N = 100 \cdot 1300000 = 130 \text{ млн. грн.}$$

Загальна величина прямих та загальновиробничих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу товарів складе:

$$\text{ПР} + \text{ЗВ} = 50 \cdot 1300000 + 30000000 = 65 + 30 = 95 \text{ млн. грн.},$$

з них – прямі витрати складають 65 млн. грн., а загальновиробничі – 30 млн. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО} = 130 - 95 = 35 \text{ млн. грн.}$$

Сплата процентів за кредит складе:

$$\text{СП} = \frac{20 \cdot 20}{100} = 4 \text{ млн. грн.}$$

Прибуток підприємства до сплати податку на прибуток складе:

$$\text{ПДСП} = \text{ПО} - \text{СП} = 35 - 4 = 31 \text{ млн. грн.}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПДСП} \cdot \frac{\lambda}{100} = 31 \cdot 0,25 = 7,75 \text{ млн. грн.}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПДСП} - \text{ПП} = 31 - 7,75 = 23,25 \text{ млн. грн.}$$

Таким чином можна зробити висновок, що при зміні обсягу продажу товару в межах  $\pm 30\%$  величина чистого прибутку підприємства буде коливатися в межах від 0,75 до 23,25 млн. грн. (при базовому рівні 12 млн. грн.). Аналіз чутливості проекту за показником зміни обсягу продажу показаний на рис. 13.2

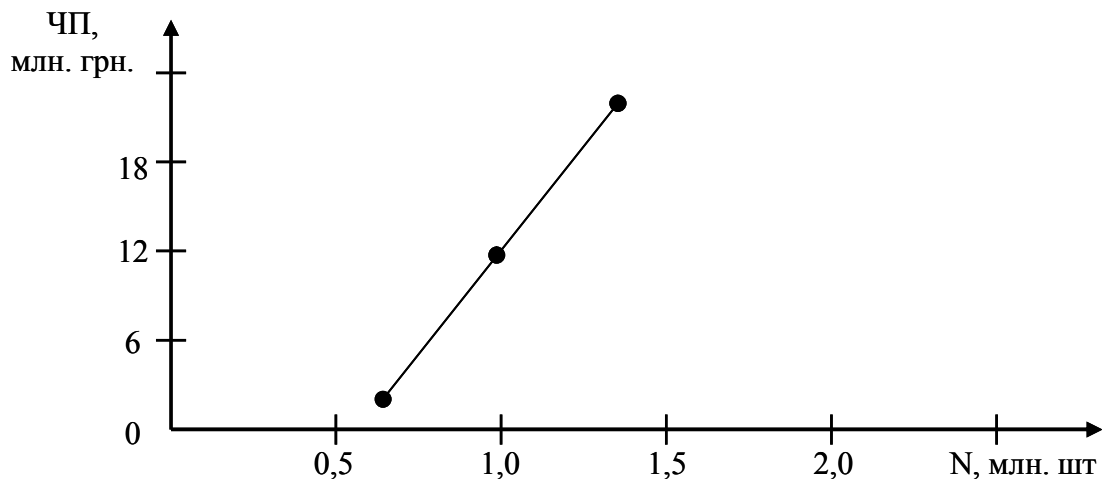


Рисунок 13.2 – Аналіз чутливості проекту за показником обсягу продажу

2-й крок: визначимо чутливість проекту залежно від зміни ціни реалізації товару. Для цього потрібно поетапно збільшувати (а потім зменшувати) ціну реалізації товару щоразу на 10 п.п. відносно базового рівня в 100 грн. і здійснювати розрахунок величини чистого прибутку підприємства. При цьому потрібно пам'ятати, що при зміні ціни продажу товару загальна величина прямих та загальновиробничих витрат підприємства не змінюється і залишається на рівні відповідно в 50 млн. грн. та 30 млн. грн.

Проведемо розрахунки величини чистого прибутку тільки для крайніх значень ціни реалізації товару  $\pm 30\%$ .

Для нижнього значення ціни реалізації  $C_n = 70$  грн. загальний обсяг продажу товарів складе:

$$\text{ЗОП} = C_n \cdot N = 70 \cdot 1000000 = 70 \text{ млн. грн.}$$

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$\text{ПО} = 70 - (50+30) = -5$  млн. грн., тобто підприємство при такій ціні на свою продукцію буде отримувати збитки.

Сплата процентів за кредит складе:

$$\text{СП} = \frac{20 \cdot 20}{100} = 4 \text{ млн. грн.}$$

Збиток підприємства до сплати податку на прибуток складе:

$$\text{ПДСП} = \text{ПО} - \text{СП} = -5 - 4 = -9 \text{ млн. грн.}$$

Оскільки чистого прибутку немає, то підприємство не буде сплачувати податок на прибуток.

Чистий збиток підприємства складе 9 млн. грн.

Для верхнього значення ціни реалізації  $C_v = 130$  грн. загальний обсяг продажу товарів складе:

$$\text{ЗОП} = C_v \cdot N = 130 \cdot 1000000 = 130 \text{ млн. грн.}$$

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО} = 130 - (50+30) = 50 \text{ млн. грн.}$$

Сплата процентів за кредит складе:

$$\text{СП} = \frac{20 \cdot 20}{100} = 4 \text{ млн. грн.}$$

Прибуток підприємства до сплати податку на прибуток складе:

$$\text{ПДСП} = \text{ПО} - \text{СП} = 50 - 4 = 46 \text{ млн. грн.}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПДСП} \cdot \frac{\lambda}{100} = 46 \cdot 0,25 = 11,5 \text{ млн. грн.}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПДСП} - \text{ПП} = 46 - 11,5 = 34,5 \text{ млн. грн.}$$

Таким чином можна зробити висновок, що при зміні ціни реалізації товару в межах  $\pm 30\%$  величина чистого прибутку підприємства буде коливатися в межах від збитків в 9 млн. грн. до прибутку в 34,5 млн. грн. (при базовому рівні 12 млн. грн.).

Аналіз чутливості підприємницького проекту за показником зміни ціни реалізації показаний на рис. 13.3.

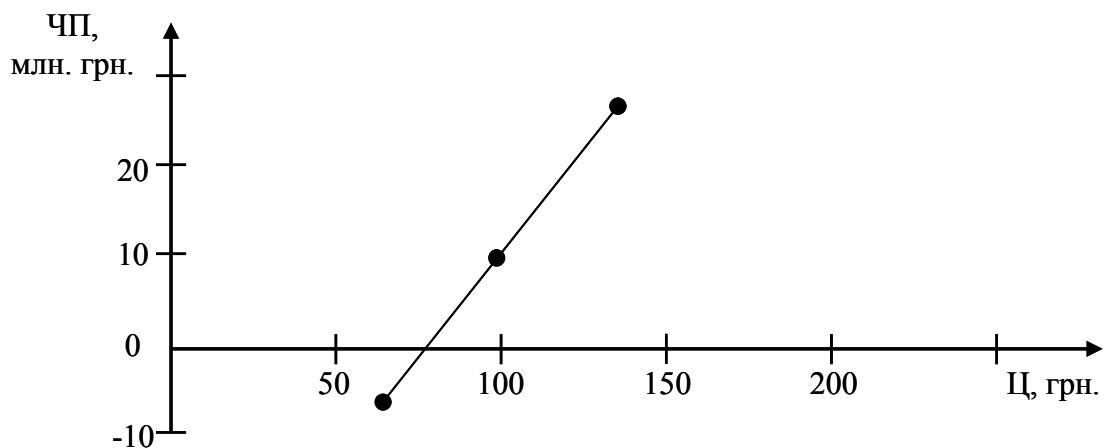


Рисунок 13.3 – Аналіз чутливості проекту за ціною реалізації

*3-й крок:* визначимо чутливість проекту залежно від зміни прямих витрат на виробництво одиниці товару. Для цього потрібно поетапно збільшувати (а потім зменшувати) прямі витрати щоразу на 10 п.п. відносно базового рівня в 50 грн. і здійснювати розрахунок величини чистого прибутку підприємства.

Проведемо розрахунки величини чистого прибутку тільки для крайніх значень прямих витрат  $\pm 30\%$ .

Для нижнього значення рівня прямих витрат  $\text{РП}_1=35$  грн. загальний обсяг продажу товарів складе:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \cdot \text{N} = 100 \cdot 1000000 = 100 \text{ млн. грн.}$$

Загальна величина прямих та загальновиробничих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу товарів складе:

$$ПР+ЗВ=35 \cdot 1000000 + 30000000 = 35 + 30 = 65 \text{ млн. грн.},$$

з них – прями витрати складають 35 млн. грн., а загальновиробничі – 30 млн. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 100 - 65 = 35 \text{ млн. грн.}$$

Сплата процентів за кредит складе:

$$СП = \frac{20 \cdot 20}{100} = 4 \text{ млн. грн.}$$

Прибуток підприємства до сплати податку на прибуток складе:

$$ПДСП = ПО - СП = 35 - 4 = 31 \text{ млн. грн.}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП = ПДСП \cdot \frac{\lambda}{100} = 31 \cdot 0,25 = 7,75 \text{ млн. грн.}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП = ПДСП - ПП = 31 - 7,75 = 23,25 \text{ млн. грн.}$$

Для верхнього значення прямих витрат  $ПР_1 = 65$  грн. загальний обсяг продажу товарів складе:

$$ЗОП = Ц \cdot N = 100 \cdot 1000000 = 100 \text{ млн. грн.}$$

Загальна величина прямих та загальновиробничих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу товарів складе:

$$ПР+ОВ=65 \cdot 1000000 + 30000000 = 65 + 30 = 95 \text{ млн. грн.},$$

з них – прями витрати складають 65 млн. грн., а загальновиробничі – 30 млн. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 100 - 95 = 5 \text{ млн. грн.}$$

Сплата процентів за кредит складе:

$$СП = \frac{20 \cdot 20}{100} = 4 \text{ млн. грн.}$$

Прибуток підприємства до сплати податку на прибуток складе:

$$ПДСП = ПО - СП = 5 - 4 = 1 \text{ млн. грн.}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП = ПДСП \cdot \frac{\lambda}{100} = 1 \cdot 0,25 = 0,25 \text{ млн. грн.}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП = ПДСП - ПП = 1 - 0,25 = 0,75 \text{ млн. грн.}$$

Таким чином, можна зробити висновок, що при зміні прямих витрат на виробництво одиниці товару (наприклад, через зміни цін на матеріали) в межах  $\pm 30\%$  величина чистого прибутку підприємства буде коливатися в межах від 23,25 до 0,75 млн. грн. (при базовому рівні 12 млн. грн.).

Аналіз чутливості проекту за показником зміни прямих витрат показаний на рис. 13.4.

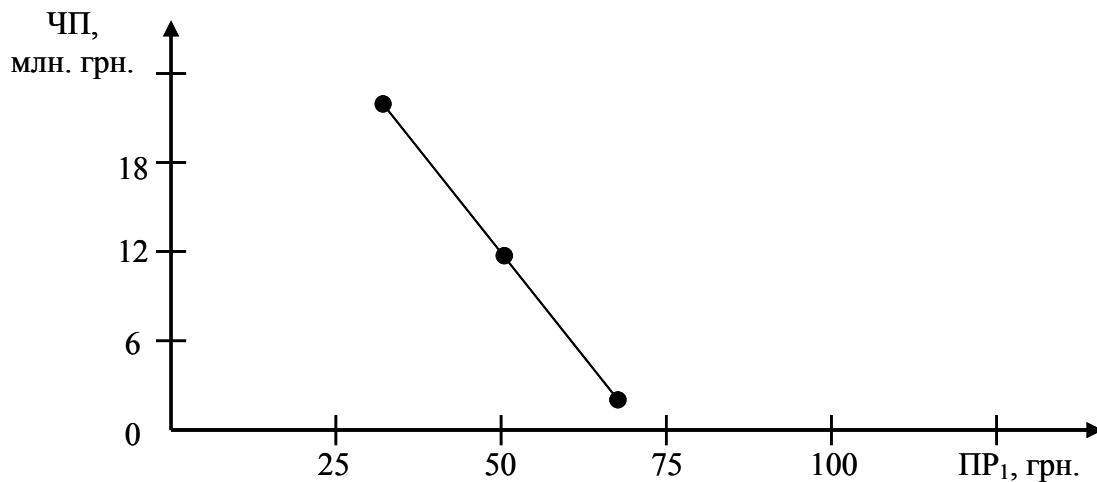


Рисунок 13.4 – Аналіз чутливості проекту за показником прямих витрат

*4-й крок:* визначимо чутливість проекту залежно від зміни загально-виробничих витрат на виробництво продукції. Для цього потрібно поетапно збільшувати (а потім зменшувати) загально-виробничі витрати щоразу на 10% відносно базового рівня в 30 млн. грн. і здійснювати розрахунок величини чистого прибутку підприємства.

Проведемо розрахунки величини чистого прибутку тільки для крайніх значень загальновиробничих витрат  $\pm 30\%$ .

Для нижнього значення загальновиробничих витрат  $ZV_n=21$  млн. грн. загальний обсяг продажу товарів складе:

$$ZOП = Ц \cdot N = 100 \cdot 1000000 = 100 \text{ млн. грн.}$$

Загальна величина прямих та загальновиробничих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу товарів складе:

$$ПР+ZV_n=50 \cdot 1000000 + 21000000 = 50 + 21 = 71 \text{ млн. грн.,}$$

з них – прямі витрати складають 50 млн. грн., а загальновиробничі – 21 млн. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 100 - 71 = 29 \text{ млн. грн.}$$

Сплата процентів за кредит складе:

$$СП = \frac{20 \cdot 20}{100} = 4 \text{ млн. грн.}$$

Прибуток підприємства до сплати податку на прибуток складе:

$$ПДСП = ПО - СП = 29 - 4 = 25 \text{ млн. грн.}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП = ПДСП \cdot \frac{\lambda}{100} = 25 \cdot 0,25 = 6,25 \text{ млн. грн.}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП = ПДСП - ПП = 25 - 6,25 = 18,75 \text{ млн. грн.}$$

Для верхнього значення загальновиробничих витрат  $ZV_v=39$ млн. грн. загальний обсяг продажу товарів складе:

$$ZOП = Ц \cdot N = 100 \cdot 1000000 = 100 \text{ млн. грн.}$$

Загальна величина прямих та загальновиробничих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу товарів складе:

$$ПР+ЗВ_{в}=50 \cdot 1000000 + 39000000 = 50 + 39 = 89 \text{ млн. грн.},$$

з них – прямі витрати складають 50 млн. грн., а загальновиробничі – 39 млн. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 100 - 89 = 11 \text{ млн. грн.}$$

Сплата процентів за кредит складе:

$$СП = \frac{20 \cdot 20}{100} = 4 \text{ млн. грн.}$$

Прибуток підприємства до сплати податку на прибуток складе:

$$ПДСП = ПО - СП = 11 - 4 = 7 \text{ млн. грн.}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП = ПДСП \cdot \frac{\lambda}{100} = 7 \cdot 0,25 = 1,75 \text{ млн. грн.}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП = ПДСП - ПП = 7 - 1,75 = 5,25 \text{ млн. грн.}$$

Таким чином, можна зробити висновок, що при зміні загальновиробничих витрат в межах  $\pm 30\%$  величина чистого прибутку підприємства буде коливатися в межах від 18,75 до 5,25 млн. грн. (при базовому рівні прибутку в 12 млн. грн.).

Аналіз чутливості проекту за показником зміни загальновиробничих витрат показаний на рис. 13.5.

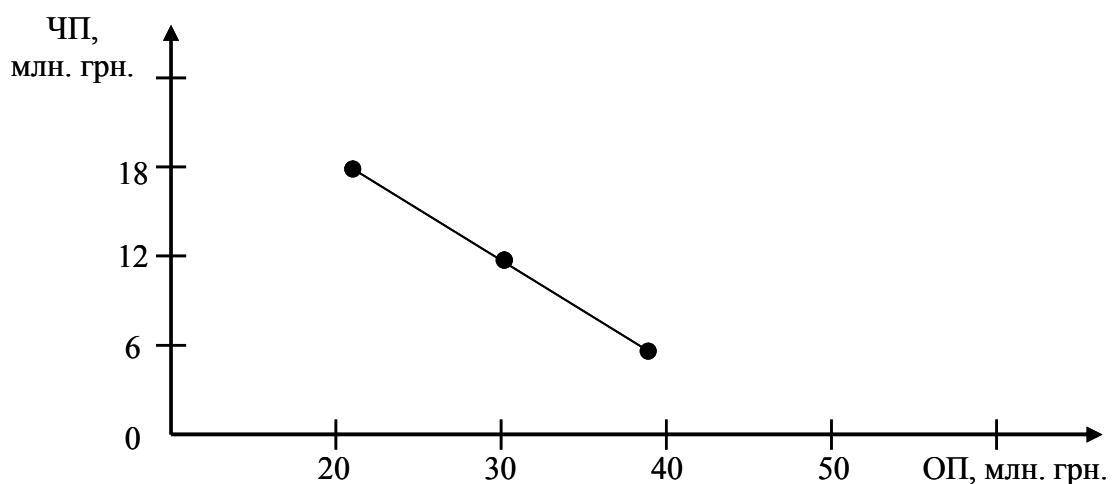


Рисунок 13.5 – Аналіз чутливості проекту за загальновиробничими витратами

*5-й крок:* визначимо чутливість проекту залежно від зміни ставки податку на прибуток. Для цього потрібно поетапно збільшувати (а потім



зменшувати) ставку податку на 10 п.п. відносно базового рівня в 25% і здійснювати розрахунок величини чистого прибутку підприємства.

Так, загальний обсяг продажу товарів складе:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \cdot \text{N} = 100 \cdot 1000000 = 100 \text{ млн. грн.}$$

Загальна величина прямих та загальновиробничих витрат складе 80 млн. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО} = 100 - 80 = 20 \text{ млн. грн.}$$

Сплата процентів за кредит складе:

$$\text{СП} = \frac{20 \cdot 20}{100} = 4 \text{ млн. грн.}$$

Прибуток підприємства до сплати податку на прибуток складе:

$$\text{ПДСП} = \text{ПО} - \text{СП} = 20 - 4 = 16 \text{ млн. грн.}$$

Величина податку на прибуток при нижній ставці податку на прибуток в  $(25-10)\% = 15\%$  складе:

$$\text{ПП} = \text{ПДСП} \cdot \frac{\lambda}{100} = 16 \cdot 0,15 = 2,4 \text{ млн. грн.}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПДСП} - \text{ПП} = 16 - 2,4 = 13,6 \text{ млн. грн.}$$

Величина податку на прибуток при верхній ставці податку на прибуток в  $(25+10)\% = 35\%$  складе:

$$\text{ПП} = \text{ПДСП} \cdot \frac{\lambda}{100} = 16 \cdot 0,35 = 5,6 \text{ млн. грн.}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПДСП} - \text{ПП} = 16 - 5,6 = 10,4 \text{ млн. грн.}$$

Таким чином, можна зробити висновок, що при зміні ставки податку на прибуток в межах  $\pm 10\%$  величина чистого прибутку підприємства буде коливатися в межах від 13,6 до 10,4 млн. грн. (при базовому рівні прибутку в 12 млн. грн.).

Аналіз чутливості проекту за показником зміни ставки податку на прибуток показаний на рис. 13.6.

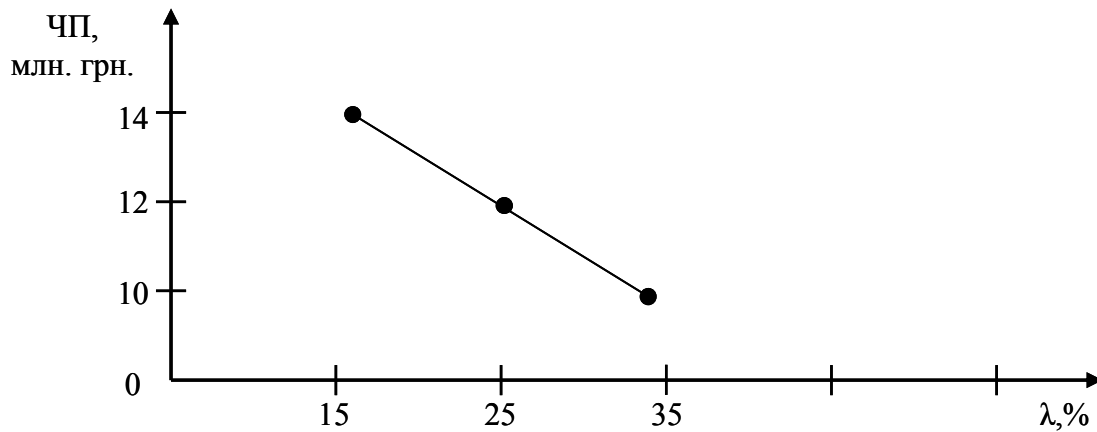


Рисунок 13.6 – Аналіз чутливості проекту за зміною ставки податку на прибуток

Після проведення аналізу чутливості підприємницького проекту розробник бізнес-плану повинен зробити висновок, в яких межах змін основних показників запропонований бізнес-проект буде життєздатним.

