Дніпропетровський університет економіки та права

В. В. Македон

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

Навчальний посібник

Київ
«Центр учбової літератури»
2009

ББК 65.290-2я73
М 15
УДК 658.14.012(075.8)

Рецензент:
Сазонець І. Л. — доктор економічних наук, професор

Македон В. В.
М 15 Бізнес-планування: Навч. пос. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 236 с.

ISBN 978-966-364-775-3

У навчальному посібнику розглянуто теоретичні та практичні питання формування, обґрунтування та аналізу бізнес-планів в сучасних умовах господарювання. Розкрито методику розробки бізнес-плану, питання організації фінансово-господарської діяльності підприємства, показано принципову схему внутрішньофірмового планування. Посібник дає можливість професійно підготувати бізнес-план та організувати фінансово-господарську діяльність підприємства.

Посібник розраховано на студентів економічних спеціальностей за програмами підготовки бакалаврів, спеціалістів та магістрів, а також студентів інших спеціальностей. Посібник може бути корисний аспірантам, викладачам, менеджерам підприємств різних форм власності та спеціалістам, які займаються бізнес-плануванням на підприємстві.

УДК 658.14.012(075.8)
ББК 65.290-2я73

ISBN 978-966-364-775-3

© Македон В. В., 2009
© Центр учбової літератури, 2009

1. БІЗНЕС-ПЛАН У РИНКОВІЙ СИСТЕМІ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Бізнес-план як необхідний інструмент діяльності підприємства

На українських підприємствах з переходом до ринкових відносин відбувається зближення методичних підходів, що застосовуються у вітчизняній практиці планування, з практикою зарубіжних країн. На початку переходу до ринку багато українських підприємств не складали плани, позаяк в умовах нестабільності, невизначеності та непорівнянності даних важко було досягнути точності розрахунків, тим більше спрямованих на перспективу. Однак останнє десятиріччя суттєво змінило ситуацію. Спочатку помітно посилилася увага до складання бізнес-планів. Це було викликано закономірним впливом ринкових реалій на економіку, необхідністю використання методів економічного передбачення, адекватних ринку, а також вимогами бізнес-партнерів до життєздатності багатьох видів діяльності, які з'являлися в умовах, коли переважна більшість підприємств була збитковою. Практика бізнес-планування характеризувалася швидким переходом від довільної структури бізнес-плану до стандартизованої її форми, яка відповідає міжнародним стандартам та інтересам інвесторів.

Планування потребує будь-яке підприємство, будь-яке виробництво, економіка в цілому. Спланувати бізнес – означає оцінити можливості, необхідність і обсяги випуску конкурентоспроможної продукції, визначити місткість ринку і його конкретного сегмента, оцінити попит на продукцію, що випускається підприємством, результативність його роботи на ринку.

Швидкий розвиток технологій, ускладнення і різноманіття пропонованої продукції та послуг, скорочення їх життєвого циклу, поява великої кількості конкурентоспроможних компаній, підвищення вимог з боку споживачів, збільшення обсягів і швидкості отримання інформації, нових знань – всі ці і інші зміни в світі змушують господарюючі суб'єкти шукати методи для кращої адаптації до нових умов. До цього слід додати невизначеність, непередбачуваність і нестабільність зовнішнього середовища. Тому в даний час управління організацією набуває підприємницького характеру. Це виявляється в тому, що в управлінні зрос-

тає роль передбачення, стратегічного уявлення. Стимулювання спрямоване на заохочення ініціативи, заповзятливості, новаторства.

Практика показує, що відсутність збалансованого і постійно оновлюваного бізнес-плану, який втілює в реальність визначені цілі, свідчить про недоліки в системі управління фірмою і негативно впливає на можливості залучення фінансових ресурсів. Навпаки, реальне, достовірне планування забезпечує надійність фінансування фірми, що дуже важливе для її успішного функціонування в плинних умовах зовнішнього середовища. Проте сьогодні далеко не всі українські підприємства і організації використовують планування як метод управління своєю діяльністю. Перш за все це стосується тільки-но створених фірм. Серед керівників існує переконання, що в умовах переходу вітчизняної економіки до ринку в плануванні немає необхідності, оскільки менеджери мають достатній досвід, знання та інтуїцію, які дозволяють їм вчасно передбачити зміни на ринку.

Подібне упередження деяких працівників, може стати істотною перешкодою на шляху ефективного планування. Річ у тому, що планування викликає так багато змін в діяльності фірми, що виникають сумніви, нерозуміння, розчарування. Все це і створює невпевненість у доцільності широкого застосування планування.

Поняття бізнес-плану є еквівалентом англійського «Business plan», що означає – план справи, бізнесу, комерційної діяльності, торгівлі. У певному значенні це поняття пов'язують із підприємницькою діяльністю, хоча в англійській мові підприємництво визначається як «enterprise», але сам підприємець може позначатися як «businessman».

Бізнес – складний процес, який передбачає прийняття комплексу відповідальних рішень, і успішність його здійснення багато в чому залежить від володіння спеціальними знаннями: управлінськими, юридичними, фінансовими та ін. «Підприємці відіграють роль могутніх каталізаторів змін у сфері бізнесу».

Бізнес-план є традиційним для ринкової економіки документом, без якого у сфері бізнесу не здійснюються жодні скількинебудь серйозні дії. У певному значенні він є формалізацією системного підходу до процесу планування, формою обґрунтування економічної доцільності обраних фірмою напрямів діяльності і використання тих або інших джерел фінансування цієї діяльності, оцінки очікуваних фінансових результатів (продажів, прибутку, віддачі від вкладеного капіталу).

І сьогодні у вітчизняній практиці існує величезне різноманіття визначень терміна «бізнес-план», частково запозичених із іноземного досвіду. Але необхідно усвідомлювати, що простого перекладу змістовної його частини для нас може бути недостатньо, рівно, як і те, що багато чого із західних методик може просто не працювати в українських умовах, якщо в них не враховуватиметься специфіка нашої економіки. Наведемо декілька визначень бізнес-плану, запозичених з різних джерел:

«Бізнес-планом є документ внутрішньофірмового планування, який формулює всі основні аспекти планування виробничої і комерційної діяльності підприємства, аналізує проблеми, з якими воно може зіткнутися, а також визначає способи вирішення фінансово-господарських завдань».

«Бізнес-план – об'єктивна оцінка власної підприємницької діяльності підприємства, фірми і в той же час-необхідний інструмент проектно-інвестиційних рішень відповідно до потреб ринку і ситуації, яка склалася».

«У ринковій економіці бізнес-план є робочим інструментом і для новостворюваних і для фірм, які вже працюють, і використовується у всіх сферах підприємництва».

«Бізнес-план – це програма дій підприємця, обґрунтована цільовим аналізом кон'юнктури ринку, інвестицій, товарів, послуг, власних завдань і ресурсів».

Таким чином, бізнес-план містить оцінку власної підприємницької діяльності фірми і цільову оцінку кон'юнктури ринку, є програмою дій підприємця, необхідним робочим інструментом проектно-інвестиційних рішень і внутрішньофірмового планування, який використовується у всіх сферах підприємництва. Він актуальний як і для новостворюваних фірм, так і для фірм, які вже працюють.

Найбільш вдале трактування поняття «бізнес-план» наводить С.Ф. Покропивний, він зазначає що, «бізнес-план – це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним».

Отже, бізнес-план розглядається в кількох аспектах:

– як самодостатній інструмент внутрішньофірмового планування і аналог стратегічного плану;

– як інструмент ділового планування, насамперед, планування відносин з контактними аудиторіями організації, від яких залежить обсяг її фінансових ресурсів (кредиторами, інвесторами);

– як плановий документ, що розробляється на рівні структурного підрозділу підприємства.

На базі синтезу вищезазначеного дамо таке визначення терміну: бізнес-план – це документ, в якому обґрунтовано та висвітлено обрану підприємницьку ідею, визначено стратегічні та тактичні шляхи її реалізації, обрано інструменти та засоби досягнення поставлених цілей, охарактеризовано внутрішні і зовнішні можливості та наявні ресурси підприємства.

У зарубіжній практиці бізнес-план використовується незалежно від сфери діяльності, масштабів власності і організаційно-правової форми підприємства. У будь-якому випадку вирішуються як внутрішні завдання, пов'язані з управлінням підприємством, так і зовнішні, обумовлені встановленням контактів і взаємин з іншими підприємствами і організаціями.

В умовах розвинутої економіки створюються фірми, які спеціалізуються на розробці бізнес-планів, замовниками яких можуть бути різні організаційні структури, що здійснюють як підприємницьку, так і інвестиційну діяльність.

Замовник бізнес-плану для його розробки надає необхідну інформацію, до якої зазвичай включаються такі документи:

– комплект законодавчих і нормативних документів, необхідних для розробки конкретного бізнес-плану;

– розрахунки, які є в наявності, науково-дослідні і проектні дані, які відображають концепцію проекту;

– протоколи про наміри, матеріали нарад і інші необхідні документи.

Завдання на розробку бізнес-плану має деяку стандартну форму, в якій з невеликими варіаціями необхідно відобразити такі пункти: реквізити замовника і підрядника, характеристика об'єкта планування, форма його власності, умови фінансування, терміни розробки бізнес-плану, матеріали і документи, які надаються замовником, його вимоги до розробки проекту, умови отримання необхідної інформації, короткий зміст отримуваних результатів та форми реалізації пропозицій, а також необхідні узгодження.

При розробці бізнес-планів прийнято залучати не тільки необхідних експертів і консультантів, але і самих замовників, а також майбутніх користувачів, якщо об'єкт планування експлуатуватиметься іншим суб'єктом ринкової економіки. У разі потреби з цією метою може здійснюватися перевірка готового бізнес-плану спеціалізованою аудиторською організацією, яка може дати йому незалежну і об'єктивну оцінку.

На вимогу замовника бізнес-плану можуть бути представлені альтернативні варіанти проекту, в яких початкові дані варі-

ються, і залежно від них будується різна структура проекту, його результати. У результаті замовник отримує можливість вибору, наприклад, варіантів вкладення різного обсягу інвестиційних коштів і відповідного терміну введення об'єкта в експлуатацію.

Останнє вважається актуальним для сучасних умов, в яких реально існує дефіцит інвестиційних коштів. Практику дії спеціалізованих фірм із розробки бізнес-планів у наших умовах навряд чи можна вважати розвинутою, тому в більшості випадків їх розробку здійснюють самі підприємницькі фірми.

У певному значенні, бізнес-план як форма планування дозволяє підвищувати ефективність підприємницької діяльності навіть за відсутності необхідного і достатнього професійного досвіду, що особливо важливе для перехідної економіки.

За основну мету планування можна вважати формування і розвиток у підприємця стратегічного мислення. У формалізованому вигляді стратегічне мислення синтезує інтуїцію і творчі здібності підприємця у баченні майбутнього. І чим швидше країна перейде на методи планування, властиві ринковим стосункам, тим ефективніше буде їх розвиток.

Деякі дослідники звертають увагу на той факт, що в економічній літературі часто плутають поняття «бізнес-план» і «інвестиційний проект». Причини тому, мабуть, слід шукати в «сліпому» використанні зарубіжної літератури, саме копіюванні підходів до управління в умовах розвинутої ринкової економіки, де інвестиційна сфера достатньо розвинута, і будь-який проект передбачає звернення до позикових капіталів. Внаслідок цього в західній практиці структура бізнес-плану і інвестиційного проекту має певну схожість.

Зазвичай інвестиційний проект виступає як складова частина бізнес-плану і є необхідною умовою для залучення коштів ззовні, що вельми типово для економічно розвинутих країн. При інвестиційному дефіциті, який має місце в нашій країні, ця проблема може вирішуватися двояко: або відповідно до західної практики (якщо можливості отримання інвестиційних коштів все ж таки можуть бути знайдені), або з використанням власних коштів.

Бізнес-план належить і до проекту, і до самого підприємства, може розроблятися з метою залучення інвестицій в рамках підприємства, яке працює, і для визначення напрямів свого розвитку, орієнтування у сфері бізнесу. Він використовується також для фірм, які спеціально створюються під який-небудь проект. У цьому випадку бізнес-план має право вважатися за план реалізації цього проекту.

Зазвичай метою розробки бізнес-плану є необхідність довгострокового або короткострокового планування, яке здійснюється на базі вивчення потреб ринку і ухвалення рішень щодо його подальшого освоєння, власного розвитку фірми. Але обійтися без нього неможливо, якщо фірма ухвалює рішення про відкриття нової справи, при освоєнні виробництва нового продукту або при повному перепрофілюванні діяльності, коли існує особливо велика потреба в інвестиціях, і при виході на зовнішній ринок.

Бізнес-план має бути спрямований на максимізацію виконання накреслених завдань, тобто важлива не тільки їх постановка, але і подальша реалізація, без чого складання бізнес-планів, по суті, не має сенсу. Необхідно не тільки планувати, але і виконувати заплановане – бізнес-план має бути керівним документом, який забезпечує ефективність діяльності.

Природно, що у будь-якому випадку бізнес-план повинен коректуватися, оскільки умови діяльності фірми, реалізації конкретного проекту піддаються постійним змінам. Більш того, під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників можуть змінюватися напрями діяльності компанії. У зв'язку з цим навіть найдостовірніший і детально розроблений план може втратити сенс, якщо він не відображатиме зміни, що відбуваються в економічному житті країни і на ринку. Тому слід пізнати, оцінити і зрозуміти зміни, що відбуваються, вплив різних факторів, появу нових умов функціонування фірми, наслідки можливого ризику і відобразити в бізнес-плані. Це дозволяє підприємцям зберігати високий рівень вірогідності успіху бізнесу.

У бізнес-плануванні практикується розробка альтернативного плану на випадок, якщо запропоновану ідею не вдається з тих чи інших причин реалізувати. План повинен передбачати варіант невдачі, можливість втрати вкладених ресурсів, зміни на ринку, прорахунки в механізмі управління. Іншими словами, бізнес-план покликаний переконливо довести, що при його розробці продумані найдрібніші подробиці діяльності компанії.

Практика українських компаній переконливо свідчить про необхідність бізнес-планування як інструменту, сприяючого підвищенню ефективності підприємництва, його стабілізації. Бізнес-план можна з повною упевненістю розглядати як форму планування, що визначає зміст цілей і завдань, термін і шляхи їх досягнення. Його значення обумовлене і можливістю використання бізнес-плану як засобу залучення необхідних ресурсів. Пропонується не копіювати зарубіжний досвід побудови бізнес-плану, а будувати його відповідно до власних потреб.

1.2. Функції та цілі розробки бізнес-плану

Як показує зарубіжна і вітчизняна практика, бізнес-план може застосовуватися для:

– розробки концепції підприємницької діяльності фірми і її стратегії;

– оцінювання фактичних результатів діяльності підприємства протягом певного періоду;

– залучення грошових коштів;

– оцінювання можливості підприємства вести конкурентну боротьбу на ринку відповідних товарів;

– здійснення внутрішньофірмового контролю;

– залучення партнерів, інвесторів і кредиторів до реалізації проектів, розроблених компанією.

Виходячи з перерахованих основних функцій бізнес-плану, можна зробити висновок про те, що він допомагає:

– керівникам підприємств детально продумати напрями їх діяльності і внутрішньофірмові можливості, а співробітникам – краще зрозуміти цільові установки керівництва, переконатися в їх здійсненності, у фінансовій стабільності підприємства. З цим пов'язана упевненість колективу в стабільній роботі підприємства в майбутньому. Це дуже важливо, оскільки практично кожне підприємство неминуче стикається з ризиковими ситуаціями на ринку;

– кредиторам усвідомити пріоритети розвитку фірми;

– фахівцям маркетингових служб проаналізувати кон'юнктуру ринку і оцінити конкурентні позиції фірми;

– оцінити реальні результати діяльності підприємства і розробити перспективну концепцію його функціонування.

Бізнес-план може використовуватися, по-перше, для управління комерційним проектом і управління діяльністю самої фірми. Такий план допомагає обґрунтувати економічну доцільність вибору напрямів розвитку підприємства, визначити джерела фінансування реалізації обраної стратегії, професійний і чисельний склад персоналу. Складання бізнес-плану примушує підприємця здійснювати копіткий і об'єктивний аналіз власної діяльності, як би поглянути на себе з боку, очима в'їдливого експерта, передбачати проблеми і вірогідність зіткнення з ними і, відповідно до цього, гранично мобілізуватися. Добре розроблений бізнес-план допомагає підприємству розвиватися, розширювати і зміцнювати свої позиції на ринку.

По-друге, бізнес-план використовується для залучення інвесторів і кредиторів. З цієї точки зору, він покликаний продемонструвати вигідність для них реалізації пропонованого проекту. Вельми часто підприємства стикаються з необхідністю залучення коштів інвесторів, використання кредитів і позик, оскільки власних фінансових ресурсів для прибуткової підприємницької діяльності зазвичай не вистачає.

Специфіка бізнес-плану полягає в тому, що це комплексний документ, який відображає всі основні аспекти підприємницького проекту. У ньому розглядається широке коло проблем, з якими може зіштовхнутися підприємець, і визначаються способи розв'язання цих проблем. Водночас слід зазначити, що принципи управління за допомогою бізнес-плану передбачають необхідність урахування в процесі розробки конкретного бізнес-плану багатьох специфічних для даного підприємницького проекту факторів.

Бізнес-план дозволяє вирішувати такі завдання:

– визначити напрями подальшої діяльності фірми, цільові ринки, склад і показники товарів і послуг, а також місце, яке фірма може зайняти на цих ринках;

– розробити взаємопов'язані виробничі, маркетингові організаційні програми, які забезпечують досягнення сформульованих цілей;

– проаналізувати наявність виробничих ресурсів, резервів, які можуть бути задіяні, визначити необхідні обсяги фінансування;

– передбачити труднощі і проблеми, з якими доведеться зіткнутися керівництву і колективу фірми в процесі здійснення планованого проекту;

– виявити забезпеченість фірми кваліфікованими кадрами і розподіляти обов'язки зі всією повнотою несення відповідальності за виконання;

– оцінити фінансовий стан відповідно до накреслених планів, реальність досягнення цілей за допомогою власних засобів і можливість отримання кредиту з іншого джерела;

– визначити склад маркетингових досліджень із вивчення ринку, розробки каналів збуту, заходів щодо реклами;

– організувати систему контролю за ходом реалізації проекту;

– підготувати розгорнуте обґрунтування, необхідне для залучення інвесторів до фінансування проекту.

Аналіз завдань бізнес-плану свідчить про те, що він необхідний підприємцеві навіть в тому випадку, якщо залучення капіталу ззовні фірма не планує.

Самим розробникам бізнес-план допомагає обміркувати і вирішувати конкретні питання, пов'язані з налагодженням ви-

робництва, маркетингу, організацією управління і контролю, пошуком партнерів і джерел фінансування і тому подібне. Управлінському персоналу фірми бізнес-план допомагає визначити стратегічні напрями діяльності і перспективи досягнення намічених цілей.

Співробітникам фірми бізнес-план необхідний для отримання ясного уявлення про стратегічні напрями розвитку, про тактику керівництва фірми. Інформація про це дозволяє персоналу підприємства визначити свій діапазон робочих обов'язків у вирішенні загальних проблем підприємства.

Підприємцям для здійснення своїх програм нерідко доводиться залучати фінансові кошти ззовні, для чого за допомогою бізнес-плану необхідно переконати потенційних інвесторів у високому рівні надійності фірми, перспективності, опрацьованості її програми функціонування. Будь-якому господарюючому суб'єкту, якому для його діяльності необхідні зовнішні джерела фінансування, важливо вміти на основі ретельного аналізу ринкових і власних можливостей вибирати перспективні і реально здійсненні завдання, привабливі для потенційного інвестора. Бізнес-план може бути використаний і для внесення змін до керівництва фірмою.

Об'єктивно кажучи, складання бізнес плану не тільки мобілізує керівників фірм на ретельніше вивчення своєї діяльності, зокрема в процесі втілення планів, але і робить управління ефективнішим. В умовах перехідної економіки виникає величезна кількість «підводного каміння», і, так або інакше, приходить розуміння, що подібне планування надає стабілізуючого впливу на діяльність фірми.

Тому вже сама обов'язковість складання бізнес-планів може служити чинником впливу на стабілізацію суспільного розвитку, скорочення перехідного періоду до справжньої ринкової економіки. Нехтування необхідністю планування зазвичай виявляється причиною невдач у сфері бізнесу. І навіть в умовах нестабільного ринку, швидко змінних ситуацій, виявляється можливим прогнозувати, планувати і регулювати свою діяльність.

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

1) **зовнішню** – ознайомлення різних представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї;

2) **внутрішню** (життєво важливу для діяльності самого підприємства) – опрацювання механізму самоорганізації, тобто ціліс-

ну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проекту.

Традиційно бізнес-план розглядається 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 фінансову підтримку.

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

1) як інструменту стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства. Розробка бізнес-плану потребує визначення не тільки стратегічних напрямків і цілей діяльності, а й оперативних дій для їх досягнення. Можна сказати, що бізнес-план є основою поточного планування всіх аспектів діяльності підприємства, він сприяє глибшому усвідомленню працівниками особистих завдань, пов'язаних зі спільним для них бізнесом;

2) як механізму аналізу, контролю й оцінки діяльності підприємства. Бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу.

Отже, за ринкової системи господарювання бізнес-план – це активний робочий інструмент управління, відправний пункт усієї планової та виконавчої діяльності підприємства; це документ, який визначає оптимальні за терміном і найменш ризиковані шляхи реалізації підприємницького проекту.

У бізнес-плані повинна бути чітко сформульована мета його складання.

По-перше, планування – це ключ до процвітання в бізнесі. Успіх підприємницької діяльності визначається трьома факторами:

– правильним розумінням реальної ситуації в даний момент;

– чіткою постановкою цілей, яких хоче досягти підприємець;

– якісним плануванням процесів переходу з одного стану в інший.

План з його конкретними комерційними цілями і програмою дій щодо їх досягнення виступає в ролі гіда, що веде бізнес лабіринтом економіки. Іншими словами, бізнес-план – це засіб, за допомогою якого підприємець може управляти своїм бізнесом.

По-друге, розробка бізнес-плану змушує підприємця моделювати ситуації і розглядати проблеми, які можуть перешкоджати успіху.

По-третє, бізнес-план – це засіб залучення позичкового капіталу, необхідного для розвитку бізнесу. Цей план забезпечує не тільки виробничу, ринкову, організаційну, але й фінансову інформацію про майбутнє підприємство. Ця інформація дає змогу визначати, скільки необхідно стартового капіталу, як ви будете витрачати гроші і повертати кредити, ступінь ризику вашого бізнесу тощо.

По-четверте, на початковому етапі створення своєї справи бізнес-план є основним інструментом комунікацій між підприємцем та зовнішнім світом. Ваш план має переконати майбутніх постачальників, продавців та найманих працівників у тому, що ви знайшли привабливу підприємницьку ідею, що у вас є обґрунтована і реальна програма здійснення задуму.

По-п'яте, в процесі складання бізнес-плану розвиваються здібності підприємця як менеджера – набувається досвід оцінки умов конкуренції, способів просування товарів на ринок, використання переваг свого бізнесу, фінансового планування, розробки різних сценаріїв діяльності. Складаючи бізнес-план, підприємець ретельно аналізує всі економічні аспекти своєї ідеї, перевіряє її на раціональність та реалістичність. Можливо, в результаті підготовки бізнес-плану з'ясується, що перешкоди на шляху реалізації підприємницького задуму не можуть бути усуненими або подоланими. Такі висновки краще зробити в проекті, а не тоді, коли на створення підприємства вже витрачено час, кошти та зусилля підприємця.

Бізнес-план є відображенням стратегії підприємства, одним із кроків її реалізації.

Стратегія підприємства – це складова частина управління, його вища сфера, яка охоплює питання визначення напрямів розвитку підприємства і здійснення його довгострокових планів, які дають змогу реалізувати місію підприємства.

Схематично це можна показати таким чином (рис. 1.1):

Рис. 1.1. Зв'язок стратегій підприємства та бізнес-планування

Якщо розглядати бізнес-план у системі планування на підприємстві, то його можна одночасно віднести до поточних, середньострокових, а в деяких випадках і до перспективних планів.

До поточних планів його відносять тому, що в ньому дуже детально складається план першого року реалізації проекту (як правило, помісячно). Зв'язок із середньостроковими планами зумовлений тим, що він охоплює не менш трьох–п'яти років діяльності підприємства у реалізації бізнес-плану. Особливо це стосується випадків із значним обсягом інвестування та тривалим терміном окупності. У випадках, коли згідно з бізнес-планом проводиться реструктуризація підприємства, змінюється напрям його діяльності й спектр планування значно розширюється, бізнес-план виконує функції стратегічного плану.

Бізнес-план найчастіше складається у таких випадках:

– при створенні нового підприємства або зміні власника існуючого, оскільки є необхідність у розробці стратегії діяльності підприємства, визначенні мети та шляхів її досягнення;

– при проведенні реорганізації діючого підприємства;

– при створенні нового виробництва або при переході до виробництва нових видів продукції (послуг) у межах діючого підприємства;

– при нарощуванні обсягів підприємницької діяльності;

– бізнес-план є інструментом залучення коштів. Більшість кредиторів або інвесторів не вкладе гроші в бізнес, не ознайомившись з бізнес-планом (цю функцію дуже часто вважають головною). Він є ефективним способом просування бізнес-ідеї тощо.

1.3. Формування інформаційного поля бізнес-плану

Процес розробки бізнес-плану розпочинається зі збору інформації, що стосується майбутнього бізнесу. До такої інформації належить маркетингова, виробнича та фінансова інформація, інформація про загальноекономічні та галузеві фактори.

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

Підприємницька ідея, втілена в будь-якій продукції, може бути успішною лише тоді, коли ця продукція знайде споживача. За умов ринкової економіки споживачам неможливо продати товар, який вони не хочуть купувати. Очевидним є й протилежне – легко продати те, чого люди бажають і що можуть купити. Саме

для цього збирають маркетингову інформацію, тобто інформацію про:

– потенційних споживачів продукції майбутнього бізнесу, їхні запити і незадоволені потреби;

– технічні, експлуатаційні та споживчі якості аналогічних видів продукції й ціни на них;

– особливості просування даної групи продукції на споживчий ринок, інші відомості, що характеризують ринок майбутнього бізнесу.

Під інформацією розуміють сукупність корисних відомостей, які є об'єктом збирання, реєстрації, зберігання, передавання й перетворення. Інформація є одним із ресурсів, який може накопичуватися, реалізуватися, поновлюватися, є придатним для колективного використання та (на відміну від інших ресурсів) у процесі споживання не втрачає своїх якостей.

Інформація – це головний елемент будь-якої з функцій управління. Володіння повною, достовірною, актуальною та оперативною інформацією уможливлює отримання ринкових переваг, знижує фінансовий ризик, ефективно підтримує прийняття рішень.

Як правило, найбільша частина інформації на діючому підприємстві надходить із внутрішніх джерел, використовуються дані оперативного та бухгалтерського обліку, планування тощо. Збирання інформації відбувається постійно (у строки бухгалтерської та статистичної звітності) або епізодично (у разі потреби). Збирання епізодичної інформації потребує розробки спеціальних процедур проведення обстежень, одержання індивідуальних та групових оцінок.

До джерел внутрішніх інформаційних даних належать: бухгалтерські дані та звітність; статистичний дані і звітність; оперативні дані і звітність. Дані бухгалтерського обліку дають об'єктивну кількісну характеристику різноманітних господарських операцій, узагальнену характеристику всієї сукупності засобів виробництва за складом і розміщенням, за джерелами утворення і цільовим призначенням. Для цього використовуються методи наскрізного і безперервного спостереження, суворе документування, систематизація на рахунках, групування в балансі та інших звітних таблицях.

Крім даних бухгалтерського обліку, для оцінки виконання планів (щомісячних, квартальних, річних) використовуються й статистичні дані, завдяки яким виявляються певні економічні закономірності.

Особливо багато інформації можна одержати з питань організації праці й виробництва, фінансового стану. На практиці ке-

рівники різних рівнів виконують власний оперативний аналіз, ведуть реєстрацію найважливіших процесів і операцій, приблизні розрахунки, планують відповідні заходи. У такий спосіб кожна особа, яка відповідає за прийняття рішень, одночасно стає і користувачем (інформантом), і джерелом інформації (інформатором).

Перелік інформаційних характеристик внутрішнього середовища підприємства об'єднують за певними ознаками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Інформаційна характеристика внутрішнього середовища підприємства

Виробництво	Розміри, потужність і тип обладнання Джерела постачання Тенденція виробництва Інноваційні можливості Нормування робіт Рівень браку
Маркетинг	Номенклатура продукції Якість продукції Розміри і частка ринків Якість маркетингових досліджень Ефективність застосування реклами Організація продажу і сервіс
Фінанси	Активи Валові прибутки Доход Джерела грошових надходжень Показники балансу
Управління персоналом	Програми вивчення Процедури привабливості та підбору кадрів Аналіз трудових ресурсів Змістовність роботи Система премій
Організаційна структура. Влада та лідерство	Форма делегування повноважень Тип організаційної структури Стосунки між менеджерами та працівниками Характер власності Ефективність менеджменту

Зовнішньою інформацією для планування є інформація про постачальників, конкурентне середовище, покупців тощо. Джерелами такої інформації можуть бути: законодавча база, офіційна бухгалтерська та статистична звітність, публікації, інші підприємства, інформаційна індустрія та самостійні маркетингові дослідження.

Джерела інформації можуть мати різнорідний характер. Багато підприємств для використання ексклюзивної та достовірної інформації прагнуть найти деякі особливі джерела, у т. ч. і нелегальні. Однак треба мати на увазі, що майже 90% потрібної інформації можна використати із легальних джерел.

Розглянемо основні елементи інформаційного поля бізнес-плану. Ваша ідея виявиться успішною, якщо ви знайдете свого споживача. Потрібно зібрати інформацію про потенційних споживачів продукції, їхні запити, незадоволені потреби. Аналізуються такі показники ринку:

– попит на даний вид продукції чи послуг;

– купівельна спроможність потенційних клієнтів;

– чисельність потенційних покупців з розбивкою за районами і віковими групами;

– динаміка доходів населення (клієнтів);

– динаміка загального попиту на аналогічні товари на ринку;

– чисельність підприємців, що займаються цим видом підприємницької діяльності.

Тобто мова йде про збір маркетингової інформації. Збирання виробничої інформації необхідне для вивчення технології виробництва даної продукції, машин та устаткування, ринку сировини та матеріалів, визначення потреби у виробничих площах, встановлення контактів із постачальниками та партнерами, визначення потреби у спеціалістах та їх кваліфікації тощо.

При збиранні виробничої інформації слід звернути увагу на такі аспекти:

– *виробничі операції:* необхідно встановити перелік всіх базових операцій з переробки, обробки, збору, з'ясувати можливість перекладення деяких на субпідрядників;

– *сировина і матеріали:* скласти список усіх видів сировини і матеріалів,

– *визначити постачальників,* адреси і орієнтовні ціни;

– *обладнання:* скласти специфікацію всього необхідного обладнання і для кожної одиниці обладнання з'ясувати, що можливо взяти на прокат, в оренду, що потрібно купувати;

– *трудові ресурси:* скласти перелік спеціальностей із зазначенням кількості працівників за кожною спеціальністю, зазна-

чити їхню заробітну плату, виявити можливості підготовки таких спеціалістів;

– *приміщення:* визначити потребу у виробничих площах, можливість оренди приміщень, їх купівлі та ін.;

– *накладні витрати:* витрати на купівлю інструментів, спецодягу, канцелярських товарів, на оплату рахунків за електроенергію, водопостачання та інші комунальні послуги, на заробітну плату управлінського персоналу та ін.

Для успішної реалізації підприємницької ідеї важливим є питання забезпечення необхідними фінансовими ресурсами. Тому необхідно зібрати інформацію про необхідний стартовий капітал, рівень рентабельності аналогічної продукції, про особливості оподаткування, страхування, умови короткострокового та довгострокового кредитування. Ця інформація має назву фінансової.

Фінансова інформація необхідна для загальної оцінки фінансових аспектів діяльності підприємства. На основі інформації потенційні інвестори судитимуть про рентабельність проекту, про те, скільки грошей потрібно вкласти в підприємство, щоб поставити його «на ноги» і покрити поточні витрати початкового етапу, про те, яким чином можливо отримати необхідні кошти (випуск акцій, позика та ін.).

Одним з найскладніших завдань при розробці бізнес-плану є проведення аналізу цін на товари конкурентів. Справа в тому, що в реально функціонуючій ринковій економіці інформація про ціни частіше за все є комерційною таємницею виробника. Друкують лише ціни пропозиції, але ці ціни значно відрізняються від цін реального постачання через використання різноманітних знижок.

При формуванні цін на продукцію (роботи або послуги) потрібно враховувати різноманітні методи державного лімітування й регулювання рівня цін та їх динаміку.

Існує три групи фінансових показників, які дозволять оцінити життєздатність проекту:

1) прогноз доходів і витрат на перші три роки;

2) прогноз потоку коштів на той же період;

3) балансовий звіт підприємства на поточний момент і прогноз стану активів і пасивів підприємства на рік вперед (балансовий звіт).

Прогноз доходів і витрат складається на основі даних про очікуваний обсяг попиту. Прогноз потоку реальних коштів має відображати здатність підприємства своєчасно сплачувати свої рахунки. В ньому повинна бути вказана оцінка початкового стану, сальдо реальних коштів (готівка), очікувані надходження і

платежі із зазначенням обсягів та строків. Балансовий звіт характеризує фінансову ситуацію підприємства на конкретний момент. Він відображає активи і пасиви.

Важливою для підготовки бізнес-плану є також інформація про загальноекономічні та галузеві фактори, що впливають на процес реалізації підприємницького проекту. Це аналіз загальноекономічної ситуації, соціальних та політичних умов, законодавчої та нормативної бази, сприятливих можливостей та загроз для бізнесу тощо.

Інформаційне поле бізнес-плану повинно містити в собі обов'язково і прогнозну інформацію, яка базується на певних припущеннях і передбаченнях.

1.4. Методологія та стадії розробки бізнес-плану

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

Можна виділити такі основні стадії процесу бізнес-планування:

– початкова стадія;

– підготовча стадія;

– стадія розробки бізнес-плану;

– стадія просування бізнес-плану на ринок інтелектуальної власності;

– стадія реалізації бізнес-плану.

Сьогодні вже очевидно, що без бізнес-плану не можна управляти виробничою діяльністю. Складання бізнес-плану – нагальна потреба, продиктована виробничою діяльністю. Робота над планом – це робота над організацією виробничої діяльності. Запорукою успіху підприємницької діяльності є успішний початок справи. Процес складання бізнес-плану є специфічним у кожному конкретному випадку. Тому практично неможливо дати якусь універсальну (стандартну) схему його розробки.

Найбільш складною є процедура опрацювання бізнес-плану для започаткування нового бізнесу. Узагальнення підприємницького досвіду дає змогу виділити в процесі розробки такого бізнес-плану три стадії: початкову, підготовчу, основну.

Якщо йдеться про розробку бізнес-плану для розширення вже наявного бізнесу, то необхідність у початковій стадії зникає.

Обґрунтовуючи проект удосконалення діяльності підприємства, теж можна обмежитися лише основною стадією. Розглянемо докладніше кожну зі стадій розробки бізнес-плану.

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

1) здійснюється пошук підприємницької ідеї;

2) обирається сфера діяльності;

3) обґрунтовується доцільна форма організації бізнесу;

4) ухвалюється рішення щодо способу започаткування бізнесу (рис. 1.2).

Найвідповідальнішим етапом, від якого багато в чому залежать усі інші рішення щодо створення бізнесу, є пошук ідеї майбутнього бізнесу. Джерелами таких ідей найчастіше бувають: вивчення запитів і побажань споживачів; критичний аналіз товарів, які випускають інші фірми; бесіди з продавцями торговельних закладів; вивчення технічної літератури та патентної інформації; результати власних досліджень і розробок. Для пошуку підприємницьких ідей використовуються різноманітні методи («мозкового штурму» конференції ідей, «колективного блокнота», контрольних запитань, фокальних об'єктів тощо).

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

1) суті та спрямованості самої ідеї майбутнього бізнесу;

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

3) зовнішніх факторів (реальна економічна ситуація, законодавчо заборонені сфери й види діяльності, необхідність ліцензування діяльності, державні пріоритети в розвитку окремих галузей, сучасні й майбутні потреби споживачів, ступінь конкуренції в галузі, стадії життєвого циклу виробів, наявність необхідних ресурсів, інші специфічні зовнішні фактори).

Рис. 1.2. Початкова стадія розробки бізнес-плану

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

1) визначення форм організації бізнесу, які відповідають законодавству України;

2) визначення особливостей, переваг і недоліків кожної з цих форм;

3) визначення критеріїв вибору форми організації бізнесу (ступінь відповідальності, ситуація з податками, обсяг фінансових потреб для започаткування бізнесу, ступінь контролю за фірмою, можливість залучення інших власників, наявність управлінських здібностей у підприємця, можливість зростання бізнесу в майбутньому або простота його ліквідації);

4) безпосередній вибір форми організації бізнесу.

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

1) створення нового підприємства «з нуля»;

2) придбання фірми, що вже існує;

3) придбання франшизи, тобто ліцензії, яка надає підприємцю (фірмі) право на продаж (виробництво, заняття певною діяльністю) товарів чи послуг, у великої фірми, яка вже добре відома споживачам.

Стадія ІІ. Підготовча стадія. Наявність концепції власної справи ставить перед підприємцем велику кількість цілком конкретних запитань. Чим його бізнес відрізнятиметься від бізнесу конкурентів? Що сприятиме або заважатиме його становленню та розвитку? На які конкурентні переваги слід орієнтуватися? Якими мають бути програма дій та пріоритети діяльності майбутнього бізнесу? Отримати відповіді на них – це завдання підготовчої стадії розробки бізнес-плану. Відтак, на підготовчій стадії (рис. 1.3):

1) збирається та аналізується маркетингова, виробнича, фінансова й загальноекономічна інформація про майбутній бізнес (процес формування інформаційного поля бізнес-плану). Чим більше інформації буде зібрано, тим більш обгрунтованими будуть подальші розрахунки;

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

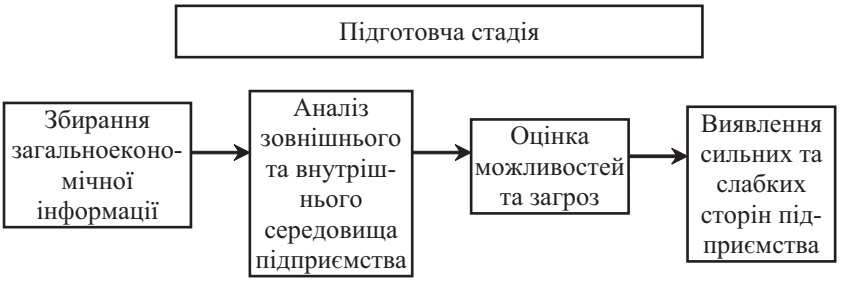

Рис. 1.3. Підготовча стадія розробки бізнес-плану

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

Стадія III. Стадія розробки. На цьому етапі підприємство формує структуру та зміст майбутнього бізнес-плану, а саме:

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

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

3) аналізуються стратегічні альтернативи та обирається стратегія діяльності фірми. Обираючи стратегію, підприємець, як правило, орієнтується на одну з можливих типових стратегій бізнесу: контроль за витратами, диференціацію; фокусування.

4) Проведення необхідних економічних розрахунків, та придбання необхідних інформаційних послуг від спеціалізованих сторонніх підприємств та установ (рис. 1.4).

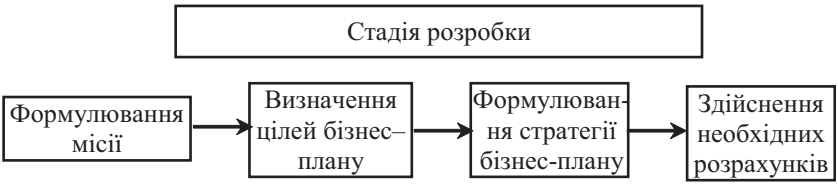

Рис. 1.4. Стадія розробки бізнес-плану

Стадія IV. Стадія просування. Початковим етапом стадії просування бізнес-плану є організація і проведення презентації бізнес-плану (рис. 1.5).

Презентація бізнес-плану – це короткий виклад основних положень бізнес-плану на переговорах з інвесторами і потенційними партнерами.

Рис. 1.5. Стадія просування бізнес-плану

Перелік висвітлюваних питань залежить від обсягу бізнес-плану. Більшість презентацій охоплює сім ключових областей:

1) компанія та її продукція або послуги;
2) ринок, клієнти і конкуренти;
3) маркетингова стратегія;
4) першочергові фінансові завдання;
5) команда, яка здійснюватиме цей план (ключовий управлінський персонал);
6) необхідні розміри позики або пайової учасники та цілі, на які ці гроші будуть направлені;
7) умови і терміни реалізації інвестицій.

Стадія V. Стадія реалізації. Етап реалізації бізнес-плану охоплює період від ухвалення рішення про інвестування до початкової стадії практичної реалізації проекту, включаючи комерційне виробництво. Дуже важливо уважно спланувати цю критичну фазу ділового планування, оскільки відхилення від первинних проектних даних можуть легко піддати небезпеці весь бізнес-план. Реалізувати бізнес-план – означає виконати всі робочі завдання у фірмі і поза нею, необхідні для того, щоб перевести діловий проект із стадії бізнес-плану в реальну виробничу стадію (рис. 1.6).

Планування реалізації бізнес-проекту і складання бюджету включає такі основні завдання:

– визначення типу робочих завдань у фірмі і поза нею, що необхідні для реалізації бізнес-плану;

– визначення логічної послідовності етапів у робочих завданнях;

– підготовку графіка реалізації, що визначає положення робочих завдань конкретно в часі і враховує відповідний час для завершення кожного індивідуального завдання;

– визначення ресурсів, необхідних для завершення індивідуальних завдань і виявлення відповідних витрат;

– підготовку бюджету реалізації і потоків коштів, що забезпечать фінансування на всьому протязі фаз реалізації і експлуатації бізнес-плану;

– документування всіх даних реалізації, що дозволяє коректувати плани і бюджет реалізації так само, як і прогнози, зроблені під час складання бізнес-плану.

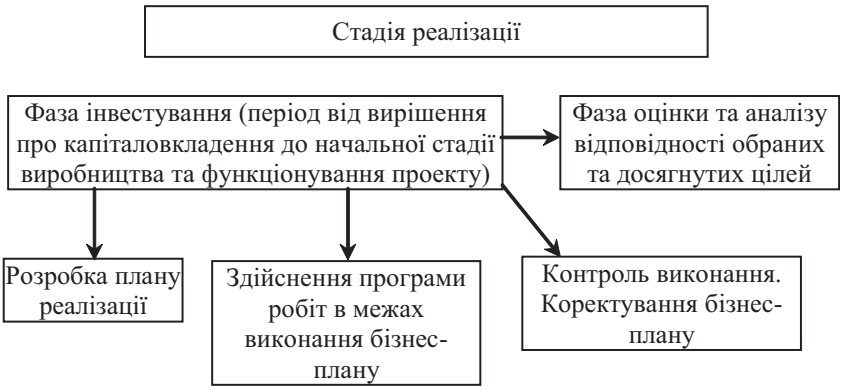

Рис. 1.6. Стадія реалізації бізнес-плану

Таким чином, план реалізації містить графік, який об'єднує в послідовну схему дій різні стадії реалізації бізнес-плану:

– фінансове планування;
– організаційне оформлення;
– придбання і передачу технології;
– підготовку заявочних документів;
– представлення пропозицій;
– переговори і висновок контрактів;
– придбання землі;
– будівельні роботи;
– монтаж устаткування;
– закупівлю матеріалів і сировини;
– передвиробничий маркетинг;
– навчання і призначення на посади;

– запуск і початок виробництва;
– підтримка і розвиток виробництва.

Головні стадії реалізації бізнес-плану не завжди піддаються аналізу, коли одна стадія незмінно слідує за іншою. Неминуча велика кількість перетинів і одночасного планування різної діяльності.

Навіть найкращий бізнес-план може застаріти, якщо змінюються умови. Зовнішні фактори – економічна ситуація, нові вимоги споживачів, поява нових технологій, зміна політики, а також події внутрішнього життя підприємства, зокрема зміни в керівному складі, – можуть викликати необхідність перегляду бізнес-плану. Необхідно уміти уловлювати нові тенденції у внутрішньому житті фірми і в галузі, у ринковій кон'юнктурі і вносити відповідні коректування до бізнес-плану. Коректування плану дає можливість, не змінюючи цілей, міняти шляхи їх досягнення і, отже, підвищувати шанси підприємства на успіх.

Виконання окремих робіт, що належать до різних стадій бізнес-планування в часі, носить паралельно-послідовний характер.

1.5. Види та основні сфери застосування бізнес-планів

Розрізняють декілька типів бізнес-планів, вибір яких залежить від кола завдань, що визначені на майбутнє. Розглянемо основні з них.

1. Комерційно-виробничий бізнес-план. Він необхідний для розв'язання проблем комерційної і виробничої діяльності в процесі досягнення цілей розвитку підприємства. Для такого типу бізнес-плану характерне обґрунтування шляхів досягнення цілей розвитку з найменшими витратами. У даному випадку можна говорити і про бізнес-план розвитку підприємства, який передбачає викладення перспектив діяльності підприємства на майбутній плановий період для презентації раді директорів або зібранню акціонерів із зазначенням основних бюджетних витрат і числових значень економічних та фінансових показників, для обґрунтування залучення необхідних інвестицій і ресурсів.

2. Інвестиційний бізнес-план. Він є інструментом заохочення інвесторів. Метою такого плану є будівництво нового об'єкта або кардинальні зміни технології виробництва, яка застосовується, тобто використання економічних категорій, пов'язаних з поняттям капітальних вкладень. Бізнес-план такого типу передбачає посилення акценту на таких питаннях, як забезпечення повер-

нення кредитів і своєчасної оплати відсотків за їх використання. Існують певні стандарти інвестиційних бізнес-планів, розроблені банками та інвестиційними структурами.

3. Бізнес-план фінансового оздоровлення. Він складається підприємством, яке перебуває в стані неплатоспроможності. Для такого типу бізнес-плану характерна складна процедура погоджень розрахунків з кредиторами і власником підприємства, який є потенційним банкрутом.

4. Бізнес-план для отримання кредиту. Він розробляється з метою збільшення оборотного капіталу для здійснення широкомасштабних цілей діяльності, які можуть бути не пов'язані з основним виробництвом, а спрямовані на диверсифікацію роботи.

В Україні такий бізнес-план часто розробляється підприємствами, які починають свій бізнес. Закордонні фірми переважно складають їх на окрему угоду. Такий підхід близький до поняття класичної ролі бізнес-плану, який зазвичай відображає розвиток одного напрямку в діяльності підприємства. Хоча, якщо у підприємства є декілька напрямків, то воно може мати декілька бізнес-планів одночасно.

5. Бізнес-план структурного підрозділу – викладення вищому керівництву підприємства розробленого плану розвитку господарської діяльності підрозділу, метою якого є обґрунтування обсягів і ступеня пріоритетності централізованого виділення ресурсів або величини прибутку, що залишається в розпорядженні кожного окремого підрозділу. Такий бізнес-план особливо важливий для підприємства, яке входить до складу холдингової компанії.

6. Бізнес-план заявки на грант складається з метою отримання фінансових коштів з державного бюджету або благодійних фондів для розв'язання соціально-політичних та наукових проблем. Він супроводжується обґрунтуванням прямих та непрямих економічних і соціальних вигод для регіону або для суспільства в результаті виділення коштів або ресурсів під запропонований бізнес-проект.

7. Бізнес-план розвитку регіону – обґрунтування перспектив соціально-економічного розвитку регіону і обсягів фінансування відповідних програм для органів, наділених необхідними бюджетними повноваженнями.

8. Бізнес-план освітньої установи – обґрунтування перспектив соціального, економічного розвитку освітньої установи (наприклад, державного вищого навчального закладу або недержавної освітньої установи) і визначення потреби в обсягах фінансо-

вих ресурсів за плановими періодами (наприклад, за навчальними роками п'ятирічного плану) для здійснення на сучасній науковій основі і матеріально-технічній базі навчального і виховного процесу в умовах соціальної захищеності професорсько-викладацького складу та студентів.

Конкретні сфери застосування бізнес-плану:

– розробка системи внутрішньозаводського бізнес-планування;

– розробка і реалізація плану збільшення обсягу виробництва і збуту готової продукції;

– розробка і реалізація заходів, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності вироблюваного товару (послуги), а також фірми;

– розробка стратегії збільшення власної частки фірми на цільовому ринку (сегменті ринку);

– розробка комплексу заходів щодо проведення або підвищення ефективності рекламної кампанії фірми;

– обґрунтування нової, досконалішої структури управління фірмою;

– розробка і реалізація виходу фірми на ринок (зокрема зовнішній) з новою продукцією, послугою;

– організація і здійснення спільних з іноземними компаніями виробництв і підприємств;

– підготовка і здійснення заходів, направлених на відстрочення ухвалення рішень про банкрутство підприємств;

– розробка і обґрунтування заходів щодо створення фінансово-промислових груп;

організація і проведення інвестиційних конкурсів (торгів) з продажу акцій підприємств, що приватизуються;

– підготовка і здійснення факторингових операцій;

– підготовка і здійснення операцій фінансового лізингу;

– підготовка і здійснення операцій з придбання акцій акціонерних суспільств на фондовому ринку;

– обґрунтування пропозицій щодо приватизації державних підприємств;

– перепрофілювання існуючої фірми (здійснюване, наприклад, на основі конверсії), вибір нового іміджу, напрямів і способів здійснення комерційних операцій (адресати – інвестори);

– обґрунтування проспектів емісії цінних паперів (акцій і облігацій) фірм, що приватизуються, і приватних;

– обґрунтування збільшення до певного рівня вартості компанії (вартості бізнесу).

Питання для самоконтролю

1. Що таке бізнес-план? Його роль у плануванні підприємницької діяльності.
2. Які функції виконує бізнес-план в ринковій системі господарювання?
3. Які основні цілі розробки бізнес-плану підприємницьких проектів?
4. Яка інформація необхідна підприємцю для розробки бізнес-плану і що таке інформаційне поле бізнес-плану?
5. Які є основні джерела інформації для опрацювання бізнес-плану?
6. Дайте загальну характеристику процедури розробки бізнес-плану.
7. Дайте характеристику початкової стадії роботи над бізнес-планом.
8. Дайте характеристику підготовчої стадії розробки бізнес-плану.
9. Дайте характеристику стадії розробки бізнес-плану.
10. Дайте характеристику стадії просування бізнес-плану.

2. СТРУКТУРА, ЛОГІКА РОЗРОБКИ ТА ОФОРМЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

2.1. Структура бізнес-плану

Кожен підприємець, починаючи свою діяльність, повинен ясно представити перспективну потребу в матеріальних, фінансових, трудових та інтелектуальних ресурсах, джерела їх отримання, а також вміти чітко визначати ефективність використання ресурсів в процесі роботи підприємства. Всі ці завдання допомагає вирішити бізнес-план, який є основою підприємницької діяльності і являє собою всебічне дослідження різних сторін роботи будь-якого підприємства.

Зміст та структура бізнес-плану не має жорсткої регламентованої форми, але, як правило, у ньому передбачаються розділи, в яких розкривається концепція і мета бізнесу, характеризується специфіка продукту підприємства та задоволення ним потреб ринку; оцінюється місткість ринку та встановлюється стратегія поведінки підприємства на певних ринкових сегментах, визначається організаційна і виробнича структура, формується фінансовий проект справи, включаючи стратегію фінансування та пропозиції в інвестиціях, описуються перспективи зростання підприємства.

Зміст і структура бізнес-плану залежить від:

1) аудиторії, для якої призначено бізнес-план, від цілей його розробки;

2) розмірів бізнесу і фінансових ресурсів;

3) специфіки сфери майбутнього бізнесу (виробництво, послуги, торгівля тощо);

4) продукту бізнесу та його життєвого циклу, можливостей розширення бізнесу в майбутньому;

5) рівня конкуренції в галузі.

У структурі бізнес-плану, як правило, виділяють такі складові:

1. Титульний аркуш.

2. Зміст бізнес-плану.

3. Резюме.

4. Галузь, фірма та її продукція (послуги).

4.1. Поточна ситуація і тенденції розвитку галузі.

4.2. Опис продукту (послуги) фірми.

4.3. Патенти, товарні знаки, інші права власності.
4.4. Стратегія зростання фірми.
5. Дослідження ринку.
5.1. Загальна характеристика ринку продукту.
5.2. Цільовий ринок бізнесу.
5.3. Місцезнаходження фірми.
5.4. Оцінка впливу зовнішніх факторів.
6. Маркетинг-план.
6.1. Стратегія маркетингу.
6.2. Передбачувані обсяги продажу.
7. Виробничий план.
7.1. Основні виробничі операції.
7.2. Машини й устаткування.
7.3. Сировина, матеріали та комплектувальні вироби.
7.4. Виробничі й невиробничі приміщення.
8. Організаційний план.
8.1. Форма організації бізнесу.
8.2. Потреба в персоналі.
8.3. Власники бізнесу й команда менеджерів.
8.4. Організаційна схема управління.
8.5. Кадрова політика та стратегія.
9. Оцінка ризиків.
9.1. Типи можливих ризиків.
9.2. Способи реагування на загрози для бізнесу.
10. Фінансовий план.
10.1. Прибутки та збитки.
10.2. План руху готівки.
10.3. Плановий баланс.
10.4. Фінансові коефіцієнти.
11. Додатки.

Ця структура є лише приблизною схемою бізнес-плану. Конкретний бізнес-план може бути і не таким докладним. Але тут указані ті основні розділи, які необхідно включити до бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій у виробничу діяльність.

Складання резюме. Бізнес-план розпочинається з резюме.

Резюме фактично є стислою версією плану, своєрідним «повідомленням про наміри». Хоча резюме наводиться на самому початку бізнес-плану, складати його слід після закінчення роботи. Лише після того, як план повністю продуманий та написаний, можна в короткій формі викласти його зміст.

Резюме – це добре сконструйована система даних про комерційні перспективи підприємницького проекту, про виробни-

че, організаційне і фінансове забезпечення програми його реалізації. Це визначений стандарт ділових пропозицій потенційним партнерам та інвесторам.

Головне завдання резюме – показати, що підприємець добре усвідомлює основні положення бізнес-плану та здатний чітко й логічно їх викласти. Занадто детальне та великого обсягу резюме важко читати. Занадто стисле – може створити неадекватне уявлення про бізнес.

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

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

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

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

На практиці резюме складають, використовуючи вже написану основну частину бізнес-плану. З кожного його розділу відбирають найбільш суттєві та «яскраві» аспекти майбутнього бізнесу.

Виклад матеріалу в резюме, як правило, починається зі стислого опису концепції пропонованого бізнесу та унікальних характеристик фірми, які дадуть змогу задовольнити потреби майбутніх клієнтів і забезпечити лідерство у відповідній сфері. Далі викладаються переваги й передбачувані результати діяльності фірми в кожній з функціональних сфер (маркетинг, виробництво, персонал, фінанси) з тим, щоб охарактеризувати фірму як життєздатну та унікальну організацію.

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

– опис концепції бізнесу, його можливостей, котрі забезпечуватимуть переваги на ринку, та стратегії їх реалізації;

– відомості про цільовий ринок бізнесу (основні споживачі, особливості їх обслуговування, передбачувані обсяги продажу, частка ринку);

– унікальні характеристики бізнесу, найсуттєвіші конкурентні переваги фірми, які мають місце або будуть створені внаслідок реалізації розробленої стратегії;

– відомості про компетенцію й професіоналізм керівника фірми та членів команди менеджерів;

– основні передбачувані показники фінансової діяльності фірми (прибутковість, період досягнення беззбитковості, термін повернення інвестицій тощо);

– характеристика загальних потреб у коштах, бажаної форми їх отримання, порядку та напрямків їх використання, форм повернення інвестору.

Резюме завершується особистою оцінкою підприємцем шансів на успіх його проекту.

У розділі «Галузь, підприємство та його продукція» необхідно детально описати підприємство, щоб переконати інвестора або потенційного партнера в тому, що підприємство має налагоджене виробництво і можливості працювати прибутково. Важливо також показати інвестору (потенційному партнеру), що керівництво контролює діяльність свого підприємства.

У загальній характеристиці підприємства слід відобразити основні види та характер його діяльності: підприємство виробничого, торговельного характеру чи підприємство, що діє у сфері послуг; що і як воно може запропонувати своїм клієнтам; де воно розташоване; запланована географія розвитку бізнесу тощо. Слід також надати інформацію про ступінь розвитку підприємства, сформулювати основну його мету.

У цьому розділі бізнес-плану має бути викладена коротка інформація про підприємство, включаючи його назву, юридичний статус і форму власності, дату реєстрації, адресу, короткий аналіз основних показників господарської діяльності (для діючого підприємства). Враховуючи, що входження в ринок з конкретним видом товарів і послуг – це, насамперед, готовність вступити в конкурентну боротьбу, яка передбачає ризик, то важливе місце при ухваленні рішення про надання конкретних послуг чи розробку нового продукту посідає попередній аналіз привабливості обраної сфери бізнесу.

У цей розділ входить також характеристика галузі і можливостей для розвитку її бізнесу. При складанні бізнес-плану вивчаються та аналізуються особливості галузі.

Виділення в результаті проведеного аналізу ключових факторів успіху в галузі та обґрунтування заходів оволодіння ними дасть змогу уточнити концепцію бізнесу, дати об'єктивну характеристику продукту і визначити основних споживачів, оцінити конкурентів.

Для характеристики продукту (послуги), потрібно надати таку інформацію:

– характеристику продукції, що випускається (послуг, що надаються), в тому числі характеристику принципово нового продукту (послуги);

– тривалість життєвого циклу продукції;

– технологічні особливості випуску продукції (надання послуг);

– визначення продукції (послуг), призначеної для продажу на зовнішньому ринку.

При характеристиці запланованої продукції (послуг) дуже важливо чітко визначити:

– перелік (асортимент) основних видів продукції, напівфабрикатів, які планується виробляти, а також види послуг, що передбачається надавати споживачам;

– призначення виробленої продукції (наданих послуг);

– споживчі характеристики продукції (послуг);

– унікальність (цінність) продукції (послуг);

– конкурентоспроможність продукції (послуг) на споживчому ринку.

У характеристиці про призначення виробленої продукції (наданих послуг) необхідно визначити мету виробництва конкретних їх видів з точки зору задоволення конкретних потреб споживачів.

Споживчі якості продукції доцільно характеризувати за такими параметрами:

– основні види сировини, з якої виготовляється продукція;

– вага «нетто» одиниці продукції;

– термін зберігання за певних умов;

– смакові властивості (для харчових продуктів);

– естетика зовнішнього вигляду;

– показники якості продукції;

– хімічний склад;

– рівень цін;

– можливість надання знижок.

Необхідно визначити також слабкі сторони запропонованого продукту та тривалість його життєвого циклу.

У бізнес-плані доцільно виділити розділ «Маркетинг-план», в якому необхідно спланувати комплекс маркетингу, до якого входить все, що підприємство може впровадити для підвищення попиту на свої товари і послуги, а саме:

– схему розповсюдження товарів і послуг;

– принципи ціноутворення;

– методи стимулювання обсягів продажу;

– рекламну діяльність підприємства;

– сервісні послуги підприємства (гарантійне обслуговування тощо);

– формування громадської думки про впроваджувані товари і послуги.

Маркетинговий план розробляється на основі проведеного всебічного і глибокого дослідження, яке включає:

– аналіз ринкової сфери;

– комплексне вивчення вимог споживачів до продукції, а також кон'юнктури ринку, його місткості і попиту;

– оцінку діючої системи ціноутворення, рівня і динаміки зміни цін, форм і методів збуту;

– мотиви покупців при прийнятті рішень про придбання виробів (потреба, мода, смак, реклама тощо);

– відомості про конкурентів;

– визначення ресурсів і збутового потенціалу підприємства, його конкурентоспроможності на різних сегментах ринку.

Маркетинговий план включає такі основні підрозділи:

1) стратегію розвитку і освоєння цільового ринку (тобто ринку, на якому підприємство збирається працювати);

2) сильні та слабкі сторони діяльності підприємства;

3) основні цілі та завдання підприємства;

4) стратегію маркетингу;

5) товарну стратегію;

6) стратегію формування і розвитку каналів збуту товару;

7) цінову стратегію;

8) стратегію формування попиту і стимулювання збуту продукції;

9) витрати на реалізацію маркетингової програми, оцінку її ефективності;

10) контроль виконання накреслених заходів.

Таким чином, складання бізнес-плану підприємства починається з вивчення регіонального ринку продукції і послуг та позиції підприємства на конкретному видовому регіональному ринку.

Розділ «Маркетинг-план» має дати відповідь на запитання:

1) яку частку ринку займатиме підприємство?

2) скільки і яку продукцію (послуги) йому виробляти, в тому числі на найближчий період, у вартісному і натуральному вираженні?

3) хто і скільки купуватиме цієї продукції при певних якісних і цінових характеристиках?

У даному розділі суб'єкт підприємницької діяльності повинен не лише описати концепцію, а й подати бізнес як привабливу можливість для інвестицій, як кредитний ризик з великими перспективами або як пропозицію вигідного продажу продукту чи послуги.

Наступним розділом бізнес-плану є «Виробничий план». Він прямо впливає на зміст інших розділів, а головне – на кінцевий економічний і, відповідно, фінансовий результат діяльності підприємства. Тому від ступеня обґрунтованості цього розділу залежить стабільність роботи підприємства на обраних сегментах ринку та його конкурентоспроможність.

Розділ «Виробничий план» включає такі дані:

– обсяг виробництва продукції (послуг) та обсяг її реалізації (у кількісних показниках);

– характеристику виробничих цехів, підрозділів;

– виробничу програму цехів, підрозділів;

– загальну характеристику технологічних ліній та обладнання робочих місць;

– розрахунок устаткування;

– розрахунок площі приміщень;

– характеристику джерел постачання сировини, напівфабрикатів тощо;

– прогноз сумарних витрат на виробництво, у тому числі їх розподіл на постійні та змінні.

У бізнес-плані необхідно розглянути сам процес виробництва продукції: описати будівлі, обладнання, потреби в сировині та трудових ресурсах, технологічні процеси, а також можливості бізнесу, використання виробничих потужностей та програми контролю якості.

Інформація про джерела постачання сировини та напівфабрикатів заноситься у таблицю, де зазначаються основні умови для укладання угод з постачальником на окремі види сировини, продукції, напівфабрикатів, форма оплати, види поставок, методи завозу тощо.

У даному розділі необхідно обрати оптимальний спосіб виробництва продукції. Фактори виробництва можуть поєднуватися різними способами, забезпечуючи однаковий обсяг випуску продукції. Наприклад, можна виробляти певну кількість продукції, використовуючи більші трудовитрати і менший капітал, або більшу кількість капіталу і невеликі витрати праці, або ж обрати будь-яке інше поєднання обох факторів, що знаходить відображення у кошторисі окремих статей витрат підприємства.

Необхідно також показати, як витрати залежать від обсягу діяльності підприємства і як вони можуть змінюватися за певний проміжок часу.

Виходячи з оцінки реалізованого і потенційного попиту на товар та власних витрат на виробництво, підприємство вирішує, що виробляти, скільки виробляти і з якими витратами, аби максимізувати свій прибуток.

У заключній частині виробничого плану характеризуються фактори, які знаходяться поза межами контролю підприємства, але впливають на характер його діяльності (наприклад, вимоги щодо охорони навколишнього середовища), а також засоби правового захисту нової продукції чи послуг (патенти, ліцензії, товарні знаки або авторські права, які будуть одержані підприємством).

У розділі «Організаційний план» висвітлюються питання організації раціональної системи управління кадрами, оцінюється кадровий потенціал підприємства і формулюються заходи з його підсилення.

У цьому розділі бізнес-плану розглядають дві проблеми: організаційну структуру та юридичну форму підприємства.

Організаційна структура повинна передбачати:

– організаційну схему підприємства – перелік всіх служб та посадових осіб, функціональні обов'язки, посадові оклади, підпорядкування та організаційні зв'язки між працівниками, шляхи реформування організаційної схеми на різних стадіях розвитку підприємства;

– керівний склад підприємства, його обов'язки, оплату праці та умови преміювання;

– критерії відбору кадрів – вимоги до претендентів на ту чи іншу посаду, що передбачається організаційною схемою;

– оцінку результатів роботи та форми заохочення – перелік показників, за якими оцінюється робота посадових осіб, методика оцінки результатів роботи, форми матеріального та морального заохочення;

– форми та шляхи підвищення кваліфікації працівників підприємства.

Функціональні обов'язки кожного працівника мають бути викладені в посадових інструкціях.

Розкриваючи юридичні аспекти створення підприємства, необхідно визначити організаційно-правовий статус та форму власності.

Надзвичайно важливим є питання організації фінансування підприємницького проекту, яке розглядається у розділі бізнес-плану «Фінансовий план». У ньому узагальнюються матеріали попередніх розділів, обґрунтовується сума коштів, необхідних для реалізації проекту, та визначаються джерела отримання цих коштів.

У бізнес-плані необхідно також зазначити, якого роду фінансові ресурси потрібні підприємству для успішного розвитку з самого початку його діяльності, визначити способи фінансової участі його учасників та сформулювати вимоги до капіталу.

Необхідно вказати джерела фінансових коштів, які є на даний час, а також ті, які передбачається залучити в майбутньому, для того щоб потенціальний інвестор зміг визначитися стосовно того, як його позики та інвестиції впишуться в загальну фінансову картину.

В його розробці мають бути враховані характеристики й умови бізнес-середовища, а саме:

– існуючі податки та тенденції їх зміни;
– зміни валютних курсів, за якими ведуться обчислення;
– інфляційна характеристика середовища;
– схеми розрахунків тощо.

До цього розділу мають бути підготовлені такі основні документи:

– прогноз обсягу продажу;
– план грошових надходжень і витрат;
– зведений баланс активів і пасивів;
– графік досягнення беззбитковості;
– баланс прибутку та його розподілу.

Прогноз обсягів продажу повинен дати уявлення про частку ринку, яку передбачається завоювати під свою продукцію.

За допомогою балансу грошових надходжень і витрат перевіряється синхронність надходження і витрачання коштів, тобто перевіряється майбутня ліквідність підприємства.

Дані балансу активів і пасивів підприємства використовуються для оцінки його фінансового стану, виявлення власних обігових коштів, перевірки відповідності банківських позик об'єктам кредитування, для розрахункових взаємовідносин і використання ресурсів за цільовим призначенням.

Аналіз балансу підприємства дозволяє визначити: банкам та інвесторам – платоспроможність і забезпеченість кредитів; акціонерам – надійність вкладів та їхніх прибутків; керівникам підприємства – стратегію розвитку і можливості самофінансування. Важливим є також складання балансу прибутку та його розподілу. До цього розділу доцільно скласти графік досягнення беззбитковості, що ілюструє вплив на величину прибутку обсягу виробництва, доходів і собівартості продукції.

На підставі вказаних документів можна не лише спрогнозувати майбутній фінансовий стан підприємства, але й оцінити його

за допомогою очікуваних фінансових коефіцієнтів: ліквідності, платоспроможності та рентабельності.

Досягнення бажаних фінансових результатів завжди пов'язане з певними ризиками, що виникають у результаті небажаних негативних змін. Тому у бізнес-плані передбачено розділ «Оцінка ризиків».

Ризик – це загроза того, що суб'єкт підприємницької діяльності понесе додаткові витрати порівняно з тими, що передбачалися проектом або програмою його дій, чи отримає доходи, нижчі за ті, на які він розраховував. Особливо великим є ризик у новому підприємництві. Виходячи з певної ймовірності виникнення небажаних ситуацій, необхідно побудувати діяльність таким чином, щоб зменшити ризик і пов'язані з ним втрати в майбутньому.

У цьому розділі бізнес-плану необхідно дати рекомендації для запобігання ризику, а також викласти свою програму страхування від ризику. Слід передбачити, до яких страхових установ варто звернутися, на які суми планувати страхові внески.

У Додатки до бізнес-плану включають всю важливу інформацію, яка не ввійшла до його основної частини: повні резюме менеджменту підприємства; копії балансів і звітів про фінансову діяльність підприємства (як правило, за три попередні роки); детальні розрахунки економічної ефективності інвестиційних проектів; аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства; рекомендаційні відгуки кредиторів, у яких компанія раніше отримувала кредити; копії договорів, пов'язаних з реалізацією проекту; угоди про наміри із закупівель обладнання, сировини, матеріалів і реалізації готової продукції; схеми технологічних процесів і фотографії; опис виробничих процесів; копії ліцензій, авторських свідоцтв та ін.

2.2. Логіка розробки бізнес-плану

Розробка бізнес-планів характерна для всіх форм та видів підприємництва, це складова частина підприємницьких угод виробничого, торгово-комерційного і фінансово-кредитного характеру.

Бізнес-план є ефективним засобом донесення нової ідеї до осіб, спроможних фінансувати. Водночас – це основа для оцінки перспективи розвитку та управління новим бізнесом.

Розробка бізнес-плану є досить трудомістким процесом і вимагає значних затрат часу та коштів. Тому одним із факторів,

що зумовлює ефективність і результативність бізнес-планування, є його організація.

Бізнес-план – це документ, який описує всі основні аспекти майбутнього підприємства, аналізує всі проблеми, з якими воно може зіткнутися, а також визначає способи вирішення цих проблем. Тому правильно складений бізнес-план відповідає на запитання: чи варто взагалі вкладати кошти в цю справу і чи принесе вона доходи, які окуплять всі витрати сил і коштів? Дуже важливо зробити це саме на папері у відповідності до вимог і провести спеціальні розрахунки. Це допомагає побачити майбутні проблеми і зрозуміти, чи можна їх подолати.

Особиста участь керівника в складанні бізнес-плану настільки велика, що більшість зарубіжних банків та інвестиційних фірм взагалі відмовляються розглядати заявки на виділення фінансування, якщо стає відомо, що бізнес-план з початку і до кінця був підготовлений консультантами, а керівник його лише підписав. Залучаючись до роботи особисто, він ніби моделює свою майбутню діяльність, перевіряючи на міцність сам задум і себе.