### 13.6 Джерела фінансування бізнес-плану

Наприкінці бізнес-плану мають бути узагальнені й охарактеризовані потреби підприємства у фінансових ресурсах, які, власне, підприємство й прагне отримати завдяки поданому бізнес-плану, а також план повернення кредиторам та інвесторам їхніх коштів. Тобто, в кінцевому підрозділі фінансового плану підприємець має викласти свої пропозиції щодо:

- загальних фінансових потреб підприємства в плановому періоді;
- бажаних умов і порядку отримання фінансових коштів;
- умов та термінів повернення коштів кредиторам та інвесторам, а також величин їхніх передбачуваних доходів.

Визначити загальні фінансові потреби підприємства у плановому періоді, враховуючи вже проведені в маркетинг-плані, виробничому, організаційному та фінансовому планах розрахунки, досить просто. При цьому бажано, щоб відомості про основні очікувані стартові витрати було підтверджено копіями контрактів, угод, протоколів про наміри тощо. Фінансування проекту може бути передбачено шляхом продажу частини майна працюючого підприємства іншим особам (юридичним та/або фізичним).

Значну частину фінансових коштів, необхідних для започаткування бізнесу, надають засновники (власники). Проте на практиці, як правило, виникає потреба в додатковому зовнішньому фінансуванні. Основною формою зовнішнього фінансування підприємницького проекту є надання підприємству відповідного кредиту.

У випадку використання зовнішнього кредитування доцільно зазначити загальну суму кредиту (як правило, до  $\frac{2}{3}$  загальної вартості проекту), терміни кредитування (бажано до трьох років), процентну ставку кредитування, умови та можливості використання пільгового кредитування проекту тощо.

Конкретні форми і джерела фінансування (кредитування), терміни та умови повернення коштів інвесторам і кредиторам залежать від різноманітних факторів. Тому ці питання будуть предметом майбутніх переговорів засновника бізнесу з потенційними інвесторами і кредиторами. В бізнес-плані необхідно:

- чітко викласти бажані умови та порядок отримання необхідних фінансових коштів;
- визначити той процент за кредит або частку участі в прибутках, що їх власники бізнесу можуть запропонувати кредиторам чи інвесторам.

Головне завдання тут – окреслити основні параметри майбутньої угоди та визначити справедливу ціну за кредит або ту частку бізнесу, якою підприємець збирається поступитися.

Завершується даний підрозділ визначенням умов та термінів повернення коштів кредиторам та інвесторам. Доцільно навести графік погашення заборгованості, умови сплати суми боргу (наприклад, сплата рівними частинами кожні три (або шість чи дванадцять) місяці тощо, умови сплати процентів за кредит (наприклад, щомісяця, щокварталу тощо).

Для оцінювання економічної ефективності інвестицій, що вкладаються в реалізацію бізнес-ідеї, використовуються такі показники як “ефект”, “ефективність”, “ефективність реальних інвестицій”.

Традиційні методи оцінювання економічної ефективності реальних інвестицій мають значні недоліки, які унеможливають їх використання в умовах ринкової економіки. Так, ці методи не враховують чинник часу, оскільки ні величина прибутку, ні обсяг інвестицій не приводяться до їх теперішньої вартості. При розрахунку строку повернення інвестованого капіталу дані методи враховують тільки чистий прибуток, в той час як у реальній практиці господарювання інвестиції повертаються у вигляді грошового потоку. Окрім цього дані методи не враховують існуючих у ринковій економіці ризику та інфляції тощо.

*Грошовий потік* – це сума чистого прибутку та амортизаційних відрахувань з вартості матеріальних і нематеріальних активів підприємства.

Тому для оцінювання ефективності реальних інвестицій використовуються методи, які базуються на таких *принципах*:

- повернення інвестованого капіталу повинно здійснюватись у вигляді грошового потоку, який диференціюється по роках;
- повинно здійснюватись обов’язкове приведення величини капіталу, що вкладається в бізнес-план (інвестиційний проект), та грошового потоку до їх теперішньої вартості.

В сучасних умовах для оцінювання економічної ефективності реальних інвестицій, що вкладаються в бізнес-план (інвестиційний проект), можуть використовуватись такі показники, як:

- чистий приведений дохід – ЧПД;
- індекс дохідності – ІД;
- період окупності інвестицій – ПО;
- внутрішня норма дохідності – ВНД.

Детальніше про застосування цих показників дивися в додатку Д.

### **Питання для самоконтролю**

1. Яким є головне завдання розробки фінансового плану?
2. Охарактеризуйте особливості розробки розділу „Фінансовий план” бізнес-плану.
3. Які показники фінансового плану є особливо важливими для самого підприємства та для потенційних інвесторів та кредиторів?
4. Які вимоги висуваються до інформації, що використовується для складання фінансового плану?
5. З яких основних підрозділів може складатися фінансовий план?
6. Із яких частин складається план доходів і витрат? В якій послідовності складається цей план?
7. Як прогноуються такі показники плану доходів і витрат, як обсяг продажу продукції, прямі витрати на виробництво та реалізацію продукції, загальновиробничі витрати на виробництво та реалізацію продукції, величина операційного прибутку, величина чистого прибутку підприємства?
8. Яким чином визначається ціна реалізації одиниці продукції?
9. Яким чином розраховується точка беззбитковості? Яку інформацію несе цей показник?
10. Як розрахувати ціну реалізації одиниці продукції, щоб гарантувати підприємцю отримання запланованого прибутку?
11. Яку інформацію містить та як складається план грошових надходжень і виплат (план руху готівки)?
12. Охарактеризуйте основні складові плану грошових надходжень та виплат (план руху готівки).
13. Яку інформацію містить та для чого у бізнес-плані складається плановий баланс?
14. Чим відрізняється форма балансу, що наводиться у бізнес-плані, від стандартної форми бухгалтерського балансу, визначеної стандартами бухгалтерського обліку?
15. Що означають такі терміни як „активи” та „пасиви” підприємства? Наведіть вигляд універсального бухгалтерського рівняння.

16. Що являють собою поточні активи та поточні пасиви підприємства?
17. Для яких цілей в бізнес-плані здійснюється розрахунок фінансових коефіцієнтів?
18. Які фінансові коефіцієнти відбивають інт
19. Які ви знаєте показники ліквідності? Яку інформацію несуть ці фінансові показники?
20. Які фінансові коефіцієнти відбивають інтереси довгострокових кредиторів (інвесторів)? Як розраховуються ці коефіцієнти?
21. Які фінансові коефіцієнти відбивають інтереси власників бізнесу? Як розраховуються ці коефіцієнти?
22. Як ви розумієте суть аналізу чутливості зроблених розрахунків у фінансовому плані? Для чого його проводять і як його здійснюють?
23. Яку інформацію містить підрозділ „Джерела фінансування бізнесу” фінансового плану?
24. Яким чином здійснюється оцінювання економічної ефективності реальних інвестицій, що можуть бути вкладені в реалізацію підприємницької ідеї?
25. Поясніть, в чому полягає відмінність понять „економічний ефект” та „економічна ефективність”.
26. Що означає поняття „грошовий потік”? Як розраховується величина грошового потоку?
27. Яку інформацію несуть та як розраховуються такі показники економічної ефективності, як чистий приведений дохід – ЧПД, індекс доходності – ІД, період окупності інвестицій – ПО, внутрішня норма доходності – ВНД?

## 14 РОЗРОБКА РОЗДІЛІВ „РЕЗЮМЕ” та „ЗМІСТ”

*Резюме* – це короткий (одна-дві сторінки) огляд підприємницького проекту. Резюме складають наприкінці роботи, коли завершені всі інші розділи плану і отримана повна ясність з всіх основних питань майбутнього-го плану, хоча *розміщується резюме на початку бізнес-плану*.

*Головне завдання* резюме – показати, що підприємець добре усвідомлює основні положення бізнес-плану та здатний чітко й логічно їх викладати. З кожного розділу бізнес-плану вибирають найбільш суттєві та яскраві аспекти майбутнього бізнесу.

Резюме повинно справити найблаготворніше враження на того, хто читає бізнес-план, переконати його в перевагах проекту. Тому даний розділ має бути *простим, лаконічним та не містити спеціальних термінів*.

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

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

Резюме завершується *особистою оцінкою підприємцем* шансів на успіх його проекту. В спрощеному варіанті *резюме повинно містити:*

- назву підприємства, його юридичну адресу;
- дані особи для контакту, номер телефону;
- тип бізнесу;
- мету бізнесу;
- необхідний кредит; мета кредиту;
- активи, які має підприємство;
- продукт (коротку характеристику, реальні можливості для його реалізації);
- управління (коротку характеристику власника та його помічників);
- фінансування бізнес-плану;
- плани зростання обсягу продажів та прибутку;
- терміни повернення кредиту.

Наведемо зміст одного з резюме, яке передувало певному бізнес-плану, загальним обсягом сорок сторінок [2]:

Компанія „ПНУ-КЛІН Ltd” складатиме та реалізовуватиме на ринку пилосос, дослідний зразок якого вже розроблено. Розробка виконувалася особисто компанією. Дослідний зразок, який приводиться в рух стиснутим повітрям, призначений для промислового ринку і задовольняє потреби, які інші виробники обладнання для чищення залишили поза увагою.

Пилосос забезпечує потреби клієнта в машині, що буде завжди „під рукою” і яку можна використовувати, щоб підтримувати в чистоті та акуратності своє робоче місце або обладнання під час роботи. Це забезпечує здорове продуктивне середовище праці.

Пилосос дешевший та універсальніший за електропилососи. Він набагато менше заблоковується, що особливо важливо з огляду на типи матеріалів, які використовуються на виробництві.

Пилосос можна виробляти з невисокими питомими затратами. Цей факт порівняно з ринковою ціною, за якою його можна пропонувати, означатиме, що компанія може досягти рівня беззбитковості вже при невисокому обороті. Однак, у зв'язку зі значною величиною ринку в країні та за кордоном, компанія має шанс розширити оборот й одержувати істотні прибутки.

Протягом перших п'яти років компанія зосередить свою увагу на цьому продукті, щоб забезпечити охоплення всього свого потенційного ринку, і це буде доброю базою, спираючись на яку ми зможемо або розширити асортимент продукції, або включити до своєї діяльності також і виробничий процес.

Фінансові прогнози підтверджують, що рівня беззбитковості буде досягнуто на другому році роботи, а на третій рік дохід від інвестицій становитиме близько 40%. На той час оборот перевищить 1 млн. фунтів стерлінгів, а прибуток – до оподаткування, але після фінансування витрат – майже до 200 тис. фунтів стерлінгів.

Показник відношення ринкової ціни акції до чистого прибутку на третьому році роботи компанії буде десять до одного, що має забезпечити вигідний для будь-якого інвестора шлях відступу, при тому, що аналогічний показник акцій конкурентів складає дев'ятнадцять до одного.

Для здійснення нашої стратегії ми потребуватимемо інвестиції в сумі 300 тис. фунтів стерлінгів. Приблизно половину цих коштів буде вкладено в матеріальні активи, як-то приміщення та запаси, а решту – інвестовано в маркетинг та конструкторські роботи. Ми спроможні й маємо намір вкласти 100 тис. фунтів стерлінгів. Решту ми хотіли б профінансувати за рахунок продажу акцій компанії, а конкретніші питання, пов'язані з продукцією, можна обговорити на пізніших етапах.

Після підрозділу „Резюме” йде „Зміст” бізнес-плану. Це певний перелік відомостей, яким керуватиметься читач бізнес-плану, переходячи від одного розділу бізнес-плану до іншого і прямуючи до „неминучого” висновку про те, що він має вкласти в цей план гроші. Якщо ці відомості будуть нечіткі, нерозбірливі чи, тим більше, їх взагалі не буде, то розробник бізнес-плану матиме на кінцевому етапі читачів, які заплутаються й розлютуються, бо зіб'ються на манівці, пробираючись у хащах запропонованих бізнесових пропозицій.

Розроблений бізнес-план направляється до кількох ретельно підібраних потенційних інвесторів, які цікавляться такими пропозиціями.

Не потрібно впадати у відчай, якщо перша група інвесторів, до якої звернувся розробник бізнес-плану, відмовиться фінансувати запропоновану бізнес-ідею. Одна учасниця програми підприємництва Кренфілдської школи менеджменту була змушена звернутися до двадцяти шести кредитних установ, перш ніж отримала необхідні їй кошти. З кожної співбесіди вона виносила одну важливу інформацію – про причини відмови. Врешті-решт, вона так вдосконалила пропозицію, що домоглася таки фінансування [2].

### **Питання для самоконтролю**

1. Резюме: суть, значення, головне завдання.
2. Яка інформація (або орієнтовний перелік питань) включається до резюме?
3. Поясніть, на якому етапі розробки бізнес-плану складається резюме?
4. З яких джерел збирають інформацію для розробки резюме?
5. Якими міркуваннями потрібно користуватись при написанні „Змісту” бізнес-плану?



Нижче наведені два бізнес-плани, які були складені підприємцями з метою реалізації певної підприємницької ідеї. Перший бізнес-план [3] є реальним планом конкретного підприємства. Другий бізнес-план [12] є планом приватної особи. Перший план складений в Україні, другий – в США. І хоча плани складені різним способом, в них є загальні риси: вони віддзеркалюють бажання їх авторів реалізувати власну підприємницьку ідею.

### БІЗНЕС-ПЛАН ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНО-ПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА ГОФРОВАНИХ КАРТОНУ Й ТАРИ ВАТ „ДНІПРОВАЖПАПІРМАШ”

#### *1. Резюме (основні положення)*

Виникла підприємницька ідея організувати експериментально-промислове виробництво гофрокартону й гофротари в акціонерному товаристві "Дніпроважпапірмаш" ім. Артема.

Гофрокартонна тара належить до прогресивних, екологічно чистих видів пакувальних засобів. Вона має такі переваги:

- 1) собівартість одного гофрокартонного ящика у півтора-два рази менша собівартості дерев'яного ящика такої самої місткості;
- 2) маса гофрованої тари у чотири-п'ять разів менша порівняно з дерев'яною тарою такої самої місткості;
- 3) транспортування такої тари є дешевшим і зручнішим;
- 4) гофрокартон має велику міцність і жорсткість та малу питому вагу;
- 5) тара має більшу гігієнічність та естетичніший вигляд.

Україна є однією з провідних держав серед країн СНД за обсягом виробництва картонно-паперової тари, проте протягом останніх років міра задоволення внутрішніх потреб у ній коливалася в межах 50-52%. Водночас в Україні (порівняно з індустріально й ринково розвинутими країнами) рівень виробництва гофрокартонної тари є ще невиправдано малим. У розрахунку на одного жителя України зараз виготовляється 6,2 м<sup>2</sup> цього виду тари, що в сім, десять, п'ятнадцять і сімнадцять разів менше, ніж в Англії, Німеччині, Японії і США, відповідно.

Організація виробництва гофрокартонної тари в АТ "Дніпроважпапірмаш" має збільшити відносний (на одного жителя) обсяг виробництва на 0,6 м<sup>2</sup> і завдяки цьому зменшити дефіцит цього виду продукції на 4%.

Розрахункова річна програма виробництва гофрокартону на підприємстві становить 32 млн. м<sup>2</sup>, а гофротари — 29,6 млн. м<sup>2</sup> (за умови оптимального рівня освоєння проектної потужності, тобто 97 %). Виробництво

гофрованого картону вирішено здійснювати на устаткуванні, що виготовляється в АТ "Дніпроважпапірмаш", а гофрованої тари — на імпортному устаткуванні. Постачальниками необхідних матеріалів (картону, паперу, хімікатів тощо) будуть переважно вітчизняні товаровиробники.

Новостворене виробництво гофрокартону й гофротари забезпечуватиметься персоналом, вивільненим з діючого підприємства (АТ "Дніпроважпапірмаш").

Загальний обсяг виробничих інвестицій для реалізації проекту за рахунками становить 7148,87 тис. гривень. Фінансування здійснюватиметься за рахунок пільгового державного кредиту (плата за кредит дорівнює 20 % річних). Очікується, що строк окупності виробничих інвестицій у реалізацію проекту становитиме приблизно 2,3 року або 3,3 року з урахуванням оплати кредиту.

Відтак організація експериментально-промислового виробництва гофрованих картону й тари в АТ "Дніпроважпапірмаш" є технічно та економічно доцільною.

## *2. Продукція*

В акціонерному товаристві "Дніпроважпапірмаш" ім. Артема (Дніпропетровськ) вирішено створити експериментальне виробництво гофрованого картону та листових заготовок картонних ящиків. Гофрована тара є одним із найпрогресивніших і екологічно чистих видів продукції в таропакувальній галузі. Тара з картону й паперу порівняно з іншими її видами, що виготовляються з деревини й пластмас, має істотні переваги. Передусім вона дешевша, для її виготовлення використовується менше сировини та матеріалів, вона легка, гігієнічна, естетична, зручна в користуванні. Постачання тарних ящиків здійснюється в складеному вигляді, що уможливує отримання великого економічного ефекту за рахунок ефективнішого використання транспортних засобів і складських приміщень.

Широке використання гофрокартонної тари в більшості галузей промисловості, сільському господарстві й сфері обслуговування має забезпечити значне зниження витрат праці на стадіях виробництва продукції, пакування виробів, їх зберігання, вантажо-розвантажувальних операцій. Пакування різноманітних видів продукції в картонні ящики помітно зменшує необхідні для складування виробничі й торговельні площі, дає змогу запровадити автоматизоване пакування певних видів продукції.

Вага (маса) й собівартість гофрокартонної тари відповідно в чотири-п'ять разів і півтора-два з половиною разів менші, ніж такі самі показники дерев'яної тари такої самої місткості. Істотною перевагою картонно-паперової тари є також те, що значна частина її може бути використана як вторинна сировина для продукування нових таропакувальних матеріалів, що забезпечить відповідну економію первинної сировини.

Аналіз розвитку виробництва тари й тарних матеріалів за останні роки показує, що загальні структурні зрушення у виробництві та споживанні

тари відбуваються за рахунок збільшення частки картонно-паперової тари. Про це свідчать світові тенденції в розвитку цього виду продукції. Зокрема в країнах з високорозвинутою тарною промисловістю застосування паперу, картону й комбінованих матеріалів на цій основі для пакування різноманітних видів продукції становить 70-90 % загального споживання всіх видів тари.

### 3. Дослідження ринку й маркетинг

Створені в корпорації "Укрпапівторпром", до якої входять Жидачівський і Рубіжанський целюлозно-паперові комбінати, Ізмаїльський целюлозно-картонний комбінат, потужності за умови повного їх завантаження (використання) дають змогу виготовляти 283 млн. м<sup>2</sup> гофрокартону. Інші відомства мають річну потужність 219 млн. м<sup>2</sup> гофрокартону. У цілому Україна може виготовити 502 млн. м<sup>2</sup> гофрованого картону і 401,6 млн. м<sup>2</sup> гофрокартонної тари.

У найсприятливіший для України господарський 1992 р., після якого розпочався стрімкий спад промислового виробництва, у галузі було вироблено понад 362 млн. м<sup>2</sup> гофрованого картону, що задовольняло приблизно лише 50% попиту внутрішнього ринку. За наступні три роки через економічну кризу виробництво гофрокартонної тари значно скоротилося. Зокрема, у 1995 р. обсяг виробництва гофрокартону зменшився до 242 млн. м<sup>2</sup>, що становило лише 48 % наявних виробничих потужностей галузі.

У 1995 р. в розрахунку на одного жителя України було спожито лише 4,4 м<sup>2</sup> гофрокартонної тари, що в кілька разів менше, ніж у будь-якій іншій країні Європи. Обсяги виробництва (у розрахунку на одного жителя) цього виду продукції в розвинутих країнах світу в тому самому році наведено в табл. 1.

Таблиця 1 – Виробництво гофрокартонної тари з розрахунку на одного жителя в розвинутих країнах у 1995 р.

Країна	Виробництво гофрокартонної тари на одного жителя, м <sup>2</sup>
1. Греція	16,8
2. Ірландія	27,2
3. Австрія	38,2
4. Іспанія	42,2
5. Англія	43,9
6. Бельгія	47,9
7. Данія	54,1
8. Італія	54,7
9. Франція	56,5
10. Нідерланди	60,2
11. Німеччина	63,5
12. Швеція	92,5
13. Японія	93,9
14. США	109,8

За умови стабілізації та позвавлення виробництва можна очікувати, що у 2005 р. загальні потреби країни в гофрокартонній тарі становитимуть 14,4 м<sup>2</sup> на одного жителя України, а у 2009 р. — 18 м<sup>2</sup>. Дані про потужності, потреби й виробництво гофрокартону та гофротари наведено в таблиці 2.