Підготовкою бізнес-плану можуть займатися менеджери, підприємці, підприємства, об'єднання підприємств або консалтингові організації. Основу групи спеціалістів, що розробляють бізнес-план, становлять маркетологи, економісти, статистики, фінансисти. Для розробки стратегії розвитку великого підприємства складається розгорнутий бізнес-план. Нерідко вже на стадії його підготовки визначається партнер.

Підприємства, які працюють у стабільній ситуації та виробляють товар для сталого ринку, при зростанні обсягів виробництва розробляють бізнес-план, спрямований на удосконалення виробництва та пошук шляхів зниження його витрат. Але всі ці підприємства постійно розглядають заходи щодо модернізації продукції чи послуг, що виробляються чи надаються. Підприємства, які виробляють продукцію в умовах постійного ризику, насамперед, систематично працюють над освоєнням нових видів продукції, переходом на виробництво товарів нових поколінь та продовженням їх життєвого циклу. Якщо підприємство, плануючи значне зростання виробництва традиційних продуктів або тих, що освоюються, не має достатніх власних потужностей для їх виробництва, воно може вирішити цю проблему, виходячи з таких варіантів:

1) шляхом залучення інвестицій для створення нових потужностей;

2) шляхом пошуку партнерів, в яких можна орендувати чи взяти в лізинг необхідне обладнання.

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

Одне із першочергових завдань бізнес-плану – це пошук інвесторів: нових акціонерів, кредиторів, спонсорських вкладень тощо.

Загалом складно визначити послідовність опрацювання бізнес-плану, але підприємець, розробляючи його, має «внутрішню логіку», яка допомагає йому в процесі, підказує етапи, не дає можливості «перескочити».

У цілому логіка розробки бізнес-планів така:

1) вибір продукту на ринку;

2) дослідження ринкового середовища;

3) вибір місцезнаходження підприємства;

4) прогнозування обсягів продажу;

5) визначення виробничих параметрів бізнесу;

6) опрацювання цінової та збутової політики;

7) вибір та обґрунтування організаційних параметрів бізнесу;

8) оцінка можливих ризиків та загроз для бізнесу, прогноз їх мінімізації;

9) оцінка фінансових параметрів;

10) складання резюме та висновків.

Головними принципами, якими слід керуватися при розробці бізнес-планів, є принцип неперервності, принцип багатоваріантності, принцип кількісної оцінки цілей розвитку підприємства, принцип науковості та принцип оптимальності, принцип збалансованості і принцип системності, послідовності і швидкого (гнучкого) реагування.

Принцип *неперервності* означає, що роботи зі складання різних планів повинні вестися постійно, без перерв.

Принцип *багатоваріантності* відображає необхідність в отриманні не одного, а сукупності планів, але перевага надається найкращому варіанту.

Принцип *кількісної оцінки цілей* розвитку підприємства означає необхідність представлення в цифровому вираженні запланованих до досягнення цілей функціонування виробництва і збуту готової продукції (послуг).

Принцип *науковості* полягає в необхідності побудови різних видів планів на основі економічних і фінансових розрахунків,

які базувалися би на правильно обраних елементах системи планування, достатньо точних вихідних даних і прогресивних нормах і нормативах.

Принцип *збалансованості* полягає у системі тісно взаємопов'язаних і погоджених різних видів планів, які ґрунтувалися би на реально розрахованих трудових, виробничих і фінансових ресурсах.

Принцип *оптимальності* заключається в необхідності знаходження і реалізації найкращих оптимальних рішень.

Принцип *системності* обумовлює необхідність проектування і поєднання всіх елементів системи планування в єдину систему.

Принцип *послідовності* складається з того, що числові оцінки економічних, фінансових і інвестиційних показників, отриманих в результаті розробки бізнес-плану, повинні повністю відповідати етапам стратегічного плану розвитку підприємства.

Принцип *швидкого (гнучкого) реагування* передбачає можливість оперативного внесення відповідних коригувань в плани виробничо-господарської та інвестиційної діяльності підприємства, обумовлених змінами в мікро- і макросфері. У ринковій економіці важливо також оперативно і адекватно реагувати на сучасні досягнення науково-технічного прогресу. Це дозволить підприємству зберегти високий рівень конкурентоспроможності виготовленої продукції і підприємства.

За рахунок чітко визначених кінцевих цілей розробленого бізнес-плану вся справа бізнесу набуває цілеспрямованості, що дозволяє спрямувати енергію та дії підприємств в оптимальне русло. Підготувавши бізнес-план, підприємство чи підприємець отримує інструмент контролю управління, який забезпечує поступове його просування до поставленої мети.

При складанні бізнес-плану відбувається процес самонавчання, а після реалізації передбачених ним дій він слугує основою для аналізу фактичних показників. Таким чином, підприємець набуває знань, досвіду та професіоналізму.

У сучасних умовах бізнес-план є робочим інструментом, який описує процес функціонування підприємства, показує, яким чином його керівники мають намір досягти своєї мети. Якісно розроблений бізнес-план допомагає підприємству зростати, завойовувати нові позиції на ринку, розробляти перспективні плани свого розвитку, формувати концепції виробництва нових товарів і послуг та обирати раціональні шляхи їх реалізації.

2.3. Титульний лист, анотація та концепція бізнесу

Титульний лист бізнес-плану має бути лаконічним і привабливим, не містити зайвих подробиць. Титульний лист бізнес-плану може бути оформлений таким чином:

Підприємство_____
Адреса _____
E–mail Факс _____, Телефон_____
суворо конфіденційно
Прохання повернути, якщо Вас не зацікавив проект
Кому_____
Коротка назва проекту (до 20–30 знаків)_____
Повна назва проекту _____
Керівник підприємства _____Тел. _____
Проект підготовлений _____Тел._____
Дата початку реалізації проекту_____
Тривалість проекту_____
Період часу від дати, на яку актуальні початкові дані (від дати початку проекту) _____мес.
Дата складання_____200 р.
Конфіденційність_____

В анотації дається короткий опис мети і основних положень бізнес-плану (0,5–2 сторінки). Анотація призначена для вищого керівництва, письмових звернень, рекламних оголошень. Анотація може бути оформлена в такій послідовності:

У змісті дається перелік того, що буде включено в бізнес-план, що дозволяє швидко знайти необхідну інформацію. Зміст має бути чітко пронумерованим.

У вступі вказується завдання складання бізнес-плану і коло осіб, яким він адресований. Доцільно також відзначити, чому виникла необхідність в створенні даного проекту або інвестиційного задуму.

Підприємство _____
Адреса _____
Телефон _____, Факс_____
E – mail _____, Керівник підприємства_____
Суть пропонованого проекту і місце реалізації _____
Результат реалізації проекту_____
Загальна вартість проекту_____

Необхідні фінансові ресурси_____
Термін окупності проекту_____
Очікуваний середньорічний прибуток_____
Передбачувана форма і умови участі інвестора_____
Можливі гарантії з повернення інвестиції_____

Анотація може виглядати таким чином:

Концепція бізнесу (резюме) – це стислий огляд інформації про накреслюваний бізнес і цілі, які ставить перед собою підприємство або підприємець, починаючи власну справу або розвиваючи ту, що існує.

Порядок оформлення:

Суть проекту_____
(Основні переваги і унікальність пропонованого бізнесу, перспективи його розвитку)
Цілі і завдання бізнес-плану _____
Економічне обгрунтування і ефективність проекту_____
_____
(Основні фінансові результати і прогнозована ефективність для інвестора і для виробника)
Відомості про фірму_____
(Дата створення і розширення, організаційно-правова форма, структура капіталу)
Команда управління_____
(Керівництво фірми, бухгалтер і юрист, основні менеджери)
План дій_____
(Довгострокова і короткострокова стратегії підприємства)
Дані доцільно подати у вигляді таблиці:

Стратегія	Конкретні завдання реалізації стратегії	План заходів	Терміни реалізації

Фінансування_____
(Потреби в інвестиціях. Напрями їх використання, пропоновані джерела фінансування, ризик інвестування)
Плани повернення позикових коштів_____
(Термін гарантованого повернення кредиту, умови інвестування, форма, в якій інвестор отримає бажану віддачу від вкладеного капіталу)
Гарантії повернення інвестицій_____

Призначення бізнес-плану_____

(Для потенційного інвестора або кредитора, можливих партнерів по бізнесу або акціонерів, співзасновників, керівництва підприємства або самого підприємця)

Концепція є гранично скороченою версією самого бізнес-плану. У зв'язку з цим вона може мати і самостійне значення, трактуватися як рекламний документ, використовуватися при наданні заявки потенційному інвестору на початкове або додаткове фінансування.

Порядок викладення концепції достатньо вільний. Основна вимога – простота і лаконічність, мінімум спеціальних термінів. Необхідно створити таке резюме, яке запам'ятовується: у ньому можна помістити малюнок або фотографію виробу. Обсяг такого розділу не повинен перевищувати 3–4 сторінки.

2.4. Вимоги до написання та оформлення бізнес-плану

Оформлення і стиль не менш важливі для успіху бізнес-плану, ніж і його зміст. Недбало оформлений, неграмотно складений, надмірно розлогий чи, навпаки, невиправдано стислий бізнес-план не знайде розуміння і підтримки в потенційних інвесторів ділового проекту.

Бізнес-план повинен виглядати професійно. Це рекламний документ, що характеризує як підприємця, так і його бізнес. Зокрема, про вашу компетентність будуть судити не лише за змістом, але й за зовнішнім виглядом бізнес-плану. Це зовсім не означає, що він повинен бути складним та наповненим великою кількістю матеріалу. Бізнес-план має *бути простим, функціональним, зрозумілим і зручним у використанні.*

Складати бізнес-план потрібно таким чином, щоб інвестори легко могли відшукати в ньому параграфи, що їх цікавлять, оскільки не кожен з них захоче читати весь бізнес-план. На першій сторінці бізнес-плану слід розмістити зміст. Необхідно також передбачити й функціональний поділ розділів. Використання таблиць, діаграм і графіків зазвичай сприяє більш повному сприйняттю інформації. При складанні більшості бізнес-планів для подання фінансової інформації часто використовують розвороти.

Частіше за все бізнес-план містить конфіденційну інформацію про бізнес, тому слід добре контролювати його розповсюд-

ження. Деякі підприємці нумерують кожен екземпляр. Інші – при першому знайомстві з потенційним інвестором дають йому короткий огляд, і тільки в тому випадку, якщо інвестор висловив зацікавленість, його знайомлять з детальним планом.

Фахівці з бізнес-планування рекомендують дотримуватися таких *правил складання й оформлення бізнес-плану:*

– речення повинні бути короткими, ясними, чіткими, енергійними. Не потрібно даремно витрачати слова і надмірно прикрашати текст (писати «гарно»). Не варто вкладати в текст занадто багато емоцій. Не рекомендується вживати багатозначні і розпливчасті вислови (наприклад, «хтось» чи «пан Х», якщо можна конкретно назвати людину). Читач погано сприймає занадто академічний, наукоподібний твір. Бізнес-план має бути стислим, простим, адекватно розкривати зміст підприємницького проекту. У бізнес-плані необхідно уникати суто технічного опису продукції, технологічних операцій та процесів;

– бізнес-план повинен забезпечувати конфіденційність інформації про підприємство та його діяльність, тому необхідно контролювати сферу його розповсюдження;

– бізнес-план має бути функціональним, тобто містити лише корисну інформацію, яка цікавить або може зацікавити потенційних інвесторів;

– бізнес-план має спиратися на реалістичні припущення. Прогнози треба обґрунтовувати посиланнями на дослідження цільового ринку.

– Будь-яке припущення повинно мати кілька варіантів: від найгіршого до найоптимістичного, у процесі бізнес-планування необхідно орієнтуватися на найгірший;

– не варто захоплюватися загальними міркуваннями, екскурсами в чисту теорію чи сфери, що не пов'язані з даним бізнесом. Наприклад, підкреслюючи циклічний характер продажу свого товару, не потрібно повністю викладати теорію ділового циклу;

– ідеї, подані в бізнес-плані, не повинні бути надмірно амбіційними. Не потрібно завищувати планку майбутніх досягнень – навіть якщо це здійснюється в рекламних цілях. Потенційні інвестори – банки, держава, венчурні компанії тощо – часто набагато краще інформовані про реальний стан справ. Особливо точною і добре обґрунтованою повинна бути інформація про розміри ринків збуту, перспективи зростання, заплановану частку ринку;

– дуже допомагає з'ясуванню положень бізнес-плану використання фотографій, діаграм, графіків, таблиць. Уміле застосування цих засобів істотно покращує враження про бізнес-план;

– необхідно подбати про чітку структуру плану. Матеріал повинен бути розділений на короткі, добре виділені параграфи. Для позначення різних частин бізнес-плану можна використовувати різні кольори, зразки шрифту та ін. Добре структурований і оформлений матеріал легко читається, швидше попадає в поле зору. Не можна дозволити своєму бізнес-плану загубитися в масі подібної продукції, що лежить на столі в потенційного інвестора. Ваш бізнес-план повинен виділятися на загальному тлі;

– потрібно особливо чітко виділяти основні пропозиції бізнес-плану, його головні висновки;

– не варто обтяжувати основні розділи бізнес-плану різною об'ємною інформацією. Але якщо вона дійсно необхідна і роз'ясняє суть справи, викидати її з бізнес-плану не потрібно. Краще розмістити таку інформацію у додатках, для того щоб її могли знайти читачі, що мають потребу в додатковій інформації;

– важливо правильно обирати час для роботи над бізнес-планом. Це заняття вимагає великої зосередженості, тому бізнес-план варто писати тоді, коли над вами не тяжіють серйозні проблеми й усе йде відносно гладко;

– при складанні бізнес-плану не можна забувати про такий важливий принцип, як гнучкість планування. Необхідно визначати основні положення бізнес-плану так, щоб вони могли бути адаптовані до непередбачених змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;

– загальний обсяг бізнес-плану може бути прийнятним, якщо він не перевищує 100 сторінок. Як свідчить практика, обсяги бізнес-плану обмежуються 20–25 сторінками (якщо вартість проекту більше 100 тис. грн, необхідні детальніші розрахунки з поясненнями);

– якщо бізнес-план складається для досягнення цілей розвитку і диверсифікації в нові сфери бізнесу для вже існуючого підприємства, він повинен дати відповідь, чи не постраждають поточні, основні операції від запланованих змін;

– за необхідності додаткова інформація може бути винесена в «Додатки».

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

– наявність титульного аркуша;

– наявність змісту;

– розміщення резюме на початку бізнес-плану;

– розміщення в кінці бізнес-плану додатків;

– наявність приміток та посилань на джерела використаної інформації.

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

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

1) титульний аркуш не нумерується;

2) сторінка змісту не нумерується (якщо їх кілька, то вони нумеруються римськими цифрами);

3) основні розділи нумеруються арабськими цифрами 1, 2, 3 і т. д.;

4) додатки позначаються великими літерами А, Б, В і т. д., наприклад «Додаток А»;

5) сторінки додатків нумеруються так: А1, А2, А3; Б1, Б2, Б3 і т. д.

Питання для самоконтролю

1. Які фактори впливають на формування структури бізнес-плану?
2. Що конкретно має включати в себе бізнес-план?
3. Яке значення резюме як одного з розділів бізнес-плану?
4. Які складові частини бізнес-плану є обов'язковими?
5. Дати характеристику найбільш поширеної структури бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій у виробничу діяльність.
6. Назвіть основні розділи бізнес-плану. Охарактеризуйте їх.
7. У чому полягає загальна логіка розробки бізнес-плану?
8. Які основні правила складання та оформлення бізнес-плану?
9. Вкажіть способи захисту конфіденційності бізнес-плану.
10. Яку функцію виконує титульний лист бізнес-плану?

3. ПІДГОТОВЧА СТАДІЯ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ

3.1. Процес стратегічного планування на підготовчій стадії

Особливе місце в плановій організації діяльності підприємства займає перспективне, стратегічне планування, яке є однією з основних функцій управління і виступає процесом визначення цілей створення організації, а також шляхів їх досягнення. Стратегічне планування формує основу для всіх управлінських рішень. Функції організації, мотивації і контролю менеджменту орієнтовані на розробку і реалізацію стратегічних планів. Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління колективом підприємства.

У менеджменті термін «стратегія» тлумачиться як програма дій, яка визначає розвиток підприємства і відповідне управління, а також досягнення поставлених цілей.

Існують різні підходи щодо визначення поняття «стратегія».

Наведемо деякі визначення цього поняття, сформульовані видатними фахівцями цієї галузі в різні часи.

1. Стратегія – це план управління підприємством, спрямований на закріплення його позиції, задоволення потреб і досягнення певної мети (А. Томпсон, А. Стрікленд).

2. Стратегія – це дії і підходи управлінського персоналу щодо досягнення встановлених показників діяльності (А. Томпсон, А. Стрікленд).

3. Стратегія – це підприємницька діяльність, якій властиві азарт і ризик (А. Томпсон, А. Стрікленд).

4. Стратегія – це встановлення основних довгострокових цілей і намірів підприємства, а також напряму дій і ресурсів, які необхідні для досягнення цих цілей (А. Чандлер).

5. Стратегія – це набір правил для ухвалення рішень, якими керується організація в своїй діяльності (І. Ансофф).

6. Стратегія – це узагальнена модель дій, які необхідні для координації і розподілу ресурсів компанії (Б. Карлоф).

7. Стратегія – це комплексний план, сформований для здійснення місії організації і досягнення її цілей (Р. Меськон, Р. Хедоурі, Ф. Альберт).

Розробка програми діяльності підприємства є першим етапом стратегічного планування, яке показує управлінську

діяльність зі створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями і шансами у сфері маркетингу. Завдання керівництва підприємства – створити господарський механізм, який забезпечує найбільш швидку його адаптацію до зовнішніх плинних умов. Це дозволить зменшити невизначеність і ризик в господарській діяльності і забезпечити концентрацію ресурсів на обраних пріоритетних напрямах.

У рамках стратегічного планування вирішується безліч питань управління підприємством, зокрема: розробка загальної стратегії; підготовка стратегічних рішень в окремих господарських областях; аналіз конкурентного середовища; визначення основних цілей підприємства; управління стратегічно важливими факторами діяльності на ринку; формування маркетингової стратегії на ринку окремих товарів; вивчення життєвого циклу продукції на ринку; управління портфелем замовлень; виявлення стратегічних перспектив фінансування капіталовкладень; формулювання загальної концепції розвитку підприємства; аналіз перспектив у цій сфері; дослідження структури витрат.

Планування, як відомо, є складовою частиною стратегічного управління. Процес стратегічного управління відбувається в три етапи: спочатку визначаються довгострокові перспективи розвитку підприємства і його основних підрозділів; на етапі реалізації планів розробляються заходи щодо здійснення фірмової стратегії; за допомогою контролю виявляють основні проблеми в сфері реалізації стратегії підприємства. Стратегічне планування визначає характер стратегічного управління. Реалізація стратегічних планів, стратегічний контроль і виявлення виникаючих проблем належать до сфери оперативного управління, і тому не можуть розглядатися як суто стратегічні фактори.

Важливим етапом стратегічного планування є визначення цілей і завдань підприємства. При формулюванні цілей підприємства рекомендується використовувати як кількісні показники, наприклад, частки товарів підприємства у країнах, товарах або сегментах; обсяги продажів товарів і послуг на ринках в натуральному або грошовому вираженні; розмір прибутку підприємства; виробничі витрати з виготовлення і збуту продукції та ін., так і якісні показники, які характеризують освоєння нових ринків; розробку і збут нової продукції; охорону навколишнього середовища в країнах, де діє підприємство; забезпечення зайнятості в регіонах, де підприємство веде торгівлю або відкриває філії та ін.

Програма діяльності підприємства. Цілі підприємства, головне – вижити в умовах економічного спаду і зростання інфляції

в країні; щонайшвидше адаптувати господарську діяльність і систему управління підприємством до плинних зовнішніх і внутрішніх економічних умов; зберегти колектив фахівців і керівних працівників, які працюють на підприємстві; забезпечити стабільне становище підприємства на ринку.

Стратегічне планування у підприємстві є засобом досягнення його цілей. Таке планування – набір дій і рішень, прийнятих керівництвом, які забезпечують розробку специфічних стратегій, щоб допомогти організації досягти її глобальних цілей. Процес стратегічного планування допомагає в ухваленні правильних управлінських рішень. Його завдання – забезпечити нововведення і зміни в організації необхідними заходами і в потрібні періоди. Можна виділити чотири основні види управлінської діяльності в рамках процесу стратегічного планування: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація, організаційне стратегічне передбачення.

Стратегія є детальним всебічним комплексним планом, призначеним для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей. Стратегія переважно формулюється і розробляється вищим керівництвом підприємства, але її практична реалізація спирається на активну участь всіх рівнів управління. Стратегічний план обґрунтовується широкими дослідженнями і фактичними даними. Щоб ефективно конкурувати у світі бізнесу, підприємство повинне постійно займатися збором і аналізом величезної кількості інформації щодо галузі, конкуренції та інших факторів.

Стратегічний план додає підприємству визначеності, індивідуальності, що дозволяє йому зацікавлювати працівників певного типу і, в той же час, не залучати непотрібних працівників. Такий план відкриває для підприємства перспективу, яка орієнтує його співробітників і допомагає в реалізації товарів або послуг.

Стратегічні планові програми розробляються так, щоб не тільки залишатися цілісними протягом тривалих періодів часу, але і бути досить гнучкими, щоб при необхідності можна було здійснити їх модифікацію і переорієнтацію. Загальний стратегічний план розглядається як програма, яка спрямовує діяльність підприємства протягом тривалого періоду часу, з урахуванням того, що конфліктна ділова і соціальна обстановка, яка постійно змінюється, робить неминучими коригування.

Існують певні характерні риси, що властиві будь-якій стратегії:

– стратегія як засіб досягнення мети, якої прагне досягти організація, може змінюватися в окремі моменти і на різних рівнях ієрархії;

– стратегія повинна узгоджуватися з місією, орієнтирами, які визначила для себе організація;

– у процесі формулювання стратегії доведеться користуватися узагальненою, неповною і неточною інформацією щодо альтернатив розвитку;

– процес розробки стратегії не завершується вживанням негайних заходів і здійснюється з орієнтацією на певний напрям розвитку;

– сформульована стратегія використовується для розробки подальших стратегічних проектів із застосуванням пошукових методів;

– необхідність в стратегії зникає, як тільки реальний процес розвитку починає виводити організацію на рівень очікуваних подій;

– успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку. Отже, стратегія – це визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

Стратегічне планування – це систематизоване визначення взаємопогоджених довгострокових цілей і напрямків діяльності підприємства. Основною метою стратегічного планування є швидка і адекватна реакція підприємства на зміну умов ринку, поведінку конкурентів, розвиток науково-технічного прогресу.

Процес розробки стратегії для складання бізнес-плану охоплює декілька послідовних етапів.

Етап I. Дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища організації (визначаються основні компоненти середовища, збирається і відстежується інформація про ці компоненти, складаються прогнози майбутнього стану середовища, оцінюється реальний стан і конкурентоспроможність підприємства.

Етап II. Встановлення орієнтирів діяльності (місія, цілі).

Етап III. Стратегічний аналіз (порівняння цілей і результатів дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, визначення розходжень між ними). Формування альтернативних стратегій.

Етап IV. Моделювання сценаріїв розвитку подій (досліджується вплив можливих сценаріїв розвитку подій на сформульовані стратегії; визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї або іншої стратегії за певним сценарієм розвитку подій).

Етап V. Вибір однієї з альтернативних стратегій.

3.2. Визначення місії, бачення та формулювання цілей підприємства

Місія – основоположний документ, в якому підприємство описує сферу (вид або галузь) своєї підприємницької (комерційної) діяльності, визначає цільовий ринок (або його сегмент), висловлює свої керівні принципи і встановлює перспективні цілі стосовно досягнення бажаних числових оцінок економічних, фінансових, соціальних і екологічних показників, а також проголошує свою систему суспільних і загальнолюдських цінностей.

Цей документ необхідний для здійснення як внутрішньої, так і зовнішньої сфери діяльності підприємства:

– усередині підприємства він дає персоналу чітке розуміння тих цілей, що підлягають реалізації, допомагає виробленню єдиної позиції, покликаної сприяти формуванню внутрішньофірмової культури;

– у зовнішній сфері він сприяє створенню цілісного і привабливого образу (іміджу), пояснюючи при цьому ту економічну і соціальну роль в суспільстві, яку підприємство має намір відігравати.

Місія – це коротке і чітке формулювання цілей і пріоритетів підприємства, компанії.

Місія дає відповіді на питання, чим, конкретно, займається підприємство і як воно зростатиме і розвиватиметься.

Формулювання місії має бути небагатослівним, але яскравим, образним і містити таку інформацію:

– Хто ви (офіційний статус організації, назва).

– В ім'я чого створена ваша організація (вищі цінності і цілі, в ім'я яких існує ваше підприємство).

– Що ви робите, для кого працюєте (узагальнене формулювання діяльності підприємства, а також визначення своєї клієнтури).

– Де ви знаходитеся (географія).

– Чим ви відрізняєтеся від інших подібних фірм (ваші принципові відмінності від конкурентів).

Зміст місії:

– опис продуктів (послуг), які пропонує підприємство;

– характеристика ринку – підприємство визначає своїх основних споживачів, клієнтів, користувачів;

– цілі підприємства, виражені в термінах виживання, зростання і прибутковості;

– технологія: характеристика устаткування, технологічних процесів, інновацій у галузі технології;

– філософія організації – погляди і базові цінності організації, які є основою для створення системи мотивації;

– внутрішня концепція, в межах якої підприємство описує власні враження про себе, відзначаючи джерела енергії, слабкі сторони діяльності, ступінь конкурентоспроможності, фактор виживання;

– імідж підприємства, який розкриває його економічну і соціальну відповідальність перед партнерами, споживачами, суспільством в цілому.

Формулювання місії підприємства повинне мати такі елементи:

– призначення підприємства з погляду конкретного виду його діяльності (товару, послуги) за умов даного сегмента ринку; виражені в певній формі основні напрями, орієнтири, вигляд, до якого прагне підприємство;

– переваги підприємства, які вирізняють його серед конкурентів і указують на нові, кращі або оригінальніші шляхи задоволення запитів споживачів.

Основними чинниками при розробці місії є:

– історія підприємства, в процесі якої складалася філософія підприємства, формувався його профіль і стиль діяльності, місце на ринку;

– існуючий стиль поведінки і спосіб дії власників і управлінського персоналу;

– стан середовища існування організації;

– ресурси, які підприємство може задіяти для досягнення своїх цілей;

– відмітні риси організації.

Цілями формулювання місії є:

1) надання суб'єктам зовнішнього середовища загального уявлення про те, що собою являє організація, до чого вона прагне, які засоби готова використовувати в своїй діяльності, якою є її концепція та ін.;

2) сприяння формуванню або зміцненню певного іміджу організації в уяві суб'єктів зовнішнього середовища;

3) сприяння єднанню усередині організації і створенню корпоративного духу;

4) створення можливостей для дієвішого управління організацією.

Сформулювавши місію підприємства, підприємець визначає напрям, в якому він працюватиме.

Чітке і образне формулювання місії – це візитна картка підприємства, яка має бути присутня скрізь: у рекламному роли-

ку, у прес-релізі, у листі, що направляється в органи місцевої влади. Всі працівники підприємства повинні добре знати суть місії, розуміти і підтримувати її. Можливі фактори і запобіжні питання, що повинні враховуватися на етапі визначення місії підприємства, наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Фактори і питання, що ставляться в процесі формулювання місії підприємства

Найменування фактора	Суть питання
Клієнти (замовники)	Хто є клієнтом (замовником) підприємства?
Товари	Які товари доцільно запропонувати на ринок?
Географія	Де підприємство має намір вести конкурентну боротьбу: на внутрішньому або зовнішньому ринку?
Проблеми виживання	Які економічні цілі підприємства?
Філософія підприємства	Які переконання, цінності і пріоритетні устремління найбільш бажані?
Уявлення про себе	Якими мають бути якісні характеристики і конкурентні переваги підприємства?

Як вдало сформульовані стратегічні місії можна навести такі:

– «Мета компанії «Motorola» – гідне служіння інтересам суспільства, надання нашим клієнтам продукції і послуг високої якості за доступними цінами, що дозволяє заробляти прибуток, необхідний для зростання підприємства, і надавати нашим службовцям і акціонерам можливості для досягнення різних цілей».

– Місія корпорації «Samsung» свідчить: «Головне завдання корпорації «Samsung» формулюється так: отримувати прибуток, допомагаючи покращувати якість життя людей. Для досягнення цієї мети корпорація «Samsung» створює вироби і послуги, об'єднуючі в собі конкурентоспроможність і високу якість. Головною складовою цього процесу є людські знання і передова технологія».

Етика підприємства, або мораль ділових взаємин, за допомогою сумління (відчуття провини і гніву) бізнесмена в ідеалі дозволяє дотримуватися універсальних вищих вимог до поведінки співробітників підприємства в процесі підприємницької діяль-

ності. Етичні цінності підприємства у відношенні до партнерів на ринку – відмова від обману, чесна поведінка, довіра в спільній роботі, планування підприємницьких інтересів власників інноваційних ідей.

Місія підприємства багато в чому визначається також її ціннісними орієнтаціями, які істотно впливають на стратегічну поведінку керівників і всіх співробітників. У теорії і практиці виділяють шість видів ціннісних орієнтації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Ціннісні орієнтації і їх зв'язки з цільовими перевагами

Вид орієнтації	Категорія цінностей	Тип передбачуваних організаціями цілей
Теоретичні	– Істина – Знання – Раціональне мислення	Довгострокові дослідження і розробки
Економічні	– Практичність – Корисність – Накопичення багатства	– Зростання – Прибутковість – Результати
Політичні	– Влада – Визнання	Загальний обсяг капіталу, продажів, кількість працівників
Соціальні	– Гарні стосунки – Прихильність – Відсутність конфліктів	– Переважання соціальної відповідальності над прибутковістю – Непряма конкуренція – Сприятлива атмосфера в організації
Естетичні	– Художня гармонія – Форма і симетрія – Склад	– Дизайн виробу – Якість – Привабливість
Релігійні	Злагода зі всесвітом	– Етика – Моральні проблеми

Зрозуміле і повноцінне формулювання місії утілює стратегічну орієнтацію організації.

Бачення – це опис бажаного стану підприємства в майбутньому. При формуванні бачення можна використовувати різні горизонти планування.

Бачення – важлива передумова майбутнього зростання компанії і вибору перспективних напрямів її розвитку. Бачення дозволяє чітко усвідомити роль, яку покликані відігравати ті або інші елементи стратегії, то, як вони сприятимуть досягненню цілей стратегії компанії.

Корпоративне бачення наголошує, чим є компанія, до чого вона прагне, яких споживачів обслуговує і які вигоди їм надає.

Бачення компанії зазвичай оформляється як документ, який детально розкриває таку інформацію:

– висновки з аналізу зовнішніх і внутрішніх обставин: сильні і слабкі сторони компанії, можливості і ризики;

– відмітні якості і конкурентні переваги;

– стан компанії (фінанси, основні показники, недоліки і т. д);

– взаємини з клієнтами;

– внутрішні бізнес-процеси;

– пропоновані товари і послуги;

– навчання і розвиток, вирішення соціальних проблем, насамперед заробітної плати, і мотиваційні процеси;

– попередні довгострокові і проміжні цілі (завдання).

При створенні бачення необхідно враховувати таке:

– вирішити, що саме в цьому баченні надихатиме людей;

– сфокусувати бачення на стратегічних перевагах, які має або матиме компанія;

– зробити бачення досить простим, щоб його можна було використовувати для ухвалення рішень;

– забезпечити баченню максимально широку підтримку.

Другий етап – визначення цілей розробки бізнес-плану.

Мета – це кінцевий стан, якого підприємство або підприємець сподівається досягти в певний момент в майбутньому. Існують багато класифікаційних груп, що визначають цілі управління підприємством. Деякі з них поділяють за певними ознаками:

– за спрямованістю мети – зовнішні і внутрішні;

– за напрямками діяльності на підприємстві – економічні, технологічні, соціальні і екологічні;

– за можливостями повного втілення в життя – «цілі створення» (матеріального об'єкта або системи) і «цілі розвитку» (коли мова йде про процес);

– за узагальненням рівня управління – мета всього підприємства, окремих підрозділів, груп або індивідуумів;

– за тимчасовими характеристиками – коротко-, середньо- і довгострокові;

– за відповідною спрямованістю за видами діяльності – стратегічні, тактичні, оперативні;

– за впливом на окремі елементи підприємства – виробничі і управлінські;

– за характером діяльності – функціонування і розвитку;

– за пріоритетами – основні, вторинні і підтримуючі;

– за вимірністю – кількісні і якісні.

Цілі визначаються у таких термінах:

– прибутковість (доход, прибуток, доход на інвестований капітал, відношення прибутку до обсягів продажу і ін.);

– продуктивність або ефективність (витрати на виробництво одиниці продукції, виробленої на одного працівника, і ін.);

– продукція (зміна номенклатури і асортименту і ін.);

– ринок (обсяг продажів, частка на ринку);

– виробничі потужності (збільшення потужності всього підприємства або його структурних підрозділів) і для торгового підприємства – обсяг продажів (товарообіг досліджуваного періоду);

– персонал (зниження плинності, підвищення рівня кваліфікації, поліпшення умов праці).

У системі бізнесу мета виконує п'ять функцій:

– ініціативи – зіставлення існуючого і бажаного стану підприємства, мотивів дій;

– критерію ухвалення рішення – оцінка інформації і вибору альтернатив, пріоритетів в бізнесі;

– інструменту управління – керівні вимоги до дій, визначення напрямів бізнесу;

– координації – забезпечення безконфліктних стосунків між особами, які ухвалюють рішення, узгодження робіт спеціалізованих підрозділів;

– контролю – зіставлення оперативного стану показників господарської діяльності із цільовим їх рівнем.

На відміну від місії, цілі виражають конкретніші напрями діяльності підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Відмінності між місією і цілями підприємства

Показник	Місія	Цілі
1. Часовий критерій	Спрямована в майбутнє, але не має тимчасових визначень і не залежить від поточного стану	Завжди мають терміни їх досягнення

Продовження табл. 3.3

Показник	Місія	Цілі
2. Спрямованість інформації	На зовнішнє середовище підприємства – на споживачів, суспільство, регіон, їхні інтереси, цінності, очікування і пріоритети	Частіше мають внутрішньофірмову орієнтацію і направлені на покращання використання ресурсів, резервів
3. Особливості формулювання	Виражаються в загальних термінах і висвітлюють образ підприємства, його марку, стиль і тому подібне	Частіше мають конкретне вираження результатів діяльності
4. Вимірність	Переважають якісні характеристики і відносний масштаб виразу	В основному кількісно вимірювані і можуть бути однозначними і множинними

Будь-яке підприємство як складна соціально-економічна система має багатоцільовий характер. У процесі функціонування організації, разом із стратегічними цілями досягають великої кількості тактичних і оперативних. Із суто економічними тісно пов'язані соціальні, технічні і організаційні завдання. Структуризацію цілей може бути здійснено за різними ознаками (табл. 3.4).

Правильно сформульовані цілі повинні відповідати певним вимогам:

– бути кількісно вимірюваними, тобто мають бути встановлені «контрольні цифри», деякі з цілей матимуть якісний характер;

– бути прив'язаними до конкретних термінів досягнення, яке дозволить контролювати ступінь виконання планів;

– бути послідовними і логічно взаємопов'язаними.

Таблиця 3.4

Зразок класифікації цілей підприємства

№ п/п	Ознаки класифікації	Групи цілей	
1	Предмет (зміст)	Економічні Організаційні Політичні Виробничі	Соціальні Технологічні Наукові Естетичні Психологічні

Продовження табл. 3.4

№ п/п	Ознаки класифікації	Групи цілей	
2	Розмір	Максимум Не більше	Мінімум Не менше
3	Горизонт планування	Довгострокові (стратегічні) Середньострокові (тактичні)	Короткострокові (оперативні)
4	Сфера дії	Глобальні Регіональні Вищі Проміжні	Національні Локальні Супутні Нижчі
5	Ієрархічний рівень	Підприємство	Структурний підрозділ
6	Взаємовідносини	Комплементарні Індіфірентні	Конкурентні
7	Вимірність	Кількісні	Якісні (неметричні)

Наприклад, одна з цілей підприємця – отримувати прибуток у сумі 9 тис. грн щомісячно. Дана мета кількісно вимірювана, прив'язана до конкретного терміну, гнучка – у будь-який момент можна змінити даний мінімум, мета є простою і зрозумілою.

3.3. Зовнішній і внутрішній аналіз. Виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства

Наступний етап стратегічного планування – зовнішній аналіз.

Під зовнішнім аналізом розуміють процес оцінки зовнішніх щодо підприємства факторів. Зовнішніми є ті умови, які підприємець не може змінити, які об'єктивно складаються в середовищі функціонування підприємства.

Мета такого аналізу – визначити сприятливі можливості і небезпеки, які загрожують підприємству, а також ідентифікувати ключові фактори успіху в даній сфері бізнесу. Як правило, для визначення впливу факторів зовнішнього середовища їх розділяють на три групи: загальноекономічні, галузеві фактори і конкуренти.

Для того, щоб проаналізувати загальноекономічні фактори, можна використовувати табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка загальноекономічних факторів зовнішнього середовища

Зовнішні загальноекономічні фактори	Ступінь залежності бізнесу від загальноекономічних факторів						
	сильна незалеж-ність	слабка незалежність	нейтральна	слабка залежність	сильна залежність	Сприятливі можливості	Загрози і небезпеки
Макроекономічні показники: – темпи зростання ВВП – інфляція – доходи населення – безробіття			+ 	+ +	 +		
Соціально – демографічна ситуація: – чисельність зайнятих – структура зайнятих – етика праці – участь у профспілках			 + +	 +	 		
Державна регуляція: – оподаткування – валютний режим – державна підтримка					+ 		
Технологія: – зрілість – складність – патенти і авторські права та ін.					 + 		

Дещо легше підлягають прогнозуванню і оцінці галузеві фактори. До них належать:

– кількість, розміри і типи підприємств, що діють в даній галузі;

– динаміка основних економічних показників в галузі (темпи зростання і зниження обсягів виробництва, рівень витрат на виробництво продукції, рентабельність і т. п.);

– динаміка попиту на продукцію галузі;

– основні постачальники сировини, матеріалів, устаткування;

– основні групи споживачів продукції галузі.

Існують фактори, що визначають можливість і здатність підприємства конкурувати на своєму ринку. Такі фактори називаються ключовими, ними можуть бути вартісні (собівартість одиниці продукції, питомі капітальні вкладення, витрати на реалізацію одиниці продукції), а також якісні показники (якість продукції, рівень обслуговування, місцезнаходження підприємства).

Наприклад, для ресторанного бізнесу ключовими чинниками є: суворий контроль структури витрат (витрати на придбання продуктів – не більше 40%, а на заробітну плату – не більше 15% від суми загального обсягу продажів); уміння управляти запасами; правильний вибір місцезнаходження; забезпечення високої якості пропонованих страв; чистота, ввічливе і уважливе обслуговування. Нездатність забезпечити дані показники на практиці, означає швидкий крах ресторанного бізнесу. Тому вкрай важливим при плануванні бізнесу є визначення ключових факторів успіху в обраній сфері бізнесу.

Щоб використовувати всі можливості і уникнути небезпеки зовнішнього середовища, підприємцеві необхідно також знати, якими є можливості його підприємства, тобто потрібен аналіз ситуації усередині підприємства. Внутрішній аналіз – це процес оцінки факторів, які в принципі піддаються управлінню і контролю підприємця. Основне завдання внутрішнього аналізу – виявлення сильних і слабких сторін підприємства.

Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність внутрішніх факторів підприємства, які визначають процеси його діяльності. Воно охоплює такі основні елементи, як виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом, організацію. Розглянемо основні ознаки внутрішнього середовища.

Виробництво:

– розміри і потужності виробництва;

– тип і вік устаткування;

– джерела постачання;
– тенденції продуктивності;
– інноваційні можливості;
– нормування робіт;
– рівень браку;
– витрати на одиницю продукції;
– рентабельність продукції.

Збут і просування товарів:
– номенклатура продукції;
– розміри і частка ринку;
– якість маркетингових досліджень;
– ефективність використання реклами;
– організація продажу і сервісу;
– рентабельність продажів;
– ефективність експорту.

Фінансовий стан:
– активи;
– валові прибутки;
– прибутковість;
– джерела грошових надходжень;
– показники балансу.

Конкурентоспроможність продукції; конкурентний потенціал:
– фондовіддача;
– продуктивність праці;
– ефективність технології виробництва;
– ефективність інформаційних ресурсів.

Екологічність виробництва:
– охорона водних ресурсів;
– охорона повітряного басейну;
– охорона земель.

Соціальна ефективність і управління персоналом:
– процедури залучення і відбору кадрів;
– система стимулювання;
– професійно-кваліфікаційна структура кадрів;
– плинність кадрів;
– поліпшення умов праці і охорона здоров'я. Імідж підприємства:
– імідж керівника підприємства;
– імідж персоналу;
– якість обслуговування;
– досконалість офісу.

Базою підприємства в конкурентній боротьбі є сильні сторони його діяльності, які воно повинне зберігати і зміцнювати.

Слабкі сторони – це предмет уваги з боку керівництва, яке повинне робити все можливе, щоб позбавитися від них.

На практиці для аналізу і оцінки сильних і слабких сторін підприємства використовується форма балансу (табл. 3.6). Актив балансу складають унікальні, специфічні, особливі якості підприємства, згруповані за функціональними видами діяльності і ресурсами. До пасивів балансу з максимальною об'єктивністю мають бути включені внутрішні фактори, які обмежують конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 3.6

Баланс сильних і слабких сторін підприємства

Сильні сторони підприємства	Слабкі сторони підприємства
Специфічні, унікальні якості підприємства у сфері:	Якості, котрих бракує підприємству у сфері:
Маркетингу	Маркетингу
Виробництва	Виробництва
Персоналу	Персоналу
Досліджень і розробок	Досліджень і розробок
Фінансів	Фінансів

Вживаний для аналізу середовища метод SWOT – аналіз, де: S – сила (strength), W – слабкість (weakness), O – можливості (opportunities) і T – загрози (threats) – є широко визнаним підходом, що дозволяє провести загальне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища.

Сильні сторони:

– значна компетентність;
– адекватні фінансові ресурси;
– висока кваліфікація;
– гарна репутація у покупців;
– репутація відомого лідеру ринку;
– винахідливість стратегії у функціональних сферах діяльності організації;
– можливість отримання економії від зростання обсягу виробництва;

– захищеність (хоча б на одному з виробничих циклів) від сильного конкурентного тиску;
– відповідна технологія;
– переваги у сфері витрат;
– переваги у сфері конкуренції;
– наявність інноваційних здібностей і можливості реалізації;
– перевірений часом менеджмент.

Слабкі сторони:

– відсутність чітких стратегічних напрямів;
– конкурентна позиція, яка погіршується;
– застаріле устаткування;
– нижча прибутковість, тому що...;
– відсутність управлінського таланту і глибини розуміння проблем;
– відсутність деяких типів ключової кваліфікації і компетентності;
– погане відстежування процесу виконання стратегії;
– внутрішні виробничі проблеми;
– уразливість щодо конкурентного тиску;
– відставання у сфері досліджень і розробок;
– дуже вузька виробнича лінія;
– слабке уявлення про ринок;
– конкурентні недоліки;
– маркетингові здібності нижче середнього;
– нездатність фінансувати необхідні зміни в стратегії.

Можливості:

– вихід на нові ринки або сегменти ринку;
– розширення виробничої лінії;
– збільшення різноманітності у взаємозалежних продуктах;
– додавання супутніх продуктів;
– вертикальна інтеграція;
– можливість перейти в групу з кращою стратегією;
– самозадоволення серед конкуруючих підприємств;
– прискорення зростання ринку.

Загрози:

– можливість появи нових конкурентів;
– зростання продажів продукту-субституту;
– уповільнення зростання ринку;
– несприятлива політика уряду;
– зростаючий конкурентний тиск;
– рецесія і загасання ділового циклу;
– зростання сили торгу у покупців і постачальників;

– зміна потреб і смаку покупців;
– несприятливі демографічні зміни.

Після того, як конкретний список слабких і сильних сторін організації, а також погроз і можливостей складений, наступає етап встановлення зв'язків між ними. Для встановлення цих зв'язків складається матриця SWOT, яка має такий вигляд (рис. 3.1).

Показник	Можливості 1. 2. 3.	Загрози 1. 2. 3.
Сильні сторони 1. 2. 3.	ПОЛЕ СИМ	ПОЛЕ СИЗ
Слабкі сторони 1. 2. 3.	ПОЛЕ СЛМ	ПОЛЕ СЛЗ

Рис. 3.1. Матриця SWOT-аналізу

У лівій частині виділяються два блоки (сильні сторони, слабкі сторони), в яких відповідно вписуються всі виявлені на першому етапі аналізу сторони організації. У верхній частині матриці також виділяються два блоки (можливості і загрози), в яких записуються всі виявлені можливості і загрози. На перетині блоків утворюються чотири поля: СИМ (сила і можливості); СИЗ (сила і загрози); СЛМ (слабкість і можливості); СЛЗ (слабкість і загрози). На кожному з полів дослідник повинен розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті, які мають бути враховані при розробці стратегії поведінки організації:

– СИМ – сила і можливості;
– СИЗ – сила і загрози;
– СЛМ – слабкість і можливості;
– СЛЗ – слабкість і загрози.

На кожному з полів дослідник повинен розглянути можливі парні комбінації і позначити ті, які мають бути враховані при розробці стратегії поведінки організації.

Фактично полями перетинів є набори можливих сценаріїв розвитку подій.

Для тих пар, які опинилися на полі, необхідно розробляти:

– СИМ-стратегію з використання сильних сторін організації, для того щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явилися в зовнішньому середовищі;

– СЛМ-стратегію, вона має бути побудована так, щоб за рахунок можливостей спробувати подолати наявні в організації слабкості;

– СИЗ-стратегію, що повинна передбачати використання сили організації для усунення загрози;

– СЛЗ-стратегію, яка дозволяє організації позбавитися від слабкості, та спробувати запобігти навислій над нею загрозі.

Для успішного вивчення оточення організації методом SWOT-аналізу важливо не тільки вміти передбачити загрози і можливості, але і уміти оцінювати їх з погляду важливості і ступеня впливу на стратегію організації.

Для оцінки можливостей застосовується метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Матриця можливостей

Вірогідність використання можливості	Вплив		
	Сильний	Помірний	Малий
Висока	Поле ВС	Поле ВП	Поле ВМ
Середня	Поле СС	Поле СП	Поле СМ
Низька	Поле НС	Поле НП	Поле НМ

Отримані всередині матриці дев'ять полів можливостей мають різне значення для організації. Можливості, що потрапляють на поля ВС, ВП, СС, мають велике значення для організації і їх треба обов'язково використовувати. подібна матриця складається для оцінки загроз (табл. 3.8).

Ті загрози, які потрапляють на поля ВР, ВК і СР, представляють дуже велику небезпеку для організації і вимагають негайного обов'язкового усунення.

Таблиця 3.8

Матриця загроз

Вірогідність реалізації загрози	Можливі наслідки			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі удари»
Висока	Поле ВР	Поле ВК	Поле ВВ	Поле ВЛ
Середня	Поле СР	Поле СК	Поле СВ	Поле СЛ
Низька	Поле НР	Поле НК	Поле НВ	Поле НЛ

Загрози, що потрапили на поля ВВ, СК і НР, також повинні знаходитися у полі зору вищого керівництва і бути усунені в першочерговому порядку.

Що стосується загроз, що знаходяться на полях НК, СВ і ВЛ, то потрібен уважний і відповідальний підхід до їх усунення, при цьому не ставиться завдання їх першочергового усунення. Загрози, що потрапили на поля, що залишилися, також не повинні випадати з поля зору керівництва організації. Необхідно уважно відстежувати їх розвиток.

3.4. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії

Одні й ті самі цілі можуть бути досягнуті різними способами. Тому підприємець розробляє декілька різних варіантів стратегії і обирає найсприятливіший.

Розрізняють три основні стратегії, які мають універсальний характер і можуть використовуватися для будь-якого конкурентного середовища, – лідерство за витратами, диференціація, фокусування (табл. 3.9).

Стратегія – це комплексна програма дій, яка забезпечує здійснення місії підприємства і досягнення цілей. Більшість стратегій можна згрупувати так:

1. Стратегія лідерства за витратами – базується на зниженні власних витрат порівняно з витратами конкурентів.

2. Стратегія диференціації направлена на те, щоб поставляти на ринок товари або послуги, які за своїми властивостями привабливіші для споживача, ніж конкуруюча продукція.

Таблиця 3.9

Основні характеристики стратегії бізнесу

Стратегія бізнесу	Необхідні ресурси і навички	Вимоги до керівництва
Лідерство за витратами	– значні інвестиції і наявність доступу до капіталу; – інжинірингові навички; – ефективне нормування робіт;	– регулярний контроль за витратами; – конкретні, детальні звіти про контроль; – надійна організаційна структура в системі
Лідерство за витратами	– зручний, легкий для виготовлення дизайн виробу	розподілу повноважень; – стимули для досягнення високої якості

Продовження табл. 3.9

Стратегія бізнесу	Необхідні ресурси і навички	Вимоги до керівництва
Диференціація	– досвід в маркетинговій діяльності; – особлива увага до інжинірингових розробок; – творчі здібності; – істотні вкладення в базові дослідження; – традиції роботи в галузі; – наявність міцних зв'язків з каналами розповсюдження.	– інтенсивна координація проектно–дослідної діяльності; – пріоритет якісних цілей і суб'єктивного оцінювання над кількісними показниками; – сприятливі умови діяльності, які приваблюють висококваліфікованих працівників, дослідників, творчих людей.
Фокусування	– наявність перерахованих елементів організаційної діяльності.	– те саме.

3. Стратегія фокусування базується на тому твердженні, що будь-який ринок складається з достатньо відокремлених підрозділів або сегментів, і кожен сегмент ринку ставить специфічні вимоги до продукції або послуг.

Ризики, які пов'язані з використанням стратегії бізнесу, показано в табл. 3.10.

Процес стратегічного планування достатньо трудомісткий, але саме він істотно підвищує шанси виживання в конкурентному середовищі.

Стратегію підприємства обирає керівництво на основі аналізу факторів, які характеризують стан підприємства, з урахуванням результатів аналізу бізнес-портфеля, а також характеру і суті стратегій, які упроваджуватимуться.

Ключовими факторами, які при виборі стратегії необхідно враховувати, насамперед, є:

1. Стан галузі і позиція підприємства в ній. Відіграють вирішальну роль при виборі стратегії зростання підприємства. Провідні підприємства повинні прагнути максимально використовувати можливості, створені завдяки їх позиції лідера, і зміцнювати такі позиції. Підприємства-лідери залежно від стану галузі повинні обирати різні стратегії зростання. Наприклад, якщо галузь занепадає, потрібно робити ставку на стратегію диференціації, якщо галузь розвивається – обирати стратегію концентрованого або інтегрованого зростання.

Таблиця 3.10

Ризик використання конкурентних стратегій бізнесу

Лідерство за витратами	Диференціація	Фокусування
– загроза імітації (способів технології і методів виробничого процесу); – загроза появи нових технологій; – нехтування маркетинговими аспектами; – загроза інфляції витрат; – не комбінується із стратегією диференціації; – разом із фокусуванням дає ще нижчі витрати	– загроза імітації (унікальних властивостей товару); – загроза появи нових технологій; – нехтування ціною (витратами); – зниження значення диференціації для покупців з інших причин; – не комбінується із стратегією лідерства за витратами; – разом із фокусуванням дає ще більшу диференціацію	– імітація фокусування іншими підприємствами; – втрата привабливості товару для обраного сегмента з таких причин: – розмиті межі між сегментом ринку і ринком в цілому; – зниження попиту на товар; – виділення конкурентами ще локальнішого сегмента ринку (субсегменту)

2. Цілі підприємства. Визначають унікальність і оригінальність вибору стратегії підприємства. У цілях відображено, те чого прагне підприємство. Якщо, наприклад, інтенсивний розвиток підприємства не є метою, то, відповідно, не може бути обрано і стратегію зростання.

3. Інтереси і стосунки вищого керівництва. Відіграють значну роль у виборі стратегії. Керівництво може любити ризикувати або, навпаки, уникати ризиків, і таке ставлення може бути вирішальним у виборі стратегії. Особисті симпатії або антипатії керівництва також можуть достатньо сильно впливати на вибір стратегії. Наприклад, підприємство може взяти курс на диверсифікацію або поглинання іншого підприємства лише через особисті стосунки або з метою доведення певним особам власної переваги.

4. Фінансові ресурси підприємства. Також істотно впливають на вибір стратегії. Будь-які зміни в поведінці підприємства (наприклад, вихід на інші ринки, розробка нового продукту, перехід в нову галузь) потребують значних фінансових витрат.

5. Кваліфікація персоналу. Є також достатньо сильним обмежувальним чинником при виборі стратегії. Без кваліфікованого персоналу керівництво не може обирати стратегій діяльності,

які потребують глибоких знань і високої кваліфікації її виконавців.

6. Зобов'язання підприємства. Щодо попередніх стратегій створюють певну інерційність в розвитку. Неможливо повністю відмовитися від усіх попередніх зобов'язань у зв'язку з обранням нових стратегій. Тому, обираючи нові стратегії, необхідно враховувати, що певний час ще діятимуть зобов'язання попередніх років, які відповідно стримуватимуть і дещо змінюватимуть можливості реалізації нових стратегій.

7. Ступінь залежності від зовнішнього середовища. Істотно впливає на вибір стратегії. Іноді виникають ситуації, коли підприємство настільки залежить від постачальників або споживачів продукції, що не може обирати стратегію, виходячи лише з можливостей найповнішого використання власного потенціалу.

8. Фактор часу. Потрібно обов'язково враховувати при виборі стратегії. Підприємство може реалізовувати стратегію лише в ті моменти і терміни, коли з'являється для цього можливість.

Якщо обрана стратегія відповідає цілям підприємства, її оцінюють за такими напрямами:

1. Відповідність обраної стратегії стану і потребам середовища. Перевіряється зв'язок стратегії з основними суб'єктами середовища, з факторами динаміки ринку і динаміки розвитку життєвого циклу товару;

2. Відповідність обраної стратегії потенціалу і можливостям підприємства. Оцінюється зв'язок обраної стратегії з іншими стратегіями, відповідність можливостям персоналу, обґрунтованість програми реалізації стратегії в часі;

3. Прийнятність ризиків. Ризик оцінюють за трьома напрямами:

– реалістичність передумов, покладених в основу вибору стратегії;

– негативні наслідки, до яких може призвести невдало обрана стратегія;

– виправданість ризику втрат від провалу реалізації стратегії можливим позитивним результатом.

Питання для самоконтролю

1. В якій послідовності здійснюється процес стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану?

2. Дати характеристику основних етапів стратегії планування підприємницької діяльності.

3. Що таке аналіз ситуації на ринку та постановка цілей підприємства?

4. З якою метою формулюється місія підприємства?

5. За допомогою яких інструментів здійснюється зовнішній та внутрішній аналіз?

6. Що таке зовнішній аналіз, як він здійснюється?

7. Що таке внутрішній аналіз, як він здійснює виявлення сильних і слабких сторін підприємства?

8. У чому полягає сутність SWOT-аналізу та на які питання він дає відповіді?

9. Що таке місія підприємства та як здійснюється формування цілей його діяльності?

10. Назвіть типові стратегії, які можуть бути використані у бізнес-плані.

11. Які основні фактори враховуються при виборі стратегії?

4. ПРОДУКТ (ПОСЛУГА) І РИНОК

4.1. Характеристика послуг і продукції

У розділі бізнес-плану «Характеристика послуг і продукції» здійснюється опис продукції (послуг) підприємства з позицій споживача, проводиться їх комплексна оцінка. З цією метою наводяться такі відомості:

– Потреби, які задовольняються товаром. Основне призначення товару – задоволення потреби клієнта фірми. У зв'язку з цим завдання бізнес-плану полягає в грамотному визначенні основної цінності товару, акцентуванні уваги на потребах, які він задовольняє, а не тільки на його техніко-експлуатаційних характеристиках.

– У бізнес-плані слід відобразити: сферу застосування – основну і другорядну (непряма користь); перелік функціональних особливостей; фактори привабливості товару; переваги; фактори, які забезпечують унікальність; недоліки і методи їх подолання (рис. 4.1).

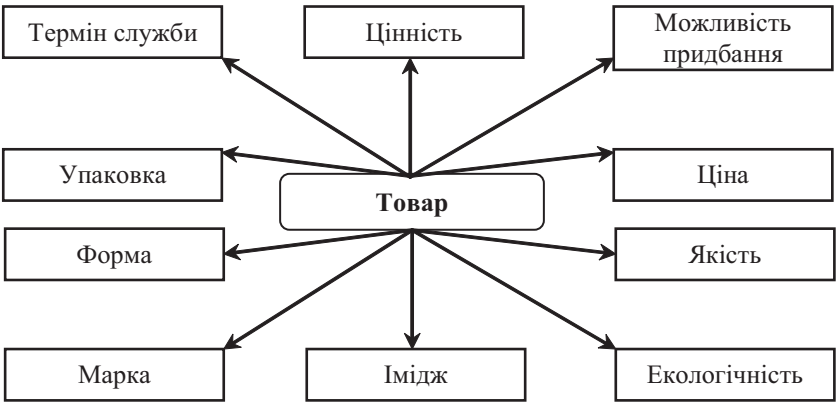

Рис. 4.1. Фактори привабливості товару

– Після цього необхідно визначити сильні і слабкі сторони товару, дати повне уявлення про корисний ефект, який можна отримати від товару, тобто, навіщо товар купується. Споживач

сприймає товар як набір певних властивостей, відмітних особливостей, які і дають можливість отримати корисний ефект. Ці властивості і особливості визначаються специфікою товару. Аналіз сильних і слабких сторін товару завершується підготовкою даних, зведених у табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Оцінка характеристик товару

Переваги товару		Слабкі сторони товару	
Краща якість	Що їх забезпечує (зниження ціни, зростання обсягів, спеціальні характеристики)	Недоліки	Методи їх подолання

– Показники якості. Безпосередньо з властивостями продукту пов'язані показники його якості: тривалість, надійність, простота і безпека експлуатації і ремонту, інші достоїнства. Деякі показники якості можуть бути оцінені кількісно, відповідні дані наводяться в бізнес-плані. Набір властивостей, як і рівень якості, слід вимірювати в поняттях, відповідних купівельним уявленням. Показники якості також можуть бути представлені у вигляді таблиці. Вказується наявність сертифікатів промислової продукції.

– Економічні показники. Наводяться ціна споживання, тобто витрати на придбання і експлуатацію товару, собівартість, прибуток (табл. 4.2)

Таблиця 4.2

Економічні показники продукції

Вид продукції	Ціна споживання					Показники одиниці продукції	
	Продажна ціна	Доставка	Установка	....	Разом	Собі вартість	Прибуток

– Зовнішнє оформлення. Відповідність сучасному дизайну, форми виробу його функціям. Бізнес-план значно виграє, якщо

в ньому буде наведено фотографію або малюнок виробу, який дає чітке уявлення про товарний вид останнього.

– Порівняння з іншими аналогічними товарами. Чітко формулюється відмінність нового або існуючого товару від товару конкурентів. Якщо товар, запропонований підприємством, не відрізняється від інших товарів, які вже є на ринку, то повинно бути зазначено в бізнес-плані, чим передбачається зацікавити покупця.

– Патентна захищеність. Розробникам бізнес-плану дуже важливо потурбуватися про захист авторських прав, торгових знаків, секретів виробництва. Усі нові вироби, ідеї, технології по можливості мають бути запатентовані або захищені торговими знаками в бізнес-плані. Описуються патентні права підприємства, патенти на корисні моделі, товарні знаки. Вказується наявність ліцензій на ці об'єкти, а також на «ноу-хау». Подробиці патентних документів можуть бути віднесені в додаток до бізнес-плану.

– Показники експорту і його можливості. Якщо продукція поставляється на зовнішній ринок, слід навести основні показники, які характеризують експорт: країна, обсяг продажів, валютна виручка. За іншими товарами вказується можливість або доцільність застосування продукції, призначеної для внутрішнього ринку, до умов і вимог закордонних споживачів.

– Основні напрями вдосконалення продукції. У цьому пункті наводяться основні цілі, напрями і можливості модернізації продукції з метою більшого задоволення запитів споживачів.

– Можливі ключові фактори успіху. Наприклад, новий для ринку продукт (послуга), виграш в часі з появою продукту (послуги) на ринку і так далі.

– Найважливішим компонентом планування продукції є питання її оновлення. На постійне оновлення продукції підприємців штовхає конкурентна боротьба, яка загрожує фінансовими втратами. Досвід показує, що вдало вийти на ринок з новинкою дає більше шансів, ніж потіснити виробників відомого товару.

– Зовнішні причини нововведень – науково-технічний прогрес, зміни потреб людей, насичення ринку товарами, загроза програшу в конкурентній боротьбі.

– Внутрішні причини нововведень – прагнення виробника збільшити збут товару, розширити свій ринок, зменшити залежність від реалізації тільки одного товару, створити образ «підприємства-новатора».

У бізнес-плані важливо представити, які нові унікальні властивості має товар, довести, що він здатний викликати інтерес покупців.

Якщо пропонований до виробництва продукт знаходиться ще на стадії розробки, слід вказати, скільки ще часу і коштів буде потрібно до повного завершення розробки, випробувань і представлення продукту на ринок.

Для нових товарів особливо важливо оцінити собівартість і прибуток, який буде отримано на одиницю продукції.

4.2. Прогноз обсягів продажів

Одним із основних показників, пов'язаних із прогнозом розвитку ринку, є прогноз обсягів продажів. Ґрунтуючись на оцінці переваг вироблюваних підприємством товарів (послуг), визначають можливий обсяг продажів в натуральному і грошовому вираженні. Правильний прогноз продажів служить основою для:

– організації виробничого процесу;
– ефективного розподілу коштів;
– належного контролю над запасами.

Період прогнозу продажів має бути пов'язаний із загальним плановим періодом. Прогнози продажів є хорошим інструментом менеджменту, який допомагає визначити вплив таких явищ, як ціна, обсяг виробництва, інфляція, на потоки готівки підприємства. Прогнозний обсяг продажів може бути представлено у вигляді табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Прогноз продажів (вид продукції)

Показник	Рік					Загальні продажі
	200_ Квартал I–IV	200_	200_	200_	200_	
Ринок А Продано продукції, одиниць Ціна, грн Всього продажів, тис. грн						
Ринок Б Продано продукції, одиниць Ціна, грн Всього продажів, тис. грн						

Продовження табл. 4.3

Показник	Роки					Загальні продажі
	200_ Квартал I–IV	200_	200_	200_	200_	
Ринок В Продано продукції, одиниць Ціна, грн Всього продажів, тис. грн						
Загальні продажі						

У бізнес-плані обов'язковим є наведення основних показників у прогнозних цінах, тобто в цінах, виражених у грошових одиницях, які відповідають купівельній спроможності кожного періоду здійснення проекту. Слід зазначити, що прогнозні ціни містять прогнозований рівень інфляції. Прогнозна ціна на *t*-му році розрахунку (наприклад, в *t*-му році), $Ц_t$, визначається за формулою:

$$Ц_t = Ц_н \cdot I\ (t\ , t_н)\ ,$$

де: $Ц_t$ – базісна ціна продукції або ресурсу;

$I\ (t,\ t_н)$ – індекс зміни цін (у т. ч. і за рахунок інфляції) продукту або ресурсу.

Прогнозування основних показників у бізнес-плані за періодами проекту відбувається таким чином: перший рік- по місяцях (або по кварталах), другий рік – по кварталах (або по півріччям), наступні роки – в цілому за рік.

У практиці бізнес-планування найчастіше інфляційні очікування описуються групою звідних показників за основними статтями надходжень і витрат. Прогноз рівня інфляції має бути представлено у формі таблиці, яку доцільно розмістити у додатку до бізнес-плану (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Прогноз рівня інфляції

Об'єкт	Рівень інфляції, %					
	200__р.			200__р.		
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	1-ше п/р	2-ге п/р
Загальна інфляція (інфляція загального рівня цін)						

Продовження табл. 4.4

Об'єкт	Рівень інфляції, %					
	200__р.			200__р.		
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	1-ше п/р	2-ге п/р
Збут						
Змінні витрати						
Заробітна плата						
Постійні витрати						
Основні фонди						

4.3. Структура ринку

Перше питання, на яке має бути дана відповідь при дослідженні ринку, – хто є споживачем продукції підприємства і хто може стати ним у майбутньому. Для цього необхідне визначення ринкової структури.

Методом диференціації ринку на основі вивчення і обліку індивідуальних потреб кожної групи покупців є сегментація.

Сегментація ринку – це процес розподілу, розчленовування ринку на гомогенні (однорідні) групи покупців, для кожної з яких можливо визначити певні товари і комплекс маркетингу. За допомогою сегментації досягаються такі цілі бізнес-планування:

– якнайкраще задоволення потреб людей, підготовка товару згідно з бажаннями і перевагами покупця;

– підвищення конкурентоспроможності як товару, так і його виробника, посилення конкурентних переваг;

– ухилення від конкурентної боротьби шляхом переходу в неосвоєний сегмент ринку;

– прив'язка науково-технічної політики фірми до запитів чітко виявлених сукупностей споживачів;

– орієнтація роботи фірми на конкретного споживача.

У даний час для розподілу сукупності споживачів використовуються такі ознаки сегментації:

– на основі соціально-демографічних параметрів: національність, релігія, вік, стать, сімейний стан, освіта, культурні традиції, характер трудової діяльності і т. д.;

– економічні параметри: душовий доход і його структура, вартість майна, розмір заощаджень, рівень забезпечення житлом і т. п.;

– географічні ознаки: економічне і політичне районування, чисельність населення, його щільність, природно-кліматична зона і т. п.

Підсумки сегментації використовуються для вибору прийнятного для продукції підприємства сегмента (або декількох сегментів), визначення можливих об'єктів попиту і позиціонування товару (рис. 4.2).

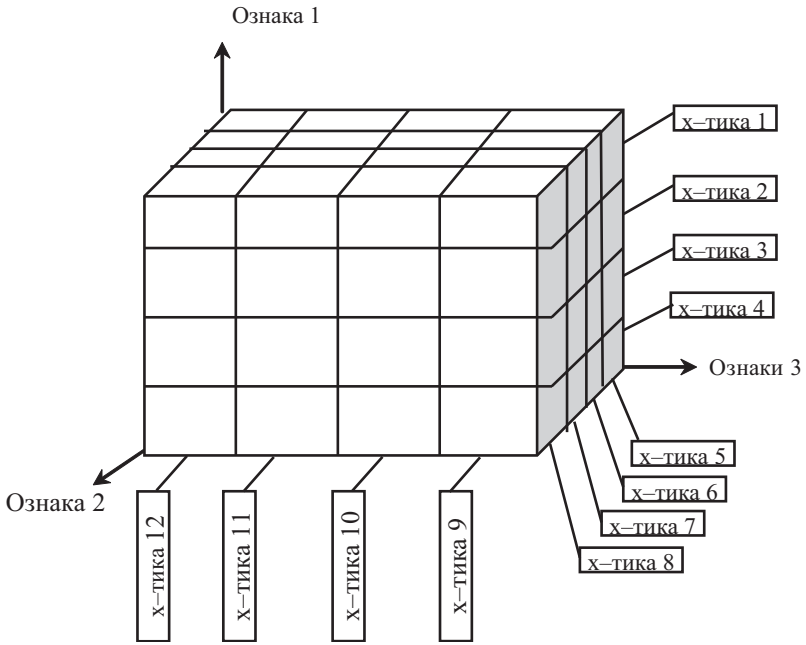

Рис. 4.2. Модель сегментування ринку

Наступним етапом процесу сегментації цільового ринку є визначення підприємством шкали вимірювання для кожної вказаної вище характеристики.

Оцінка кон'юнктури ринку

Кон'юнктура ринку – це стан ринку, який характеризується співвідношенням між попитом і пропозицією товарів (послуг).

Попит є платоспроможною потребою. Він вивчається на різних рівнях. Можна визначити попит:

– на конкретні види товарів;

– на товари даної фірми;

– на товари даної галузі;

– всього внутрішнього ринку;
– у регіональному розрізі.

Ринковий попит має функціональну природу. На нього чинять вплив багато факторів. Серед них: демографічні, загальноекономічні, соціально-культурні, психологічні, а також різні заходи, які проводяться за програмою маркетингу.

Обсяг попиту – це та кількість товару, яку покупець готовий придбати за даних умов протягом певного проміжку часу. При зміні хоча б одного з перерахованих факторів зміниться і обсяг попиту на даний товар.

Попит на товар фірми як певна частка у загальному ринковому попиті має також функціональну природу. Окрім факторів, які визначають величину загального попиту, на нього чинять вплив фактори, які, у свою чергу, впливають на долю товарів фірми в загальному обсязі продажів на даному ринку.

При підготовці бізнес-плану часто припускають, що ціна кінцевого продукту даного бізнес-проекту буде постійною. Насправді, на практиці це буває дуже рідко, тому прогнозний рівень майбутнього попиту слід безпосередньо пов'язувати із ціновими змінами в товарі за допомогою застосування коефіцієнта цінової еластичності. Коливання в рівні цін не тільки прямо впливають на доходи від продажів, але мають значний вплив на розміри ринку і, відповідно, на обсяги виробництва і збуту товару, що, у свою чергу, впливає на витрати виробництва.

Еластичність попиту за ціною є відношення варіації в обсязі попиту до варіації цін і розраховується таким чином:

$$E_P \frac{Q_1 - Q_0}{Q_1 + Q_0} : \frac{P_0 - P_1}{P_0 + P_1} = \frac{Q_1 - Q_0}{P_0 - P_1} \cdot \frac{P_0 + P_1}{Q_1 + Q_0},$$

де: E_P – еластичність за ціною;
Q_1 – новий попит;
Q_0 – поточний попит за поточною ціною;
P_1 – нова ціна;
P_0 – поточна ціна.