Таблиця 2 – Виробнича потужність, виробництво та споживання і гофрокартонної тари в Україні

Показники	1992 рік	1993 рік	1994 рік	1995 рік	2005 рік (прогноз)	2009 рік (прогноз)
1. Виробнича потужність, млн. м <sup>2</sup> :						
а) корпорація "Укрпапіввтормаш";	283,0	283,0	283,0	283,0	368,8	368,8
б) інші відомства;	219,0	219,0	219,0	219,0	245,2	245,2
в) акціонерне товариство "Дніпроважпапирмаш";	—	—	—	—	33,0	33,0
г) всього	502,0	502,0	502,0	502,0	647,0	647,0
2. Обсяг виробництва гофрокартону, млн. м <sup>2</sup> :						
а) корпорація "Укрпапіввтормаш";	172,4	167,0	135,0	157,0	343,0	343,0
б) інші відомства;	190,0	80,5	74,0	85,0	219,0	219,0
в) акціонерне товариство "Дніпроважпапирмаш";	—	—	—	—	32,0	32,0
г) всього	362,4	247,5	209,0	242,0	594,0	594,0
3. Обсяг виробництва гофротари, млн. м <sup>2</sup> :						
а) корпорація "Укрпапіввтормаш";	162,0	154,8	122,4	142,0	316,3	316,3
б) інші відомства;	177,6	74,6	72,0	82,0	202,3	202,3
в) акціонерне товариство "Дніпроважпапирмаш";	—	—	—	—	29,6	29,6
г) всього	339,6	229,4	194,4	224,0	548,2	548,2
4. Ринковий попит на гофротару:						
а) загальний, млн. м <sup>2</sup> ;	624,0	440,0	375,0	430,0	750,0	936,0
б) в розрахунку на одного жителя, м <sup>2</sup>	12,0	8,5	7,2	8,3	14,4	18,0
5. Дефіцит гофротари, млн. м <sup>2</sup> (рядок 4а – рядок 3г)	284,4	210,6	180,6	206,0	201,8	387,8
6. Задоволення попиту на гофротару, % (рядок 3г : рядок 4а x 100)	54,0	52,0	52,0	52,0	73,0	59,0

З таблиці 2 видно, що організація виробництва гофрованого картону й гофрокартонної тари на АТ "Дніпроважпапірмаш" в обсязі відповідно 32 млн. м<sup>2</sup> та 29,6 млн. м<sup>2</sup> у 2005 р. дасть змогу дещо збільшити споживання гофротари порівняно з 1995 роком, приблизно на 6,1 м<sup>2</sup> у розрахунку на одного жителя України, і певною мірою зменшити дефіцит цих видів продукції.

Рівень задоволення ринкового попиту на гофровану тару в перспективному періоді (2005-2009 рр.) за прогнозом становитиме: без урахування додаткового обсягу виробництва цього виду продукції на АТ "Дніпроважпапірмаш" — відповідно 69% і 55%, а з урахуванням згаданого виробничого чинника — відповідно 73% і 59%, тобто дефіцит гофротари зменшиться на чотири процентні пункти.

Отже, економічна доцільність організації експериментально-промислового виробництва гофрованого картону й картонної тари ще на одному підприємстві – в акціонерному товаристві "Дніпроважпапірмаш" – є очевидною.

#### *4. Розміщення підприємства*

Виробничо-господарські об'єкти новостворюваного експериментально-промислового виробництва гофрованих картону й тари розміщено в Дніпропетровську на території машинобудівного заводу — акціонерного товариства "Дніпроважпапірмаш" ім. Артема.

Промисловий майданчик підприємства знаходиться на лівому березі Дніпра. Він межує: на заході – із житловим масивом "Сонячний", на півночі – із вулицею Білостоцького, на сході – з промисловим майданчиком Дніпропетровської паперової фабрики, на півдні – з вул. Маліновського (набережною вулицею Дніпра).

Діє під'їзна залізнична колія з виходом на станцію Нижньодніпровська Придніпровської залізниці довжиною 3,5 км від промислового майданчика. На відстані 5 км від заводу знаходиться річковий порт.

Усі виробничо-господарські об'єкти нового виробництва, що проєктуються, розміщено в межах здійсненого раніше землевідведення для промислового майданчика функціонуючого підприємства, без знесення існуючих будівель і споруд.

Виробничий корпус цеху з виготовлення гофрокартону й гофротари облаштований необхідним протипожежним проїздом з усіх чотирьох боків. Нове виробництво не змінює санітарно-захисної зони підприємства, оскільки належить до п'ятого класу шкідливості з санітарно-захисною смугою завширшки 50 м, а відстань до найближчої забудови становить 200 м.

#### *5. План виробництва*

Виготовляти гофрований картон передбачається на гофроагрегаті ЛСГКП-3, який зараз випускає АТ "Дніпроважпапірмаш" ім. Артема. Для виробництва гофрокартонної тари доцільно придбати імпортне високопродуктивне устаткування, на якому можна виготовляти стандартні чоти-

риклапанні ящики будь-яких розмірів і ящики-заготовки, котрі складають безпосередньо в процесі пакування готових виробів. До такого високопродуктивного й надійного устаткування, що пройшло вже достатню апробацію на підприємствах в інших країнах СНД, належать: технологічна лінія "Мідлайн 924" (Франція) для виготовлення чотириклапанних ящиків методом склеювання і висікальний автомат Т-70 фірми "Ю-Пак" для продукування штампованих ящиків, що складаються.

Виробнича потужність для продукування нових виробів визначалася, виходячи з двох обмежувальних чинників: одиничної потужності технологічного устаткування та потреби України в гофрованих картоні та ящиках. З урахуванням цих чинників орієнтовно визначено таку розрахункову потужність: з гофрокартону (у перерахунку на тришаровий) — 33 млн. м<sup>2</sup>; за ящиками з гофрокартону — 30,5 млн. м<sup>2</sup> на рік.

Створення необхідної техніко-технологічної бази та організацію виробництва нової продукції передбачається здійснити у два етапи: перший – товарний випуск 32 млн.м<sup>2</sup> щорічно на власному (вітчизняному) устаткуванні; другий – започаткування виробництва гофрокартонних ящиків в обсязі 29,6 млн.м<sup>2</sup> на імпортному устаткуванні.

Рівні освоєння проектної потужності та обсяги виробництва протягом перших трьох років експлуатації нового підприємства розраховано відповідно до існуючого галузевого документа „Норми тривалості і рівні освоєння проектних потужностей підприємств, що вводяться в дію у лісовій, целюлозно-паперовій і деревообробній промисловості”.

У таблиці 3 наводяться дані щодо потужності й виробничої програми випуску гофрокартону та гофроящиків протягом трьох років від започаткування нового виробництва, які розраховані на підставі того, що обсяги виробництва стосовно річної проектної потужності мають становити: у перший рік роботи – 65%, у другий – 95% і в третій – 97%.

Таблиця 3 – Виробничі потужності й програма випуску гофрованих картону та ящиків на експериментально-промисловому виробництві АТ "Дніпроважпапірмаш”

Найменування продукції	Проектна виробнича потужність, млн. м <sup>2</sup>	Обсяг виробництва продукції (млн.м <sup>2</sup> ) у рік експлуатації:		
		перший	другий	третій
1. Гофрований картон	33,0	21,4	31,4	32,0
2. Гофровані ящики	30,5	19,8	29,0	29,6

Проектом передбачено тісну внутрішньовиробничу кооперацію. Ремонтно-технічне обслуговування нового виробництва здійснюватиметься ремонтною службою діючого підприємства. Зберігання сировини й матеріалів, паливно-мастильних матеріалів, устаткування й запасних частин буде організовано в наявних складських приміщеннях.

Забезпечення нового виробничого корпусу енергією здійснюватиметься від таких джерел: електроенергія – від системи "Дніпроенерго", тепла енергія – від власної котельної зі встановленням додаткового парового котла.

Для виробництва гофрованих картону та ящиків на створюваному підприємстві потрібні такі види сировини й матеріалів:

- картон для виготовлення плоских шарів гофрокартону (постачальник – Дніпропетровська паперова фабрика; можлива закупка на Жидачівському, Ізмаїльському та Рубіжанському комбінатах);
- папір для гофрування (передбачено постачання з Дніпропетровської паперової фабрики; зараз виготовляється на Жидачівському целюлозно-паперовому комбінаті; можливими постачальниками такого паперу можуть бути також Архангельський і Котласький целюлозно-паперові комбінати);
- силікат-брила (виготовляється на Лисичанському склозаводі; можлива поставка за прямими господарськими зв'язками);
- полівінілацетатна дисперсія (в Україні виробляють два підприємства – Сіверськодонецьке і Черкаське ВО "Азот");
- дибутилфталат (постачальник – Сіверськодонецький хімзавод);
- стрічка сталева пакувальна (Маріупольський завод „Азовсталь”);
- стрічка поліпропіленова (виробники – заводи пластичних мас у Донецьку й Шостці Сумської області);
- фарба флексографська (постачальник – завод барвників у Торжку).

Річну потребу в сировині, хімікатах, енергетичних ресурсах для новостворюваного виробництва гофрокартону і гофротари в АТ "Дніпроважпапірмаш" наведено в таблиці 4.

Таблиця 4 – Річна потреба АТ "Дніпроважпапірмаш" у сировині, матеріалах та енергоресурсах для виробництва гофрованих картону та тари

Найменування ресурсу	Одиниця виміру	Загальна кількість
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<b>Сировина й матеріали</b>		
Картон для плоских шарів гофрокартону (ГОСТ 7420-78)	тис. м <sup>2</sup>	68000
	тонн	13 600
Папір для гофрування (ГОСТ 7377-85)	тис. м <sup>2</sup>	50 000
	тонн	5 900
<b>Хімікати</b>		
Силікатна брила (ГОСТ 13089-81)	тонн	2 032
Полівінілацетатна дисперсія (ГОСТ 18992-80)	тонн	74
Дибутилфталат (ГОСТ 8728-71 )	тонн	8,9
<b>Пакувальні матеріали</b>		
Стрічка сталева пакувальна (ГОСТ 3560-73)	тонн	80
Дріт звичайний	тонн	20
Стрічка поліпропіленова	тонн	32,6

## Продовження таблиці 4

1	2	3
Фарба флексографська	тонн	29,6
Енергоресурси		
Електроенергія	тис. кВт-год	2353
Теплова енергія	Гкал	12 600
Газ природний	тис. м <sup>3</sup>	1 700
Вода технічна	м <sup>3</sup>	5 100

Відсутність великих транспортних витрат має помітно зменшити вартість нової продукції.

За проведеними розрахунками собівартість 1000 м<sup>2</sup> становитиме: гофрокартону – 623,5 гривні, гофротари (ящиків) – 687,8 гривні.

Оптові ціни на продукцію мають бути визначені з урахуванням конкурентоспроможності картонної тари на внутрішньому ринку. Ціни на гофровані картон та ящики розраховувалися на основі собівартості одиниці продукції і рівня її рентабельності в розмірі 15% від собівартості. За такої умови вони можуть дорівнювати відповідно 717 гривням і 791 гривні за 1000 м<sup>2</sup> продукції. Виходячи з викладеного, можна визначити очікуваний прибуток від новостворюваного виробництва гофрокартону й гофротари на АТ "Дніпроважпапірмаш" ім. Артема (див. таблицю 5).

Таблиця 5 – Очікуваний прибуток від виробництва гофрокартону та гофротари в АТ "Дніпроважпапірмаш" ім. Артема у 2004 році, грн.

Вид продукції	Одиниця виміру	Кількість	Ціна за одиницю, грн.	Собівартість продукції, грн.	Загальний прибуток, грн.
Гофрокартон	тис. м <sup>2</sup>	32 000	717	623,5	2 992 000
Відходи виробництва	тонн	1210	120	100	24 200
Разом		—	—	—	3 016 200
Гофроящики	тис. м <sup>2</sup>	29 600	791	687,8	3 054 720
Відходи виробництва	тонн	2770	120	100	55 400
Разом		—	—	—	3 110 120

Варто наголосити, що практична реалізація варіанта постачання картону для плоских шарів гофрокартону й паперу для гофрування з Дніпропетровської паперової фабрики, що територіально межує з АТ "Дніпроважпапірмаш", уможливило зменшення собівартості гофрокартону в 2009 році порівняно з 2004 роком з 623,5 до 586,5 гривні, а гофроящиків — з 687,8 до 644,5 гривні за рахунок скорочення транспортних витрат.

За умови реалізації продукції за раніше прийнятими проектними цінами додатковий прибуток від виробництва гофрованих картонних ящиків



становитиме в 2009 році 1281680 гривень  $[(687,8 - 644,5) \cdot 29600]$  або зросте на кінець 2009 р. на 42 %  $(1281680 : 3054720 \cdot 100\%)$ .

Це означає, що валовий прибуток від виробництва гофротари може досягти 4336400 гривень.

#### *6. Організаційний план*

Організаційно експериментально-промислове виробництво гофрокартону й гофротари є внутрішнім виробничим підрозділом (цехом) АТ "Дніпроважпапірмаш" з усіма особливостями управління підприємством із такою організаційно-правовою формою. Для нового виробництва вирішено використати класичний тип організаційної структури управління — лінійно-функціональну оргструктуру, але з елементами матричної (на період реалізації проекту й освоєння проектної потужності). Така організаційна структура управління забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації та інтенсифікації роботи функціональних підрозділів, уможливорює необхідний маневр матеріально-фінансовими ресурсами, спрямовує діяльність на достатню гнучкість і нововведення.

Вищим органом акціонерного товариства "Дніпроважпапірмаш" традиційно є загальні збори акціонерів, а виконавчим — Правління, яке очолює його голова (генеральний директор підприємства). Акціонери відповідають за зобов'язання товариства тільки в межах належних їм акцій.

Якщо чисельність промислово-виробничого персоналу АТ „Дніпроважпапірмаш" ім. Артема становить на початок реалізації підприємницького проекту 1775 осіб, то розрахункова потреба в персоналі для новостворюваного виробництва становитиме орієнтовно 98 осіб, у тому числі для першої черги – 59 осіб. При цьому комплектування нового виробництва необхідними кадрами передбачається здійснити вивільненням і перенавчанням персоналу в межах загальної чисельності промислово-виробничого персоналу діючого підприємства.

Чисельність виробничого й управлінського персоналу визначалася за потрібними професіями з урахуванням кількості робочих місць і коефіцієнта змінності роботи устаткування. Для управління новим виробництвом розрахункова чисельність цехового персоналу становить шість осіб, у тому числі керівників і спеціалістів — відповідно чотири і дві особи.

Розрахункову чисельність, склад і структуру промислово-виробничого персоналу нового виробництва в акціонерному товаристві "Дніпроважпапірмаш" наведено в таблиці 6.

Фонд заробітної плати всього персоналу, необхідного для експериментально-промислового виробництва гофрованих картону й тари, розраховувався, виходячи із середньомісячної заробітної плати, що становила в целюлозно-паперовій промисловості України на початок реалізації проекту: керівників – 250 грн., спеціалістів – 200 грн., робітників – 170 грн. Розрахунок фонду зарплати різних категорій персоналу наведено в таблиці 7.

Таблиця 6 – Чисельність і структура персоналу експериментально-промислового виробництва гофрованих картону й тари в АТ "Дніпроважпапірмаш"

Категорії персоналу	Чисельність, осіб	Структура, %	
		персоналу	робітників
1. Промислово-виробничий персонал — усього, у т.ч.	98	100,00	-
2. Керівники	4	4,08	-
3. Спеціалісти	2	2,04	-
4. Робітники — усього	92	93,88	100,00
з них: основні виробничі робітники	60	-	65,22
ремонтний і черговий персонал	13	-	14,13
допоміжні робітники	19	-	20,65

Таблиця 7 – Річний фонд заробітної плати різних категорій персоналу започаткованого виробництва гофрованих картону й тари в АТ "Дніпроважпапірмаш"

Категорії персоналу	Чисельність персоналу, осіб		Середньомісячна заробітна плата, грн.	Річний фонд заробітної плати, грн.	
	усього	перша черга		усього	перша черга
1. Керівники	4	4	250	12 000	12 000
2. Спеціалісти	2	2	200	4 800	4800
3. Робітники	92	53	170	187 680	108 120
Разом	98	59	—	204 480	124 920

*Примітка.* Величина середньомісячної заробітної плати подана на момент складання даного бізнес-плану (1997 р.).

### 7. Програма фінансування та ефективність інвестиційного проекту

Виробничі інвестиції (капітальні вкладення) в організацію експериментально-промислового виробництва гофрокартону й гофротари розраховувалися відповідно до "Порядку визначення вартості будівництва, здійснюваного на території України", затвердженого Мінбудархітектури 14 лютого 1994 р. наказом № 127. Розрахунки проводилися за типовими структурними елементами виробничих інвестицій (таблиця 8).

Фінансування капітального будівництва передбачено здійснити за рахунок пільгового державного кредиту. При цьому валютну частину інвестицій перераховано в гривні за курсом НБУ і її розглядають як пільговий державний кредит. Загальну суму кредиту та умови кредитування наведено в таблиці 9.

Таблиця 8 – Капітальні вкладення в організацію експериментально-промислового виробництва гофрокартону й гофротари в АТ „Дніпроважпапірмаш”, грн.

Вид капітальних вкладень	Будівельно-монтажні роботи	Придбання устаткування	Інші витрати	Всього
Капітальні вкладення в промислове будівництво, грн.	1 353	2 279 452	1 348 210	3 629 015
Валютні витрати, дол. США	--	1 793 100	89 900	1 883 000
Валютні витрати в перерахунку в національну валюту за курсом НБУ станом на 30 січня 1997 р., грн. (1 дол. = 1,87 грн.)	--	3 353 097	168 113	3 521 210
Усього капітальних вкладень, грн.	1 353	5 632 549	1 516 323	7 148 872
У тому числі капітальні вкладення в першу чергу будівництва, грн.	1 323	2 701 562	1 364 512	4 067 397

Таблиця 9 – Загальна сума кредиту та умови кредитування для інвестиційного проекту АТ "Дніпроважпапірмаш"

Сума кредиту – всього, грн.	7 148 872
у тому числі для:	
- першої черги будівництва	4 067 397
- другої черги будівництва	3 081 475
Процентна ставка, %	20
Термін повернення кредиту, міс.	24

Для повернення кредиту й процентів за користування ним має бути використаний прибуток від продажу гофрованої картонної тари.

Передбачається використання кредиту для введення в дію першої черги будівництва, освоєння проектної потужності й подальшого виробництва протягом чотирьох років. Після цього можливе й доцільне отримання кредиту для практичної реалізації другої черги будівництва. Повернення кожного кредиту має здійснюватися протягом двох років.

У таблиці 10 наведено розрахунок повернення самого кредиту й процентів за користування ним.

У 1998 р. виробництво гофрокартону здійснюватиметься лише три місяці; з урахуванням рівня освоєння проектної потужності в перший рік експлуатації (65 %) обсяг продажу гофрокартону становитиме:

$$(3309 \cdot 3 : 12) \cdot 0,65 = 5362,5 \text{ тис. м}^2.$$

Якщо зважити на те, що ціна 1000 м<sup>2</sup> гофрокартону становитиме приблизно 717 грн. (див. таблицю 5), а коефіцієнти збільшення виторгу від реалізації відходів виробництва й ціни для покриття процентів дорівнюватимуть відповідно 1,006 та 1,06, то загальна виручка може досягти величини:  $717 \cdot 5362,5 \cdot 1,006 \cdot 1,06 = 4100061$  грн.; а прибуток від продажу продукції:  $(4100061 - 3364700) = 735361$  грн.

З урахуванням того, що кредит надаватиметься під 20% річних, сума сплати за користування кредитом становитиме:  $4067397 \cdot 0,2 = 813494$  грн.

За таким самим алгоритмом розраховано показники за інші роки, що зазначено в таблиці 10.

З метою оцінки абсолютної ефективності даного інвестиційного проєкту достатньо розрахувати коефіцієнти ефективності виробничих інвестицій  $E_p$  і строк окупності останніх  $T_{ок}$  за двома варіантами: без урахування та з урахуванням сплаченої суми за користування кредитом (відповідно  $E_{p1}$  і  $T_{ок1}$  та  $E_{p2}$  і  $T_{ок2}$ ).

Користуючись даними таблиці 10, обчислимо виокремлені показники ефективності новостворюваного виробництва в АТ „Дніпроважпапірмаш”:

$$E_{p1} = 3054720 : 7148872 = 0,43;$$

$$E_{p2} = 3054720 : (7148872 + 2859550) = 0,31;$$

$$T_{ок1} = 7148872 : 3054720 = 2,3 \text{ року};$$

$$T_{ок2} = (7148872 + 2859550) : 3054720 = 3,3 \text{ року}.$$

Таблиця 10 – Розрахунок повернення кредиту акціонерним товариством „Дніпроважпапірмаш”.

Показники	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік
Обсяг продажу: гофрокартону, тис. м <sup>2</sup> гофроящиків, тис. м <sup>2</sup>	5362,5	31 400	32 000	32 000
Виторг від реалізації виробів, грн.	4 100 061	22 513 800	22 944 000	15 661 800
Поточні витрати (собівартість річного обсягу продукції)	3 364 700	19 686 050	19 952 000	19 952 000
Прибуток від продажу продукції, грн.	735 361	2 827 750	2 992 000	2 992 000
Кредити банку, грн.	4 067 397	--	--	--
Плата процентів за кредит, грн.	813 480	813 480	--	--
Сума поверненого кредиту, грн.	--	2 033 699	2 033 698	--
Сплата процентів за користування кредитом, грн.	813 480	813 480	--	--

Продовження таблиці 10

Показники	5-й рік	6-й рік	7-й рік	Всього
Обсяг продажу: гофрокартону, тис. м <sup>2</sup> гофроящиків, тис. м <sup>2</sup>	19 800	29 000	29 600	29 600
Виторг від реалізації виробів, грн.	22 939 000	–	–	–
Поточні витрати (собівартість річного обсягу продукції)	13 618 440	20 231 320	20 358 880	20 358 880
Прибуток від продажу продукції, грн.	2 043 360	2 707 680	3 054 720	3 054 720
Кредити банку, грн.	3 081 475	--	--	--
Плата за кредит, грн.	616 295	616 295	--	--
Сума поверненого кредиту, грн.	--	1 540 738	1 540 737	--
Сплата процентів за користування кредитом, грн.	616 295	616 295	--	--

Розраховані показники даного бізнес-плану є істотно кращими за відповідні середні показники інвестиційних проектів у промисловості України. Отже даний бізнес-план організації виробництва гофрокартону й гофротари в АТ "Дніпроважпапірмаш" ім. Артема є економічно ефективним.

БІЗНЕС-ПЛАН  
СТВОРЕННЯ ПОЛІГРАФІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА  
АМЕРИКАНСЬКИМ ПІДПРИЄМЦЕМ КЕННЕТОМ ХЕЛМСОМ

Супровідний лист  
М-ру Р. Завицькі, фахівцю з позичок  
Банк комерційних заощаджень і позичок

Шановний м-р Завицькі!

Нижче додається мій бізнес-план, пов'язаний зі створенням фірми „Акорн графікс”. Після ознайомлення з цим планом Ви, я впевнений, погодитесь, що перспективи для подібного підприємства досить гарні.

Для початку діяльності мого підприємства мені буде потрібен банківський кредит в розмірі 13 700 дол. Я упевнений, що моя комерційна підготовка і технічні знання забезпечать успіх цьому підприємству.

Якщо у Вас виникнуть будь-які питання, я готовий негайно надати Вам необхідні пояснення. Дякую Вас за увагу і сподіваюся на нашу швидку зустріч.

Щиро Ваш  
Кеннет Хелмс.

*Чому я збираюся створити власну справу?*

Мій минулий досвід роботи за наймом, а також мої освіта і зацікавленість дозволяють мені вважати, що я зможу успішно володіти і керувати поліграфічним підприємством.

В даний час я працюю в поліграфічній фірмі середнього розміру і беру участь практично у всіх операціях з управління нею. Крім того, я працював ще в декількох невеликих поліграфічних фірмах, де брав участь у реалізації і вивчав організацію найрізноманітніших видів операцій, особливо тих, що були налагоджені щонайкраще.

Завдяки навчанню в Школі бізнесу Університету нашого штату я набув академічних знань в сфері бізнесу і брав участь у різних практичних заняттях за цією проблематикою.

Я надзвичайно зацікавлений у тому, щоб володіти і керувати власною справою, оскільки це дозволить мені приймати рішення на основі моїх власних ідей, досвіду і досліджень. Підприємництво обіцяє необмежений дохід і самозадоволення. Усе це змушує мене прагнути до створення власної справи як до найважливішого шансу в моєму житті.

*Чим унікальний мій товар?*

Розмовляючи зі співробітниками місцевих поліграфічних фірм, я довідався, що жодна з них не здійснює регулярних візитів до клієнтів з ме-

тою збору і доставки замовлень. Хоча одна з фірм іноді здійснює доставку клієнтові готової продукції, але робить це тільки в тому випадку, якщо замовлення "досить велике". У той же час усі погоджуються, що потреба клієнтів у такого роду послугах надзвичайно велика.

Якщо клієнти зможуть розміщувати замовлення шляхом простого телефонного дзвінка, вони позбудуться від необхідності особисто з'являтися в контору і витратити на це свій час. Більшість клієнтів має потребу в якісних поліграфічних послугах за прийнятними цінами при явці комівояжера безпосередньо до них у контору. Моя фірма буде це робити. Я також маю намір запропонувати клієнтам індивідуалізований дизайн їхньої продукції, художні послуги і послуги з набору текстів. Такого роду послуги не надає в комплексі жоден з місцевих конкурентів. Лише один з них має складальну машину, але використовується вона рідко.

#### *Хто мої клієнти і де вони знаходяться?*

Більшість моїх клієнтів будуть складати комерційні фірми і різні неприбуткові громадські організації. Три великих технопарки (місця концентрації промислових підприємств із пільговими умовами діяльності) забезпечать мені 70% замовлень. Решта обсягів замовлень моєї продукції припадатиме на велику кількість роздрібних і сервісних організацій, розташованих на околицях міста.

Відповідно до схеми місцевості (з вказанням місця розташування моєї фірми і нинішнього розташування фірм-конкурентів), один з технопарків розташований у самому центрі моєї маркетингової зони, а два інших розташовані в протилежних куточках міста. Велика частина роздрібних і сервісних фірм розташована в тому самому районі, де я планую відкрити свою фірму.

#### *Як покупці будуть купувати мою продукцію?*

Я буду мати справу переважно з великими фірмами, що приділяють особливу увагу стандартизації порядку одержання і виконання замовлень, якості друку і швидкості доставки готової продукції, а не рівню ціни. Мої клієнти будуть найчастіше замовляти різного роду друковані форми (бланки замовлень, запити, звітні документи у значних кількостях). Ціни при цьому будуть знижуватися залежно від розміру замовлення.

Для невеликих замовлень (запрошення, рекламні листівки і повідомлення) основним якісним параметром у мене буде швидкість доставки виконаного замовлення.

#### *Хто мої конкуренти?*

В даний час у мене є три основних конкуренти, які знаходяться в моїй маркетинговій зоні. Двоє з моїх конкурентів працюють за ліцензіями великих поліграфічних фірм. Стикаючись з ними неодноразово раніше, я вивчив їх діяльність і прийшов до висновку, що можу без значних зусиль до-

сягти їхнього рівня цін або навіть продавати продукцію дешевше, незважаючи на додаткові витрати по збиранню замовлень на місці і доставці замовлень безпосередньо до клієнта.

Третій конкурент має дуже низькі ціни, однак пропонує вельми вузьке коло послуг. Я не збираюся конкурувати з його цінами, а зосереджу свої маркетингові зусилля на розширенні кола пропонованих клієнтам послуг, включаючи художні роботи, набір текстів і індивідуалізований графічний дизайн (все на тих самих умовах особистого збору і доставки замовлень). Це, звичайно, не виключає того, що клієнти, які бажають виконання своїх замовлень якомога дешевше, як і раніше будуть продовжувати звертатися до цього конкурента.

#### *Який потенціал мого ринку?*

На основі інформації, отриманої в місцевій торговельній палаті, я встановив, що місто Стронгсвил є найбільш швидко зростаючим населеним пунктом у нашому регіоні і займає в ньому третє місце за темпами зростання промислового виробництва. При цьому є плани створення в нашому місті ще двох технопарків, оточених мережею магазинів. Крім того, очікується будівництво низки торговельних зон уздовж федерального шосе, що проходить поруч. Оскільки в майбутньому планується таке економічне зростання, то буде збільшуватися і число моїх потенційних клієнтів.

Тим часом мала поліграфія в нашому регіоні все ще знаходиться в зародковому стані і розглядається як найшвидше зростаюча галузь. Очікується, що попит на послуги оперативної поліграфії протягом найближчих років подвоїться. Беручи це до уваги, можна вважати, що зростання та розвиток фірми, для створення якої я прошу кредит, буде обмежуватися тільки моїми власними рішеннями.

#### *Яка моя частка ринку?*

На основі огляду діяльності існуючих фірм, підготовленого Асоціацією поліграфічної промисловості Північного Охайо, для моєї маркетингової зони потенційна річна величина попиту на поліграфічну продукцію оцінюється величиною 325000 дол. Розділивши цей обсяг попиту на загальне число поліграфічних підприємств у нашому районі, включаючи і мою фірму, я встановив, що навіть, якщо я буду вести справи на середньому рівні, моя частка ринку складе 81250 дол. на рік, а саме:

$$325000 \text{ дол.} : 4 = 81250 \text{ дол.}$$

Мій прогноз доходів від продажів для перших трьох років комерційної діяльності наведений в таблиці 1. Вважаю за необхідне звернути увагу на те, що я планую обійти моїх конкурентів уже до кінця другого року діяльності на ринку поліграфічних послуг.



Таблиця 1 – Прогноз доходів від продажів фірми "Акорн графікс" (дол.)

Для першого року операцій	
Січень	2200
Лютий	3 100
Березень	3 500
Квітень	4 000
Травень	4400
Червень	4 100
Липень	3 800
Серпень	3 800
Вересень	5 400
Жовтень	5 200
Листопад	5 600
Грудень	4 900
Усього	50 000

Для другого року операцій	
Перший квартал	25 000
Другий квартал	22 000
Третій квартал	18000
Четвертий квартал	26 000
Усього	91 000

Для третього року операцій	
Усього	110 000

*Де буде розташована моя фірма?*

Оскільки більшість моїх клієнтів будуть складати інші комерційні фірми, я планую розмістити своє підприємство в тому технопарку, що розташований у центрі моєї маркетингової зони. Таке розміщення полегшить мені збір і доставку замовлень і буде більш зручним для моїх клієнтів. Орендна плата за приміщення в багатоповерховому будинку в технопарку значно нижча, ніж в одному з житлових будинків в інших районах міста. Економія на орендній платі значно окупить те скорочення обсягів замовлень індивідуальних клієнтів, яке буде пов'язане з розміщенням моєї фірми не в житлових районах міста. Приміщення, яке я буду орендувати, повинно мати систему кондиціонування повітря і контролю його вологості, оскільки все це потрібно для забезпечення якісного друку. Необхідне також відповідне освітлення.

*Якого розміру повинно бути моє підприємство?*

Мені буде потрібне приміщення загальною площею близько 600 м<sup>2</sup> для розміщення устаткування, організації складу та кімнати для прийому замовлень і переговорів із клієнтами, а також інших службових і побутових потреб. Такої площі мені вистачить для роботи протягом перших шести років. Виробниче приміщення буде сплановано таким чином, щоб мінімізувати переміщення матеріалів. Планування розміщення всього устаткування показано на схемі, яка додається до даного бізнес-плану. На схемі видно, що передача продукції з одного технологічного процесу на інший буде здійснюватись при мінімальних відстанях між зонами обробки, що забезпечить найвищу ефективність виробництва.

### *Яке устаткування мені знадобиться?*

Найважливішим устаткуванням у мене буде двоколірна офсетна поліграфічна машина. Оскільки більшість робіт вимагає лише двокольорового друку, я зможу виконувати його за один прогін через цю машину, заощаджуючи коштовний час. Ця машина досить велика і на ній можна виконувати майже всі види робіт. Я можу купити таку потриману машину за 4500 дол.

Крім того, мені знадобиться й інше устаткування (докладний перелік устаткування з зазначенням ціни кожного пристосування поданий в додатку до даного бізнес-плану). Разом вартість цього устаткування складає 2225 дол. На початковому етапі я буду замовляти складальні роботи деінде. Це я буду робити доти, доки обсяг робіт не вимагатиме купівлі сучасної фотонабірної машини. Я вже маю попередні домовленості з двома місцевими фірмами, що виконують фотонабірні роботи за замовленнями за цілком прийнятними цінами. Завдяки цьому витрати на фотонабір не перевищать 50% вартості продукції. Мені, крім того, знадобиться фотографічне устаткування, загальна вартість якого 2200 дол. Разом з цим я планую за 110 дол. на місяць орендувати фотокопіювальну установку, придатну для зменшення оригіналів.

### *Як я буду залучати клієнтів?*

На початковому етапі своєї діяльності я збираюся відвідати всі промислові фірми, розташовані в трьох технопарках і інших районах моєї маркетингової зони. Після знайомства зі співробітниками, відповідальними за розміщення поліграфічних замовлень, я буду пояснювати, як я зможу щонайкраще задовольнити потреби цих фірм (далі йде перелік всіх видів поліграфічних послуг і особливостей їх надання). Я планую надавати першим замовленням значну, 25%, знижку зі стандартної ціни. Після візиту в промислові фірми я намагатимусь розширити коло моїх клієнтів за рахунок відвідування всіх роздрібних торговців у моїй маркетинговій зоні, пропонуючи їм мої поліграфічні послуги й обіцяючи знижку. Крім того, я планую щотижня розміщати в місцевій газеті рекламні оголошення з переліком моїх послуг.

### *Який персонал мені буде потрібен?*

Я збираюся працювати один доти, доки обсяг замовлень не почне виправдовувати найм на роботу додаткового працівника. На цьому етапі я планую найняти одного студента художнього відділення місцевого коледжу, оплачуючи його роботу з розрахунку 6 дол. за годину.

### *Як я організую моє підприємство?*

Я буду організовувати моє підприємство у формі одноосібного володіння, оскільки так легше стартувати. Я також думаю, що переваги одноосібного володіння переважають на початковому етапі діяльності переваги

інших форм організації бізнесу. Крім того, це дозволить мені відрахувати початкові збитки з мого особистого прибуткового податку. Одноосібне володіння звільнить мене від багатьох проблем з податками, тобто я зможу спрямовувати всі кошти й енергію на удосконалювання та розвиток справи. В міру розвитку мого бізнесу я планую провести його акціонування, що дозволить: обмежити мою персональну відповідальність; продати фірму, якщо я того побажаю; залучити додаткові кошти для розвитку.

*Як я маю намір організувати бухгалтерський облік?*

Після консультації з дипломованим бухгалтером, я збираюся вести весь бухгалтерський облік самостійно. Однак я буду щокварталу запрошувати бухгалтера, щоб він перевіряв мої записи і надавав мені консультації. Записи будуть здійснюватися мною щовечора. Я буду вести такі книги обліку: облік продажів; облік виторгу; рахунки, що підлягають оплаті покупцями; рахунки, які ще не сплачені мною.

*Наскільки прибутковим буде мій бізнес?*

Нижче наведені проектні цифри моїх доходів для першого року діяльності (дол.). Прошу звернути увагу на те, що я маю намір домогтися прибутку за основними операціями у розмірі 500 дол. при річному обсязі продажів у 50 000 дол.:

*Проектні цифри доходів для першого року діяльності (дол.).*

Обсяг продажів за рік	50000
Собівартість проданих товарів	38000
Валовий прибуток	12000
Витрати на ведення операцій	1500
Прибуток за основними операціями	500

*Наскільки платоспроможною буде моя фірма?*

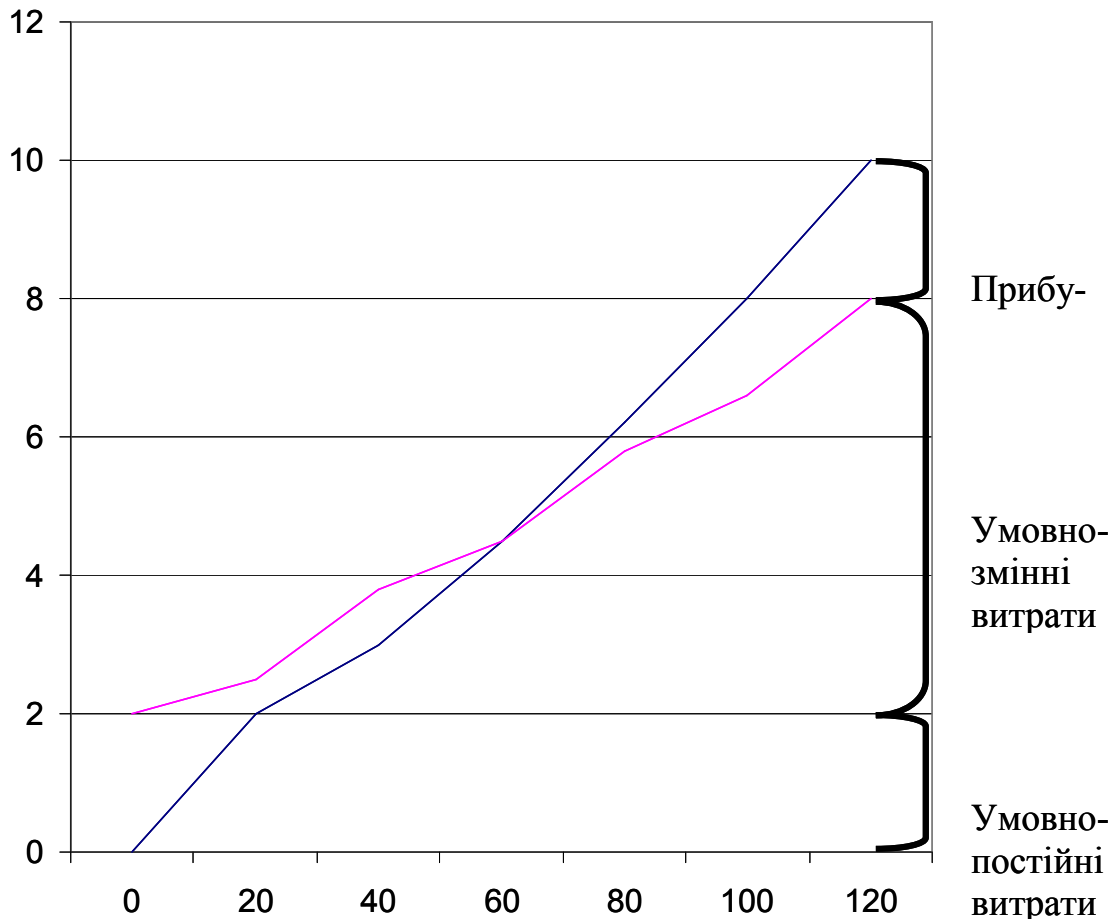
Наведені нижче дані (дол.) дають уявлення про проектну структуру балансу моєї фірми на початок комерційної діяльності. Варто відзначити, що банк і я будемо майже рівними партнерами у фінансуванні створення моєї фірми.

*Проектна структура балансу фірми на початок діяльності (дол.)*

АКТИВИ		КАПІТАЛ	
Поточні активи		Зобов'язання	
Грошові кошти	8000	Кредити банку	13700
Запаси	2000		
Разом	10000		
Фіксовані активи		Частка власника в капіталі	
Устаткування	11500		10000
Інше	2200		
Разом	23700	Разом	23700

*За яких умов я досягну безбитковості?*

На рисунку наведений графік прибутковості, що показує швидкість досягнення моєю фірмою безбитковості при різних варіантах динаміки обсягів продажу. Слід зазначити, що безбитковість буде досягнута мною в той момент, коли я почну обслуговувати більше 60 клієнтів на місяць. Цей розрахунок виходить з вартості одного замовлення у 80 дол.



Графік прибутковості для фірми "Акорн графікс", складений Кеннетом Хелмсом.

**Частина III Завдання та практичні рекомендації  
з виконання курсової роботи на тему  
„Розробка бізнес-плану реалізації комерційної ідеї”**

**1 Загальні положення**

Розробка бізнес-плану реалізації комерційної ідеї є складовою частиною підготовки студентів за спеціальністю „Менеджмент організацій”. Розробка бізнес-плану може здійснюватись на практичних заняттях навчальної дисципліни „Бізнес-планування” або шляхом написання студентами курсової роботи. Бізнес-план можуть також розробляти студенти технічних спеціальностей, що вивчають дисципліни „Менеджмент” або „Виробничий менеджмент”.

Метою розробки бізнес-плану є закріплення у студентів теоретичних знань з бізнес-планування та набуття ними практичних навичок вирішення організаційно-економічних, фінансових та управлінських завдань, пов'язаних з започаткуванням бізнесу та впровадженням комерційної ідеї.

Якщо студенти розробляють бізнес-план у вигляді курсової роботи, то основою для виконання курсової роботи є *завдання*, яке видається викладачем кожному студенту у вигляді спеціального бланка. Форму бланка завдання наведено у додатку Е, який має такий вигляд:

1. Комерційна ідея	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
		16	17	18	19	20	21	22	22	24	25	26	27	28	29
		30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43
2. Організаційно-правова форма господарювання	1	2		3	4		5	6	7	8	9	10			
3. Спосіб започаткування бізнесу	1	2				3				4					
4. Вид попиту на продукцію	1	2		3	4	5	6	7	8						
5. Спосіб визначення ціни реалізації одиниці продукції	1	2				3				4					
6. Прогноз обсягу попиту	1	2				3				4					
7. Мінімальна заробітна плата в країні	3 1.12.2008 року – 605 грн. за місяць														
8. Розділи плану, які розробляються детально	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					

У завданні зазначається:

*1. Комерційна ідея:*

- якщо закреслено клітинку 1, то студент визначає комерційну ідею самостійно;

- якщо закреслено клітинки від 2 до 43, то це означає, що студент повинен розробити комерційну ідею на основі заданого ключового слова та рекомендацій, наведених на С. 33-42.