Цінова еластичність показує, на скільки відсотків зміниться попит при зміні ціни на 1%. Вона визначає чутливість покупців до зміни цін, що впливає на кількість товарів, які вони придбають.

Залежно від значення коефіцієнта цінової еластичності розрізняють:

$E_P < 1$ – нееластичний попит (перевищує зміну цін);
$E_P = 1$ – попит одиничної еластичності (дорівнює зміні цін);
$E_P > 1$ – еластичний попит (менше зміни цін).

Експертна оцінка еластичності попиту за ціною показує ту максимальну ціну, за якою товар може бути прийнятий ринком при певному обсязі продажів.

Після визначення величини поточного попиту необхідно встановити ступінь його задоволення. З цією метою визначається місткість ринку.

Ступінь задоволення попиту:

$$K_C = \frac{E}{C},$$

де: K_C – ступінь задоволення попиту;

E – місткість ринку;

C – попит на даний товар.

Якщо $Kc < 1$, то пропозиція перевищує попит, при $Kc > 1$ попит перевищує пропозицію.

Відбір цільових ринків

Цільовий ринок – найпривабливіший для фірми в даний момент сегмент ринку, оволодіння яким стає її головним завданням. Він має бути достатньо містким, мати перспективу розвитку, вільним або відносно вільним від конкурентів, характеризуватися деяким незадоволеним попитом.

Завдання вибору завжди складне. Відбір цільових ринків здійснюють за допомогою обліку критеріїв сегментації, а також даних оцінки кон'юнктури ринку.

Критерії сегментації – це показник того, наскільки вірно фірма обрала той або інший цільовий ринок для діяльності. Перерахуємо найчастіше використовувані в практиці бізнес-планування критерії сегментації.

Кількісні межі – до них належать потенційна місткість сегмента, тобто відповіді на питання, скільки товарів і якої вартості можуть бути на ньому реалізовані, скільком реальним і потенційним споживачам, яка площа сегмента, які ресурси треба буде залучити для роботи в даному сегменті.

Доступність сегмента – чи є можливість отримати канали розподілу і збуту продукції, чи треба переорієнтовувати власну збутову мережу, як йдуть справи з наявністю складів, магазинів, пунктів переробки вантажів.

Інформаційна насиченість сегмента – чи можна отримати необхідну ринкову інформацію для створення банку даних цього сегмента, чи є в сегменті закриті зони.

Істотність сегмента – визначення міцності виділеної групи споживачів, чи не розпадається вона, чи стійкі її потреби щодо вироблюваного товару; інакше можна потрапити в сегмент, де конкурен-

ти мають міцні позиції, або запропонувати товар з нечіткими адресними ознаками, який не буде визнаний споживачами.

Прибутковість сегмента – як правило, оцінку здійснюють, спираючись на стандартні показники: норма прибутку, доход на вкладений капітал, розмір дивідендів на акцію, приріст загальної маси прибутку підприємства. Іноді велике підприємство керується престижністю даного сегмента, доброзичливістю громадської думки.

Захищеність від конкуренції – важливо правильно зважити власні шанси на успіх в даному сегменті, об'єктивно оцінюючи можливості конкурентних фірм.

Для оцінки становища підприємства на ринках за різними видами продукції рекомендується заповнити табл. 4.5, яка відображає одночасно місткість даного ринку і частку постачань підприємства на цей ринок.

Таблиця 4.5

Характеристика участі підприємства на товарному ринку

Найменування продукції	Обсяг виробництва, тис. грн	Поставлено на ринок. тис. грн	Загальний обсяг постачання на ринок всіма господарюючими суб'єктами, тис. грн	Частка постачання на ринок підприємством, % до загального обсягу постачань

Узагальнене уявлення про цільові ринки можна показати в табл. 4.6.

Таблиця 4.6

Цільові ринки продукції підприємства

Найменування продукції	Сегменти ринку		Характеристика ринку	Географія ринку	Місткість ринку		Фактор конкурентоспроможності	Рівень ринкової привабливості	Платоспроможний попит	Виробнича кооперація	Прогноз ринку
	За продукцією	За споживачем			Тис. шт.	Частка підприємства на ринку %					

Приклад.

Вибір і обґрунтування ринків збуту може проводитися на базі оцінки перспектив збуту з урахуванням життєвого циклу продукції: зростання, зрілості, старіння. Для цього відбираються декілька критеріїв, наприклад, попит, забезпеченість ресурсами, прибутковість, і здійснюється ранжування.

Ранжування за ступенем попиту може бути складене так:

– попит на продукцію не задовольняється, і ринок ще далекий від насичення – 4 бали;

– попит на продукцію не задовольняється, і темпи зростання збуту зменшуються – 3 бали;

попит на продукцію не задовольняється, і темпи зростання збуту зменшуються значно – 2 бали;

– попит на продукцію в основному задоволений, але при зміні модифікації або модернізації виробу зростатиме рівномірно – 1 бал.

На даному етапі роботи доречно використовувати систему прив'язки перспектив збуту продукції в різних сегментах ринку до можливостей ресурсозабезпечення і прибутковості. Для цього більш всього придатний метод експертних оцінок по кожному товару в певному сегменті ринку.

Ранжування ресурсозабезпечення:

– продукція, за якою є стійкі постачання, забезпечені на ряд років, – 4 бали;

– продукція, за якою постачання стійкі, але не на тривалий термін, – 3 бали;

– продукція, забезпечена разовими постачаннями, – 2 бали;

– продукція, за якою постачальники не визначені, – 1 бал.

Ранжування за прибутковістю:

– продукція з потенційним підвищенням рентабельності – 4 бали;

– продукція, за якою рівень рентабельності залишиться на колишньому рівні, – 3 бали;

– продукція, за якою рівень рентабельності може бути понижений, – 2 бали;

– продукція, за якою рівень рентабельності може бути понижений значно, – 1 бал.

На основі експертної оцінки складемо таблицю балансу виживання (табл. 4.7).

Оптимальний варіант знайдемо за найбільшим зведеним показником: це виріб А в другому сегменті (9 балів).

Таблиця 4.7

Баланс виживання

Сегмент	Найменування	Ресурсозабезпечення	Реалізація	Прибутковість	Сума
Сегмент 1	Виріб А	2	4	2	8
	Виріб Б	1	3	3	7
Сегмент 2	Виріб А	2	3	4	9
	Виріб Б	2	1	3	6

Позиціонування на ринку

Позиціонування на ринку – це технологія визначення позиції продукту на окремих ринкових сегментах.

Мета позиціонування – дослідження думки, яка склалася або формується, аналіз оцінок покупців або їх групи щодо параметрів продукту, з тим щоб здійснити їх оптимізацію відповідно до побажань і вимог споживачів і, відповідно, створити шляхом проведення маркетингових заходів таку позицію товару, яка забезпечить продукту конкретні переваги на даному сегменті цільового ринку.

Для ефективного позиціонування продуктів необхідно вивчити найважливіші характеристики попиту і пропозиції, встановити можливу пріоритетність факторів, які істотні для споживачів на даному ринку і є орієнтиром в прийтянні рішення про покупку. Визначальними факторами можуть виступити ціна продукту, рівень якості, надійності, енергомісткості, дизайн та інші показники конкурентоспроможності товару.

У бізнес-плануванні позиції продукту визначають за допомогою карт позиціонування, які є двомірною матрицею різних пар характеристик, наприклад, функції «якість – ціна» для товарів конкуруючих фірм. На схемі (рис. 4.3) показано умовну схему такої матриці, де наведено фірми-конкуренти А, Б, В, Г, а площа кругу відображає обсяг реалізації товару. Очевидно, кожна з фірм-конкурентів прагнутиме зайняти місце у верхніх квадрантах за рівнем якості і ближче до осі середніх цін. Для обраної позиції фірма повинна розробити заходи щодо освоєння і виробництва обраного продукту.

Забезпечення товару конкурентоспроможного становища в ринковому сегменті може бути досягнуто за допомогою заповнення виявленої на ринку «ніші» або освоєнням місця, близького до позиції одного з конкурентів.

При зайнятті на ринку місця, близького до позицій конкурентів, необхідно визначити, за рахунок яких факторів передба-

чається забезпечити товару конкурентоспроможну позицію, тобто виявити його конкурентні переваги. Докладний опис конкурентних переваг виконується в підрозділі бізнес-плану «Конкуренція і конкурентна перевага».

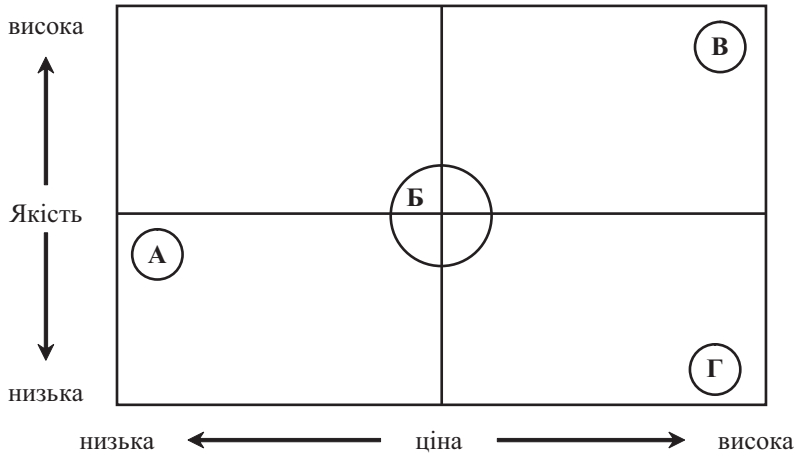

Рис. 4.3. Карта позиціонування продуктів за параметрами «ціна-якість»

Після того як підприємство визначилося з цільовими сегментами, воно повинне знайти шляхи проникнення в ці сегменти, оскільки порожніх сегментів практично не існує і вони зайняті конкурентами. Успішний пошук таких шляхів неможливий без позиціонування товару на цільовому ринку. «Позиціонування – це забезпечення товару того, що не викликає сумнівів, чітко відмінного від інших, бажаного місця на ринку і в свідомості цільових споживачів». Для досягнення сформульованої мети організацією має бути виконаний наведений нижче комплекс робіт.

1. Визначаються основні властивості продукції, на підставі яких споживачі здійснюють її оцінку при прийнятті рішення про покупку.

2. Будується схема позиціонування продукції, яка вже існує в обраних сегментах. Для цього формується система координат, в якій як осі використовуються раніше обрані властивості продукції. У нашому випадку – це якість і ціна. Потім позначається точкою на плоскості положення кожного вже існуючого виду товару в даних сегментах ринку. В результаті цих дій формується схема позиціонування існуючої продукції.

3. Будується схема позиціонування споживчих переваг при виборі продукції. В результаті її побудови організація повинна

з'ясувати, чого саме, з погляду обраних властивостей (пункт 1), хочуть від створюваного товару споживачі? З цією метою в тій же системі координат, що і при позиціонуванні товару, будується безліч точок, кожна з яких відображає віддання переваги конкретного споживача властивостям створюваного товару в даних сегментах.

Побудова схем позиціонування товару і споживчих переваг дозволяє організації сформувати зведену схему, на основі якої вона зможе зробити позиціонування свого товару.

4. Формується зведена схема і здійснюється позиціонування товару організації. Для цього на одній координатній плоскості поєднується дві раніше сформованих схеми. В результаті виникає можливість аналізу поточного стану цільового ринку. Тут можливі два варіанти позиціонування свого товару організацією. У першому випадку на координатній плоскості зведеної схеми визначається точка в сфері споживчих переваг високої щільності, поряд з якою відсутні товари інших фірм-конкурентів. У другому випадку, на вільній схемі визначається точка в області високої щільності споживчих переваг, поряд з якою вже існують товари інших фірм.

Таким чином, позиціонування товару організації дозволяє їй встановити своє місце на цільовому ринку і визначити комплекс властивостей, яким повинен задовольняти її товар. Після цього перед організацією постає проблема створення необхідного виду товару і доведення його до споживача з вигодою для нього і себе. На рис. 4.4– 4.6 побудовано модель позиціонування певного товару *(де «+» – позиція товару підприємства).*

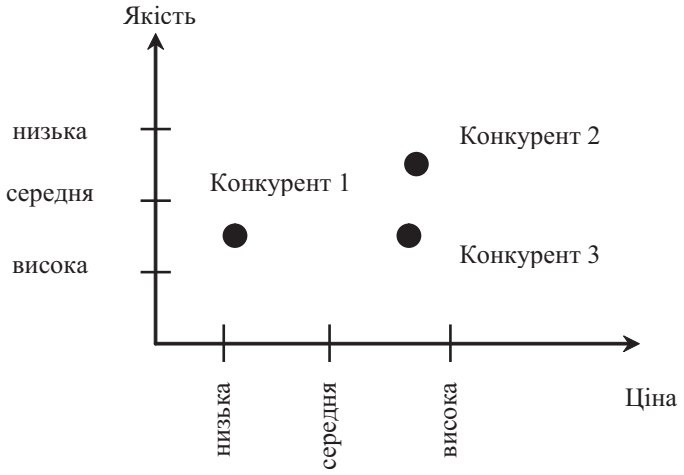

Рис. 4.4. Позиціонування товарів конкурентів

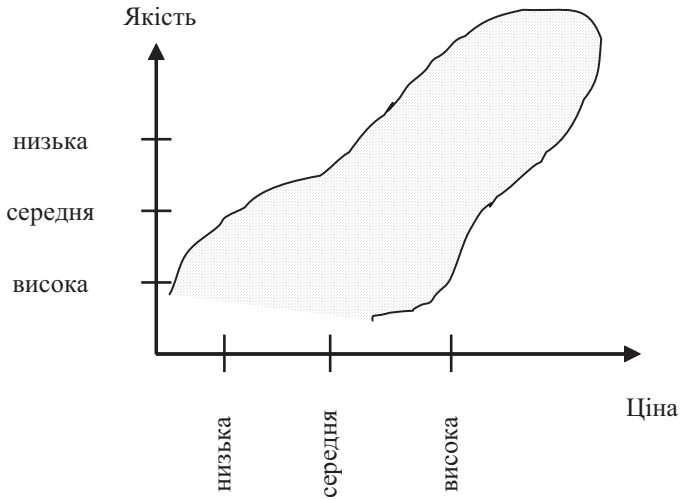

Рис. 4.5. Позиціонування потреб споживачів

Комерційний успіх бізнес-проекту зумовлюється не тільки знаходженням свого цільового ринку, але і вдалим пошуком на ньому незайнятого або не повністю зайнятого місця (ринкової ніші). Ринкова ніша – обмежена за масштабами, із чітко окресленим числом споживачів сфера діяльності, яка дозволяє підприємству проявити свої особисті якості і переваги перед конкурентами.

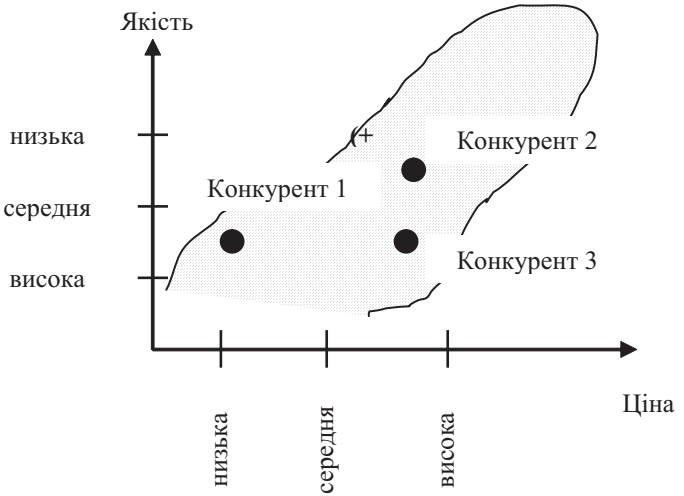

Рис. 4.6. Позиціонування продукції певного підприємства

Робота з сегментом передбачає наявність конкурентів. У ніші конкурентів зазвичай не буває, оскільки, як правило, виробництво здійснюється монопольно. Це і технічні новинки, і нововведення у формах обслуговування покупців, в упаковці, у сервісі.

Ринкові ніші можуть бути вертикальними і горизонтальними. Орієнтація на вертикальну нішу полягає в задоволенні потреб різних груп споживачів даним товаром або групою схожих товарів.

Орієнтація на пошук горизонтальної ніші полягає в задоволенні споживача товарами, в яких він відчуває потребу. Це передбачає розширення асортименту товарів, пропонованих виробником, або набору послуг для споживача незалежно від того, чи існує між цими товарами і послугами тісний зв'язок.

4.4. Конкуренція і конкурентна перевага

Метою даного розділу бізнес-плану є обґрунтування вибору тактики конкуренції підприємства в умовах конкурентного ринку. Зміст розділу значною мірою ґрунтується на дослідженні діяльності конкурентів і порівнянні її з діяльністю підприємства – розробника бізнес-плану.

Найважливішим напрямом дослідження діяльності конкурентів є бенчмаркинг, який можна визначити як дослідження технології, технологічних процесів і методів організації виробництва і збуту продукції на кращих підприємствах; у партнерів і конкурентів у цілях підвищення ефективності власної фірми. У основу бенчмаркинга покладено аналіз переваги – це погляд на внутрішні функції, діяльність і досвід з такими цілями:

– визначити кращі результати;
– проаналізувати свою роботу;
– виявити недоліки у функціонуванні;
– усунути слабкі місця;
– створити мотивацію до постійного поліпшення.

Порівняльний аналіз ринкових стратегій найближчих конкурентів рекомендується проводити за формою, наведеною у табл. 4.8.

Такий аналіз дає змогу:

– по-перше, чітко визначити сильні та слабкі сторони конкурентів та врахувати їхні помилки в процесі створення власного бізнесу;

– по-друге, усвідомити, в який спосіб можна побудувати власну конкурентоспроможну ринкову стратегію.

Крім того, ретельне спостереження за конкурентами допоможе підприємцеві вчасно усвідомити необхідність зміни своєї ринкової стратегії та перебудови власної діяльності (табл. 4.8).

Таблиця 4.8

Порівняльний аналіз ринкових стратегій найближчих конкурентів

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

У табл. 4.9 наведено основні фактори, які можуть бути використані в ході аналізу.

Таблиця 4.9

Фактори конкурентоспроможності підприємства

Фактори	Ринок А				Ринок Б				Ринок В			
	Підприємство	Конкуренти			Підприємство	Конкуренти			Підприємство	Конкуренти		
		1	2	3		1	2	3		1	2	3
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Обсяг продажів (натуральні і вартісні показники)												
Частка ринку, яку займає підприємство, %												

Продовження табл. 4.9

Фактори	Ринок А				Ринок Б				Ринок В			
	Підприємство	Конкуренти			Підприємство	Конкуренти			Підприємство	Конкуренти		
		1	2	3		1	2	3		1	2	3
Розміщення підприємства												
Термін діяльності підприємства, років												
Імідж												
Фінансовий стан (рентабельність)												
Рівень цін												
Рівень технології												
Якість продукції												
Витрати на рекламу												
Термін виконання послуг												
Рівень сервісного обслуговування												
Рівень популярності продукції (послуг)												

Факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, достатньо багато. Дія їх часто різноспрямована, тому при визначенні рівня конкурентоспроможності підприємства слід використовувати узагальнюючі оцінки:

1. метод суми місць;
2. метод бальної оцінки;
3. метод побудови профілю вимог;
4. метод бальної оцінки із урахуванням коефіцієнта вагомості факторів.

Розглянемо ці методи детальніше:

1. Метод суми місць

Приклад. Початкові дані для розрахунку наведено в табл. 4.10.

Таблиця 4.10

Початкові дані

Фактор	Власна фірма	Конкуренти	
		Фірма А	Фірма Б
Частка ринку, %	60	30	10
Рентабельність послуг, %	20	20	15
Середньозважена ціна, грн	110	115	126
Якість послуг	середнє	високе	середнє
Термін виконання замовлень, дні	10	8	6
Рівень популярності послуг фірми	добре відомі	відомі	маловідомі
Витрати на рекламу, тис. грн	10.8	5,4	1,8

Оцінку конкурентів за сумою місць виконано в табл. 4.11. Найбільш сильний конкурентфірма А (сума місць 12).

Таблиця 4.11

Оцінка конкурентів за сумою місць

Фактор	Власна фірма	Конкуренти	
		Фірма А	Фірма Б
Частка ринку	1	2	3
Рентабельність послуг	1	1	2
Середньозважена ціна	1	2	3
Якість послуг	2	1	2
Термін виконання замовлень	3	2	1
Рівень популярності послуг фірми	1	2	3
Витрати на рекламу	1	2	3
Разом:	10	12	17

2. Метод бальної оцінки

Приклад. Початкові дані для розрахунку подано в табл. 4.12.

Таблиця 4.12

Бальна оцінка

Фактор	Власна фірма	Конкуренти	
		Фірма А	Фірма Б
Частка ринку	5	2	1
Рентабельність послуг	5	5	4
Середньозважена ціна	5	4	4
Якість послуг	4	5	4
Термін виконання замовлень	2	3	5
Рівень популярності послуг фірми	5	3	2
Витрати на рекламу	5	2	1
Разом:	31	24	21

Примітка. Оцінку проведено за п'ятибальною шкалою.

3. Метод побудови профілю вимог

Побудова профілю вимог передбачає виявлення, з одного боку, показників, за якими фірма має переваги над іншою, з іншого боку, показників, за якими вона відстає. Побудова ґрунтується на бальній оцінці думок експертів. Найбільш сильним конкурентом є той, чий графік розташований правіше. Побудову профілю вимог здійснено для аналізованого підприємства і найбільш сильного конкурента – фірми А (табл. 4.13).

Таблиця 4.13

Профіль вимог

Побудова профілю вимог					
Найменування вимог	Бальна оцінка				
	1	2	3	4	5
Частка ринку					
Рентабельність послуг					
Середньозважена ціна					
Кількість послуг					
Термін виконання замовлень					
Рівень популярності послуг фірми					
Витрати на рекламу					

Позначення: ——— – фірма А
- - - – фірма Б

Аналізоване підприємство є лідером за такими показниками, як частка ринку збуту, середньозважена ціна послуг, витрати на рекламу. В той же час воно відстає від конкурента за терміновістю виконання замовлень.

4. Метод бальної оцінки із урахуванням коефіцієнта вагомості факторів

Відносний показник переваг підприємства порівняно із найбільш сильним конкурентом можна визначити за формулою:

$$П = \frac{Б_П}{Б_К}.$$

Приклад. Початкові дані для розрахунку наведено в табл. 4.14.

Таблиця 4.14

Бальна оцінка із урахуванням коефіцієнта вагомості

Показник	Коефіцієнт	Власна фірма		Конкурент			
				Фірма А		Фірма Б	
		Бал	гр.2 х гр.3	Бал	гр.2 х гр. 5	Бал	гр.2 х гр. 7
Частка ринку	0,2	5	1,0	2	0,4	1	0,2
Рентабельність послуг	0,2	5	1,0	5	1,0	4	0,8
Середньозважена ціна	0,15	5	0,75	4	0,6	4	0,6
Якість послуг	0,15	4	0,6	5	0,75	4	0,6
Термін виконання замовлень	0,15	2	0,3	3	0,45	5	0,75
Рівень популярності послуг фірми	0,1	5	0,5	3	0,3	2	0,2
Витрати на рекламу	0,05	5	0,25	2	0,1	1	0,05
Разом	1	31	4,4	24	3,6	21	3,2

Відносний показник конкурентних переваг нашої фірми визначений на основі даних методу бальної оцінки з урахуванням коефіцієнта вагомості:

$$П = \frac{4,4}{3,6} = 1,22.$$

Показник *П* показує перевищення переваг підприємства над конкурентами. За даними зарубіжної практики, якщо переваги підприємства перевищують переваги конкурента на 30%, то це означає, що треба потурбуватися про вивчення існуючого досвіду роботи на даному ринку, уважно придивитися до того, як діють конкуренти. При 30–50% підприємство займає достатньо стійке положення на ринку. Перевищення в 50–70% означає, що підприємство працює успішно і йому треба нарощувати досягнення. Якщо перевищення більше 70%, то підприємство, по суті, може контролювати ринок, і треба думати над тим, як зберегти завойовані позиції.

У розглянутому прикладі перевищення переваг підприємства над перевагами конкурента становить 22%, отже, положення власної фірми на ринку недостатньо стійке.

Місце розташування підприємства

Для обґрунтування вибору конкретного місця на практиці часто використовують спеціальну матрицю. Для побудови матриці спочатку визначають основні фактори, які впливають на розміщення фірми в певній сфері бізнесу. Для кожного з цих факторів, залежно від їх важливості, встановлюється певний коефіцієнт вагомості (сума коефіцієнтів повинна дорівнювати одиниці) (табл. 4.15).

У бізнес-план рекомендується включати лише стисле обґрунтування вибору конкретного місця для фірми. Якщо важливе значення має фізичний вид об'єкта, то доцільно додати фотографії, ескізи, план земельної ділянки або карту місцевості. Такі матеріали, як правило, розміщують у додатках.

Таблиця 4.15

Матриця вибору місцезнаходження фірми

Основні фактори розміщення	Коефіцієнт вагомості	А		Б		В	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
1 . Наближеність до споживачів							
2. Витрати на оренду (придбання, будівництво)							
3. Експлуатаційні витрати							

Продовження табл. 4.15

Основні фактори розміщення	Коефіцієнт вагомості	А		Б		В	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
4. Транспортні комунікації							
5. Рівень концентрації							
……							
Загальна оцінка	X	X		X		X	
Місце	X	X		X		X	

Конкурентна перевага підприємства

У даному підрозділі бізнес-плану формується ділова (конкурентна) стратегія підприємства за кожною стратегічною одиницею бізнесу.

Відповідно до стартових позицій підприємства може бути використана одна з конкурентних стратегій: зниження собівартості продукції, диференціація продукції, сегментація ринку, впровадження нововведень, орієнтації на потребу ринку.

Розглянемо умови формування базових конкурентних стратегій залежно від конкуренції на ринках (табл. 4.16).

При розробці бізнес-плану необхідно враховувати, що всі види конкурентних переваг поділяють на дві групи: переваги низького порядку і переваги високого порядку.

Переваги низького порядку пов'язані з можливістю використання дешевих: робочої сили, матеріалів (сировини), енергії.

Перевагами високого порядку є – унікальна продукція, унікальна технологія, оптимальна маркетингова структура, організація виробництва, хороша репутація фірми. Якщо конкурентна перевага досягнута за рахунок випуску на ринок унікальної продукції, заснованої на власних конструкторських розробках, то для знищення такої переваги конкурентам доведеться або розробляти аналогічну продукцію, або придумати щось краще. Всі ці варіанти недешеві і потребують чимало часу для своєї реалізації.

Найбільш цінна конкурентна перевага – гарна репутація фірми, яка досягається важко, повільно і потребує великих витрат на її підтримку.

Таблиця 4.16

Умови формування базових конкурентних стратегій

Характеристики стратегій Вид базової стратегії	Умови формування
Зниження собівартості продукції	Велика частка фірми на ринку і широкий доступ до дешевих сировинних ресурсів. Цінова еластичність і однорідність попиту на продукцію фірми. Переважно цінова конкуренція. Втрата споживачами свого доходу при підвищенні цін. Галузева стандартизація і відсутність ефективної диференціації
Диференціація продукції (продуктова, цінова, сервісна, кадрова, іміджова)	Наявність широкої можливості товарів бути відзначеними на ринку, позитивні сприйняття і оцінка продукції споживачами. Різноманітна структура попиту на продукцію, що випускається. Нецінова конкуренція. Незначна частка витрат споживачів на придбання продукції в структурі їхнього бюджету. Нерозвиненість стратегії диференціації продукції в галузі.
Сегментація ринку	Відмінність споживачів за потребами і цільовим використанням товару. Відсутність спеціалізації конкурентів на конкретних сегментах ринку. Обмеженість резервів фірми для обслуговування всього ринку
Орієнтація на потребу ринку	Наявність дефіциту. Нееластичність попиту на продукцію. Відсутність труднощів для «входу» і «виходу» з галузі. Кількість конкурентів невелика. Нестабільність ринку
Впровадження нововведень	Відсутність аналогів продукції. Наявність потенційного попиту на пропоновані нововведення. Готовність великих підприємств надати підтримку впровадженню нововведень

Ймовірні методи конкурентної боротьби залежно від частки ринку, яку займає підприємство, наведено в табл. 4.17.

Таблиця 4.17

Методи конкуренції з урахуванням ринкової частки фірми

Ступінь домінування фірми на конкурентній карті ринку	Вірогідні методи конкурентної боротьби
Лідер	Продовження настання; аналізується достатність ресурсів для продовження інновацій і посилення тиску на конкурентів. Стабілізація позицій: підтримка досягнутого рівня рентабельності, встановлення вхідних бар'єрів, поліпшення сервісу і збалансованість цін, збереження частки ринку. Боротьба з конкурентами: розгортання безкомпромісних кампаній тиску на конкурентів, залучення споживачів і постачальників, дискредитація конкурентів, переманювання персоналу
Сильна конкурентна позиція	Пошук незайнятої ніші із слабкою конкуренцією. Пристосування до обраного цільового ринку. Створення ідеальної послуги. Імітація дій лідера. Поглинання дрібних конкурентів. Створення позитивного іміджу
Слабка конкурентна позиція	Здешевлення послуг або диференціація послуг. Збереження існуючої частки ринку і рентабельності. Реінвестиції на рівні достатнього мінімуму для отримання короткострокових прибутків: вилучення ресурсів з напряму, що згортається, в перспективні сектори
Аутсайдер	Радикальна реорганізація фірми: перепозиціонування бізнесу, знаходження внутрішніх резервів, злиття з конкурентом, скорочення неприбуткового асортименту. Підвищення цін, якщо попит нееластичний за ціною. Зниження витрат. Розпродаж активів, скорочення тих, що працюють, скорочення частини послуг. Вихід з бізнесу

Питання для самоконтролю

1. Дати загальну характеристику підрозділів бізнес-плану «продукт, ринок».

2. Які питання висвітлюються у розділі «Галузь, підприємство та його продукція»?

3. Які джерела використовуються для дослідження ринку обраної галузі ви.робництва?

4. На які питання необхідно знайти відповідь при дослідженні ринку?

5. Що таке сегментація ринку та за якими ознаками вона здійснюється?

6. Що таке позиціонування, з якою метою воно проводиться?

7. З чого починається розробка нового товару і які рівні проходить?

8. Які типи конкурентних переваг може використовувати підприємець ?

9. Як дослідити попит населення на продукцію?

10. За якими показниками потрібно розглядати конкурентоспроможність власного підприємства?

11. Які методи використовуються при дослідженні конкурентних можливостей підприємства?

12. Що таке місткість ринку і як вона поділяється за ступенем насиченості?

5. ПЛАН МАРКЕТИНГУ

5.1. Цілі та логіка розробки маркетинг-плану

Планування маркетингу – це процес, за допомогою якого можна:

– зрозуміти ринок і передбачити ринкові тенденції;

– зрозуміти потреби і бажання різних покупців, у т. ч. і потенційних покупців підприємства;

– боротися і перемогти конкурентів;

– зрозуміти сили і слабкості організації порівняно з конкурентами;

– розробити конкурентоспроможні товари і послуги;

– визначити цілі і стратегії маркетингу;

– структурувати і збалансувати маркетинг-мікс;

– створити максимальну мотивацію серед персоналу;

– оптимізувати використання обмежених ресурсів, як фінансових, так і кадрових;

– позиціонувати підприємство і його продукти, щоб домогтися стабільності і зростання на непостійних ринках.

Планування маркетингу – це системний процес, який включає в себе оцінку маркетингових можливостей і ресурсів, визначення цілей маркетингу і розробку плану їх реалізації, впровадження і контролю.

План маркетингу – це письмовий документ або проект, який описує впровадження і контроль маркетингової діяльності організації, пов'язаної з конкретною маркетинговою стратегією.

При цьому враховуються складові процесу маркетингу:

– організація або підприємство;

– цілі;

– споживачі;

– конкуренти.

Крім того, розрізняють ключові елементи процесу маркетинг-планування:

– вибір цільових сегментів;

– визначення потреб покупців;

– розробка стратегії;

– реалізація стратегії;

– контроль.

Існує логічний прямолінійний підхід до процесу планування маркетингу, який включає в себе такі етапи:

а) вивчається місія підприємства;

б) аналізуються ринки і ринкова сфера;

в) визначаються основні цільові ринки;

г) визначається особлива перевага (переваги);

д) ставляться цілі і розробляється позиціонування товару/послуги;

е) розробляються маркетингові програми і бюджети впровадження планів у життя.

Процес планування маркетингу пов'язаний з пошуком і аналізом інформації про ці зовнішні складові. Сюди входять:

– потреби та бажання споживачів;

– задоволення споживачів;

– товари, послуги і стратегія конкурентів – прямих і непрямих;

– економічні тенденції;

– соціальні тенденції;

– політичне лобіювання, регулювання;

– поточне і очікуване законодавство;

– технологічні відкриття тощо.

Зовнішні фактори можуть мати різний вплив, починаючи від негативних моментів (підвищення активності конкурентів) і закінчуючи позитивними (підйом економіки). Але роль кожного фактора може змінюватися від позитивної до негативної і навпаки.

У маркетинг-плані підприємець повинен не лише викласти концепцію, а й подати бізнес як привабливу можливість для інвестицій, як кредитний ризик з великими перспективами або як пропозицію вигідного продажу продукту чи послуги.

Мета цього розділу – пояснити своїм потенційним інвесторам та партнерам основні елементи свого маркетингу, тобто для кожного товару (послуги) необхідно розробити свої власні плани маркетингу.

У цей розділ бізнес-плану будь-який підприємець обов'язково включає такі пункти, як: цілі і стратегії маркетингу, ціноутворення, схема розповсюдження товарів, методи стимулювання збуту, організація післяпродажного обслуговування клієнтів, формування громадської думки про підприємство та його товар.

Крім того, доцільно включати в додатки до плану маркетингу матеріали, які зможуть докладніше аргументувати твердження, закладені в плані. Це можуть бути: дослідження у даній галузі, листи підтримки, проспекти та огляди або публікації, які мають причетність до товару або послуги.

Основними критеріями оцінки якості плану маркетингу є:

– чіткість визначення потреб ринку;

– чіткість і переконливість думок з приводу того, як будуть здійснюватися продажі;

– повне висвітлення факторів маркетинг-плану, що забезпечує його об'єктивність і довіру рецензента;

– аргументованість розділу як основи стратегії маркетингу;

– простота викладення розділу.

5.2. Формування стратегії маркетингу

Другий етап визначення цілей та формування напрямків є розробка стратегії маркетингу.

Стратегію можна визначити так:

Стратегія маркетингу – це вміння так розподілити і організувати ресурси, щоб нав'язати конкурентам термін, місце і умови боротьби, які відповідають власним силам.

При розгляді даного розділу бізнес-плану, необхідно, на основі ринкових досліджень, деталізувати цілі маркетингу з продажу конкретних товарів (послуг) окремо чи в асортименті, з проникнення на конкретні ринки, випуску нових товарів (послуг), конкурентної боротьби на ринках збуту та ін. Доцільно також визначити, чи буде товар (послуга) впроваджуватися на міжнародному, державному чи місцевому рівнях. Після цього необхідно визначити конкретні стратегії маркетингу для досягнення кожної із поставлених цілей.

Існує п'ять можливих концепцій з визначення стратегії маркетингу:

– концепція вдосконалення виробництва, яка стверджує, що товари (послуги) знайдуть збут на ринку, якщо вони будуть широко розповсюджені і доступні за ціною;

– концепція вдосконалення товару стверджує, що знайдуть збут ті товари (послуги), які відрізняються найкращою якістю, найкращими характеристиками;

– концепція інтенсифікації комерційних зусиль стверджує, що товари (послуги) знайдуть збут на ринку, якщо підприємство витратить значні зусилля та кошти на сферу збуту та стимулювання реалізації;

– концепція маркетингу стверджує, що товари (послуги) знайдуть збут, якщо підприємство правильно виявить нестаток і

потреби обраного ним сегмента ринку та задовольнить їх більш ефективно, ніж конкуренти;

– концепція соціально-етичного маркетингу полягає в застосуванні концепції маркетингу з урахуванням одночасного задоволення потреб не тільки споживачів товарів, але й суспільства в цілому.

Відповідно до цього підприємство на основі цілей маркетингу обирає певні стратегії маркетингу, визначає строки їх реалізації і відповідальних за проведення цих стратегій.

По суті справи, маркетингом підприємство починає займатися вже з моменту вибору товару (послуги), з яким вона буде виходити на ринок. Хоча питання сегментування ринку, позиціювання товару повинні пророблятися в попередній темі, для повної картини плану рекомендується розглядати ці питання в загальному списку завдань, що передбачається вирішити, в цій темі.

У більшості фірм існуючий погляд на сегменти покупців і головні цілі збуту визначається змістом і історичною інформацією про ринок і окремих покупців. Ринок сегментується з багатьох причин, а саме:

– добитися відчутних переваг над існуючими і новими конкурентами;

– досягти постійної частки субринку, що неможливо на ринку в цілому;

– уникнути слабких сторін;

– сильні сторони (внутрішні) збігалися з потребами покупців (зовнішніми).

Цей підхід веде до:

– більш глибокого розуміння потреб і бажань ринку;

– фокусування бізнесу;

– чітких цілей;

– визначення вимог до товарів та послуг;

– керованого розподілу продукції.

Рішення про вибір каналів розповсюдження товарів і послуг – одне із найскладніших рішень, яке доводиться приймати підприємцю. Кожний канал розповсюдження має специфічні рівні збуту і витрат. Вибір каналів суттєво впливає на інші складові комплексу маркетингу.

Не менш важливо висвітлити якомога повніше питання про визначення цін на нові товари і послуги та рівень рентабельності на вкладені кошти.

Цінова політика на ринку – важлива проблема для всіх підприємств.

На споживчому ринку можуть бути використанні різні стратеги ціноутворення залежно від поставленої мети:

1) укорінення на ринку з високим ступенем конкуренції;

2) максимізація прибутку в поточному періоді;

3) завоювання більшої частки ринку за показником якості товарів;

4) завоювання ринку нового товару;

5) виживання на ринку.

Встановлюючи ціни на продукцію (роботи, послуги) важливо:

1) визначити цілі ціноутворення (наприклад, необхідні грошові потоки, виживання, прибутковість, повернення інвестицій тощо);

2) оцінити купівельну спроможність споживачів та їх чутливість до ціни;

3) визначити рівень попиту та проаналізувати його взаємозв'язок з витратами та прибутком;

4) вивчити ціни конкурентів;

5) обрати політику ціноутворення, надавши перевагу одному із чотирьох підходів:

а) ціноутворення для проникнення на ринок: з метою завоювання певної частки ринку встановлюються низькі, порівняно з конкурентами, ціни;

б) ціноутворення для «зняття вершків»: встановлюються дуже високі ціни, що дає максимум прибутку, але встановлюються такі ціни переважно для нової продукції, яка має великий попит і дуже потрібна споживачам при обмеженій конкуренції;

в) психологія ціноутворення: встановлють «прийнятні ціни», коли продукція (робота, послуги) коштують стільки, скільки вони повинні коштувати на думку покупців. Аналіз витрат, ціни конкурентів не враховуються;

г) стимулююче ціноутворення: встановлюють спеціальні ціни, як правило, нижчі нормальних, – щоб підвищити обсяг продажів;

6) обрати один із методів ціноутворення (розглянуті вище);

7) визначити ціну;

8) визначити механізм оплати. Потрібно передбачити, наскільки ціна буде твердою. Чи можливі знижки, коли, чи можливі умови кредитування, спеціальні умови оплати тощо?

При оцінці можливостей реалізації тієї чи іншої стратегії розглядаються умови діяльності підприємств з трьох позицій:

1) орієнтація на витрати;

2) орієнтація на можливості ринку (на конкуренцію);

3) орієнтація на попит.

Попит обумовлює максимальну ціну, яку підприємство може запросити за свою продукцію чи послуги, а мінімальна ціна виз-

начається витратами підприємства. Кожне підприємство на ринку прагне встановити таку ціну на свій товар, яка б повністю відшкодовувала всі витрати на його виробництво і збут, включаючи справедливу норму прибутку за прикладені при цьому зусилля і ризик. Але, як відомо, ринкова вартість товару на конкретному ринку включає не індивідуальні, а суспільно необхідні витрати і середню норму прибутку, яка складається за середніх умов виробництва цього товару, що обумовлює прагнення кожного підприємства до скорочення витрат і отримання більшого прибутку. Якщо ж в умовах конкурентного ринку витрати підприємства будуть вищі за середні, то таке підприємство збанкрутує, оскільки не зможе отримувати прибуток, і навпаки, якщо витрати будуть нижчими, то його фінансовий стан буде надійним. Верхня точка відхилення ціни, або максимальна ціна, а отже, і величина прибутку залежатимуть, насамперед, від конкурентного стану самого ринку. Цінова політика підприємства повинна пов'язуватися із загальними цілями його діяльності.

Найвідоміші такі основні цілі ціноутворення:

– ті, що ґрунтуються на збуті;

– орієнтовані на прибуток;

– обумовлені існуючим становищем.

Підприємство з цілями, які ґрунтуються на збуті, орієнтується на високий обсяг реалізації або на збільшення своєї частки продажів порівняно з конкурентами.

Для збільшення обсягу реалізації найчастіше використовується стратегія проникнення на ринок. Ціна проникнення – це низька ціна, підпорядкована меті завоювання масового ринку конкурентного товару чи послуги. Ця стратегія виправдана у тих випадках, коли споживачі чутливі до ціни, низькі ціни витісняють існуючих або потенційних конкурентів і завойовують значний споживчий ринок, що забезпечує ефект масштабності (відносне скорочення витрат виробництва і збуту при збільшені обсягів виробництва і збуту).

Підприємство з цілями, орієнтованими на прибуток, ставить за мету високий рівень грошового прибутку і стабільне його одержання протягом кількох років. Найчастіше це пов'язано з великими капіталовкладеннями або з високим рівнем ризику, коли підприємство відчуває невпевненість у майбутньому і прагне швидко одержати грошові кошти.

Найчастіше при цьому використовується такий сегмент ринку, який чутливіше реагує на якість товару, його унікальність і новизну, ніж на ціну.

Ця стратегія виправдана тоді, коли можна мінімізувати чисельність конкурентів через захист виробів патентами, ліцензія-

ми або шляхом контролю над основною сировиною чи значним розміром необхідного капіталу, а ринок готовий платити високу початкову ціну.

До цілей, обумовлених існуючим становищем, вдаються підприємства, зацікавлені у збереженні стабільності і забезпеченні сприятливого «капіталу» для своєї діяльності. Стратегія ціноутворення при цьому зорієнтована на недопущення спаду виробництва і збуту, мінімізацію впливу таких зовнішніх факторів, як несприятлива політика уряду, розвиток конкуренції, на підтримку стабільних стосунків з учасниками товарообігу.

Підприємство визначає загальну цінову політику, пов'язуючи в інтегровану систему окремі рішення: взаємозв'язок цін на товари в межах асортиментної структури, частоту використання спеціальних знижок і зміни цін, співвідношення цін із цінами конкурентів.

5.3. Реалізація стратегій маркетингу

Відправною точкою визначення стратегії маркетингу є сегментація ринку і відбір цільових ринків. Для кожного цільового сегмента розробляється своя стратегія маркетингу з урахуванням позицій конкурентів в даному сегменті. При цьому висловлюються загальні напрями, а також стратегії усередині кожної складової комплексу маркетингу (товарної, цінової, збутової і комунікативної політики). Результати можуть бути подані у вигляді таблиці (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Маркетингова стратегія підприємства

Найменування продукції	Сегмент ринку продукції	Стан попиту (за видами маркетингу)	Тип маркетингу	Стадія життєвого циклу	Канали розподілу	Маркетингова політика				Маркетингові дії
						Товарна	Цінова	Збутова	Комунікативна	

При виборі маркетингової стратегії охоплення ринку можуть бути використані три типи стратегії:

– недиференційованого (масового) маркетингу;
– диференційованого маркетингу;
– концентрованого маркетингу.

Залежно від характеру попиту, який має місце на ринку, розрізняють такі типи маркетингу: конверсійний, стимулюючий, розвиваючий, ремаркетинг, підтримуючий маркетинг, демаркетинг протидіючий маркетинг (табл. 5.2.)

Таблиця 5.2

Типи маркетингу залежно від характеру попиту

Характер попиту на ринку	Тип маркетингу
Негативний	Конверсійний
Відсутній	Стимулюючий
Прихований	Розвиваючий
Спадний	Ремаркетинг
Нерегулярний	Синхромаркетинг
Повноцінний	Підтримуючий
Надмірний	Демаркетинг
Нераціональний	Протидіючий

Товарна політика

Товарна політика включає такі основні напрями: асортиментну політику, створення нової продукції, стратегію у сфері якості продукції, стратегію дизайну, ринкової атрибутики товару, стратегію організації сервісного обслуговування.

Підприємству необхідно мати і постійно удосконалювати товарну стратегію, що дозволить йому забезпечити стійку структуру асортименту, постійний збут і стабільний прибуток. Товарні стратегії підприємства наведено на схемі (рис. 5.1).

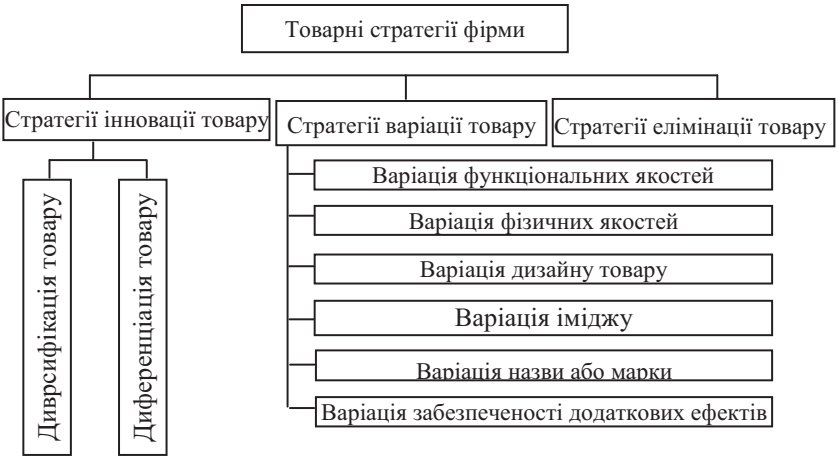

Рис. 5.1. Товарні стратегії підприємства

Можливість використання товарних стратегій на різних стадіях життєвого циклу товару наведено в табл. 5.3:

Таблиця 5.3

Стратегія товарної політики на окремих стадіях життєвого циклу товару

Стадія життєвого циклу товару	Товарна стратегія
1. Впровадження	Інновація
2. Зростання	Варіація
3. Зрілість	Диференціація
4. Насичення	Варіація Диференціація Диверсифікація
5. Спад	Елімінація Диверсифікація

При формулюванні асортиментної політики в бізнес-плані наводяться: обґрунтування широти (загальної чисельності асортиментних груп товарів), насиченості (загального числа окремих товарів) і глибини (варіантів пропозицій товарної номенклатури, її структури):

– стадії життєвого циклу окремих товарів;

– способи продовження життєвого циклу товарів;

– обґрунтування товарних стратегій підприємства.

Дані асортиментної політики можуть бути занесено до табл. 5.4.

Таблиця 5.4

Асортиментна політика підприємства

Асортиментна група	Найменування товару	Модель	Структура життєвого циклу товару	Стадія життєвого циклу товару	Спосіб продовження життєвого циклу товару	Товарна стратегія

Створення нової продукції.

У бізнес-плані необхідно викласти політику підприємства у сфері створення нової продукції. При розробці і описі цієї політики спираються перш за все на вимоги споживачів.

Розробка і впровадження на ринок нових товарів здійснюються відповідно до принципів і методів інноваційної політики, зокрема процесу інновації товару.

Процес інновації товару включає шість етапів:

1) пошук ідей про нові товари;
2) відбір ідей;
3) економічний аналіз комерціалізації ідеї нового товару;
4) розробка товару;
5) випробування товару в умовах ринку, тестування;
6) вивід, впровадження товару на ринок.

У бізнес-плані повинні знайти відображення основні положення кожного етапу процесу створення нового товару із зазначенням термінів їх здійснення і головних виконавців.

Ринкова атрибутика товару

Швидкість визнання товару споживачами багато в чому визначається якістю опрацьовування елементів ринкової атрибутики товару: товарної марки, упаковки, маркування. Можливий напрям підвищення привабливості товару – наявність на ньому або його упаковці товарного знаку.

Товарний знак – товарна марка або її частина, юридично захищена, яка дає продавцеві виняткове право використовувати марочне ім'я і марочний знак.

Товарна марка – це назва, знак, символ, рисунок, термін або їх комбінація, призначені для ідентифікації продукту одного або декількох виробників (продавців) і відмінності його від товарів конкурентів. Марка може включати марочне ім'я, марочний знак.

Марочне ім'я – частина марки у вигляді букв, слів і/або їх комбінацій, які можуть бути вимовлені. Марочне ім'я товару повинне відрізнятися від інших, відповідати продукту, чітко запам'ятовуватися, вимовлятися лише одним способом, мати позитивне або хоч би нейтральне значення в інших країнах.

Марочний знак – частина марки, яка упізнається але не вимовляється. Він є символом, рисунком, має відмітний колір і шрифтове оформлення.

Дуже важливу роль в системі формування ринкових параметрів товару (особливо товару-новинки) грає упаковка, яка є невід'ємною складовою частиною товару.

Невід'ємною частиною упаковки є маркування (етикетки, ярлики, бірки) і друкована інформація з описом товару (інструкція), нанесені на саму упаковку або вкладені в неї.

Число рівнів каналу

Канали розподілу можна охарактеризувати за кількістю складових їх рівнів. Рівень каналу розподілу (це будь-який посередник, який виконує ту або іншу роботу з наближення товару і права власності на нього до кінцевого покупця.

Канал нульового рівня (називається також каналом прямого маркетингу) – це виробник, який продає товар безпосередньо споживачам.

Однорівневий канал включає одного посередника. На споживчих ринках цим посередником зазвичай буває роздрібний торговець, а на ринках товарів промислового призначення ним часто виявляється агент зі збуту або брокер.

Дворівневий канал включає двох посередників. На споживчих ринках такими посередниками зазвичай стають оптовий і роздрібний торговці, на ринках товарів промислового призначення це можуть бути промисловий дистриб'ютор та дилери.

Трирівневий канал включає трьох посередників. Наприклад, в м'ясопереробній промисловості між оптовим і роздрібним торговцями зазвичай знаходиться дрібний оптовик. Схематично розподіл каналів збуту наведено на рис. 5.2.

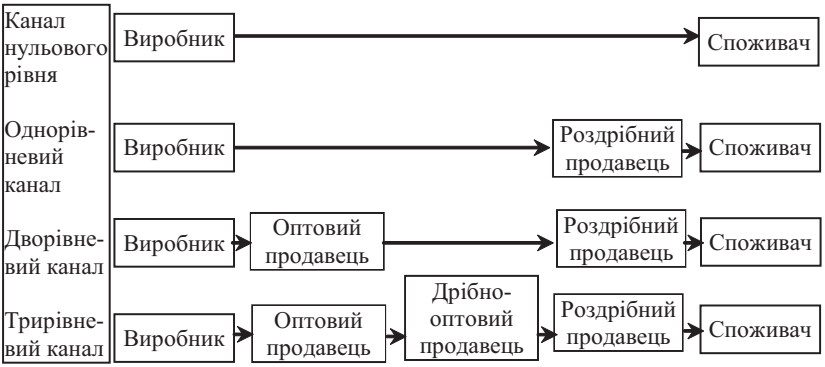

Рис. 5.2. Рівні каналів збуту

5.4. Процес ціноутворення і встановлення цін

Процес ціноутворення може розглядатися як система, яка має «вхід», «процес» і «вихід». Вхідні параметри ціни закладаються ще на стадії надходження сировини, матеріалів і комплектуючих виробів. Структура і динаміка цін сировини і матеріалів багато в чому визначають майбутню ціну продукції і можливості з встановлення нижньої її межі при гострій ціновій конкуренції. Наприклад, невелике підприємство, яке має велику паливно-енергетичну складову, ризикує стати маріонеткою в руках монополі-

ста, який встановлює ціну на цей найважливіший вид ресурсу, оскільки не може впливати на ринок ресурсів.

Великі підприємства мають у своєму розпорядженні більші можливості для збільшення виробництва продукції і зниження витрат, ніж дрібні та середні. Тому на кожному підприємстві процес формування витрат навіть однорідної продукції, дає свій «відбиток» на собівартість (рис. 5.3.).

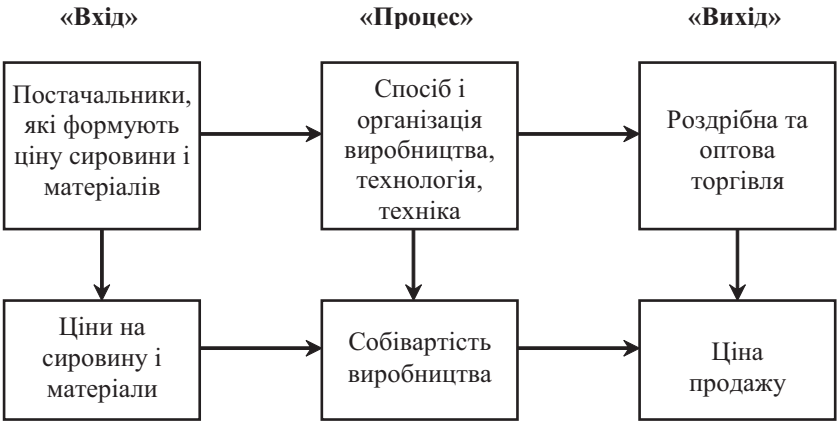

Рис. 5.3. Процес ціноутворення на продукцію підприємства

Все це в цілому впливає на формування ціни продажу продукції, а отже, і на прогноз обсягів збуту. Кількість передбачуваного для продажу товару за різними цінами може бути різною і важко піддається прогнозуванню, тому тенденцію попиту визначають за допомогою аналізу існуючих факторів, які впливають на величину попиту, а потім переносять на майбутнє, здійснюючи коригування лише на зміну зовнішніх умов. Інформація про ціни і товари конкурентів є відправною точкою для власного ціноутворення. Якщо товар аналогічний продукції основного конкурента, підприємство вимушене буде встановити ціну, наближену до ціни конкурента. Інакше компанія може втратити ринок збуту. Якщо товар нижче за якістю, необхідно встановити за нього таку саму ціну, як у конкурента. Встановити ціну вище, ніж у конкурента, можна тоді, коли товар краще за якістю.

Знаючи попит, власні витрати і ціни конкурентів, підприємство готове до вибору ціни товару. Ця ціна знаходитиметься в діапазоні між дуже низькою, яка не забезпечує прибуток, і дуже

високою, яка перешкоджає формуванню попиту. Мінімально можлива ціна визначається собівартістю продукції, максимальна – наявністю унікальних можливостей або властивостей товару.

Визначення середньозваженої ринкової ціни, необхідної для зіставлення із плановану ціною (Цср), здійснюється за формулою:

$$Ц_{ср} = (Q_1 \cdot P_1 + Q_2 \cdot P_2 + ... + Q_n \cdot P_n +)/(Q_1 + Q_2 + ... + Q_n),$$

де

Q – обсяг виробництва;

P – ціна за один виріб.

Обсяг майбутнього збуту більшою мірою знаходиться під впливом політики цін і методу ціноутворення, який використовується. Існує декілька методів формування ціни:

– «витрати плюс»;

– мінімальних витрат;

– цільового ціноутворення.

Метод «витрти плюс» передбачає розрахунок ціни продажу шляхом додавання до розрахованої собівартості одиниці продукції фіксованого розміру прибутку і непрямих податків. Визначення ціни в цьому випадку можна відобразити формулою:

$$Ц = С + П + Н,$$

де $Ц$ – ціна за одиницю товару;

$С$ – собівартість одиниці товару;

$П$ – прибуток, який отримує підприємство за рахунок виробництва і реалізації одиниці товару;

$Н$ – непрямі податки та відрахування в ціні товару (наприклад, ПДВ).

Методика «середні витрати плюс прибуток» вважається за найпростішу і полягає в нарахуванні націнки на собівартість товару. Розмір націнки може бути стандартним для кожного виду товару або диференціюватися залежно від виду товару, вартості одиниці виробу, обсягів продажів і т. д. Таким чином формується оптова ціна підприємства.

Підприємства оптової торгівлі та організації-споживачі, формуючи свою ціну, оплачують продукцію підприємствам-виробникам і включають власні витрати збутової або оптової організації, прибуток збутової або оптової організації, акциз і податок на додану вартість. Витрати і прибуток збутової або оптової організації становлять розмір оптово-збутової знижки (націнки). Формування ціни відбувається за формулою:

Оптова ціна (відпускна ціна) промисловості = Оптова ціна підприємства + Витрати + Прибуток оптового збуту + ПДВ + Акцизи.

Недолік методу полягає в тому, що використання стандартної націнки не дозволяє у кожному конкретному випадку врахувати особливості купівельного попиту і конкуренцію, варіювати ціну і отримувати максимальний прибуток. Прив'язуючи ціну до витрат, продавець спрощує для себе проблему ціноутворення. Йому не доводиться часто коректувати ціни залежно від коливань попиту.

Метод мінімальних витрат передбачає встановлення ціни на мінімальному рівні, достатньому для покриття витрат на виробництво конкретної продукції, не здійснюючи підрахунок сукупних витрат, які містять постійні і змінні витрати на виробництво і збут. Граничні витрати зазвичай визначаються на рівні, при якому можна окупити лише мінімальні витрати. Продаж товару за ціною, підрахованою за таким методом, ефективний, коли підприємство ставить собі за мету зберегти обсяг збуту, в період загострення цінової конкуренції, при проведенні кампанії з просування нового товару на ринок, коли слід чекати значного збільшення обсягів продажів вказаного товару в результаті встановлення низьких цін.

Необхідно відзначити, що при невмілому використанні такої методики підприємству загрожують збитки. Оскільки ціни визначають постачальники товару, не завжди враховуються запити ринку і стан конкурентної боротьби. Крім того, незважаючи на низький рівень цін, споживач нерідко відмовляється від придбання товару. Тому важливо встановити ціну на рівні, який забезпечує певну величину прибутку для підприємства (трохи вище за граничні витрати), вміло поєднувати цільовий прибуток з формуванням умов для прийняття даної ціни ринком.

Відзначимо, що при використанні цього методу ціна розраховується виходячи з інтересів продавця. Ставлення покупця до ціни, яка розраховується, до уваги не береться.

Наступний метод – цільового ціноутворення, інакше називається методом визначення ціни відповідно до цільового прибутку. На основі даного методу розраховується собівартість одиниці продукції з урахуванням обсягу продажів, який забезпечує отримання запланованого прибутку. Після цього визначають ціну одиниці продукції, яка забезпечила б за існуючих умов цільовий прибуток. Таким чином, дана методика ціноутворення ґрунтується на графіках, які відображають загальні витрати (постійні і змінні) і очікувану виручку при різних рівнях обсягу продажів.

Цей метод дає можливість порівняти розміри прибутку, який отримує підприємство при різних цінах, і дозволяє підприємству, яке вже визначило для себе норму прибутку, продавати свій товар за такою ціною, яка при певній програмі випуску дозволила б максимальномю мірою досягти виконання цього завдання.

Методика включає такі етапи:

– оцінку виробничої потужності в даний період;

– калькуляцію витрат виробництва певного обсягу продукції, визначення цільової норми прибутку;

– збільшення до собівартості накладних витрат і цільової норми прибутку (в результаті утворюється цільовий доход);

– розподіл цільового доходу на запланований обсяг випуску продукції (ціна).

У цьому випадку ціна відразу встановлюється фірмою із розрахунку бажаного обсягу прибутку. Проте для відшкодування витрат виробництва необхідно реалізувати певний обсяг продукції за діючою або ж за вищою ціною. Тут особливої важливості набуває цінова еластичність попиту. Такий метод ціноутворення вимагає від підприємства розгляду різних варіантів цін, їх впливу на обсяг збуту, необхідного для подолання рівня беззбитковості і отримання цільового прибутку, а також аналізу вірогідності його досягнення.

Розрахунок ціни на основі беззбитковості ставить завдання визначення того обсягу виробництва, який є мінімальним для покриття повних витрат, тому для визначення ціни можна використовувати формулу беззбитковості:

$$V_{кр} = \frac{FC}{Ц - VC \cdot K},$$

де $V_{кр}$ – критичний обсяг виробництва продукції;

FC – постійні витрати на весь обсяг виробництва продукції;

VC – ціна за одиницю продукції;

$Ц$ – змінні витрати на весь обсяг виробництва продукції;

K – кількість продукції, яка необхідна для досягнення точки беззбитковості;

Критичний обсяг продукції забезпечує виробництво та реалізацію продукції без прибутку, але і без збитків, тобто ціна дорівнює собівартості виробництва продукції. Тоді:

$$V_{кр} = C \cdot K .$$

Запланований обсяг реалізації продукції визначається як:

$$V_{пл} = (C \cdot K + П) = Ц \cdot K^{*},$$

де $П$ – запланований розмір прибутку;

$К^*$ – запланований обсяг продукції.

З цього вираження ціна буде дорівнювати:

$$Ц = \frac{(С \cdot К + П)}{К^*},$$

Різниця між двома обсягами реалізації: за ціною реалізації і за собівартістю – дає величину запасу фінансової міцності в грошовому вираженні. Запас фінансової міцності показує, на скільки грошових або натуральних одиниць можна понизити обсяг реалізації продукції, щоб продаж продукції ще залишався рентабельним.

Наведемо приклад розрахунку ціни за цим методом.

Собівартість одиниці виробу – 1500 грн.

Кількість одиниць виробів критичного обсягу – 1300 шт.

Плановий прибуток на весь обсяг продукції – 600 000 грн.

Кількість планових одиниць випуску продукції – 1500 шт.

Яка має бути ціна виробу, щоб отримати запланований прибуток?

$$Ц = \frac{(С \cdot К + П)}{К^*},$$

$$Ц = (1500 \cdot 1300 + 600000) / 1500 = 1700 \text{ грн.}$$

Ціна за одиницю виробу повинна становити не менше 1700 грн для отримання запланованої величини прибутку.

Аналізуючи переваги та недоліки витратних методів, можна визначити межі їх застосування:

– встановлення ціни на принципово нову продукцію;

– встановлення цін на дослідні зразки та продукцію, яка виготовляється за разовими замовленнями;

– визначення цін у галузі, де переважна більшість підприємств використовує подібні методи;

– визначення цін на товари, попит на які хронічно перевищує пропозицію.

Встановлення ціни на основі «цінності» товару, яка «відчувається», є одним з найоригінальніших методів ціноутворення. У даному методі витратні орієнтири відходять на другий план, поступаючись місцем сприйняттю покупцями товару. Для формування у свідомості споживачів уявлення про цінність товару продавці використовують нецінові прийоми: надають сервісне обслуговування, особливі гарантії покупцям, право використання товарної марки у разі перепродажу і т. д. Ціна в цьому випадку підкріплює цінність товару, яка відчувається.

Підприємство в основному виходить із цін конкурентів і менше уваги звертає на показники власних витрат або попиту.

При орієнтації на ціну з огляду на ціни конкурентів слід пам'ятати, що можливості зміни ціни на продукцію незалежно від цін конкурентів не буде.

Ціни встановлюються у мінімальній і максимальній межах, тому слід задуматися про гранично можливе зниження ціни продукції, проаналізувати собівартість, зробити прогноз можливих пропозицій цін на аналогічні товари конкурентів, який включає аналіз динаміки цін на продукцію в минулому періоді і змін в технології, а також аналіз нинішнього стану справ конкурентів.

Орієнтація на високу ціну залежно від високої якості дає підприємству можливість швидко просунутися сходами конкурентного успіху. Проте такий вибір має бути обгрунтованим, тому рекомендується ретельно перевірити рівень якості продукції, ступінь її конкурентоспроможності і задоволення покупців сегмента ринку, де продається товар.

Встановлення високих цін повинне підтверджуватися високою якістю продукції, яка зобов'язує «тримати руку на пульсі споживчих переваг», тобто виявляти коливання попиту, тенденцію попиту, еластичність попиту і інші параметри ринку.

Стратегія ціноутворення

Існують різні цінові стратегії, які знаходяться в прямій залежності від генеральної стратегії розвитку підприємства і становища підприємства на ринку. Можливі такі цінові стратегії:

– просування за лідером;
– отримання надприбутку шляхом «зняття вершків»;
– встановлення престижної ціни;
– збереження стабільного становища на ринку;
– витіснення конкурентів;
– ковзна ціна;
– проникнення на ринок і завоювання частки ринку і ін.

Підприємство може займати активну або пасивну позицію на ринку. Активна позиція щодо встановлення цін властива крупним підприємствам – лідерам галузі або ряду галузей. Ці підприємства зазвичай пропонують нові або модифіковані товари, враховують зміни умов виробництва, попиту, рівня якості. При пасивній стратегії підприємства, «скромніші» за ресурсами і обсягами виробництва, обирають просування за лідером. Цей вибір визначається рядом факторів, зокрема:

– часткою ринку збуту;
– новизною товару;
– еластичністю попиту;
– періодом окупності капітальних вкладень;
– швидкістю впровадження на ринок нового товару і ін.

Обрана підприємством стратегія співзвучна і адекватна обраним цілям. Початковим етапом цінової стратегії підприємства є визначення її цілей. Такими можуть бути: забезпечення виживання в умовах конкуренції; максимізація поточного прибутку; завоювання лідерства за показниками частки ринку або якості товару і ін. Наприклад, мета, спрямована на максимізацію прибутку, має декілька варіантів:

– прагнення підприємства досягти стабільно високого рівня прибутку впродовж ряду років;

– встановлення стабільного доходу на основі середньої норми прибутку;

– збільшення цін у зв'язку із зростанням капіталовкладень.

У більшості випадків виявляється, що при реалізації однієї мети доводиться реалізовувати інші (менш або навіть більш значущі). Цілі цінової політики певним чином співвідносяться між собою, проте далеко не завжди збігаються. Більш того, їх досягнення відбувається в різний час. Тільки у виняткових випадках домінує яка-небудь одна мета підприємницької діяльності.

Цілі цінової політики змінюються залежно від цілей підприємства. У разі форсування ринку і максимізації прибутку цілями цінової політики можуть бути збереження існуючого лідерства в цінах і покращання іміджу підприємства. У разі збереження існуючих позицій і утримання ринку ними можуть бути стимулювання збуту товарів, які займають слабкі позиції на ринку, а також зниження впливу зміни цін на попит.

Цінова політика підприємства-аутсайдера і підприємства-лідера на різних типах ринку (чистої монополії, монополістичної або чистої конкуренції) також може бути різною. Наприклад, якщо метою підприємства-лідера в умовах монополістичної конкуренції може бути збереження існуючого лідерства в цінах, то підприємства-аутсайдера – стимулювання збуту товарів. У практиці бізнесу за допомогою цінової політики знаходять і реалізують оптимальне співвідношення якомога більшого числа цілей.

Стратегія «зняття вершків». Суть її полягає в тому, що з самого початку появи нового товару на ринку на нього встановлюється максимально висока ціна з розрахунку на споживача, готового його купити навіть за такою ціною. Зниження цін має місце після того, як спаде перша хвиля попиту. Це дозволяє розширити зону продажу – залучити нових покупців. Така стратегія має ряд переваг:

– дозволяє легко виправити помилку в ціні, оскільки покупці прихильніше ставляться до її зниження, ніж до підвищення;

– забезпечує достатньо великий розмір прибутку при високих витратах перший період випуску товару;

– стримує купівельний попит, що має певний сенс, оскільки при нижчій ціні підприємство не змогло б повністю задовольнити потреби ринку у зв'язку з обмеженістю своїх виробничих можливостей;

– сприяє створенню іміджу якісного товару у покупців, що може полегшити його реалізацію надалі при зниженні ціни;

– сприяє збільшенню попиту у разі престижності товару. Основним недоліком є те, що висока ціна привертає увагу конкурентів – потенційних виробників аналогічних товарів.

Стратегія «зняття вершків» найбільш ефективна при деякому обмеженні конкуренції. Умовою успіху є також наявність достатнього попиту.

Стратегія проникнення (впровадження) на ринок. Для залучення максимального числа покупців підприємство встановлює значно нижчу ціну порівняно з аналогічними товарами конкурентів. Це дає можливість зацікавити максимальне число покупців і сприяє завоюванню ринку. Проте така стратегія використовується тільки у тому випадку, коли великі обсяги виробництва дозволяють відшкодовувати загальною масою прибутку втрати на окремому виробі. Її реалізація вимагає великих матеріальних витрат, чого не можуть дозволити собі дрібні і середні підприємства, оскільки вони не мають в своєму розпорядженні можливостей швидко розширити виробництво. Стратегія дає ефект при еластичному попиті, а також у тому випадку, якщо зростання обсягів виробництва забезпечує зниження витрат.

Стратегія просування за лідером в галузі або на ринку, що ціна на товар встановлюється виходячи з ціни, яка пропонується головним конкурентом, зазвичай провідною фірмою галузі, підприємством, домінуючим на ринку.

Стратегія встановлення престижної ціни заснована на встановленні високих цін на вироби дуже високої якості, які мають унікальні властивості.

– Стратегія ковзної ціни передбачає, що ціна встановлюється майже в прямій залежності від співвідношення попиту і пропозиції і поступово знижується у міру насичення ринку (особливо оптова ціна, а роздрібна ціна може бути стабільною).

Такий підхід до встановлення ціни застосовується найчастіше на вироби масового попиту. В цьому випадку тісно взаємодіють ціни і обсяги випуску товарів: чим більше обсяг виробництва, тим більше у підприємства можливостей знизити витрати

виробництва і ціни. При цій стратегії ціноутворення необхідно для того, щоб:

– перешкодити появі на ринку конкурента;

– постійно піклуватися про підвищення якості продукції;

– знижувати витрати виробництва.