Значення ключових слів наведені нижче:

№	Ключове слово	№	Ключове слово	№	Ключове слово
2	Овочі	16	Іграшки	30	Соки
3	Фрукти	17	Прикраси	31	Телевізори
4	Молоко	18	Жіноче взуття	32	Радіоприймачі
5	М'ясо	19	Зимовий одяг	33	Блоки живлення
6	Бавовна	20	Бетон	34	Холодильники
7	Деревина	21	Алюміній	35	Пульти керування
8	Папір	22	Брами	36	Підсилювачі
9	Глина	23	Акумулятори	37	Поліетилен
10	Мило	24	Килими	38	Комп'ютери
11	Пиво	25	Чоловіче взуття	39	Принтери
12	Дитяче взуття	26	Цукерки	40	Сталь
13	Морепродукти	27	Мідь	41	Телефони
14	Жири та олії	28	Меблі	42	Скло
15	Гриби	29	Побутова техніка	43	Годинники

*2. Організаційно-правова форма господарювання суб'єкта бізнесу:*

- якщо закреслено клітинку 1, то студент самостійно визначає організаційно-правову форму господарювання майбутнього суб'єкта бізнесу;

- якщо закреслено клітинку 2, то це унітарне приватне підприємство;

- якщо закреслено клітинку 3, то це корпоративне приватне підприємство;

- якщо закреслено клітинку 4, то це виробничий кооператив;

- якщо закреслено клітинку 5, то це відкрите акціонерне товариство;

- якщо закреслено клітинку 6, то це закрите акціонерне товариство;

- якщо закреслено клітинку 7, то це товариство з обмеженою відповідальністю;

- якщо закреслено клітинку 8, то це товариство з додатковою відповідальністю;

- якщо закреслено клітинку 9, то це повне товариство;

- якщо закреслено клітинку 10, то це командитне товариство.

*3. Спосіб започаткування бізнесу:*

- якщо закреслено клітинку 1, то студент самостійно визначає спосіб започаткування бізнесу;

- якщо закреслено клітинку 2, то це створення нового підприємства;

- якщо закреслено клітинку 3, то це купівля існуючого підприємства;
- якщо закреслено клітинку 4, то це вихід із великої компанії зі створенням нового підприємства.

#### *4. Вид попиту на продукцію:*

- якщо закреслено клітинку 1, то студент самостійно визначає вид попиту на продукцію, з якою він планує вийти на ринок;
- якщо закреслено клітинку 2, то це означає, що попит негативний;
- якщо закреслено клітинку 3, то це означає, що попит відсутній;
- якщо закреслено клітинку 4, то це означає, що попит потенційний;
- якщо закреслено клітинку 5, то це означає зниження попиту;
- якщо закреслено клітинку 6, то це означає коливання попиту;
- якщо закреслено клітинку 7, то це означає, що попит повний;
- якщо закреслено клітинку 8, то це означає, що попит надмірний.

#### *5. Спосіб визначення ціни реалізації одиниці продукції:*

- якщо закреслено клітинку 1, то студент самостійно визначає спосіб визначення ціни реалізації власної продукції;
- якщо закреслено клітинку 2, то це означає, що ціна визначається ціною на аналогічну продукцію;
- якщо закреслено клітинку 3, то це означає, що ціна визначається з врахуванням якісних властивостей даної продукції порівняно з продукцією конкурентів;
- якщо закреслено клітинку 4, то це означає, що ціна визначається розрахунковим способом (методом, що базується на виробничих витратах).

#### *6. Прогноз обсягу попиту:*

- якщо закреслено клітинку 1, то студент самостійно визначає, який прогноз обсягу попиту на продукцію використовувати: консервативний (песимістичний), найімовірніший (реалістичний) або оптимістичний;
- якщо закреслено клітинку 2, то студент розробляє бізнес-план, керуючись консервативним прогнозом попиту на продукцію;
- якщо закреслено клітинку 3, то студент розробляє бізнес-план, керуючись найімовірнішим прогнозом попиту на продукцію;
- якщо закреслено клітинку 4, то студент розробляє бізнес-план, керуючись оптимістичним прогнозом попиту на продукцію.

#### *7. Розділи бізнес-плану, які розробляються детально.*

Загалом, розробка бізнес-плану передбачає детальну розробку всіх розділів бізнес-плану. Разом з тим, через можливий великий обсяг пояснювальної записки, студент може частину розділів розробити детально, а іншу частину розділів подати у спрощеному вигляді, тобто виписати лише кінцеві ключові положення даного розділу. Тому:

- якщо закреслено клітинку 1, то студент детально розробляє розділи 1, 2, 3 та 7;
- якщо закреслено клітинку 2, то студент детально розробляє розділи 1, 2, 4 та 7;
- якщо закреслено клітинку 3, то студент детально розробляє розділи 1, 2, 5 та 7;
- якщо закреслено клітинку 4, то студент детально розробляє розділи 1, 2, 6 та 7;
- якщо закреслено клітинку 5, то студент детально розробляє розділи 1, 3, 4 та 7;
- якщо закреслено клітинку 6, то студент детально розробляє розділи 1, 3, 5 та 7;
- якщо закреслено клітинку 7, то студент детально розробляє розділи 1, 3, 6 та 7;
- якщо закреслено клітинку 8, то студент детально розробляє розділи 1, 4, 5 та 7;
- якщо закреслено клітинку 9, то студент детально розробляє розділи 1, 4, 6 та 7;
- якщо закреслено клітинку 10, то студент детально розробляє розділи 1, 2, 3 та 4.

## **2 Порядок виконання курсової роботи на тему „Розробка бізнес-плану реалізації комерційної ідеї”**

Студент виконує курсову роботу з розробки бізнес-плану реалізації відповідної підприємницької (комерційної) ідеї самостійно. Разом з тим, з метою полегшення написання курсової роботи, можна рекомендувати студентам дотримуватись таких етапів та послідовності виконання робіт:

*1-й етап:* підготовка до розробки бізнес-плану. На цьому етапі студент повинен:

а) *сформулювати комерційну ідею*, з якою підприємець планує вийти на ринок. Комерційну ідею студент може сформулювати самостійно або на основі відповідного ключового слова, заданого в завданні. При цьому студент може користуватись методикою, наведеною на С. 33-42;

б) *вибрати організаційно-правову форму* господарювання суб'єкта бізнесу. Це студент може зробити самостійно або на основі завдання. Якщо студент робить це самостійно, він повинен обґрунтувати свій вибір. Рекомендації з цього наведені на С. 42-47. Якщо студент користується завданням, то він повинен довести переваги такого вибору;

в) *вибрати спосіб започаткування бізнесу*. Це студент може зробити самостійно або на основі завдання. Якщо студент робить це самостійно, він повинен обґрунтувати свій вибір. Рекомендації з цього питання наведені на С. 48-51. Якщо студент користується завданням, то він повинен довести доцільність такого вибору. При бажанні студент може розпочати бізнес



через укладання *франчайзингової угоди*. Приклад франчайзингової угоди наведений в додатку А;

д) зібрати інформацію, необхідну для розробки бізнес-плану;

е) на підставі зібраної інформації:

- зробити оцінку загального стану в даній галузі шляхом проведення аналізу зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу; визначити сприятливі можливості та загрози майбутнього бізнесу; визначити ключові фактори успіху в майбутньому бізнесі; визначити сильні та слабкі сторони новостворюваного підприємства (див. С. 54-61) та скласти їх баланс;

- провести SWOT-аналіз та сформулювати місію підприємства (дивися С. 62-65);

- обґрунтувати вибір базової стратегії реалізації комерційної ідеї;

- сформулювати цілі та завдання майбутнього бізнесу.

*Примітка.* Матеріали, висновки та результати досліджень, отримані в результаті виконання пп. а), б), в), г), д) та е) не є окремою частиною бізнес-плану, а повинні бути використані в подальшому при розробці основних розділів бізнес-плану.

*2-й етап:* безпосередня розробка бізнес-плану реалізації комерційної ідеї. На цьому етапі студент:

*1. Здійснює розробку розділу 1: „Галузь, підприємство та його продукція”.* Для цього потрібно:

- навести узагальнені дані про поточний стан в галузі, де планується впровадити комерційну ідею;

- сформулювати комерційну ідею;

- зробити докладний опис продукції підприємства;

- зробити порівняльний аналіз вашої продукції з продукцією конкурентів та визначити її конкурентні переваги;

- відзначити, чи захищена ваша продукції патентами, товарними знаками тощо;

- сформулювати місію підприємства;

- визначити стратегічні цілі та завдання майбутнього підприємства для досягнення обраної місії.

*Примітка.* При розробці даного розділу потрібно керуватись рекомендаціями, наведеними на С. 74-78, та додатком Б. Допомогу при розробці даного розділу можуть дати відповіді на питання, наведені в додатку Ж.

*2. Здійснює розробку розділу 2: „Дослідження ринку”.* Для цього потрібно:

- визначити очікувані сукупні обсяги продажу даної продукції протягом певного періоду в певних географічних межах всіма продавцями даного товару;

- визначити тенденції розвитку ринку;

- визначити основні способи задоволення попиту споживачів даної продукції конкурентами;

- навести інформацію про конкурентів;

- провести сегментацію ринку та вибрати цільовий ринок для продукції вашого підприємства;
- обґрунтувати вибір місця розташування вашого підприємства;
- оцінити вплив зовнішніх факторів на майбутній бізнес вашого підприємства та зробити порівняльний аналіз ринкових стратегій конкурентів;

*Примітка.* При розробці даного розділу потрібно керуватись рекомендаціями, наведеними на С. 80-94. Допомогу при розробці даного розділу можуть дати відповіді на питання, наведені в додатку К.

3. Здійснює розробку розділу 3: „Маркетинг-план”. Для цього потрібно:

- *самостійно або на основі завдання* визначити вид попиту на продукцію, стадію її життєвого циклу тощо та обґрунтувати вибір виду маркетингу, який доцільно застосувати для реалізації комерційної ідеї;
- визначити конкретні цілі маркетингової діяльності;
- обґрунтувати вибір типу маркетингу та визначити стратегію маркетингу. Для чого: розробити стратегію збуту продукції; обґрунтувати вибір політики ціноутворення; розробити рекламну компанію та скласти бюджет рекламної діяльності; сформуувати політику підтримки продукції підприємства; розробити загальний бюджет маркетингу;
- зробити прогноз обсягів продажу продукції вашого підприємства на плановий період часу. При цьому рекомендується робити консервативний, найімовірніший та оптимістичний прогнози (дивися додаток В).

*Примітка.* При розробці даного розділу потрібно керуватись рекомендаціями, наведеними на С. 95-111. Допомогу при розробці даного розділу можуть дати відповіді на питання, наведені в додатку Л.

4. Здійснює розробку розділу 4: „Виробничий план”. Для цього потрібно:

- стисло описати суть виробничого (технологічного) процесу виготовлення вашої продукції; розрахувати трудомісткість виробничого процесу; розрахувати потрібну кількість робочих місць на вашому підприємстві; навести інформацію про потрібні машини, обладнання та устаткування; розрахувати величину амортизаційних відрахувань; навести інформацію про потрібні виробничі та невиробничі приміщення, розрахувати їх вартість або орендну плату;
- навести інформацію про потрібні сировину, матеріали та комплектувальні вироби, їх вартість, джерела постачання;
- розрахувати (за необхідністю) необхідні обсяги запасів сировини, матеріалів та комплектувальних виробів й вказати на можливість їх зберігання;
- оцінити ймовірність впливу зовнішніх факторів на виробничу діяльність підприємства.

*Примітка.* При розробці даного розділу потрібно керуватись рекомендаціями, наведеними на С. 112-120. Допомогу при розробці даного розділу можуть дати відповіді на питання, наведені в додатку М.

5. Здійснює розробку розділу 5: „Організаційний план”. Для цього потрібно:

- навести дані про форму власності та організаційно-правову форму підприємства, на якому планується реалізувати комерційну ідею, наголосити на потенційних вигодах та перевагах такого вибору;
- розрахувати потребу підприємства в кадрах;
- підрахувати вартість необхідного персоналу;
- навести відомості про власників підприємства та ключових менеджерів;
- запропонувати організаційну схему управління підприємством;
- сформулювати основні напрямки кадрової політики майбутнього підприємства.

*Примітка.* При розробці даного розділу потрібно керуватись рекомендаціями, наведеними на С. 121-129. Допомогу при розробці даного розділу можуть дати відповіді на питання, наведені в додатку Н.

6. Здійснює розробку розділу 6: „Оцінка ризиків”. Для цього потрібно:

- визначити можливі види ризиків; зробити оцінювання впливу ризиків на результати діяльності підприємства;
- розробити заходи, за допомогою яких можна нейтралізувати можливі негативні ефекти ризикової діяльності.

*Примітка.* При розробці даного розділу потрібно керуватись рекомендаціями, наведеними на С. 130-135. Допомогу при розробці даного розділу можуть дати відповіді на питання, наведені в додатку Р.

7. Здійснює розробку розділу 7: „Фінансовий план”. Для цього потрібно:

- самостійно або на основі завдання спрогнозувати ціну реалізації одиниці продукції. У випадку визначення ціни методом виробничих витрат керуватись рекомендаціями, наведеними в додатку Г;
- скласти план доходів та витрат. Для цього: розрахувати прогнозний обсяг продажу продукції; спрогнозувати період часу від початку реалізації комерційної ідеї до початку реалізації перших партій продукції; розрахувати прямі витрати на виробництво та реалізацію продукції; розрахувати загальновиробничі (операційні) витрати на виробництво та реалізацію продукції; розрахувати операційний та чистий прибуток;
- розрахувати точку беззбитковості для кожного виду продукції; у випадку, коли для отримання кредиту важливе значення має величина отриманого прибутку, розрахувати таку ціну реалізації, яка б забезпечувала отримання такого прибутку;
- скласти план грошових надходжень та виплат (план руху готівки);
- скласти плановий баланс підприємства;
- розрахувати очікувані фінансові коефіцієнти, які відбивають інтереси короткострокових кредиторів, довгострокових кредиторів та власників бізнесу. Зробити відповідні висновки;

- зробити аналіз чутливості підприємницького проекту;
- узагальнити фінансові потреби підприємства, які необхідні для реалізації комерційної ідеї; виписати умови повернення можливого кредиту (виходячи із аналізу графіку доходів і витрат);
- оцінити економічну ефективність реальних інвестицій, що вкладуються в бізнес-план (інвестиційний проект).

*Примітка.* При розробці даного розділу потрібно керуватись рекомендаціями, наведеними на С. 136-172 та додатком Д. Допомогу при розробці даного розділу бізнес-плану можуть дати відповіді на питання, наведені в додатку С.

#### 8. Здійснює розробку розділу „Резюме”.

Завдання резюме – показати, що підприємець добре усвідомлює основні положення бізнес-плану та здатний чітко й логічно їх викладати.

*Примітка.* При розробці даного розділу потрібно керуватись рекомендаціями, наведеними на С. 173-174.

### 3 Оформлення курсової роботи

Курсова робота з розробки бізнес-плану виконується на стандартному папері формату А4 (210×297) відповідно до діючого стандарту ДСТУ 3008-95 та “Положення про виконання курсових проектів та робіт у ВНТУ”.

Склад пояснювальної записки курсової роботи повинен мати ряд обов’язкових розділів та складових частин. До них відносяться:

1. Титульний лист з необхідними підписами (див. додаток Т).
2. Бланк завдання на курсову роботу, підписаний керівником (див. додаток Е).
3. Анотація до роботи.
4. Меморандум про конфіденційність.
5. Зміст.
6. Резюме.
7. Основна частина курсової роботи, тобто розділи бізнес-плану:
  - галузь, підприємство та його продукція;
  - дослідження ринку;
  - маркетинг-план;
  - виробничий план;
  - організаційний план;
  - оцінка ризиків;
  - фінансовий план.
8. Висновки.
9. Список літератури, яка була використана.
10. Додатки.

Титульний лист виконується на аркуші формату А4 відповідно до вимог ДСТУ 3008-95 та коректив, внесених кафедрою (див. додаток Т).

Аркуш “ЗМІСТ” розміщується після аркуша “Анотація”. Слово “ЗМІСТ” записують у вигляді заголовка симетрично до тексту.

Текст пояснювальної записки повинен бути чітким та не допускати різних тлумачень. Терміни повинні відповідати діючим стандартам, а за їх відсутності слід використовувати терміни, загальноприйняті в науково-технічній та економічній літературі.

Усі формули, що входять до пояснювальної записки, повинні мати наскрізну нумерацію в межах розділу. Номер формули розташовують з правої сторони на рівні формули в круглих дужках. Умовні позначення в формулах слід обов’язково розшифровувати.

Ілюстрації (графіки, діаграми, схеми) до пояснювальної записки, розміщують по тексту одразу ж після згадування. Ілюстрації повинні мати наскрізну нумерацію в межах розділу. Всі ілюстрації повинні мати назву. Слово “Рисунок” та назву (підрисуночний текст) розміщують таким чином: „Рисунок 1 – Діаграма розвитку”.

Всі таблиці в тексті повинні мати назву та наскрізну нумерацію. Слово “Таблиця” розміщується над лівим верхнім кутом таблиці. Поряд з ним подається назва таблиці: „Таблиця 12 – План доходів та витрат”.

Додатки оформлюються як продовження пояснювальної записки. В тексті пояснювальної записки на всі додатки повинні бути зроблені посилання. Кожен додаток починається з нової сторінки. Слово “Додаток” записують у вигляді заголовка посередині рядка. Додатки позначають літерами української абетки (окрім літер Г, Є, З, І, Ї, Й, О, Ч, Ь). Наприклад: Додаток А.

Літературні джерела записують в порядку появи посилань на них в тексті пояснювальної записки. Посилання на літературне джерело наводиться в квадратних дужках, наприклад [13].

Текст пояснювальної записки має бути розміщений з урахуванням наступних вимог:

- текст розміщують, дотримуючись таких розмірів відступів від краю сторінки: верхній, лівий та нижній – не менше 20 мм, правий – не менше 10 мм;

- абзаци в тексті починають відступом, що дорівнює п’яти ударам друкарської машинки або 15-17 мм;

- текст записки виконується акуратно креслярським шрифтом з висотою букв і цифр не менше 2,5 мм. Цифри і букви необхідно писати чітко чорними чорнилами, тушшю або пастою;

- друкарською машинкою текст друкується через 1,5 інтервалу на стрічці чорного кольору (напівжирній);

- при комп’ютерному наборі текст друкується 14-м кеглем з розрахунку 30-35 рядків тексту на сторінку.

Всі сторінки повинні мати наскрізну нумерацію. Сторінки курсової роботи слід нумерувати арабськими цифрами, починаючи зі змісту, який нумерується цифрою три (!). Номер сторінки проставляють у правому верхньому кутку сторінки без крапки в кінці.

Титульний лист та бланк завдання включають до загальної нумерації сторінок, але номери сторінок на них не проставляють.

Анотація до курсової роботи пишеться двома мовами: українською та іноземною. Анотація не має нумерації та не враховується як аркуш пояснювальної записки.

#### **4 Захист курсової роботи**

Курсову роботу для перевірки студент подає на випускову кафедру в термін, вказаний в навчальних планах. Курсова робота повинна бути виконана відповідно до завдання. Необхідні консультації надає викладач кафедри, який перевіряє якість виконання курсової роботи та робить відповідні зауваження.

Курсова робота захищається студентом перед комісією у складі не менше двох викладачів з обов'язковою присутністю керівника. Термін захисту визначається графіками навчального процесу та затверджується керівником відповідного деканату.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Агафонова Л. Г., Рога О. В. Підготовка бізнес-плану: Практикум. – К.: Т-во „Знання”, КОО, 1999. – 158 с.
2. Барроу К., Барроу П., Браун. Бізнес-план: Практ. посіб: Пер. з 3-го англ. вид. – К.: Т-во „Знання”, КОО, 2002. – 285 с.
3. Варналій З. С. Основи підприємництва: Навч. посібник. – К.: Знання-Прес, 2002. – 239 с.
4. Козловський В. О., Погрішук Б. В. Основи підприємництва. Практикум: Навчальний посібник. Видання 5-е, доповн. та переробл. – Тернопіль: ТоОВ „Терно-Граф”, 2005. – 297 с.
5. Моё малое предприятие: Основы успешного предпринимательства / И. В. Жилияев, В. Р. Костюк, Ю. А. Ключко и др. – К.: Венчур, – 1995.– 136 с.
6. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. - М.: „Дело”, 1993. - 702 с.
7. Методичні вказівки до виконання курсової роботи „Розробка бізнес-плану підприємства” /Уклад. В. О. Козловський, В. В. Кавецький – Вінниця: ВДТУ, 2001. – 81 с.
8. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 352 с.
9. Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. – К: КНЕУ, 1998. – 208 с.
10. Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О., Шапринська Л. М. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К: КНЕУ, 2001. – 160 с.
11. Предпринимательство: Учебник / Под ред проф. В.Я. Горфинкеля, проф. Г. Б. Поляка, проф. В. А. Швандара. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999. – 475 с.
12. Скворцов Н. Н. Как разработать бизнес-план предприятия? – Киев: МКП „Прометей”, 1994. – 96 с.
13. Ткаченко И. С. Рабочая тетрадь по основам бизнес-планирования– Тернополь: „Економічна думка”, 1997. – 40 с.
14. Морозкин В. А., Буров В. П. Бизнес-планирование: учебное пособие. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2007. – 256 с.: ил.
15. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. – Київ, КПІ, 2004. – 560 с.
16. Козловський В. О. Підприємницька діяльність. Практикум. Частина 2. – Вінниця: ВНТУ, 2006. – 170 с.
17. Козловський В. О., Лесько О. Й. Бізнес-планування. Навчальний посібник – Вінниця: ВНТУ, 2005.– 189 с.

# **ДОДАТКИ**



## ДОДАТОК А

### ДОГОВІР про франчайзинг

м. \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_р.

ЛЦЕНЗІАТ: \_\_\_\_\_,  
в особі директора \_\_\_\_\_, що діє на  
підставі Статуту, з одного боку, і

ЛЦЕНЗІАТ: \_\_\_\_\_,  
в особі директора \_\_\_\_\_, що діє на  
підставі Статуту, з іншого боку,

уклали Даний Договір про таке:

#### 1 ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ

1.1 Даний Договір укладається з метою успішного збуту товарів та послуг на ринку \_\_\_\_\_

(зазначити територію)

і ділового співробітництва сторін для досягнення найкращих економічних результатів.

1.2 ЛЦЕНЗІАТ, враховуючи, що система виробництва та збуту виробів, позначених торговим знаком ЛЦЕНЗІАРА, підтвердила свою високу якість, бажає здійснювати виробниче та ділове співробітництво з ЛЦЕНЗІАРОМ і тим самим увійти у виробництво \_\_\_\_\_,

(зазначити вироби із позначеннями)

і в цій діяльності застосовувати спосіб і метод виробництва ЛЦЕНЗІАРА та використати технічну допомогу ЛЦЕНЗІАРА.

1.3 Сторони в договорі погодились з тим, що вони мають такі ділові цілі:

- а) розподіл праці та спеціалізація виробництва;
- б) збільшення обсягів виробництва та виробничої програми;
- в) забезпечення економічності виробництва за рахунок зниження вартості одиниці продукції та закупівельної ціни на сировину та репродукційний матеріал;
- г) збільшення гнучкості виробництва та збуту відповідно до вимог ринку;
- д) швидке освоєння нових виробів, які користуються попитом на ринку;
- е) \_\_\_\_\_.

#### 2 ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЦТВА І РОЗВИТКУ

2.1 Для досягнення спільних цілей, згаданих в п.1 Даного Договору, сторони домовилися про таке:

а) їхні ділові стосунки за договором базуються на взаємному співробітництві та наданні допомоги в щоденній діяльності;

б) для встановлення цін у взаємному обміні товарами та послугами застосовуються ринкові критерії;

в) ЛЦЕНЗІАТ планує виробництво і розвиток за єдиною методологією з урахуванням пропозицій ЛЦЕНЗІАРА;

г) сторони в договорі докладуть усіх зусиль з тим, щоб у сфері планування господарської діяльності була прийнята єдина методологія і забезпечена відповідна координація як на виробництві, так і у збуті виробів, які є предметом співробітництва за Даним Договором.

### 3 ПРЕДМЕТ ФРАНЧАЙЗИНГА

3.1 Предметом Даного Договору є здійснення співробітництва та об'єднання у виробництві та збуті засобів і праці ЛІЦЕНЗІАТА і ЛІЦЕНЗІАРА відповідно до положень даної статті.

3.2 Виробничий франчайзинг у рамках надання допомоги для розвитку виробничих потужностей охоплює:

а) співробітництво у забезпеченні технічних умов для отримання дозволу стосовно місця виробництва від компетентних органів;

б) розробку програми навчання персоналу та організацію навчання;

в) забезпечення документацією для пуску і роботи об'єкта;

г) розробку програми виробництва і плану роботи;

д) регулювання питання про право використання фірмового найменування та захисного знака;

е) забезпечення засобами праці для спільної діяльності.

3.3 Згадані заходи у п.3.2 складають «пакет послуг», які надає ЛІЦЕНЗІАР, а їх вартість за домовленістю визначається у сумі \_\_\_\_\_ грн.

### 4 ОБОВ'ЯЗКИ ЛІЦЕНЗІАТА

4.1 ЛІЦЕНЗІАТ зобов'язаний надати такі засоби для здійснення спільної діяльності в рамках франчайзинга:

а) фінансові кошти на суму \_\_\_\_\_;

б) виробничі приміщення і обладнання;

в) робочу силу відповідно до потреб виробництва.

4.2 ЛІЦЕНЗІАТ зобов'язується:

- працювати за виробничою програмою ЛІЦЕНЗІАРА;

- працювати під фірмовим найменуванням \_\_\_\_\_ та захисним знаком \_\_\_\_\_ на підприємствах, що працюють з предметом франчайзинга;

- в процесі виробництва та збуту забезпечувати особливу увагу, якої потребують умови, передбачені в документації ЛІЦЕНЗІАРА;

- зберігати як виробничу таємницю всі дані, які ЛІЦЕНЗІАР визначить як секретні.

4.3 ЛІЦЕНЗІАТ зобов'язується за використання пакета послуг виплачувати ЛІЦЕНЗІАРУ винагороду у процентах від запланованого обсягу діяльності спільно організованого виробництва зі збутом виробів, які є предметом договору. Початкова винагорода покриває витрати ЛІЦЕНЗІАРА за п.3.2 Даного Договору і складає \_\_\_\_\_%.

4.4 ЛІЦЕНЗІАТ зобов'язаний виплачувати ЛІЦЕНЗІАРУ й поточну винагороду (комісійні), яка покриває витрати на технічну допомогу, послуги зі збуту готових виробів та послуги у зв'язку з організацією праці та виробництва, передбачені інвестиційною програмою договору.

4.5 ЛІЦЕНЗІАТ відшкодовує економічно обґрунтовані, фактично затрачені витрати за навчання кадрів.

### 5 ОБОВ'ЯЗКИ ЛІЦЕНЗІАРА

5.1 ЛІЦЕНЗІАР зобов'язується надати ЛІЦЕНЗІАТУ пакет послуг для цілей спільного співробітництва та виробництва відповідно до Даного Договору.

5.2 ЛІЦЕНЗІАР розробляє інвестиційну програму виробництва та надає ЛІЦЕНЗІАТУ всю необхідну технічну та організаційну допомогу для діяльності, передбаченої Даним Договором.

5.3 ЛІЦЕНЗІАР надає комісійні послуги для придбання обладнання ЛІЦЕНЗІАТОМ і своєчасно постачає виробничий матеріал у запланованій кількості та відповідної якості за ціною \_\_\_\_\_ (грн.) .

5.4 ЛІЦЕНЗІАР надасть необхідну допомогу в розробці технологічної документації для роботи виробничої одиниці.

5.5 ЛІЦЕНЗІАР буде надавати постійну спеціальну допомогу в організації виробництва і здійснювати нагляд за якістю виробів, які є предметом Даного Договору.

5.6 ЛІЦЕНЗІАР буде давати робочі завдання для виконання передбаченого обсягу виробництва відповідно до можливостей виробничої одиниці.

5.7 ЛІЦЕНЗІАР буде регулярно виплачувати ЛІЦЕНЗІАТУ вартість виробів, які регулярно постачаються і реєструються відповідно до положень Даного Договору.

## 6 СПІЛЬНИЙ ОРГАН ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

6.1 З метою успішної господарської діяльності сторони в договорі погодилися створити спільний орган господарської діяльності - \_\_\_\_\_, який є органом паритетного складу, а голова призначається із числа осіб, яких називає ЛІЦЕНЗІАТ.

6.2 Компетенція, спосіб роботи і прийняття рішень спільним органом будуть врегульовані у спеціальному додатку до Даного Договору і робочій інструкції, яку спільний орган приймає за згодою сторін.

6.3 Сторони в договорі згодні з тим, що всі спірні питання вони будуть намагатися попередньо вирішувати дружнім шляхом на базі пропозицій спільного органу.

## 7 ТЕРМІН ДІЇ, ПРОДОВЖЕННЯ ТА ПРИПИНЕННЯ ДОГОВОРУ, ВІДМОВА ВІД НЬОГО

7.1 Даний Договір укладається на період \_\_\_\_\_ років.

7.2 Договір автоматично продовжується на наступні \_\_\_\_\_ років, якщо будь-який з партнерів не пізніше ніж за три місяці до припинення терміну договору не відмовиться від нього у письмовому вигляді.

7.3 Додаткові автоматичні продовження здійснюються на тих самих умовах, що й за п.7.2.

7.4 Відмова від договору оформлюється рекомендованим листом.

7.5 Разом із випадками припинення договору за змістом пп.7.1-7.4 будь-яка сторона може розірвати Даний Договір і з причин, згаданих в наступних пунктах.

7.6 Якщо, на думку сторони, через недотримання договірних зобов'язань або у зв'язку з настанням обставин за п. 8 Даного Договору в його виконанні виникли труднощі, які ведуть до його розірвання, ця сторона повинна направити партнеру письмове повідомлення із зазначенням причин, які тягнуть за собою розірвання договору.

7.7 Сторона, яка отримала повідомлення за п.7.6 Даного Договору, зобов'язана протягом тридцяти днів письмово повідомити свою точку зору та подати пропозиції щодо ліквідації труднощів, що виникли. Якщо з точок зору сторін в договорі неможливо чекати усунення причин труднощів, що виникли, в розумні терміни, то кожна сторона має право розірвати договір протягом тридцяти днів з дня отримання письмового повідомлення, з якого видно, що труднощі подолати неможливо.

7.8 У випадку розірвання договору за змістом попередніх пунктів сторони повинні виконати свої зобов'язання, що виникли до дати розірвання.

7.9 Якщо розірвання договору відбулося з вини однієї із сторін, друга сторона має право на відшкодування збитків та втраченої вигоди за загальними правилами зобов'язального права.

## 8 ЗВІЛЬНЕННЯ ВІД ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

(непереборна сила та інші випадки)

8.1 ЛІЦЕНЗІАР і ЛІЦЕНЗІАТ можуть бути звільнені від відповідальності у певних випадках, які настали незалежно від волі сторін в договорі.

8.2 Підставою для звільнення від відповідальності визнаються обставини, що викликані подіями, які не залежать від волі сторін і яких не могла б уникнути і добросовісна сторона. Ці обставини настали після укладення договору і заважають його повному або частковому виконанню.

8.3 Випадками непереборної сили вважаються: війна та воєнні дії, повстання, мобілізація, страйки, епідемії, пожежі, вибухи, дорожні пригоди та природні катастрофи, акти органів влади, які впливають на виконання зобов'язань, та всі інші події, які компетентний арбітражний суд визнає випадками непереборної сили.

## 9 РОЗВ'ЯЗАННЯ СУПЕРЕЧОК

9.1 Всі ймовірні суперечки, що виникли з Даного Договору або у зв'язку з ним, сторони будуть намагатися вирішувати за домовленістю.

9.2 Якщо сторонам не вдасться досягти згоди за домовленістю, для розв'язання суперечки вони звертаються до \_\_\_\_\_ (назва суду), який і розв'язує суперечку.

9.3 Сторони зобов'язуються виконати рішення \_\_\_\_\_ в термін, який вказаний в самому рішенні.

## 10 ЗАКЛЮЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

10.1 Даний Договір набирає чинності після його підписання уповноваженими представниками ЛІЦЕНЗІАРА і ЛІЦЕНЗІАТА.

10.2 Зміни та доповнення до Даного Договору можуть бути зроблені лише в письмовому вигляді.

10.3 Додатки і протоколи можуть змінювати або доповнювати Даний Договір за умови, що вони підписані представниками обох сторін.

10.4 Даний Договір складено у двох оригінальних примірниках, по одному для кожної із сторін.

Юридичні адреси, банківські реквізити і підписи сторін

## ДОДАТОК Б

### Оціночний лист основних властивостей продукції, що пропонується для реалізації на ринку

Для визначення властивостей продукції, що пропонується для реалізації на ринку, потрібно відмітити в балах якість даної продукції за нижченаведеними показниками та критеріями, наведеними в таблиці Б.1.

Таблиця Б.1 – Оціночний лист основних властивостей продукції

Показники	Бали
<i>1</i>	<i>2</i>
<b>Якість товару</b>	
<i>1 Транспортабельність товару та розміри для зберігання:</i>	
1.1 Дуже великі розміри для зберігання	0
1.2 Можуть бути розміщені на складі	1
1.3 Розміром з книгу	2
1.4 Кишеньковий розмір	3
<i>2 Час зберігання:</i>	
2.1 Термін придатності менше року	0
2.2 Сезонний	1
2.3 Термін придатності два-три роки	2
2.4 Необмежений термін зберігання	3
<b>Легкість виготовлення товару</b>	
<i>3 Трудомісткість виготовлення:</i>	
3.1 Вимагає особливих природних здібностей виконавців	0
3.2 Вимагає спеціальної підготовки та навиків	1
3.3 Вимагає певного досвіду роботи	2
3.4 Виготовляється легко і без спеціальної підготовки	3
<i>4 Рівень обробки товару:</i>	
4.1 Утворюється багато пилу, використовуються сильні хімікати	0
4.2 Вимагає покращення, лакування, шліфування	1
4.3 Вимагає склеювання або змазування	2
4.4 Не потребує додаткових операцій	3
<i>5 Надійність експлуатації товару:</i>	
5.1 Ненадійний (скло, косметика, продукти харчування)	0
5.2 Працює від електромережі, має зазубрини, гострі краї	1
5.3 Достатньо надійний	2
5.4 Абсолютно надійний	3

Продовження таблиці Б.1

<i>1</i>	<i>2</i>
<b>Інтенсивність роботи</b>	
<i>6 Забезпеченість зайнятості населення:</i>	
6.1 Вимагає участі менше п'яти осіб працездатного населення	1
6.2 Вимагає участі п'яти-десяти осіб працездатного населення	2
6.3 Вимагає участі більше десяти осіб працездатного населення	3
<i>7. Циклічність:</i>	
7.1 Вимагає три виробничих процеси для виготовлення	1
7.2 Вимагає два виробничих процеси для виготовлення	2
7.3 Вимагає один виробничий процес для виготовлення	3
<b>Фінансове забезпечення</b>	
<i>8 Матеріаломісткість продукції (розраховується як відношення вартості сировини та матеріалів до ціни одиниці продукції):</i>	
8.1 Менше 35%	0
8.2 Від 35% до 40%	1
8.3 Від 41 до 45%	2
8.4 Більше 45%	3
<i>9 Роздрібна ціна:</i>	
9.1 Більше \$25 або менше \$1	0
9.2 \$13-\$25 або \$1,00 – \$1,99	1
9.3 \$2,00 – \$3,99	2
9.4 \$4,00 – \$12,99	3

Далі потрібно знайти сумарне значення балів за кожним показником. Якщо загальна сума балів попаде в зазначені нижче інтервали, то можна отримати відповідну оцінку товару, що пропонується для реалізації на ринку:

- 24 - 27 балів – якість товару відмінна;
- 20 – 23 балів – якість товару добра;
- 16 – 19 балів – якість товару прийнятна;
- 12 – 15 балів – якість товару незадовільна.

## ДОДАТОК В

### Розрахунок величини попиту на продукцію та величини цільового ринку

Розрахунок величини попиту на продукцію здійснюється, виходячи із аналізу статистичних даних про споживання аналогічної продукції, кількості населення на певній території та його вікового складу, потреб населення та ступеня їх задоволеності, професійного та кваліфікаційного складу працюючих в даному регіоні, доходів на душу населення, а також багатьох інших чинників.

Наведемо методику визначення ємності ринку для вітчизняних телевізорів та величини цільового ринку для даного підприємства, користуючись якою можна визначати величину попиту і для інших товарів.

Домовимося, що середня ціна телевізора складає в Україні приблизно 2000 грн.

Прийmemo також, що придбати новий телевізор зможе родина, яка збиратиме необхідну суму грошей протягом 6 місяців, тобто щомісяця по 333 грн. За даними статистики, витрати на придбання товарів довгострокового вжитку становлять 30,9 % доходу родини. Значить, сукупний грошовий дохід однієї платоспроможної родини-покупця має становити близько  $333 : 0,309 = 1077$  грн. за місяць. Якщо прийняти, що тільки половину витрат на придбання товарів довгострокового вжитку родина буде безпосередньо відкладати на придбання телевізора, то її сукупний дохід за місяць повинен скласти  $1077 \cdot 2 = 2154$  грн.

Середньомісячний дохід української родини при двох працюючих складає в Україні в 2005 році приблизно 700 грн., що менше необхідних 2154 грн. Тому ці родини навряд чи будуть купувати новий телевізор. Домовимося, що тільки 10% родин в Україні мають щомісячний дохід, який в три-п'ять разів перевищує середній щомісячний дохід в 2154 грн. Всього таких родин буде  $\frac{10\% \cdot 15000000}{100} = 1500000$  (де 15 млн. – число родин в Україні). Саме ці родини будуть мати змогу купити новий телевізор.

З точки зору потреби у телевізорах домовимося, що ці родини можуть:

а) замінити телевізор, придбаний раніше – для 48% родин, в яких вік працюючих складає від 29 до 49 років;

б) придбати перший телевізор – для 38 % родин, в яких вік працюючих складає до 29 років.

Усього це складе  $48\% + 38\% = 86\%$  родин. Відтак, потенційними покупцями вітчизняних телевізорів можуть бути:  $1,5 \cdot 0,86 = 1,29$  млн. родин.

Середній термін заміни телевізора, який має родина, становить приблизно сім-вісім років. Тому щорічно потенційними покупцями нових вітчизняних телевізорів можуть бути (так званий *оптимістичний* прогноз ОП):

$$ОП = \frac{1290000}{7 \div 8} = 161250 \div 184285 \text{ родин.}$$

Для визначення величини консервативного (або песимістичного) прогнозу необхідно врахувати, що в географічній зоні, в якій ми робимо прогноз, проживає не все населення України, а якась його частина. Наприклад, це 40% працездатного населення. Окрім цього не всі родини, навіть якщо в них і є потреба в придбанні телевізора, будуть його купувати. Домовимося, що таких родин 30%. Тоді консервативний (песимістичний) прогноз попиту на телевізори КП буде дорівнювати:

$$КП = (161250 \div 184285) \cdot 0,4 \cdot 0,3 = 19350 \div 22114 \text{ шт.}$$

Найімовірніший (реалістичний) прогноз НП попиту на телевізори може бути визначений як середнє арифметичне оптимістичного та консервативного (песимістичного) прогнозів, тобто:

$$НП = \frac{(161250 \div 184285) + (19350 \div 22114)}{2} = 90300 \div 103199 \text{ шт.}$$

Таким чином, найімовірніший (реалістичний) прогноз попиту на вітчизняні телевізори в даному регіоні України буде складати приблизно 100 тис. шт. на рік.

Якщо врахувати, що підприємство, яке впроваджує нову комерційну ідею, може охопити 25 % вітчизняного ринку телевізорів, то величина попиту на продукцію даного підприємства (або його цільовий ринок ЦР) складе:

$$ЦР = \frac{90300 \div 103199}{100} \cdot 25 = 22575 \div 25799 \text{ шт.}$$

Таким чином, в подальших розрахунках можна використовувати як прогнозний обсяг продаж продукції підприємства величину, яка дорівнює (22,5...25,8) тис. телевізорів за рік.



## ДОДАТОК Г

### Методика розрахунку ціни реалізації (продажної ціни) одиниці продукції при використанні методу ціноутворення, що базується на виробничих витратах

Розрахунок ціни реалізації (продажної ціни) одиниці продукції передбачає здійснення таких кроків:

*1-й крок:* розраховуються *прямі витрати* підприємства на виробництво і реалізацію продукції.

До прямих витрат відносяться такі витрати, які прямо перераховуються на собівартість одиниці продукції. Це: витрати на основні та допоміжні матеріали, комплектувальні вироби, силову електроенергію, основну заробітну плату виробничих робітників, нарахування на цю заробітну плату тощо.