Таким чином, конкретний метод ціноутворення визначається встановленням ціни між мінімально допустимою і максимальною і може являти собою:

– середні витрати плюс середній прибуток;

– середні витрати, що забезпечують беззбитковість роботи, плюс цільовий прибуток, який встановлюється з урахуванням відчутної цінності товару чи послуги і основних параметрів якості товару;

– формування цін з орієнтацією на попит (без віднесення до рівня витрат);

– встановлення ціни з орієнтацією на рівень розвитку конкуренції (на основі рівня поточних цін конкурентів).

Мета всіх попередніх методик – звузити діапазон цін, у межах якого буде обрано кінцеву ціну товару. Етап встановлення кінцевих розмірів цін реалізується вже в ході конкретних переговорів з покупцями, але готуватися до нього потрібно завчасно. На цьому етапі необхідно вирішити два головних задання:

1) створити власну систему знижок для покупців і навчитися нею користуватися. Всі знижки переслідують одну мету – зацікавити покупця, запропонувавши йому найбільш привабливі умови придбання товару. Найпростіша знижка – знижка за платіж готівкою, хоча також широко розповсюджені знижки за закупівлю товару до початку чергового сезону;

2) виявити механізм коригування цін у майбутньому з урахуванням стадій життя товару. Необхідно пам'ятати, що товар має свій життєвий цикл, і залежно від поточної стадії життєвого циклу необхідно проводити зниження або підвищення цін (на стадії випуску товару і на етапі зниження попиту необхідно знижувати ціни, а на стадії зрілості та збільшення попиту на нього – піднімати ціни).

5.5. Політика комунікацій

Комунікаційна політика – це комплекс заходів щодо забезпечення інформованості споживачів та посередників, інших контактних аудиторій про підприємство або його товари з метою

просування товарів. До комунікаційної політики входить реклама, засоби стимулювання збуту, персональний продаж, робота із засобами масової інформації, організація участі в ярмарках та виставках, фірмовий стиль, упаковка тощо.

До цілей комунікативної політики можуть бути віднесені: завоювання на ринку певної ніші для конкретного товару (марки) і забезпечення довгострокового розширення цієї ніші або забезпечення короткострокового прибутку від неї.

Вибір кінцевої мети залежить від того, на якій фазі життєвого циклу знаходиться товар.

Завданнями комунікативної політики є:

– стимулювання попиту;

– створення сприятливих умов для цінової еластичності ринкового механізму попиту і пропозиції;

– інформування про властивості і види товару, якість послуг;

– формування і розповсюдження іміджу і престижу підприємства;

– сповіщення про розпродаж, ярмарки, виставки;

– нагадування персональним клієнтам або групам покупців про цінову і товарну політику підприємства;

– розповсюдження порівняльної інформації про результати діяльності підприємства;

– переклад кількісних і якісних характеристик товарів і послуг мовою потреб покупців.

До головних завдань комунікативної політики слід віднести стимулювання попиту і формування іміджу підприємства. Імідж (образ) підприємства – це відображення в свідомості потенційних споживачів комерційно важливих реальних і привнесених як фірмою, так і самими споживачами характеристик підприємства.

Перерахуємо основні правила побудови позитивного іміджу підприємства:

– імідж підприємства повинен ґрунтуватися на реальних перевагах підприємства;

– імідж повинен мати точну адресу, тобто залучати певні групи споживачів;

– імідж має бути оригінальним, тобто відрізнятися від образів інших фірм і легко розпізнаватися;

– імідж має бути простим і зрозумілим, не переобтяженим інформацією, щоб легко запам'ятовуватися і звести до мінімуму можливі його спотворення;

– імідж має бути пластичним. Він повинен, залишаючися незмінним у сприйнятті споживачів, легко упізнаватися, оперативно змінюватися у відповідь на зміну економічної, соціальної, психологічної ситуації, моди, а також під впливом сприйняття його споживачами.

Фірмовий стиль – це ряд прийомів, які забезпечують, з одного боку, певну єдність всіх виробів підприємства, а з іншого – протиставляють підприємство і його вироби конкурентам і їх товарам. У фірмовий стиль включають:

– логотип (спеціально розроблене оригінальне зображення повного або скороченого найменування підприємства);

– фірмовий блок (об'єднані в композицію товарний знак і логотип, а також різного роду написи пояснень і фірмові гасла;

– фірмовий колір;

– фірмовий комплект шрифтів;

– фірмові константи (формат, система верстки тексту і ілюстрацій, фірмові радіопозивні, гімни, особлива фактура паперу, фірмовий одяг).

Існує два види стратегії комунікативної політики: «примусу» і «проштовхування».

Стратегія «примусу» – просування адресується кінцевим споживачам товару з розрахунку на те, що попит кінцевих споживачів виявиться достатньо інтенсивним, щоб змусити торгові організації зробити закупівлі товару, який просувається на ринок.

Стратегія «проштовхування» – просування адресується торговому посередникові з розрахунку на те, що він сам просуватиме товар торгово-розподільними каналами до кінцевого споживача.

Наступним етапом у розробці комунікативної політики підприємства є формування структури комплексу маркетингових комунікацій, тобто конкретного поєднання його окремих інструментів.

Комплекс маркетингових комунікацій включає такий інструментарій: реклама, стимулювання збуту, особистий продаж, паблік рилейшнз, прямий маркетинг, спонсоринг, продукт-плейсмент, брендинг.

Для визначення найбільш ефективного комплексу маркетингових комунікацій враховують переваги і недоліки, наведені у табл. 5.5.

Таблиця 5.5

Переваги і недоліки інструментів комплексу маркетингових комунікацій

Переваги	Недоліки
Реклама	
Охоплює великий, географічно розкиданий ринок. Доносить до споживача інформацію про товар. Контролюється фірмою. Прокладає дорогу для інших видів просування. Може багато разів повторюватися для однієї аудиторії. Споживачі мають можливість порівняти її з рекламою конкурентів. Дає помітне і ефективне уявлення про підприємство і його товари. Може видозмінюватися з часом. Низькі рекламні витрати з розрахунку на одного клієнта	Не здатна на діалог з аудиторією. Не може знайти підхід до кожного споживача, оскільки звернення стандартизовані. Не може працювати без зайвої аудиторії, тобто тих, на яких вона не розрахована. Вимагає великих витрат
Стимулювання збуту	
Призводить до короткочасного зростання продажів, доповнює рекламу і особисті продажі. Привертає увагу і містить інформацію, здатну вивести споживача на товар. Містить явні спонукання до здійснення покупки, пропонуючи яку-небудь поступку, пільгу, яка має цінність для споживача. Містить чітку пропозицію негайно зробити покупку	Може використовуватися тільки як додатковий вид просування. Не може застосовуватися постійно (наприклад, якщо підприємство постійно використовуватиме знижки з ціни, то споживачі або зроблять висновок про низьку якість виробів підприємства, або розглядатимуть звичайні ціни як підвищені). Часто зміщує акцент з факторів якості, функціональності, надійності на другорядні чинники (знижки, лотереї, призи).

Таблиця 5.5

Переваги і недоліки інструментів комплексу маркетингових комунікацій

Переваги	Недоліки
Особистий продаж	
Забезпечує особистий контакт з покупцем, здатен до діалогу покупець – продавець. Викликає у відповідь реакцію з боку споживача (покупка). Може пристосовуватися до вимог окремих споживачів. Розмір витрат, які не приносять результату, менше, ніж в рекламі, оскільки значно скорочується зайва аудиторія. Концентрується на чітко окреслених цільових ринках. Утримує постійних споживачів, позбавляє нерішучих від сумнівів і турбот	Неефективний для інформування споживачів, оскільки персонал може мати справу лише з обмеженим їх числом. Великі витрати з розрахунку на одного споживача. Не може охопити великий, географічно розкиданий ринок
Паблік рилейшнз	
Дає аудиторії достовірну інформацію Охоплює широкий круг покупців Подібно до реклами, має можливості для ефектної, помітної презентації підприємства або його товару	Неможливість контролю з боку підприємства Преса може акцентувати увагу споживачів на другорядних, неістотних характеристиках підприємства і його товару. Нерегулярність, разовість
Прямий маркетинг	
Цільова спрямованість контакту. Безпосереднє (пряме) спілкування з покупцем. Індивідуальність комунікативних зв'язків. Можливість зворотного зв'язку з комунікатором.	Необхідність створення адресної бази . Підтримка списків у робочому стані – заняття дороге, трудомістке і безперервне

Таблиця 5.5

Переваги і недоліки інструментів комплексу маркетингових комунікацій

Переваги	Недоліки
Спонсоринг	
Сприяє створенню і зміцненню сприятливого іміджу підприємства. Спонсороване підприємство забезпечує досягнення маркетингових цілей підприємству-спонсору	Слабкий контроль з боку підприємства. Досить висока вартість. Нерегулярність та разовість заходів просування
Продукт-плейсмент	
Привертає увагу і містить інформацію, здатну вивести споживача на товар. Сприймається споживачем як об'єктивна інформація. Охоплює широкий круг покупців. Ефективне сприйняття покупцем	Висока вартість. Слабкий контроль з боку підприємства. Епізодичність у тривалості дії. Складність визначення успішності збуту
Брендинг	
Якісна інтеграція з іншими видами просування товару – рекламою, прямим маркетингом. Створення привабливості операції. Мобільність. Невисокі питомі витрати, які припадають на одного покупця	Оцінка бренду ускладнена його «нематеріальністю». Загальні витрати достатньо високі

Після обрання рекламних засобів розробляють план-графік проведення рекламних заходів, який доцільно навести у бізнес-плані.

У бізнес-плані слід вказати, хто здійснює рекламну діяльність підприємства: власний спеціалізований підрозділ підприємства або незалежне рекламне агентство, наголошується перелік і вартість послуг рекламного агентства.

З економічної точки зору реклама – це оплачена форма неперсональної презентації та просування товарів і послуг із чітко визначеним джерелом фінансування.

– Для реалізації маркетингових цілей застосовують такі види реклами:

– Інформаційна реклама – застосовується переважно з метою створення попиту на етапі виведення нового товару на ринок (інформація про товари, форму, образ підприємства).

– Переконуюча реклама – проводиться на етапі збільшення випуску продукції з метою переконання споживачів у перевазі певної марки товару. часто набуває форми порівняльної реклами (переконує у необхідності здійснення покупки, демонструє переваги товару).

– Нагадувальна реклама використовується на етапі зрілості, для того, щоб змусити споживача згадати про товар (нагадує про товар, місце його продажу).

– Підкріплююча реклама після купівлі запевнює покупців товару у правильності вибору.

– Престижна реклама створює певний імідж підприємства.

Засобами поширення реклами підприємства є:

– преса (газети, журнали, книги, довідники);

– друкована реклама (листівки, плакати, каталоги, проспекти, візитні картки, буклети та ін.);

– зовнішня реклама (великогабаритні плакати, електрифіковані і світлові панно з нерухомими, змінюваними чи запрограмованими написами, просторові конструкції тощо);

– реклама на транспорті (усередині і зовні транспортних засобів, на зупинках, залізничних і автовокзалах, в аеро- і морських портах);

– екранна реклама (кіно- і телереклама, слайди);

– радіореклама.

У табл. 5.6 наведено перелік рекламних засобів і показано, за допомогою яких можна рекламувати той чи інший товар.

Таблиця 5.6

Пріоритетні напрями використання основних засобів реклами

Засоби реклами	Пріоритет можливого використання реклами для окремих груп товарів, продукції, послуг
1. Друкована реклама	Практично для всіх видів товарів, промислової продукції та послуг, для товарів масового попиту
2. Реклама у пресі	Практично для усіх видів товарів, промислової продукції та послуг: громадсько-політичні видання застосовують переважно для реклами товарів та послуг широкого вжитку; спеціалізовані видання – для реклами промислової продукції та послуг
3. Реклама на радіо	Для товарів та послуг масового попиту. Ефективна як додатковий захід під час проведення ярмарок та виставок
4. Реклама на телебаченні	Для товарів масового попиту з великими обсягами реалізації, інколи – для промислової продукції (послуг широкої сфери вжитку)
5. Кіно- та відеореклама	Практично для усіх видів товарів, промислової продукції. Для товарів масового попиту – короткі рекламні ролики на телебаченні; для реклами промислової продукції та послуг – рекламно-технічні та рекламно-престижні фільми
6. Виставки та ярмарки	Для всіх видів товарів та продукції (товари масового попиту рекламують переважно на загальногалузевих ярмарках, виставках та виставках-продажах)
7. Рекламні сувеніри	Дорогі сувенірні вироби для реклами промислової продукції (послуг); недорогі сувенірні вироби із символікою випускаються у великій кількості для реклами товарів масового попиту
8. Пряма поштова реклама	Переважно для промислової продукції (послуг) із відносно вузькою цільовою аудиторією
9. Зовнішня реклама	Для товарів масового попиту, для товарних знаків промислових підприємств, що випускають як товари масового попиту, так і для продукції промислового призначення
10. Комп'ютеризована реклама	Для промислової продукції (послуг), для товарів масового попиту при оптовій торгівлі

Планування рекламної кампанії передбачає такі послідовні етапи:

– визначення цілей та об'єктів рекламної кампанії;

– визначення цільової аудиторії реклами;

– вибір засобів реклами;
– підготовка рекламного звернення;
– розробка графіків виходу реклами;
– складання бюджету просування товару;
– попередня оцінка ефективності реклами.

Складання кошторису на рекламні витрати пов'язане з вибором методу його визначення. Найбільш поширеними є п'ять методів:

1. Метод визначення бюджету просування з орієнтацією на збут. Бюджет визначається як відсоток від обсягу збуту торік або середнього показника за минулі роки, або очікуваного збуту в плановому періоді. Вважається, що 80% підприємств використовують збут як орієнтир для визначення бюджету просування. Причини цього полягають в конкретній базі розрахунку, простоті орієнтирів, адже метод покладається на результати діяльності підприємства у минулому і прогнози збуту в майбутньому, що випливають з виявлених тенденцій. В той же час до істотних недоліків методу можна віднести:

– перебільшення ролі інтуїції;
– бюджет просування майже не пов'язаний з іншими цілями;
– важко передбачити результат рекламної кампанії або заходу із стимулювання збуту, успіх або, навпаки, невдачу.

2. Метод з орієнтацією на загальний бюджет маркетингу. Для визначення витрат на маркетинг використовують формулу розрахунку прибутку:

$$П = N \cdot P - [N \cdot (Зтк + VC) + FC + Вр + Вс],$$

де: $П$ – прибуток;

N – обсяг продажу, шт.;

P – прейскурантна ціна, грн;

$Зтк$ – транспортні, комісійні і інші витрати на продаж одиниці товару, грн;

VC – змінні витрати на виробництво одиниці товару, які залежать від обсягів виробництва і не пов'язані з маркетингом, грн;

FC – постійні витрати, які не залежать від обсягів виробництв і не пов'я+зані з маркетингом, грн;

$Вр$ – витрати на рекламу, грн;

$Вс$ – витрати на стимулювання збуту, грн.

Отже, витрати на просування визначають за формулою:

$$Вр + Вс = N \cdot P - П - [N \cdot (Зтк + VC) + FC$$

Істотним недоліком такого підходу є залишковий принцип формування бюджету. Це може призвести до того, що реклама через брак або обмеженість коштів не виконає свого призначення.

3. Метод паритету з конкурентами. Назва методу визначає його суть: бюджет збільшується або зменшується адекватно діям конкурентів.

Але, по-перше, відсутня вичерпна інформація щодо витрат конкурентів, а, по-друге, не існує двох однакових підприємств. Їх відрізняють популярність, лояльність покупців до торгової марки, визначені характеристики товару. В той же час, метод виходить з припущення, що імідж підприємств-конкурентів, а також продукти, які вони виготовляють, схожі між собою.

4. Метод визначення бюджету з розрахунку на одиницю продукції. Якщо структура асортименту підприємства є стабільною, а також стабільними є показники збуту, буде доречним використання цього методу.

5. Метод визначення бюджету за цілями і завданнями рекламної кампанії. Цей метод є одним з найкращих. Адже чітко визначені цілі підкріплюються певними коштами, легко піддаються контролю.

Наприклад, щомісячні витрати на рекламу підприємства-виробника можуть складатися з таких статей (табл. 5.7):

Таблиця 5.7

Витрати на рекламу

Складові витрат	Сума, грн
1. Реклама у пресі (4 рази)	2040,00
2. Участь в спеціалізованій виставці	5000,00
3. Реклама на телебаченні (ефір 5 разів на тиждень)	12100,00
4. Публікація в газеті «Рекламне поле»	1100,00
Бюджет витрат на рекламу	**20240,00**

Визначений тим або іншим способом рекламний бюджет розподіляється за видами робіт залежно від їх обсягу, який у свою чергу залежить від засобів реклами, кількісних нормативів, що діють, за одну хвилину ефіру, якщо це радіо або телебачення, за одну сторінку – для друкованої реклами і вартості одиниці використання засобу інформації.

РЕКЛАМНА КАМПАНІЯ. Складовим елементом стратегії маркетингу є рекламна кампанія. В процесі її опрацьовування необхідно:

1) чітко визначити конкретні цілі і завдання рекламної діяльності підприємства;

2) ухвалити рішення про способи розповсюдження рекламної інформації;

3) скласти бюджет витрат на рекламу.

У бізнес-плані потрібно коротко викласти основні принципи рекламної політики підприємства. При цьому увагу слід зосередити на концепції рекламної діяльності, інструментах її реалізації і масштабах використання кожного з цих інструментів. Подати всю цю інформацію в бізнес-плані найзручніше у вигляді бюджету витрат на рекламу (табл. 5.8). Форма бюджету дає читачеві можливість знайти відповіді відразу на декілька важливих питань щодо організації рекламної кампанії, а саме:

– які рекламні засоби передбачає використовувати підприємство;

– яким видам засобів розповсюдження рекламної інформації буде віддано перевагу;

– скільки коштуватиме організація рекламної кампанії;

– як ці витрати розподілятимуться за окремими періодами.

У цьому розділі можуть бути (при необхідності) охарактеризовані інші складові політики просування товарів підприємства.

Таблиця 5.8

Бюджет витрат на рекламну діяльність підприємства

Види засобів розповсюдження рекламної інформації	Місяць												У цілому на рік	Частка, %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. Радіо														
2. Газети														
3. Телебачення														
4. Журнали														
5. Буклети														
6. Розсилка поштою														
7. Щитова реклама														
8. Світлова реклама														
9. Інші види														
Всього:														

Загальне формування бюджету маркетингових заходів, до яких входять і рекламні заходи, можливо здійснювати за допомогою бюджетних таблиць (табл. 5.9, 5.10).

Таблиця 5.9

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Директор підприємства «_____»
«___»_____ 200__ р.

БЮДЖЕТ
маркетингу і реклами на 200__р.

№ п\п	Заходи	Бюджет напрямів	Загальний бюджет	%
1	Вдосконалення системи збуту			
2	Презентації			
3	Direkt mail			
4	Виставки			
5	Зовнішня реклама			
6	Телебачення			
7	Газети і журнали			
8	Розвиток (нові салони, зміна експозицій, відвідини фабрик і т. д.)			
9	Відрядження			
10	Професійна підготовка: – дилерів; – співробітників.			
РАЗОМ:				

Таблиця 5.10

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Директор підприємства «_____»
«___»_____ 200__ р.

БЮДЖЕТ
маркетингу і реклами на _____200__р.
(місяць)

№ п\п	Заходи	Кількість	Вартість				
			Розмір команди	Розробка	Виготовлення		Всього
					За одиницю	За партію	
1	Друкована продукція						
2	Вдосконалення сфери збуту						

Продовження табл. 5.10

№ п\п	Заходи	Кількість	Вартість				
			Розмір команди	Розробка	Виготовлення		Всього
					За одиницю	За партію	
3	Презентації						
4	Міжнародні виставки						
5	Регіональні виставки						
6	Direct-mail						
7	Зовнішня реклама						
8	Заходи в ЗМІ						
9	PR-заходи						
РАЗОМ:							

Після визначення бюджету маркетингу слід здійснити його розподіл за напрямами роботи (табл. 5.11). Розподіл зазвичай здійснюється за тими ж пропорціями, що і в попередньому році. Якщо в базисному році подібні витрати були відсутні, то можна запропонувати такий розподіл: 70% бюджету асигнувати на рекламу, 25 – на заходи щодо стимулювання збуту і 5% – на здійснення маркетингових досліджень.

Таблиця 5.11

Розподіл бюджету маркетингу

Маркетингові заходи	Структура, %	Витрати

Кожному з наведених вище методів властиві як позитивні, так і негативні моменти. У конкретній ситуації рішення про бюджет має прийматися з урахуванням наявних можливостей, поведінки товару на ринку і конкретних переваг на кожній стадії життєвого циклу товару. При формуванні бюджету маркетингу основним має бути принцип «економити на всьому, але тільки не на маркетингу».

Питання для самоконтролю

1. На які питання необхідно знайти відповідь при дослідженні ринку?
2. Яка мета та послідовність опрацювання маркетингового плану?

3. Яка послідовність відображення у бізнес-плані стратегії збуту та реалізації продукції (послуг) підприємства?

4. Як відображаються у бізнес-плані питання політики ціноутворення?

5. Яке відображення знаходять у бізнес-плані питання рекламної кампанії?

6. Як здійснюється прогнозування обсягів продажу продукції (надання послуг)?

7. Які існують можливі концепції для виявлення стратегії маркетингу?

8. Які головні завдння вирішуються на етапі встановлення остаточних розмірів цін?

9. Що таке політика комунікацій і яким чином вона здійснюється?

10. Що в стратегії маркетингу передбачає етап розробки політики просування товару?

11. Як розробляється рекламна кампанія підприємства і які вимоги висуваються до її змісту?

6. ПЛАН ВИРОБНИЦТВА

6.1. Виробництво і виробнича кооперація

Розділ виробничого плану в бізнес-плануванні є одним із найважливіших і формується на основі маркетинг-плану.

Цей розділ готується тільки тими підприємцями, які збираються займатися виробництвом товарів. Головне завдання – довести потенційним партнерам, що підприємство дійсно зможе виробляти потрібну кількість товарів у потрібний термін і з необхідною якістю.

У цьому розділі необхідно: розглянути сам процес виробництва продукції, визначити необхідні потужності для виробництва продукції (робіт, послуг), описати будівлі, обладнання, визначити технологію та виробничий процес, виробничу програму за роками, визначити потребу в сировині та матеріально-технічних ресурсах, обрати постачальників, розробити програми контролю якості, скласти специфікацію всього необхідного устаткування й за кожною одиницею устаткування з'ясувати, чи можна його орендувати або потрібно купувати; визначити потребу у виробничих площах, можливості оренди приміщень, їх купівлі; орієнтовно визначити витрати на купівлю інструментів, спец-одягу, канцелярських товарів, на оплату рахунків за електроенергію й інші послуги та ін. Розглядаються також способи правового захисту нової продукції чи послуг (патенти, ліцензії, товарні знаки або авторські права, які будуть одержані підприємцем).

Визначається потреба в розробці та придбанні технічної і технологічної документації, «ноу-хау», яка пов'язана з перепрофілюванням і вдосконаленням виробництва та структурною перебудовою. Наводяться пропозиції щодо оновлення машин та обладнання на перспективу, вдосконалення виробничого процесу на основі прогресивної техніки та технології. За всіма операціями необхідно дати схему виробничих потоків: показати, звідки і як будуть надходити всі види сировини й комплектуючих виробів із зазначенням постачальників, у яких цехах і як вони будуть перероблятися, щоб одержати продукцію, яким чином і куди ця продукція буде постачатися з підприємства, яке устаткування може знадобитися у майбутньому. Вибір оптимального обсягу виробництва, що максимізує прибуток, відповідно до теорії здійснюється на основі оцінки витрат, кривої попиту й того типу ринку, на якому діє підприємство. Треба пам'ятати, що зовнішні інвестори розглядають бізнес-план з погляду того, наскільки раціональною є технологічна схема, чи забезпечує вона

всіляке скорочення витрат праці, часу й матеріалів, а також легкість зміни асортименту продукції з урахуванням вимог ринку.

У заключній частині виробничого плану варто розглянути фактори, які знаходяться поза межами, але впливають на характер діяльності (наприклад, вимоги щодо охорони навколишнього середовища та ін.).

Структура розділу має такий вигляд:

– технологія виробництва;
– виробнича кооперація;
– контроль виробничого процесу;
– система охорони навколишнього середовища;
– виробнича програма;
– виробничі потужності і їх розвиток;
– потреба в довгострокових активах;
– потреба в обігових коштах;
– прогноз витрат.

Для невиробничих фірм потреба в довгострокових активах, обігових коштах і прогноз витрат визначаються в розділі «Фінансовий план».

Технологія виробництва

Одна з найважливіших складових цього розділу – опис виробничого процесу. Вказується тип виробництва (одиничне, серійне, масове), методи його організації, структура виробничого циклу, спрямування процесу, може бути представлена схема вантажопотоку. Наводиться оцінка існуючої технології за такими напрямами:

– відповідність технології сучасним вимогам;
– рівень автоматизації виробничого процесу;
– забезпечення гнучкості процесу, скорочення часу на переналадку;
– можливість швидкого збільшення або скорочення випуску продукції.

Відзначають основні напрями вдосконалення і розвитку технології, передбачені бізнес-планом (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Заходи щодо вдосконалення технології виробництва

Технологічний процес	Найменування заходу щодо удосконалення технології виробництва	Витрати часу, хв		Зниження трудомісткості виготовлення виробів		Підвищення продуктивності праці, %
		за діючою технологією	за технологією, яка проектується	хв	%	

У бізнес-плані необхідно відзначити, як запропоновані зміни технології позначаються на якості продукції, рівні виробничих витрат, ціні виробу.

Виробнича кооперація

Якщо у виробничому процесі передбачається виконання частини операцій субпідрядниками, то на цьому особливо наголошується в бізнес-плані. Дається обґрунтування рішення про кооперацію, а також вибору конкретних партнерів з погляду мінімуму витрат на виробництво, транспортування, вхідного контролю, вузлів, що поставляються субпідрядником, і напівфабрикатів. При виборі партнерів враховуються їх надійність, виробничі, фінансові, кадрові можливості, престижність.

У бізнес-плані вказується найменування, місцеположення і адреса фірм-субпідрядників, види і умови виконання ними робіт.

Контроль виробничого процесу

Розглядається система управління якістю продукції, (послуг), яка діє на підприємстві. Описується послідовність, методи і засоби контролю якості продукції (послуг). Може вказуватися нормативно-технічна документація, яка регламентує якість виготовлення продукції, надання послуг. Наводяться також методи контролю витрат матеріалів, праці та інших елементів, які входять до складу собівартості.

Система охорони навколишнього середовища

У бізнес-плані здійснюється оцінка впливу виробництва на атмосферу, водні ресурси і т. д. Зазначаються заходи з утилізації відходів, забезпечення життєдіяльності і відповідні витрати.

Виробнича програма

Прогноз обсягів виробництва і реалізації (послуг) здійснюється на основі зіставлення результатів маркетингових досліджень ринку збуту із виробничими можливостями підприємства. При цьому він може бути рівним або перевищувати значення прогнозу збуту продукції (послуг). У останньому випадку відбуватиметься накопичення запасів готової продукції.

Як правило, в бізнес-плані наводяться дані про обсяги випуску кожного виду продукції в натуральних одиницях і темпах їх зміни за останні три роки, а також плановані значення цих показників на найближчі 3–5 років. Прогнозування обсягу виробництва в номенклатурному розрізі за періодами проводиться таким чином: перший рік – щоквартально (у разі потреби – щомісячно), другий рік – по півріччям (або щоквартально), подальші роки – в цілому на рік (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

Виробнича програма

Вид продукції	Одиниця вимірювання	Обсяг виробництва за періодами						
		200_ р.			200_ р.			200_ р.
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I п/р	II п/р	
Продукція А								
Продукція Б								
– // –								
Інша реалізація								

У робочому варіанті бізнес-плану рекомендується розраховувати три варіанти прогнозу виробництва продукції (послуг): оптимістичний, песимістичний і найбільш ймовірний. У офіційний бізнес-план включається оптимальний варіант з урахуванням даних розділу «Потенційні ризики» і розрахунків економічної ефективності проекту.

Виробничі потужності і їх розвиток

У бізнес-плані оцінюється відповідність обсягів випуску продукції наявним виробничим потужностям, наводяться дані про баланс виробничих потужностей, як звітні, так і прогнозовані на найближчі роки з урахуванням уведення в дію нових потужностей, зменшення їх у результаті вибуття. Також вказуються значення коефіцієнтів змінності роботи устаткування і використання виробничих потужностей.

6.2. Потреба в довгострокових активах

У цьому пункті дається коротка характеристика наявних основних виробничих фондів і нематеріальних активів: склад, структура, вартість окремих видів майна, технічні характеристики, ступінь зносу, необхідність ремонту або реконструкції (табл. 6.3).

Розкриваються питання, пов'язані з розширенням, модернізацією чи реконструкцією наявного виробництва або організацією нового:

– наявність документації;

– наявність підрядної організації, здатної забезпечити передбачувані терміни проведення будівельно-монтажних робіт;

– витрати.

Таблиця 6.3

Склад, структура і знос основних виробничих фондів

Група основних виробничих фондів	Вартість на початок проекту, тис. грн	Питома вага, %	Знос на початок проекту, тис. грн.	Залишкова вартість, тис. грн	Коефіцієнт зносу

На основі цього встановлюється потреба в додатковому устаткуванні (табл. 6.4) і загальна потреба в основних фондах і нематеріальних активах (табл. 6.5). Розрахунок потреби в основних фондах здійснюється за категоріями основних фондів, виходячи з нормативів продуктивності.

Таблиця 6.4

Потреба в додатковому устаткуванні

Найменування устаткування, технічних засобів	Тип або модель	Завод-виробник	Кількість, шт.	Термін постачання	Вартість устаткування технічних засобів, тис. грн

Таблиця 6.5

Потреба в основних фондах і нематеріальних активах

Довгострокові активи	200__р.	200__р.		200__р.	
	Діючі, тис. грн	Загальна потреба, тис. грн	Приріст, %	Загальна потреба, тис. грн	Приріст, %
1. Нематеріальні активи					
2. Основні фонди					
2.1. Земельні ділянки					

Продовження табл. 6.5

Довгострокові активи	200__р.	200__р.		200__р.	
	Діючі, тис. грн	Загальна потреба, тис. грн	Приріст, %	Загальна потреба, тис. грн	Приріст, %
2.2. Будівлі, споруди виробничого призначення					
2.3. Робітники машини і устаткування					
2.4. Виробничий інвентар					
2.5. Транспортні засоби					
2.6. Інші					
Разом:					

Амортизація

Велике значення для відтворення основного капіталу і фінансових результатів діяльності підприємства має правильна амортизаційна політика.

Під терміном «амортизація» основних фондів і нематеріальних активів слід розуміти поступове віднесення витрат на їх придбання, виготовлення або поліпшення, на зменшення скоригованого прибутку платника податку у межах норм амортизаційних відрахувань.

Амортизаційні відрахування разом із прибутком, кредитами слугують джерелом доходів підприємства. При плануванні собівартості, прибутку і інших показників слід враховувати різницю в передбачуваних результатах у разі планування амортизації майна за різними методами.

Амортизації підлягають витрати на:

– придбання основних фондів та нематеріальних активів для власного виробничого використання, включаючи витрати на придбання племінної худоби та придбання, закладення і вирощування багаторічних насаджень до початку плодоношення;

– самостійне виготовлення основних фондів для власних виробничих потреб, включаючи витрати на виплату заробітної плати працівникам, які були зайняті на виготовленні таких основних фондів;

– проведення всіх видів ремонту, реконструкції, модернізації та інших видів поліпшення основних фондів.

Об'єктом амортизації є основні засоби (крім землі). Нарахування амортизації здійснюється протягом строку корисного використання (експлуатації) об'єкта, який встановлюється підприємством при визнанні цього об'єкта активом (при зарахуванні на баланс), і призупиняється на період його реконструкції, модернізації, добудови, дообладнання та консервації.

Під терміном «основні фонди» слід розуміти матеріальні цінності, що використовуються у господарській діяльності платника податку протягом періоду, який перевищує 365 календарних днів з дати введення в експлуатацію таких матеріальних цінностей, та вартість яких поступово зменшується у зв'язку з фізичним або моральним зносом.

Основні фонди підлягають розподілу за такими групами:

1 Група: будівлі, споруди, передавальні пристрої, житлові будинки.

8% на рік;

2. Група: автотранспорт і вузли, меблі, побутові електронні, оптичні електромеханічні прилади і інструменти, ЕОМ, оргтехніка, офісне і конторське устаткування.

40% на рік

3. Група: інші фонди, що не входять в 1 і 2-у групи.

24% на рік;

4. Група: мобільні телефони, програмне забезпечення, мікрофони, рації, інформаційні системи.

60% на рік.

Термін корисного використання (експлуатації) – це очікуваний період часу, протягом якого ОФ використовуватимуться підприємством або з їх використанням буде вироблено очікуваний обсяг продукції. Тобто термін експлуатації може визначатися як кількістю років, так і кількістю одиниць продукції. Термін корисної експлуатації встановлюється підприємством самостійно з урахуванням таких факторів:

– очікуване використання об'єкта з урахуванням його потужності або продуктивності;

– передбачуваний фізичний і моральний знос;

– правові обмеження щодо термінів використання.

Деякі критерії досить суб'єктивні, отже, заперечувати встановлені підприємством терміни експлуатації проблематично. При визначенні строку корисного використання (експлуатації) слід ураховувати:

– очікуване використання об'єкта підприємством з урахуванням його потужності або продуктивності;

– фізичний та моральний знос, що передбачається;

– правові або інші обмеження щодо строків використання об'єкта та інші фактори.

Строк корисного використання (експлуатації) об'єкта основних засобів переглядається в разі зміни очікуваних економічних вигод від його використання.

Амортизація об'єкта основних засобів нараховується, виходячи з нового строку корисного використання, починаючи з місяця, наступного за місяцем зміни строку корисного використання.

Стандартом визначено п'ять бухгалтерських методів нарахування амортизації і один – податковий:

– прямолінійний;

– зменшення залишкової вартості;

– прискореного зменшення залишкової вартості;

– кумулятивний;

– виробничий;

– податковий.

Відмінність застосованих методів амортизації полягає в різному рівні нарахованих амортизаційний відрахувань, а також у способі їх розподілення. Залежно від виду основних засобів, умов експлуатації, морального зносу – підприємства за своїм бажанням застосовують найбільш ефективний і доцільний метод амортизації.

Розглянемо кожний з методів на прикладі. Підприємство придбало виробниче обладнання первісною вартістю 330000 грн. Загальний розрахунковий обсяг виробництва визначено підприємством в розмірі 1600000 од. Ліквідаційна вартість обладнання після його експлуатації за попередніми оцінками може становити 10000 грн, передбачуваний термін використання становить 4 роки.

Прямолінійний метод (метод прямолінійного списання). Згідно з цим методом, амортизуюча вартість об'єкта основних засобів рівномірно списується протягом терміну його використання. Цей метод найбільш характерний для пасивної частини основних фондів: будівлі, споруди, їх структурні компоненти, меблі т. д.