*Основні матеріали* – це такі матеріали, які складають матеріальну основу продукції. Наприклад, в машинобудуванні до основних матеріалів відносяться різні марки сталі, кольоровий прокат, монтажний та обмоточний провід, ізоляційні матеріали, пластмаси тощо. З основних матеріалів виготовляються деталі та вузли тощо.

Вартість основних матеріалів визначається з урахуванням транспортно-заготівельних витрат, які складають (5...15)% від вартості матеріалів.

*Витрати на матеріали*  $M$  на виробництво одиниці продукції розраховуються для кожного виду матеріалів за формулою:

$$M = \sum_{i=1}^n H_i \cdot C_i \cdot K_i - \sum_{i=1}^n B_i \cdot C_b, \quad (\text{Г.1})$$

де  $H_i$  – витрати матеріалу  $i$ -го найменування на виготовлення одиниці продукції, кг (г);

$C_i$  – вартість матеріалу  $i$ -го найменування, грн./кг.;

$K_i$  – коефіцієнт транспортних витрат,  $K_i = 1,05 \div 1,15$ ;

$B_i$  – маса відходів  $i$ -го найменування, кг (г);

$C_b$  – ціна відходів  $i$ -го найменування, грн./кг(г);

$n$  – кількість видів матеріалів.

Проведені розрахунки можна звести до таблиці Г.1.

До *допоміжних матеріалів* відносяться такі матеріали, які або безпосередньо приєднуються до основних матеріалів в процесі виробництва, або створюють умови для його функціонування. Це може бути, наприклад, бензин, спирт, обтирочні та лакофарбові матеріали, мастила, оливи тощо.

*Витрати на допоміжні матеріали*  $DM$  визначаються аналогічно витратам на основні матеріали або укрупнено в розрахунку (10-20)% від вартості основних матеріалів.

Таблиця Г.1 – Витрати на основні матеріали, що використовуються для виробництва одиниці продукції, грн.

Найменування матеріалу, марка, тип, сорт	Ціна за 1 кг, грн.	Витрачено, кг	Величина відходів, кг	Ціна відходів, грн./кг	Повернені відходи, грн.	Вартість витраченого матеріалу, грн.
.....						
.....						
.....						
Всього						М

До комплектувальних виробів (покупних напівфабрикатів) відносяться деталі та вузли, що надходять від інших спеціалізованих підприємств.

Витрати на комплектувальні вироби Н (покупні напівфабрикати) в розрахунку на одиницю продукцію розраховуються за формулою:

$$H = \sum_{i=1}^n N_i \cdot C_i \cdot K_i, \quad (Г.2)$$

де  $N_i$  – кількість комплектувальних виробів (покупних напівфабрикатів)  $i$ -го виду на виготовлення одиниці продукції, шт.;

$C_i$  – покупна ціна комплектувальних виробів (покупних напівфабрикатів)  $i$ -го виду, грн.;

$K_i$  – коефіцієнт транспортних витрат,  $K_i = (1,05 \dots 1,15)$ ;

$n$  – кількість видів комплектувальних виробів (напівфабрикатів).

Проведені розрахунки бажано звести до таблиці Г.2.

Таблиця Г.2 – Витрати на комплектувальні вироби (напівфабрикати), що використовуються для виробництва одиниці продукції, грн.

Найменування комплектувальних виробів	Кількість	Ціна за штуку, грн.	Вартість, грн.	Примітка
.....				
.....				
.....				
Всього			Н	

Витрати на силову електроенергію  $C_{el}$  для виготовлення одиниці продукції розраховуються за формулою:

$$C_{el} = V \cdot \Pi \cdot \Phi \cdot K_{\Pi}, \quad (Г.3)$$

де  $V$  – вартість 1 кВт-години електроенергії. В 2008 році для населення  $V = 0,2314$  грн./кВт;

$P$  – установлена потужність обладнання, кВт;

$\Phi$  – фактична кількість годин роботи обладнання при виконанні технологічних операцій, в результаті яких виготовляється одиниця продукції (один виріб) певного виду, годин;

$K_p$  – коефіцієнт використання потужності;  $K_p < 1$ .

Витрати на основну заробітну плату основних робітників  $Z_o$  розраховуються на основі норм часу, який необхідний для виконання технологічних операцій з виготовлення одиниці продукції (одного виробу), за формулою:

$$Z_o = \sum_{i=1}^n t_i \cdot C_i, \quad (Г.4)$$

де  $t_i$  – норма часу (трудомісткість) на виконання  $i$ -ої технологічної операції, годин;

$n$  – число робіт по видах та розрядах;

$C_i$  – погодинна тарифна ставка робітника певного розряду, який виконує відповідну технологічну операцію, грн./год.;

$$C_i = \frac{M_m \cdot K_i}{T_p \cdot T_{zm}}, \quad (Г.5)$$

де  $M_m$  – мінімальна місячна оплата праці. З 1.12.08 р.  $M_m = 605$  грн.;

$K_i$  – тарифний коефіцієнт робітника (працівника) відповідного розряду та професії;

$T_p$  – число робочих днів в місяці. Приблизно  $T_p = (21...22)$  дні;

$T_{zm}$  – тривалість зміни,  $T_{zm} = 8$  годин.

Значення тарифних коефіцієнтів наведені в таблиці Г.3.

Таблиця Г.3 – Тарифні коефіцієнти працівників бюджетної сфери, затверджені Постановою Кабінету Міністрів України № 790 від 22.08.2005 р.

Розряд	$K_i$	Розряд	$K_i$	Розряд	$K_i$
1	1,00	10	1,82	19	3,42
2	1,09	11	1,97	20	3,64
3	1,18	12	2,12	21	3,85
4	1,27	13	2,27	22	4,06
5	1,36	14	2,42	23	4,27
6	1,45	15	2,58	24	4,36
7	1,54	16	2,79	25	4,51
8	1,64	17	3,00	-	-
9	1,73	18	3,21	-	-

Примітка. Зазначені тарифні коефіцієнти уведено в дію з 1.09.2008 р.

Витрати на основну заробітну плату основних робітників можна звести до таблиці Г.4.

Таблиця Г.4 – Витрати на основну заробітну плату основних робітників при виготовленні одного виробу, грн.

Найменування технологічних операцій або видів робіт	Трудомісткість, нормо-годин	Розряд роботи	Погодинна тарифна ставка, грн.	Величина оплати праці, грн.
1. Монтажні				
2. Налагоджувальні				
.....				
Всього				$Z_0$

*Витрати на додаткову заробітну плату* ДЗ основних робітників розраховуються як (10...12)% від основної заробітної плати робітників.

*Нарахування на заробітну плату* НЗ основних робітників розраховуються у процентах від суми їх основної та заробітної плати за даними, наведеними в таблиці Г.5.

Таблиця Г.5 – Нарахування на заробітну плату в Україні в 2008 році

Фонди, до яких здійснюються відрахування	Нарахування (для юридичних осіб) від фонду оплати праці, %
Пенсійний фонд	33,2%
Фонд загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття	1,3%
Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань, в тому числі для бюджетних установ	0,66...13,6% 0,2%
Фонд соціального страхування з тимчасової втрати працездатності.	1,5%

I, нарешті, *прямі витрати* ПР<sub>1</sub> на виробництво одиниці продукції розраховуються за формулою:

$$ПР_1 = (M + ДМ + Н + C_{e1} + Z_0 + ДЗ + НЗ) \cdot K_{np}, \quad (Г.6)$$

де М – вартість основних матеріалів, грн.;  
 ДМ – вартість допоміжних матеріалів, грн.;  
 Н – вартість комплектувальних виробів, грн.;  
 C<sub>e1</sub> – витрати на силову електроенергію, грн.;

$Z_0$  – витрати на основну заробітну плату основних робітників, грн.;  
ДЗ – витрати на додаткову заробітну плату основних робітників, грн.;

НЗ – нарахування на заробітну плату основних робітників, грн.;

$K_{np}$  – коефіцієнт, який враховує інші прямі витрати;  $K_{np} = (1,05...1,1)$ .

2-й крок: розраховуються загальновиробничі (операційні) витрати на виробництво та реалізацію одиниці продукції.

Загальновиробничі (операційні) витрати охоплюють:

- витрати на управління підприємством (заробітна плата адміністративно-управлінського, допоміжного та обслуговуючого персоналу);
- нарахування на заробітну плату цих категорій персоналу;
- витрати на службові відрядження;
- витрати на утримання, ремонт та експлуатацію основних засобів;
- витрати на опалення, освітлення, водопостачання, охорону праці;
- додаткові виплати, які передбачені колективним договором (дотації на харчування, медичне обслуговування тощо);
- рентні платежі;
- платежі за комунальні послуги;
- витрати на утримання офісу;
- витрати на рекламу;
- страхові платежі;
- амортизаційні відрахування;
- інші операційні витрати.

Кожна із зазначених статей витрат розраховується окремо в розрахунку на рік (або інший плановий період). Сума цих витрат дасть загальну величину операційних витрат ОВ.

Далі потрібно перерахувати ці витрати на одиницю продукції. Як відомо, загальновиробничі витрати поділяються на змінні та постійні.

*Змінні* загальновиробничі витрати розподіляються на одиницю продукції пропорційно установленій базі розподілу (годинам праці, заробітній платі, обсягу діяльності тощо), виходячи із фактичної потужності підприємства в звітному періоді.

*Постійні* загальновиробничі витрати поділяються на розподілені та нерозподілені. *Постійні розподілені* загальновиробничі витрати розподіляються на одиницю продукції пропорційно установленій базі розподілу (годинам роботи, заробітній платі, обсягу діяльності тощо), виходячи із нормативної потужності підприємства. *Постійні нерозподілені* загальновиробничі витрати включаються до складу реалізованої продукції в період їх виникнення.

Щоб перерахувати загальновиробничі (операційні) витрати на одиницю продукції, можна користуватись різними методиками.

Так, якщо підприємець виготовляє *один вид продукції*, то величина загальновиробничих (операційних) витрат в розрахунку на одиницю продукції  $ОВ_1$  можна визначити за формулою:

$$OB_1 = \frac{ЗВ}{N}, \quad (Г.7)$$

де  $ЗВ$  – загальна величина загальновиробничих (операційних) витрат, грн.;

$N$  – кількість одиниць продукції, шт.

Якщо на підприємстві виготовляється *декілька видів продукції*, то загальновиробничі (операційні) витрати в розрахунку на одиницю продукції  $i$ -го виду  $ЗВ_i$  можна визначити за формулою:

$$OB_i = \frac{OЗ \cdot B_i}{\sum_{i=1}^n B_i}, \quad (Г.8)$$

де  $B_i$  – певний показник, за яким здійснюється розподіл загальновиробничих (операційних) витрат. Наприклад, це може бути основна заробітна плата основних виробників, яка витрачається на виробництво одного виробу  $i$ -го найменування тощо, грн.;

$n$  – кількість видів продукції.

Величину загальновиробничих витрат (операційних) в розрахунку на одиницю продукції  $ЗВ_i$  приблизно можна розрахувати за нормативами відносно основної заробітної плати основних робітників, які виготовляють цю продукцію, за формулою:

$$ЗВ_i = \frac{З_{oi}}{100} \cdot \beta, \quad (Г.9)$$

де  $З_{oi}$  – основна заробітна плата основних робітників на виробництво одиниці продукції  $i$ -го виду, грн.;

$\beta$  – норматив розподілу загальновиробничих (операційних) витрат, в процентах. Конкретні нормативи розподілу загальновиробничих (операційних) витрат наведені в таблиці Г.6.

Таблиця Г.6 – Нормативи загальновиробничих (операційних) витрат  $\beta$  (в процентах до основної заробітної плати основних робітників)

Витрати	Підприємства					
	ЕОМ	енергетики	електроніки	радіотехніки	машинобудування	Інші
Загальновиробничі витрати - $ЗВ$	230-270	170-200	210-280	150-190	250-280	180-260

3-й крок: розраховується виробнича собівартість одиниці продукції  $S_b$  за формулою:

$$S_b = ПР_1 + ЗВ_1, \quad (Г.10)$$

де  $ПР_1$  – прямі витрати на виробництво та реалізацію одиниці продукції, грн.;

$ЗВ_1$  – загальновиробничі (операційні) витрати на виробництво та реалізацію одиниці продукції, грн.

4-й крок: розраховують ціну реалізації одиниці продукції за формулою:

$$Ц_p = (ПР_1 + ОВ_1) \cdot \left(1 + \frac{p}{100}\right) \cdot \left(1 + \frac{w}{100}\right) = S_b \cdot \left(1 + \frac{p}{100}\right) \cdot \left(1 + \frac{w}{100}\right), \quad (Г.11)$$

де  $S_b$  – виробнича собівартість одиниці продукції, грн.;

$p$  – норматив рентабельності продукції,  $p = (30 \dots 60) \%$ ;

$w$  – ставка податку на додану вартість, %. В 2008 році  $w = 20 \%$ .

## ДОДАТОК Д

### Оцінювання економічної ефективності реальних інвестицій

Для оцінювання економічної ефективності реальних інвестицій, що вкладаються в інвестиційний проект, відносяться: чистий приведений дохід – ЧПД, індекс дохідності – ІД, період окупності інвестицій – ПО, внутрішня норма дохідності – ВНД.

#### Д.1 Оцінювання ефективності реальних інвестицій за допомогою розрахунку чистого приведенного доходу – ЧПД

Суть розрахунків полягає в такому:

*1-й крок:* розраховують чистий прибуток ЧП<sub>i</sub>, який щорічно буде отримувати підприємство у випадку реалізації запропонованого інвестиційного проекту. Для розрахунку чистого прибутку можна користуватись формулами (13.3...13.7) (див. С. 141-144).

*2-й крок:* розраховують величину амортизаційних відрахувань А<sub>i</sub>, які щорічно будуть надходити до підприємця в результаті впровадження реальних інвестицій.

Величину амортизаційних відрахувань А<sub>i</sub> (за рік) можна розрахувати за формулою:

$$A_i = \frac{ОФ \cdot Н_0}{100 \cdot 3} \cdot 12, \quad (Д.1)$$

де ОФ – середньорічна вартість *i*-го виду основних фондів, грн.;

Н<sub>0</sub> – квартальна норма амортизаційних відрахувань для *i*-го виду основних фондів, встановлена податковим законодавством України, %.

Чинні норми амортизації дивися на С. 116, табл. 10.4.

*3-й крок:* розраховують щорічну величину грошового потоку ГП<sub>i</sub>, який щорічно буде надходити до підприємця в результаті впровадження реальних інвестицій. Для цього користуються формулою:

$$ГП_i = (ЧП_i + A_i). \quad (Д.2)$$

*4-й крок:* розраховують загальну величину *теперішньої вартості* всіх грошових потоків ГП<sub>заг</sub>, які будуть надходити до підприємця протягом всього строку реалізації бізнес-плану (інвестиційного проекту). Для цього користуються формулою:



$$\text{ГП}_{\text{зпг}} = \sum_{i=1}^T \frac{\text{ГП}_i}{(1 + \alpha)^t}, \quad (\text{Д.3})$$

де  $\text{ГП}_i$  – щорічна величина грошового потоку, яка визначається на кінець кожного року, грн.;

$\alpha$  – ставка дохідності, яка враховує середню депозитну ставку, темпи інфляції, рівень ризику тощо, у відносних одиницях;

$T$  – строк реалізації інвестиційного проекту, років;

$t$  – строк від моменту, на який визначається величина теперішньої вартості, до моменту надходження грошового потоку, який визначається на кінець кожного року, років.

*5 крок:* розраховують загальну величину *теперішньої вартості* інвестицій  $K_{\text{заг}}$ , які щорічно будуть вкладатися в реалізацію бізнес-плану (інвестиційного проекту). Для цього користуються формулою:

$$K_{\text{заг}} = \sum_{i=1}^T \frac{K_i}{(1 + \alpha)^t}, \quad (\text{Д.4})$$

де  $K_i$  – величина щорічних капітальних вкладень (інвестицій), яка визначається на кінець кожного року, грн.

*6-й крок:* розраховують величину чистого приведеного доходу ЧПД від впровадження інвестицій. Для цього користуються формулою:

$$\text{ЧПД} = \text{ГП}_{\text{заг}} - K_{\text{заг}}. \quad (\text{Д.5})$$

Якщо при розрахунках виявиться, що величина ЧПД буде мати додатне значення, то реалізація бізнес-плану або інвестиційного проекту вважається економічно ефективною.

Якщо розглядається декілька варіантів інвестиційних проектів, то кращим буде той варіант, де величина ЧПД буде більшою.

## **Д.2 Оцінювання ефективності реальних інвестицій за допомогою розрахунку індексу дохідності – ІД**

Суть розрахунків полягає в такому:

*1-й крок:* розраховують індекс дохідності інвестицій ІД. Для цього користуються формулою:

$$\text{ІД} = \frac{\text{ГП}_{\text{заг}}}{K_{\text{заг}}}. \quad (\text{Д.6})$$

*2-й крок:* здійснюють вибір кращого варіанта інвестиційного проекту. Кращим буде той варіант реальних інвестицій, де показник ІД буде більшим.

### **Д.3 Оцінювання ефективності реальних інвестицій за допомогою розрахунку періоду окупності – ПО**

Суть розрахунків полягає в такому:

*1-й крок:* розраховують середньорічну величину грошового потоку  $ГП_{сер}$ , який підприємець отримувал протягом всього періоду реалізації інвестиційного проекту. Для цього користуються формулою:

$$ГП_{сер} = \frac{ГП_{заг}}{T} . \quad (Д.7)$$

*2-й крок:* розраховують період окупності реальних інвестицій. Для цього користуються формулою:

$$ПО = \frac{K_{заг}}{ГП_{сер}} . \quad (Д.8)$$

*3-й крок:* вибирають кращий варіант інвестиційного проекту. Кращим буде той варіант вкладення реальних інвестицій, де показник ПО буде меншим.

### **Д.4 Оцінювання ефективності реальних інвестицій за допомогою розрахунку внутрішньої норми дохідності – ВНД**

*Внутрішня норма дохідності* ВНД – це така річна ставка дохідності, за якою загальна теперішня вартість грошового потоку, зумовленого реалізацією інвестицій, може бути приведена до теперішньої вартості коштів, інвестованих в даний інвестиційний проект.

Внутрішня норма дохідності  $\gamma$  може бути розрахована за формулою:

$$\gamma = \sqrt[T]{ІД} - 1. \quad (Д.9)$$

Кращим буде той варіант вкладення реальних інвестицій, де показник  $\gamma$  буде більшим.

## ДОДАТОК Е

### Бланк завдання до виконання курсової роботи

Міністерство освіти і науки України  
Вінницький національний технічний університет  
Кафедра економіки промисловості та організації виробництва

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри ЕПОВ \_\_\_\_\_

„\_\_\_” \_\_\_ 20\_\_ р.

### ЗАВДАННЯ

до виконання курсової роботи на тему:  
“Розробка бізнес-плану реалізації комерційної ідеї”

Студент \_\_\_\_\_

група \_\_\_\_\_ факультет \_\_\_\_\_ курс \_\_\_\_\_

1. Комерційна ідея	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
		16	17	18	19	20	21	22	22	24	25	26	27	28	29	
		30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	
2. Організаційно-правова форма господарювання	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
3. Спосіб започаткування бізнесу	1	2			3			4								
4. Вид попиту на продукцію	1	2	3	4	5	6	7	8								
5. Спосіб визначення ціни реалізації одиниці продукції	1	2			3			4								
6. Прогноз обсягу попиту	1	2			3			4								
7. Мінімальна заробітна плата в країні в 200__ р.	3 1.12.2008 року - 605 грн. за місяць															
8. Розділи плану, які розробляються детально	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						

Завдання видано “\_\_\_” \_\_\_\_\_ 200\_\_ р.

Керівник \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання отримав \_\_\_\_\_  
(підпис)

Здача роботи на перевірку до „\_\_\_” \_\_\_\_\_ 200\_\_ р.

## ДОДАТОК Ж

### ПЕРЕЛІК КОНТРОЛЬНИХ ЗАПИТАНЬ, НА ЯКІ ПОТРІБНО ВІДПОВІСТИ РОЗРОБНИКУ ПРИ ПІДГОТОВЦІ РОЗДІЛУ БІЗНЕС-ПЛАНУ „ГАЛУЗЬ, ПІДПРИЄМСТВО ТА ЙОГО ПРОДУКЦІЯ”

*Охарактеризуйте галузь, до якої належить підприємство:*

- Хто є основними представниками галузі? Які компанії займають ключові позиції на ринку?
- Які фактори визначають успіх діяльності в галузі?
- Які масштаби виробництва в галузі нині? Яка динаміка обсягів продажу в галузі за останні роки?
- Скільки нових підприємств виникло в галузі останнім часом?
- Які прогнози щодо перспектив розвитку галузі?
- Які нові товари й нові сегменти ринку було освоєно в галузі за останні роки?
- Які нові тенденції помітні в розвитку галузі?
- Які нові чинники, пов'язані з тенденціями в розвитку техніки і технології, змінами в законодавстві, екологічними факторами тощо, впливатимуть на розвиток галузі?

*Дайте загальну характеристику підприємства:*

- Які стратегічні і тактичні цілі має реалізувати підприємство?
- Які основні види діяльності підприємства?
- На якій стадії перебуває бізнес підприємства (започатковується, перепрофілюється, розширюється) ?
- На які географічні зони поширюється бізнес підприємства?

*Опишіть продукцію (товари, послуги) підприємства:*

- Що є товаром (послугою) підприємства? Якими є технічні, експлуатаційні або споживчі показники цієї продукції?
- Наскільки даний товар (послуга) буде відповідати вимогам законодавства?
- Для задоволення яких потреб призначено продукцію підприємства?
- Якими є властивості продукції, що роблять її унікальною? Чому споживачі купуватимуть продукцію підприємства?
- Чому споживачі будуть надавати перевагу саме даному товару?
- Чи є у товару недоліки? Чи може це зашкодити успішній реалізації товару на ринку?
- Чи очікується можливе повернення проданих товарів? В чому може бути причина повернення?

- На якій стадії розробки перебуває продукт підприємства (дослідний зразок; виробництво; масовий випуск)?
- Чи захищено продукцію підприємства патентами? Чи використовуються інші форми захисту промислової власності?
- Чи має даний товар товарний знак?
- Особливості упаковки товару.
- Особливості дизайну товару.
- Якою є очікувана регулярність придбання товару споживачами?
- Оцінка ймовірності зміни попиту на даний товар.
- Чи зможуть конкуренти в найближчий час мати подібний товар?
- Як довго даний товар може залишатись новинкою на ринку?
- За якими цінами буде продаватись даний товар?
- Чи існують можливості розширення номенклатури або вдосконалення продукції підприємства в майбутньому?
- Як довго даний товар може знаходитись на ринку?
- Технологічні особливості виготовлення товару
- Чи буде враховуватись думка споживачів при розробці нових товарів та їх модифікації?
- Чи буде організоване передпродажне та післяпродажне обслуговування товару?
- Яким чином збут товару буде залежати від реалізації інших супутніх товарів?

## ДОДАТОК К

### ПЕРЕЛІК КОНТРОЛЬНИХ ЗАПИТАНЬ, НА ЯКІ ПОТРІБНО ВІДПОВІСТИ РОЗРОБНИКУ ПРИ ПІДГОТОВЦІ РОЗДІЛУ БІЗНЕС-ПЛАНУ „ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ”

*Дайте загальну характеристику ринку продукту підприємства:*

- На які ринки „націлений” бізнес, який започатковується? Типи цих ринків та їх назва.
- Де знаходяться ринки, на які планує вийти підприємець, тобто їх місцезнаходження (регіони, концентрація населення тощо)?
- Розміри (потенціал) ринку товарів даного призначення.
- Які тенденції (зростання, стабілізації, звужування) характерні для ринку даного товару в останні роки?
- Які є оприлюднені прогнози щодо майбутнього розвитку ринку даного товару?
- Які основні чинники впливали і впливатимуть у майбутньому на тенденції розвитку ринку даного товару?
- За допомогою яких засобів задовольняються потреби споживачів даного виду товарів?
- Чому певні групи населення купують саме ці, а не аналогічні товари (послуги)?
- В якій мірі державна (регіональна) політика сприяє (або не сприяє) імпорту аналогічних товарів з-за кордону?

*Чітко опишіть цільовий ринок бізнесу:*

- Хто є потенційними споживачами продукції підприємства?
- Характеристики основних споживачів даного товару (національність, стать, соціально-економічне положення, вік тощо).
- Прогнози зміни розміру сегментів на даному ринку товарів (послуг) найближчим часом та в перспективі.
- Потенційний обсяг продажів товарів в кожному із сегментів ринку.
- Очікувана реакція ринку на новий товар (послугу).
- Що є специфічним в запропонованих товарах (послугах) саме для існуючих або потенційних клієнтів (особливі потреби, пріоритети, звички, географічні, демографічні, соціально-економічні ознаки тощо)?
- Чого шукають споживачі і чому вони віддають перевагу, купуючи саме даний товар?
- Для якої групи споживачів найбільше підходить товар новостворюваного бізнесу?
- Чому певна цільова група споживачів має першорядне значення саме для створюваного підприємства?
- Які фактори впливають на попит на товари (послуги) в даному сегменті ринку?

- Прогнози зміни потреб споживачів в кожному із сегментів ринку.
- Як планується реагувати на ці зміни?
- Стадія розвитку кожного сегмента ринку (тенденції зростання або зменшення).

• Яким чином буде здійснюватись вивчення потреб споживачів та оцінювання величини попиту (самостійно чи із залученням спеціалізованих фірм)?

• Як буде змінюватись товарний асортимент підприємства в майбутньому?

*Стисло викладіть міркування щодо розміщення підприємства:*

• Де знаходяться споживачі (потенційні споживачі) продукції підприємства?

• Де буде розміщено новостворюване підприємство?

• Чому саме це місце було вибрано для розміщення підприємства?

• Які саме фактори і чому бралися до уваги в процесі вибору місця для розміщення підприємства?

• Це ваше власне приміщення чи ви передбачаєте його орендувати?

*Охарактеризуйте вплив конкуренції на бізнес підприємства:*

• Які фактори визначають конкурентоспроможність підприємства на ринку даної групи товарів?

• Хто конкретно є найближчими конкурентами підприємства? Їх назва та місцезнаходження.

• У чому полягають сильні та слабкі сторони конкурентів?

• Яким є рівень цін на продукцію конкурентів? Яку вони проводять цінову політику?

• Які переваги проти них має (буде мати) ваше підприємство?

• Які нові джерела конкуренції можуть виникнути в майбутньому?

• Які інші зовнішні фактори (законодавчого, екологічного, санітарного та іншого характеру) впливають або можуть вплинути на бізнес підприємства?

• Яку частину ринку даного товару контролюють конкуренти?

• Які фактори визначають конкуренцію в даний час та в майбутньому?

• Що є предметом найбільш жорсткої конкуренції (ціна, якість, післяпродажне обслуговування, імідж фірми тощо)?

• Яку ринкову стратегію використовують конкуренти в даний час?

• Наскільки ефективно конкуренти реагують на зміни запитів та побажань споживачів?

• Якою є конкурентоспроможність кожного товару у кожному сегменті ринку?

• Скільки часу та коштів фірми-конкуренти приділяють рекламі власних товарів? Послугами яких рекламних компаній вони користуються?

## ДОДАТОК Л

### ПЕРЕЛІК КОНТРОЛЬНИХ ЗАПИТАНЬ, НА ЯКІ ПОТРІБНО ВІДПОВІСТИ РОЗРОБНИКУ ПРИ ПІДГОТОВЦІ РОЗДІЛУ БІЗНЕС-ПЛАНУ „МАРКЕТИНГ-ПЛАН”

*Дайте характеристику загальної маркетингової стратегії підприємства:*

- На який з типів маркетингового підходу (масовий, концентрований, диференційований маркетинг) орієнтується підприємство і чому?
- На яких специфічних властивостях і перевагах продукції підприємства (якість, ціна, обслуговування, гарантії тощо) буде зосереджено увагу?

*Поясніть стратегію збуту та розповсюдження продукції підприємства:*

- Як реалізовуватиметься продукція підприємства: через власну службу збуту або за допомогою посередників?
- Чому вибрано саме такі канали збуту? Якою буде їхня вартість?
- Якщо підприємство матиме власну службу збуту, скільки тут буде потрібно працівників, як вони будуть стимулюватися?
- За яким принципом буде побудовано службу збуту підприємства?

*Конкретизуйте політику ціноутворення підприємства:*

- Якої стратегії ціноутворення дотримуватиметься підприємство?
- Чому було вибрано саме таку стратегію ціноутворення і як вона співвідноситься зі стратегіями ціноутворення основних конкурентів?
- Як визначена на продукцію підприємства ціна впливатиме на частку ринку підприємства?
- Яка політика цінових знижок буде застосовуватися?
- Наскільки ціна віддзеркалює витрати на виробництво товару, попит та конкурентоспроможність товару?
- Чи може підприємство при таких цінах контролювати достатню частину ринку?
- Якою є динаміка цін конкурентів?
- Чи відповідають пропоновані ціни іміджу підприємства?
- Як будуть відноситися споживачі до цін, які встановлені підприємством?
- Якою може бути ймовірна реакція споживачів на підвищення або зниження цін на продукцію підприємства?
- Які сегменти ринку (або групи споживачів) отримають найбільший вигравш від зниження цін на продукцію підприємства?



- Яку кількість споживачів може втратити підприємство в результаті можливого підвищення цін на свою продукцію?
- Що буде робити підприємство, якщо конкуренти знизять ціни на свою продукцію?

*Охарактеризуйте концепцію рекламної діяльності підприємства і політику підтримки її продукції:*

- Які засади покладено в основу рекламної політики підприємства?
- Які засоби реклами передбачається використовувати в бізнесі підприємства?
- Яким засобам поширення рекламної інформації буде віддано перевагу?
- Скільки коштуватиме організація рекламної кампанії підприємства? Як ці витрати розподіляються за окремими періодами?
- Як буде організовано сервіс продукції підприємства? Чи буде він здійснюватися власними силами чи спеціалізованими підприємствами?
- Які спеціальні послуги підприємство запропонує споживачам? Скільки коштуватиме сервісне обслуговування?
- Як змінюватимуться пріоритети маркетингової діяльності підприємства в процесі його розвитку?

*Поясніть, на яких припущеннях ґрунтується прогнозування обсягів продажу підприємства:*

- Як змінюватимуться обсяги продажу підприємства за часовими інтервалами, окремими видами продукції, певними групами споживачів?
- Як динаміка обсягів продажу підприємства співвідноситься з динамікою продажу основних конкурентів?

## ДОДАТОК М

### ПЕРЕЛІК КОНТРОЛЬНИХ ЗАПИТАНЬ, НА ЯКІ ПОТРІБНО ВІДПОВІСТИ РОЗРОБНИКУ ПРИ ПІДГОТОВЦІ РОЗДІЛУ БІЗНЕС-ПЛАНУ „ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН”

*Дайте стислу характеристику виробничих процесів на підприємстві:*

- Які виробничі операції застосовуватимуться в процесі виготовлення продукції?
- В якій послідовності здійснюватимуться виробничі операції?
- Чи відповідає технологія виробництва сучасним вимогам?
- Чи передбачається виробнича кооперація з іншими підприємствами? З якими саме і на яких умовах?
- Які нові прогресивні технології планується використовувати у виробничому процесі?
- Як швидко можна здійснити перехід на виготовлення нових видів продукції?
- Яких витрат потребує підготовка виробництва до випуску нової продукції?
- Чи є на підприємстві складнощі в організації виробництва нової продукції? Якщо є, то якими шляхами їх можна подолати?
- Як, на яких стадіях буде здійснюватись контроль якості нової продукції?

*Охарактеризуйте потреби підприємства в матеріально-технічних ресурсах:*

- Чи має підприємство потребу в додаткових потужностях?
- Чи буде здійснювати підприємство будівництво нових приміщень та споруд?
- Які машини, обладнання та інструменти необхідні для виробничого процесу?
- Чи має підприємство необхідне обладнання для виробництва нової продукції? Який ступінь зносу цього обладнання?
- Скільки коштуватиме придбання обладнання або оренда? Якими будуть амортизаційні відрахування?
- Які види сировини, матеріалів та комплектувальних виробів будуть використовуватися для виробництва продукції?
- Якою є потреба підприємства у матеріалах, сировині тощо?
- Які повинні бути виробничі запаси для організації нормального ходу виробничого процесу? Чи спроможне підприємство забезпечити такі запаси?
- 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 підприємстві? Чи потребують вони особливих умов зберігання?

- Наскільки вдало обрано місцерозташування підприємства виходячи із близькості до ринку постачальників, доступності робочої сили, транспорту тощо?

- Чи є ліміти на обсяги постачання виробничих ресурсів? Якщо є, то якими можуть бути шляхи виходу із даної ситуації?

*З'ясуйте потребу підприємства у виробничих та невиробничих приміщеннях:*

- Які виробничі та невиробничі приміщення необхідні для підприємства? Чи є ці приміщення власними, чи їх треба орендувати? Скільки це коштуватиме?

- Як буде здійснюватися контроль критичних факторів виробничого процесу?

- Як буде здійснюватись контроль якості, контроль дисципліни поставок? На які стандарти при цьому буде орієнтуватись підприємство?

*Опишіть вплив зовнішніх факторів на виробничий процес:*

- Як буде організовано утилізацію відходів і дотримання санітарних вимог?

- Як виробничий процес на підприємстві залежатиме від конкретних постачальників сировини та матеріалів?

- Чи існують будь-які обмеження щодо придбання (орендування) приміщень, машин та устаткування, постачання сировини та матеріалів?

## ДОДАТОК Н

### ПЕРЕЛІК КОНТРОЛЬНИХ ЗАПИТАНЬ, НА ЯКІ ПОТРІБНО ВІДПОВІСТИ РОЗРОБНИКУ ПРИ ПІДГОТОВЦІ РОЗДІЛУ БІЗНЕС-ПЛАНУ „ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН”

*Обґрунтуйте рішення щодо вибору організаційно-правової форми організації бізнесу:*

- Яка організаційно-правова форма господарювання суб'єкта бізнесу була обрана і чому?
- Які чинники обумовили такий вибір і в чому ви бачите потенційні переваги такого рішення?
- Якщо підприємницька структура є господарським товариством, то треба сформулювати умови, на яких його створено; якщо акціонерним товариством, то необхідно навести інформацію про кількість і тип акцій, що випускаються, назвати прізвища членів ради директорів.

*Охарактеризуйте потреби підприємства в персоналі:*

- Які саме працівники (спеціалісти, службовці, основні і допоміжні робітники) необхідні підприємству? З якими діловими навичками, освітою, досвідом, кваліфікацією?
- Як саме передбачається залучати до роботи на підприємстві робітників і службовців, що мають необхідну кваліфікацію?
- Яка передбачувана вартість утримання персоналу підприємства з урахуванням усіх винагород, відрахувань на соціальне страхування, пенсійних платежів тощо?
- Хто конкретно входить до керівного складу підприємства? Наведіть короткі відомості про них.
- Як буде розподілено обов'язки між членами команди менеджерів підприємства?
- Які встановлено умови та форми нагородження діяльності кожного з членів команди менеджерів?
- Хто конкретно залучатиметься зі сторони (професійні консультанти, радники з юридичних, банківських, рекламних та інших питань) для роботи за сумісництвом?

*Поясніть організаційну схему управління підприємством:*

- Як буде побудовано організаційну схему управління підприємством?
- Чи узгоджено цю організаційну схему управління з рішеннями, які вже було прийнято в маркетинг-плані та виробничому плані?
- Склад підрозділів підприємства та їх функції.
- Перспективи автоматизації системи управління підприємством.

*Дайте коротку характеристику кадрової політики підприємства:*

- Коли передбачається комплектувати штати підприємства?
- Які стандарти і процедури застосовуватимуться в процесі добору персоналу?
- Укажіть рівень і структуру заробітної плати персоналу підприємства.
- Які прогресивні форми оплати праці та стимулювання працівників будуть застосовуватись на новостворюваному підприємстві?
- Якою буде система особистої відповідальності працівників за результати роботи?
- Якими будуть принципи відбору працівників?
- Чи буде створена на підприємстві система підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів?
- Яким способом буде здійснюватись оцінювання якості роботи співробітників підприємства?
- Чи буде створена на підприємстві система „професійного зростання” кадрів?

## ДОДАТОК Р

### ПЕРЕЛІК КОНТРОЛЬНИХ ЗАПИТАНЬ, НА ЯКІ ПОТРІБНО ВІДПОВІСТИ РОЗРОБНИКУ ПРИ ПІДГОТОВЦІ РОЗДІЛУ БІЗНЕС-ПЛАНУ „ОЦІНКА РИЗИКІВ”

*Охарактеризуйте можливі види ризиків, що стосуються бізнесу підприємства:*

- З якими видами ризиків пов'язаний бізнес?
- Які види ризиків є найкритичнішими?
- Які види ризиків є найімовірнішими?
- За яких умов є найбільш ймовірним настання несприятливих ситуацій?
- У чому ви бачите джерела виникнення загрозливих ситуацій та які фактори можуть сприяти цьому?
- Як би ви оцінили рівень ймовірності настання найкритичніших для бізнесу підприємства видів ризиків?

*Поясніть, як підприємство реагуватиме на негативні наслідки ризикової діяльності і за допомогою яких заходів намагатиметься їх нейтралізувати або мінімізувати:*

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

## ДОДАТОК С

### ПЕРЕЛІК КОНТРОЛЬНИХ ЗАПИТАНЬ, НА ЯКІ ПОТРІБНО ВІДПОВІСТИ РОЗРОБНИК ПРИ ПІДГОТОВЦІ РОЗДІЛУ БІЗНЕС-ПЛАНУ „ФІНАНСОВИЙ ПЛАН”

*Охарактеризуйте результативність майбутньої діяльності підприємства з погляду формування і динаміки прибутку в плановому періоді:*

- Якими передбачаються обсяги продажу продуктів (послуг) підприємства 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 загальновиробничі (операційні) витрати на виробництво і реалізацію товарів (послуг) підприємства ви прогнозуєте?
- Які, на вашу думку, будуть обсяги валового, операційного і чистого прибутку підприємства?
- Якими (згідно з графіком беззбитковості) мають бути обсяги продажу підприємства, щоб воно стало прибутковим?

*Поясніть, як саме узгоджуватимуться в часі грошові надходження й виплати підприємства протягом планового періоду:*

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

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

- Обчисліть активи, пасиви і власний капітал підприємства на кінець кожного року планового періоду, складіть баланси.
- Чи буде підприємство спроможне сплачувати свої короткострокові боргові зобов'язання (яким є рівень ліквідності підприємства)?
- Чи буде підприємство спроможне виконувати свої довгострокові зобов'язання в міру настання строків платежів (яким є рівень платоспроможності підприємства)?
- Якого рівня рентабельності прагне досягти підприємство в плановому періоді?

- Як розраховані фінансові коефіцієнти співвідносяться з показниками аналогічних підприємств та із середньогалузевими? Які коефіцієнти не збігаються і як це пояснити?

- Наскільки достовірними є передбачення й припущення, на яких ґрунтувалися фінансові розрахунки? У якому діапазоні можуть змінюватися ці передбачення і припущення, щоб реалізація даного підприємницького проекту залишалася економічно доцільною?

*Опишіть фінансові потреби підприємства для здійснення проекту і передбачувані механізми повернення кредиторам та інвесторам їхніх коштів:*

- Скільки коштів потрібно для фінансування даного підприємницького проекту (у тому числі тих, що наявні в підприємця, і тих, що додатково потрібні)?

- Звідки передбачається одержати ці кошти?

- Якою є бажана форма участі кредиторів та інвесторів у проекті (участь в акціонерному капіталі, надання кредиту, лізинг тощо)?

- На які цілі буде витрачено залучені кошти?

- Як передбачається гарантувати кредит?

- Як і коли здійснюватиметься повернення коштів кредиторам та інвесторам?

- Які вигоди матимуть кредитори та інвестори у разі їхньої участі в реалізації даного проекту?



**ДОДАТОК Т**  
**Титульний лист курсової роботи**

Міністерство освіти та науки України  
Вінницький національний технічний університет

Факультет \_\_\_\_\_

Кафедра економіки промисловості  
та організації виробництва

**РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ  
РЕАЛІЗАЦІЇ  
КОМЕРЦІЙНОЇ ІДЕЇ**

**КУРСОВА РОБОТА**  
з дисципліни: “ \_\_\_\_\_ ”

Виконав: ст. гр. \_\_\_\_\_  
Підпис, дата

\_\_\_\_\_  
Прізвище та ініціали

Керівник: \_\_\_\_\_  
Підпис, дата

\_\_\_\_\_  
Прізвище та ініціали

200\_\_ р.

*Навчальне видання*

Володимир Олександрович Козловський  
Олександр Йосипович Лесько

## **БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ**

Навчальний посібник

Оригінал-макет підготовлено В. О. Козловським

Редактор Т. О. Старічек

Видавництво ВНТУ „УНІВЕРСУМ-Вінниця”  
Свідоцтво Держкомінформу України  
серія ДК № 746 від 25.12.2001 р.  
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95, ВНТУ

Підписано до друку  
Формат 29,7 x 42 <sup>1</sup>/<sub>4</sub>  
Друк різнографічний  
Тираж 200 прим.  
Зам. №

Гарнітура Times New Roman  
Папір офсетний  
Ум. друк. арк.

Віддруковано в комп'ютерному інформаційно-видавничому центрі  
Вінницького національного технічного університету  
Свідоцтво Держкомінформу України  
серія ДК № 746 від 25.12.2001 р.  
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95, ВНТУ