Річна сума амортизації визначається діленням вартості, яка амортизується, на очікуваний період часу використання об'єкта основних засобів;

$$AB = \frac{B_{ПЕРВ} - B_{ЛІКВ}}{T_{К.В.}},$$

де AB – амортизаційні відрахування;

$B_{ПЕРВ}$ – первісна вартість;

$B_{ЛІКВ}$ – ліквідаційна вартість;

$T_{К.В.}$ – термін корисного використання;

$$AB = (330000 - 10000)/4 = 80000.$$

Нарахування амортизації протягом 4 років можна відобразити таким чином:

Рік	Амортизаційні відрахування	Накопичена амортизація	Балансова вартість
			330000
1-й	80000	80000	250000
2-й	80000	160000	170000
3-й	80000	240000	90000
4-й	80000	320000	10000

Метод зменшення залишкової вартості. Суть його в тому, що на початку експлуатації основних виробничих фондів сума нарахованої амортизації значно перевершує амортизаційні суми, нараховані на кінець терміну служби об'єкта. Використовуючи цей метод, виходять з того, що багато видів основних засобів виробничого призначення діють більш ефективно, поки вони ще нові і мають високий виробничий потенціал. З часом витрати на ремонт збільшаться. Це приведе до того, що загальна сума витрат на ремонт і амортизаційні відрахування залишається практично незмінною протягом кілька років. У результаті корисність об'єктів основних засобів залишається однаковою тривалий період часу. Тому цей метод застосовують для тих засобів, які схильні до впливу швидкого морального зносу внаслідок науково-технічного прогресу, – комп'ютерів, принтерів, ксероксів, та іншої електроніки.

Річна сума амортизації визначається як добуток залишкової вартості об'єкта на початок звітного року або первісної вартості на дату початку нарахування амортизації та річної норми амортизації. Річна норма амортизації (у відсотках) обчислюється як різниця між одиницею та коренем ступеня кількості років корисного використання об'єкта з результату від ділення ліквідаційної вартості об'єкта на його первісну вартість;

$$CA_P = B_{ЗАЛ} \cdot HA_P,$$

$$HA_P = (1 - \sqrt[n]{\frac{B_{ЛІКВ}}{B_{ПЕРВ}}}) \cdot 100\ \%,$$

де CA_P – річна сума амортизації;

$B_{ЗАЛ}$ – залишкова вартість об'єкта основних засобів;

H_{AP} – річна норма амортизації;

n – кількість років корисного використання об'єкта;

$B_{ЛІКВ}$ – ліквідаційна вартість;
$B_{ПЕРВ}$ – первісна вартість.

Метод прискорення зменшення залишкової вартості. За цим методом ліквідаційна вартість об'єкта не враховується. Цей метод економічно більш виправданий щодо активної частини, наприклад машин, механізмів, верстатів та ін. виробничого обладнання. Річна сума амортизації визначається як добуток залишкової вартості об'єкта на початок звітного року або первісної вартості на дату початку нарахування амортизації та річної норми амортизації, яка обчислюється, виходячи із строку корисного використання об'єкта, і подвоюється:

$$AB = 2 \cdot HA \cdot B_{БАЛ},$$

де HA – норма амортизації;
$B_{БАЛ}$ – балансова вартість;
AB – амортизаційні відрахування;

У нашому прикладі річна норма амортизації обладнання становить: 100% : 4 роки = 25%.

Розрахунок для кожного року:

Рік	Розрахунок	Амортизаційні відрахування	Накопичена амортизація	Балансова вартість
				330000
1-й	2 · 25% · 330000	165000	165000	165000
2-й	2 · 25% · 165000	82500	247500	82500
3-й	2 · 25% · 82500	41250	288750	41250
4-й		31250	32000	10000

Кумулятивний метод. Цей метод називають методом списання вартості у сумі кількості років. Річна сума амортизації визначається як добуток вартості, що амортизується, та кумулятивного коефіцієнта. Кумулятивний коефіцієнт розраховується діленням кількості років, що залишаються до кінця очікуваного строку використання об'єкта основних засобів, на суму числа років його корисного використання:

$$AB = K_{КУМ} \cdot (B_{ПЕРВ} - B_{ЛІКВ}),$$

$$K_{КУМ} = \frac{T_{ЗАЛ}}{T_{ВИК}},$$

де AB – амортизаційні відрахування;
$B_{ЛІКВ}$ – ліквідаційна вартість;

$B_{ПЕРВ}$ – первісна вартість;
$K_{КУМ}$ – кумулятивний коефіцієнт.

У нашому прикладі, оскільки термін служби дорівнює 4 роки, то сума років дорівнює: 1+2+3+4=10.

Рік	Розрахунок	Амортизаційні відрахування	Накопичена амортизація	Балансова вартість
				330000
1-й	4/10 · 320000	128000	128000	202000
2-й	3/10 · 320000	96000	224000	106000
3-й	2/10 · 320000	64000	288000	42000
4-й	1/10 · 320000	32000	320000	10000

Виробничий метод. Цей метод базується на тому, що амортизація є тільки результатом експлуатації об'єкта основних засобів, і термін часу не має ніякого значення в процесі начислення. Найбільш доцільно використовувати цей метод щодо транспортних засобів. За цим методом місячна сума амортизації визначається як добуток фактичного місячного обсягу продукції (робіт, послуг) та виробничої ставки амортизації. Виробнича ставка амортизації обчислюється діленням вартості, яка амортизується, на загальний обсяг продукції (робіт, послуг), який підприємство очікує виробити (виконати) з використанням об'єкта основних засобів:

$$AB = N \cdot AC_{ВИР},$$

$$AC_{ВИР} = \frac{B_{ПЕРВ} - B_{ЛІКВ}}{N_{ЗАГ.РОЗР.}},$$

де AB – амортизаційні відрахування;
N – фактичний річний обсяг продукції (робіт, послуг);
$AC_{ВИР}$ – амортизаційна ставка виробнича;
$B_{ПЕРВ}$ – первісна вартість;
$B_{ЛІКВ}$ – ліквідаційна вартість;
$N_{ЗАГ. РОЗР.}$ – загальний розрахунковий обсяг виробництва.

Виробнича амортизаційна ставка =(330000–10000)/1600000=0,2

Рік	Фактичний обсяг виробництва	Амортизаційні відрахування	Накопичена амортизація	Балансова вартість
				330000
1-й	320000	320000 · 0,2=64000	64000	266000
2-й	400000	400000 · 0,2=80000	144000	186000

Продовження табл.

Рік	Фактичний обсяг виробництва	Амортизаційні відрахування	Накопичена амортизація	Балансова вартість
3-й	350000	350000 · 0,2=70000	214000	116000
4-й	280000	280000 · 0,2=56000	270000	60000
5-й	250000	250000 · 0,2=50000	320000	10000

Податковий метод. Застосовується тоді, коли бухгалтери бажають зменшити обсяг облікової роботи і об'єднати бухгалтерський і податковий способи нарахування амортизації. Іншими словами, коли мова йде тільки про начислення амортизації, а не облік засобів в цілому. Норми амортизації встановлюються у відсотках до балансової вартості кожної з груп основних фондів на початок звітного (податкового) періоду в такому розмірі (в розрахунку на календарний квартал):

група 1 – 2 % (/4) 5%;
група 2 – 10 % (/4) 40%;
група 3 – 6 % (/4) 24%;
група 4 – 15 % (/4) 60%.

Підприємство може застосовувати норми і методи нарахування амортизації основних засобів, передбачені податковим законодавством.

Метод амортизації обирається підприємством самостійно з урахуванням очікуваного способу отримання економічних вигод від його використання.

Метод амортизації об'єкта основних засобів переглядається у разі зміни очікуваного способу отримання економічних вигод від його використання. Нарахування амортизації за новим методом починається з місяця, наступного за місяцем прийняття рішення про зміну методу амортизації.

Нарахування амортизації проводиться щомісячно. Підприємства з сезонним характером виробництва річну суму амортизації нараховують протягом періоду роботи підприємства у звітному році.

Місячна сума амортизації при застосуванні методів зменшення залишкової вартості, прискореного зменшення залишкової вартості, прямолінійного та кумулятивного визначається діленням річної суми амортизації на 12.

Нарахування амортизації починається з місяця, наступного за місяцем, у якому об'єкт основних засобів став придатним для корисного використання.

Нарахування амортизації припиняється, починаючи з місяця, наступного за місяцем вибуття об'єкта основних засобів.

6.3. Планування виробничої потужності підприємства

Виробнича потужність підприємства визначається за потужністю провідних цехів, ділянок, агрегатів. До провідних належать цехи, ділянки, агрегати, в яких виконуються основні, найбільш трудомісткі технологічні процеси і операції з виготовлення виробів або напівфабрикатів. Перелік провідних цехів, ділянок і агрегатів в основному виробництві, а також оптимальні рівні завантаження публікуються в галузевих рекомендаціях за розрахунком виробничої потужності.

Під «вузьким місцем» розуміється невідповідність виробничої потужності окремих цехів, ділянок, агрегатів можливостям провідного устаткування.

Наявність «вузьких місць» на проміжних стадіях виробничого процесу не повинна враховуватися в розрахунках виробничої потужності підприємства.

При розрахунку виробничої потужності підприємства враховуються все устаткування, закріплене за основними виробничими цехами, за винятком резервного, дослідних ділянок і спеціальних ділянок для навчання робочих, культурно-технічний рівень кадрів і їх ставлення до праці, досягнутий рівень виконання норм часу.

При розрахунку виробничої потужності потрібно виходити з наявного устаткування і площ, передової організації виробництва, застосування повноцінної сировини, найбільш досконалих інструментів і пристроїв, режиму роботи підприємства.

Виробнича потужність змінюється протягом року, тому розрізняють вхідну, вихідну і середньорічну потужності.

Вхідна потужність визначається на початок року за наявним устаткуванням (*Пвх*), вихідна – на кінець планового періоду з урахуванням вибуття і введення потужності за рахунок капітального будівництва, модернізації устаткування, вдосконалення технології і організації виробництва (*Пвб*).

Середньорічна потужність (*Пср*) розраховується шляхом додавання до вхідної потужності *Пвх* середньорічної *Пвв*, яка вводиться, і віднімання середньорічної потужності, яка вибуває, *Пвб* з урахуванням терміну дії *Тд*:

$$П_{ср} = П_{вх} + (П_{вв} \cdot T_д / 12) – [П_{вб} \cdot (12 – T_д) / 12].$$

Збільшення виробничої потужності можливе за рахунок:

1) введення в дію нових і розширення потужностей, які діють;

2) реконструкції;

3) технічного переозброєння виробництва;

4) організаційно-технічних заходів (збільшення годин роботи устаткування, зміни номенклатури продукції або зменшення трудомісткості, використання технологічного устаткування на умовах лізингу з поверненням в терміни, встановлені лізинговою угодою).

6.4. Потреба в обігових коштах

У цьому розділі бізнес-плану здійснюється детальний розрахунок нормативів обігових коштів методом прямого рахунку. Цей метод передбачає науково обґрунтований розрахунок величини кожного елемента обігових коштів в умовах досягнутого організаційно-технічного рівня підприємства з урахуванням всіх змін, передбачених у розвитку техніки, технології і організації виробництва.

Детальний розрахунок потреби в обігових коштах проводиться для новостворюваних підприємств, а також у разі потреби докорінного перегляду існуючих нормативів обігових коштів. Для діючих підприємств коректування величини обігових коштів проводиться у фінансовому розділі бізнес-плану на основі використання коефіцієнтного методу нормування обігових коштів (виходячи з темпів зростання обсягу виробництва і поліпшення використання обігових коштів).

Розглянемо послідовність визначення потреби в обігових коштах.

Норматив окремого елемента обігових коштів розраховується за формулою:

$$N_{ел} = O_{ел} / T_д \cdot H_{ел}, \text{ або } N_{ел} = P \cdot H_{ел},$$

де $N_{ел}$ – норматив окремого елемента обігових коштів;

$O_{ел}$ – обіг (витрата, випуск) за окремим елементом за період;

$T_д$ – тривалість періоду, дн;

$H_{ел}$ – норма запасу для даного елементу обігових коштів, дн;

P – одноденна витрата за даним елементом (сума відповідних витрат на квартал, яка ділиться на 90).

Норматив обігових коштів за сировиною, основними матеріалами, придбаними напівфабрикатами ($N_м$) обчислюється на

підставі їх середньої одноденної витрати (P) і середньої норми запасу у днях ($H_{заг}$):

$$N_м = P \cdot H_{заг}.$$

Одноденна витрата за номенклатурою споживаної сировини, основних матеріалів і придбаних напівфабрикатів обчислюється шляхом ділення суми витрат за відповідний квартал на кількість днів в кварталі. Норма запасу встановлюється за кожним видом або групою матеріалів.

Незавершене виробництво – один з найважливіших елементів обігових коштів, питома вага якого в промисловості перевищує 20% загальної їх вартості. Незавершеним виробництвом вважається незавершене виготовлення продукції на всіх стадіях виробничою процесу з моменту першої операції і до здавання готової продукції на склад. Нормування обігових коштів у незавершеному виробництві здійснюється за групами або видами виробів для кожного підрозділу окремо. Якщо асортимент продукції різноманітний, то норматив обчислюється за основною продукцією, яка становить 70–80% її загальної маси.

Норматив обігових коштів у незавершеному виробництві ($H_{нез\ вр}$) визначається як добуток вартості одноденної витрати за кошторисом витрат на виробництво валової продукції та норми обігових коштів:

$$H_{нез\ ВР} = P \cdot T \cdot K,$$

де P – одноденна витрата на виробництво продукції (сума витрат за планом за квартал, поділена на 90);

T – тривалість виробничого циклу, дн;

K – коефіцієнт збільшення витрат.

Коефіцієнт збільшення витрат характеризує надходження фінансових ресурсів у виробничий процес і ступінь готовності виробу. Він залежить від розподілу витрат протягом виробничого циклу.

Норматив обігових коштів у витратах майбутніх періодів ($H_{витр\ мп}$) обчислюється за формулою:

$$H_{витр\ МП} = ВП_П + В_п - В_с,$$

де $В_П$ – перехідна сума витрат майбутніх періодів на початок планованого періоду;

$В_п$ – витрати майбутніх періодів в майбутньому році, передбачені кошторисами;

$В_с$ – витрати майбутніх періодів, які підлягають списанню на собівартість продукції майбутнього року.

До готової продукції належать вироби, завершені виробництвом, прийняті технічним контролем підприємства і здані на склад

або прийняті замовником відповідно до затвердженого для певних видів продукції порядку її приймання. Величина готової продукції на складі має бути оптимальною залежно від тривалості виробничого циклу, умов реалізації продукції і порядку її оплати. Готова продукція, виготовлена на підприємстві, характеризує перехід обігових коштів із сфери виробництва в сферу обігу. Норматив обігових коштів за готовою продукцією ($Н_{гот.\ пр.}$) визначається як добуток одноденного випуску товарної продукції в майбутньому році за виробничою собівартістю і норми обігових коштів:

$$Н_{гот.\ пр.} = В \cdot Н_г,$$

де $В$ – одноденний випуск товарної продукції в IV кварталі майбутнього року (при рівномірному характері виробництва) за виробничою собівартістю;

$Н_г$ – норма обігових коштів на готову продукцію, дн.

Норма запасу обігових коштів за готовою продукцією ($Н_г$) визначається у днях і включає такі елементи:

1. час на комплектування виробів в партії;
2. час на упаковку і транспортування продукції зі складу постачальників до станції відправника;
3. час на вантаження;
4. оформлення розрахункових документів та здавання їх у банк.

При великій номенклатурі продукції, яка випускається, норма обігових коштів для готової продукції на складі може бути визначена як середньозважена з норм за групами продукції, які включають не менш (70–80%) планованого випуску готової продукції. Розрахована за цими даними середня норма обігових коштів поширюється на всю готову продукцію на складі.

Сукупний норматив розраховується шляхом складання окремих нормативів. Нормативом обігових коштів є грошове вираження планованого запасу товарно-матеріальних цінностей, мінімально необхідних для нормальної господарської діяльності підприємства.

Сукупний норматив обігових коштів є вагомою складовою планової собівартості продукції і є основою для розрахунку планованої ефективності обігових коштів – коефіцієнта обороту обігових коштів. Цей показник прямо пропорційний плановому обсягу виробництва і зворотно пропорційний плановій сумі обігових коштів, необхідних для виробництва і реалізації продукції:

$$К \frac{Q}{C},$$

де Q – планований обсяг виробництва і реалізації продукції, грн;

C – планована сума обігових коштів, необхідних для виробництва і реалізації цього обсягу продукції, грн.

Цей коефіцієнт показує, скільки гривень обігових коштів підприємства буде витрачено на одну гривню реалізованої продукції.

Таким чином, цей показник залежить від планового сукупного нормативу обігових коштів, а отже, і від всіх розрахункових показників, які входять у розрахунок конкретних нормативів: виробничих запасів, запасів готової продукції, тривалості виробничого циклу, собівартості продукції, коефіцієнта збільшення витрат, часу формування готової партії, для реалізації, швидкості розрахунків за реалізовану продукцію і ін.

Найбільшу питому вагу у складі обігових коштів підприємства мають запаси сировини, основних і допоміжних матеріалів. За цими елементами обігових коштів норматив у грошовому вираженні визначається за формулою:

$$H_м = M \cdot P,$$

де M – норма запасу, дн;

P – одноденна витрата матеріалів (відношення витрати за даним елементом обігових коштів за період часу до тривалості цього періоду).

Норма виробничого запасу в днях складається з таких видів: транспортний, підготовчий, поточний складський, страховий і сезонний запас.

Норматив обігових коштів на паливо і енергію обчислюється так само, як на сировину і матеріали, за умови, що це не газоподібне паливо і не електроенергія.

Норматив обігових коштів за тарою визначається так само, як за сировиною і матеріалам, за умови, що тара купується окремо.

Норматив за малоцінними швидкозношуваними предметами (МШП), запасними частинами встановлюється, виходячи з їх вартості і терміну служби. Якщо на підприємстві питома вага МШП і запасних частин не перевищує 10% у загальній величині виробничих запасів, використовують укрупнений розрахунок. Як правило, норматив встановлюється у відсотках від балансової вартості основних фондів – для запасних частин і у відсотках від загальної суми витрат на виробництво – для МШП.

Норматив обігових коштів з незавершеного виробництва, $H_в$ визначається вартістю розпочатих, але не закінчених виробництвом виробів, які знаходяться на різних стадіях виробничого процесу, за формулою:

$$Н_в = Р \cdot Т \cdot Д_о,$$

де $Р$ – одноденні витрати на виробництво продукції, грн;

$Т$ – тривалість виробничого циклу, дн;

$Д_о$ – коефіцієнт збільшення витрат.

Норматив обігових коштів на готову продукцію $Н_Г$ грн, визначається за формулою:

$$Н_Г = Р \cdot Д,$$

де $Р$ – одноденний випуск товарної продукції за собівартістю;

$Д$ – норма запасу в днях, яка складається з часу комплектування і накопичення продукції до необхідних розмірів, часу її зберігання на складі і встановлення і часу з дня виписки рахунків і платіжних документів до дня зарахування сум на рахунок підприємства.

Норматив за витратами майбутніх періодів $Н_Б$ грн, розраховується за формулою:

$$Н_Б = Р_о + Р_п - Р_с,$$

де $Р_о$ – сума витрат майбутнього періоду на початок планованого періоду, грн;

$Р_п$ – витрати в плановому періоді за кошторисом, грн;

$Р_с$ – витрати, включені в собівартість продукції планованого періоду, грн.

Загальна потреба в обігових коштах – сукупний норматив обігових коштів визначається підсумовуванням конкретних нормативів за їх елементами (табл. 6.6).

Таблиця 6.6

Планування потреби в обігових коштах

Види і найменування ресурсів	200___ р.	200___ р.	200___ р.
1. Сировина і матеріали			
2. Паливо			
3. Електроенергія			
4. Тара			
5. МБП			
6. Запасні частини			
7. Незавершене виробництво			
8. Готова продукція на складі			
9. Інші			
Разом:			

6.5. Прогноз витрат

Розділ закінчується розрахунками витрат виробництва і собівартості продукції, яка виробляється (до розділу додаються калькуляція продукції, що випускається, і розрахунки за всіма статтями кошторису витрат на виробництво). Потребу в матеріальних ресурсах розраховують за допомогою таблиці (табл. 6.7).

Таблиця 6.7

Потреба у матеріальних ресурсах

Найменування виду матеріальних ресурсів	Потреба на програму 200__ р.					Постачальники
	1 квартал		II квартал		Інше	
	У натуральному вираженні	Сума, тис. грн	У натуральному вираженні	Сума, тис. грн		
Матеріали, всього зокрема: виду А, виду Б, і т. д.						
Придбані комплектуючі вироби, всього: в тому числі: виду М виду Н і т. д.						
Всього:						

У бізнес-плані визначаються умови закупівлі матеріально-сировинних і паливно-енергетичних ресурсів, надійність постачальників з погляду забезпечення номенклатури, розміру партій, термінів і цін постачання, наявність досвіду роботи з конкретними постачальниками. Обов'язково вказується можливе лімітування постачань ресурсів.

Необхідну кількість сировини і матеріалів можна розрахувати за формулою:

$$P = n \cdot H_p \cdot (1–B),$$

де P – необхідна кількість сировини і матеріалів;

n – кількість виробів, шт.;

$Нр$ – норма витрати певного матеріалу;

$Вр$ – відсоток зниження норм витрати в результаті проведення заходів щодо освоєння нової техніки і технології.

Допоміжні матеріали і сировина визначаються емпіричним або аналітичним шляхом з використанням норми витрати матеріалів на одиницю виробу.

Специфічними елементами витрат, які входять до складу собівартості, є такі витрати, як паливо, електроенергія, вода і ін. Розрахунки, пов'язані з визначенням цих елементів, поділяються на дві (три) частини:

– витрати на технологічні потреби;

– витрати на побутові (допоміжні) потреби.

Наприклад, вартість електроенергії на технологічні цілі визначається, виходячи з питомих норм витрат на одиницю виробу або одиницю ваги:

$$B_e = P \cdot q \cdot T,$$

де P – кількість одиниць виробу або одиниць ваги;

q – питома вага споживання електроенергії на одиницю виробу або ваги;

$Нр$ – норма витрати певного матеріалу;

T – тарифна ставка 1 кВт·год.

Розрахунок витрат на допоміжні і побутові потреби здійснюється, виходячи з потужності електроосвітлювальних, силових і опалювальних приладів, режиму їх роботи (терміну роботи, навантаження на потужності і т. д.) і вартості 1 кВт·год.

Витрати палива (наприклад, газу, для виробництва води або пари на технологічні потреби) визначаються і як добуток вартості 1 ГКал газу, норм витрат газу на виробництво 1 м^3 води або пари, які мають параметри (t, P), і як потреби в них:

$$П_з = Ц \cdot q \cdot Q,$$

де $Ц$ – ціна 1 ГКал газу;

q – питома вага споживання на виробництво 1м^3 води або пари;

$Нр$ – кількість води або пари необхідних параметрів для технологічних потреб.

Витрати палива (наприклад, бензину на допоміжні потреби для автомобіля, призначеного для перевезення готових виробів) ($B_б$) можуть бути визначені за формулою:

$$B_б = П_д \cdot Д \cdot H_p \cdot Ц,$$

де $П_д$ – середньоденний пробіг автомобіля;

$Д$ – термін експлуатації, дн;

Нр – норма споживання палива (паспортні дані);

Ц – ціна за 1 л палива.

Витрати на оплату праці по підприємству визначаються, виходячи з прийнятої системи оплати (почасова, відрядна тощо) і системи преміювання для різних категорій працюючих. Наприклад, розрахунок відрядної оплати праці визначається як добуток обсягу виконаної роботи в натуральних одиницях на середньотарифну ставку працівників-відрядників, які беруть участь у виготовленні цього виробу.

При розрахунках запасів матеріальних ресурсів на підприємстві слід знати їх річну потребу і жорстко прив'язати її до фінансового плану.

Розрахунок річної потреби в матеріальних ресурсах ($П_м$) за кожним видом ведеться з урахуванням норм витрати даного виду ресурсу і обсягів випуску продукції у натуральних показниках (наприклад, кілограм, метр, літр тощо):

$$П_м = q \cdot N,$$

де q – планований обсяг випуску продукції;

N – норма витрати матеріалу.

У вартісних показниках ця потреба виражається такою формулою:

$$П_м = q \cdot N \cdot p,$$

де p – оптова ціна матеріалу.

Облік обігових коштів підприємства можна здійснювати за допомогою таблиці (табл. 6.8)

Таблиця 6.8

Планування потреби в обігових коштах

Види і найменування ресурсів	На 200___ р.			
	Кількість, натуральних одиниць	Ціна одиниці ресурсу, грн	Вартість, грн	Вартість перехідного запасу, грн
1. Сировина і матеріали				
2. Паливо				
3. Електроенергія				
4. Тара				
5. Запасні частини				

Продовження табл. 6.8

Види і найменування ресурсів	На 200___ р.			
	Кількість, натуральних одиниць	Ціна одиниці ресурсу, грн	Вартість, грн	Вартість перехідного запасу, грн
6. Незавершене виробництво				
7. Готова продукція на складі				
8. Інші				
Разом:				

Потреба підприємства в запасах матеріальних ресурсів є складовою частиною річної потреби, але виділяється в окремі економічні розрахунки внаслідок необхідності зменшення величини перетворення засобів у запаси сировини і матеріалів (табл. 6.9).

Таблиця 6.9

Існуючі канали постачання сировини на підприємство

Перелік постачальників за регіонами		Обсяг сировини, що надходить		Якість сировини	Можливість заміни
Існуючих	На перспективу	Факт	Прогноз		

Інформацію про джерела постачання сировини і напівфабрикатів можна звести в таблицю, де наведено основні умови для укладання угод з постачальником на окремі види сировини, напівфабрикатів, форма оплати, методи завезення і поставки (табл. 6.10).

Таблиця 6.10

Форма плану постачання

№ з/п	Постачальник	Характеристика сировини, напівфабрикатів	Основні умови постачання			
			Види поставки	Методи завезення	Форма оплати	Інші умови

Потребу в коштах на оплату праці показано в табл. 6.11.

Таблиця 6.11

Потреба в коштах на оплату праці

Категорія працівників	200__р.				
	I кв.		II кв.		Інше
	Чисельність, чол.	Фонд оплати праці, тис. грн	Чисельність, чол.	Фонд оплати праці, тис. грн	
Виробничі робітники основного виробництва					
Допоміжні робітники					
Керівники, фахівці і службовці					
Всього:					

Кошторис витрат на виробництво і реалізацію продукції (послуг) може бути наведено за формою табл. 6.12.

Таблиця 6.12

Кошторис витрат на виробництво

Елементи витрат	200__р.				200__р.		200__ р.
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I п/р	II п/р	
Матеріальні витрати							
Витрати на оплату праці							
Відрахування на соціальні потреби							
Амортизація основних засобів							
Інші витрати							
Разом за елементами витрат							
Постійні витрати							
Змінні витрати							

Примітки.

1. До постійних витрат відносять амортизацію, оренду приміщень, відсотки за кредит, почасову оплату праці робітників, зарплату і страхування адміністративно-виробничого апарату, адміністративні витрати і т. д.

2. Змінні витрати – це витрати на сировину, матеріали, технологічне паливо, електроенергію, відрядну зарплату виробничих робітників і ін.

Загальний розрахунок собівартості виробництва наведено в табл. 6.13.

Таблиця 6.13

Калькуляція собівартості

Показник	200__ р. Обсяг виробництва, шт.		200__ р. Обсяг виробництва, шт.	
	На одиницю продукції (відпускна ціна)	Всього	На одиницю продукції (відпускна ціна)	Всього
1. Обсяг продажів, виручка від реалізації (без ПДВ) – всього:				
2. Собівартість				
2.1. Сировина і матеріали				
2.2. Вода на технологічні цілі				
2.3. Паливо на технологічні цілі				
2.4. Електроенергія на технологічні цілі				
2.5. Витрати на оплату праці				
2.6. Нарахування на заробітну плату				
2.7. Амортизація (знос основних виробничих фондів)				
2.8. Витрати на рекламу				
2.9. Податки до дорожніх фондів				
2.10. Орендна плата				
2.11. Витрати на запасні частини				
2.12. Плата за воду				
2.13. Інші витрати				
Повна собівартість (разом за розділом 2)				
3. Податки, віднесені на фінансові результати діяльності				
3.1. Податок на майно				
3.2. Податок на рекламу				
3.3. Цільові збори				

Продовження табл. 6.13

Показник	200__ р. Обсяг виробництва, шт.		200__ р. Обсяг виробництва, шт.	
	На одиницю продукції (відпускна ціна)	Всього	На одиницю продукції (відпускна ціна)	Всього
Разом за розділом 3				
4. Балансовий прибуток (розд. 1 – підсумок розд. 2 – підсумок розд. 3)				
5. Податок на прибуток				
6. Чистий прибуток (розд. 4–розд. 5.)				

Питання для самоконтролю

1. Які складові виробничого плану? Від чого залежить його структура?
2. Що таке виробнича потужність?
3. У чому полягає завдання виробничого плану?
4. Що таке виробнича програма?
5. Як обирається місце розташування підприємства?
6. Що таке амортизація і за якими методами вона розраховується?
7. На що орієнтується підприємство при виборі технології?
8. На основі чого визначається потреба в матеріальних ресурсах?
9. За якими показниками здійснюється прогнозування витрат підприємства?
10. Які питання розглядаються в заключній частині виробничого плану?
11. Про що свідчить показник мінімального рентабельного розміру виробництва?

7. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН

7.1. Цілі і структура організаційного плану

Після відповіді на питання, як буде вироблятися продукція (послуги), важливо вирішити проблему набору персоналу і планування його роботи. Через це наступний розділ бізнес-плану має назву «Організаційний план». Команда управління є ключем до впровадження ідей в успішний бізнес. Інвестори віддають перевагу сформованій команді керівників, які суміщають технічні, управлінські, комерційні і ділові навички.

Основна мета цього розділу – надати інформацію про форму власності; забезпеченість підприємства персоналом, визначити організаційну структуру виробництва і штатний розклад, які повинні сприяти досягненню певної мети бізнесу при мінімальних витратах.

Насамперед, в цьому розділі розглядаються питання керівництва і управління підприємством. Обґрунтовується організаційна управлінська група і описується роль кожного її члена. Наводяться короткі біографічні дані про всіх членів, директорів (вік, освіта), аналізуються знання і кваліфікація всієї команди в цілому. У бездоганному випадку таланти і уміння кожного її члена доповнюватимуть один одного і охоплюватимуть всі функціональні сфери бізнесу (маркетинг, фінанси, виробничий процес). Також в цьому розділі мають бути наведені дані про керівників основних підрозділів, їх можливість і досвід, а також, про їх обов'язки; описується механізм підтримки і мотивації провідних керівників, тобто як їх зацікавити в досягненні поставлених у бізнес-плані цілей, як оплачуватиметься праця кожного керівника.

Не менш важливою є розробка системи підбору кадрів. Підприємством обумовлюються принципи відбору співробітників, принципи найму, створення системи планування професійної підготовки, підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів, вибір методу і періодичність оцінки якості праці співробітників, система просування працівників по службі.

Ознайомившись з організаційним планом, потенційний інвестор має отримати уяву про того, хто здійснюватиме керівництво підприємством, яким чином складатимуться стосунки між персоналом на практиці, якою буде система розстановки кадрів і кадрова політика підприємства.

Організаційний план узагальнює таку інформацію:
– організаційна форма бізнесу;
– власники підприємства, менеджери, консультанти;
– потреба в персоналі;
– організаційна схема управління;
– кадрова політика і стратегія;
– календарне планування організації бізнесу.

Важлива роль на підприємстві повинна належати кадровій політиці. Механізм реалізації кадрової політики – це система планів, норм і нормативів, а також організаційних, адміністративних, соціальних, економічних і інших заходів для вирішення кадрових проблем, задоволення потреб підприємства (організації) в персоналі.

На рівні підприємства (організації) ця система перерахованих заходів повинна створити сприятливі умови для нормального функціонування, розвитку і ефективного використання персоналу. Кожне підприємство розробляє свої власні принципи кадрової політики. До загальних принципів, характерних для більшості підприємств, можна віднести: справедливість, послідовність, дотримання трудового законодавства, рівність і відсутність дискримінації.

7.2. Вибір організаційно-правової форми ведення бізнесу

Із самого початку важливо обрати і обґрунтувати юридичну форму організації бізнесу. У цьому розділі указують не тільки дату створення і реєстрації підприємства, де і ким воно зареєстроване, форму власності і найбільш значних пайовиків, але і визначають, які аспекти діяльності підприємства належать державній регуляції, чи є ліцензія на види діяльності, які є предметом розгляду в бізнес-плані, які зміни в законодавстві можуть вплинути на діяльність підприємства і інші документи (патенти, контракти, торгові марки і т. п.).

Основними формами організації бізнесу в Україні є:
1) індивідуальна підприємницька діяльність;
2) індивідуальне сімейне і приватне підприємство;
3) господарські товариства.

Господарськими товариствами визнаються підприємства або інші суб'єкти ведення господарства, створені юридичними особами та/або громадянами шляхом об'єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності товариства з метою отримання прибутку.

Засновниками і учасниками товариства можуть бути суб'єкти господарювання, інші учасники господарських стосунків, а також громадяни, які не є суб'єктами господарювання.

До господарських товариств належать: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні і командитні товариства.

Акціонерним товариством є господарське товариство, яке має статутний фонд, розділений на певну кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства, а акціонери несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, в межах вартості належних ним акцій.

Товариством з обмеженою відповідальністю є господарське товариство, яке має статутний фонд, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і яке несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном. Учасники товариства, які повністю сплатили свої внески, несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, в межах своїх внесків.

Товариством з додатковою відповідальністю є господарське товариство, статутний фонд якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів і яке несе відповідальність за своїми зобов'язаннями власним майном, а в разі його недостатності учасники цього товариства несуть додаткову солідарну відповідальність у визначеному установчими документами однаково кратному розмірі до вкладу кожного з учасників.

Повним товариством є господарське товариство, всі учасники якого відповідно до укладеного між ними договору здійснюють підприємницьку діяльність від імені товариства і несуть додаткову солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном.

Командитним товариством є господарське товариство, в якому один або декілька учасників здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть за його зобов'язаннями додаткову солідарну відповідальність усім своїм майном, на яке за законом може бути накладено стягнення (повні учасники), а інші учасники, які беруть участь в діяльності товариства, лише своїми вкладами (вкладники).

Учасниками повного товариства, повними учасниками командитного товариства можуть бути лише особи, зареєстровані як суб'єкти підприємництва.

При виборі форми організації бізнесу слід враховувати такі основні моменти:

– матеріальна відповідальність підприємця і готовність його до ризику;

– система і рівень оподаткування залежно від форми;

– оперативність управління бізнесом;

– співвідношення стартового капіталу і власних коштів підприємця;

– ймовірність банкрутства і ліквідації.

Практично, тут мова повинна йти про те, яку частку необхідних коштів можливо й потрібно отримати в формі кредиту, а яку краще залучити у вигляді пайового капіталу.

Основний момент полягає в тому, що банківські установи прагнуть зменшити свій ризик, покладаючись на те, що нести його повинні власники підприємства і акціонери. Через це фінансуванню через кредити віддається перевага для проектів, пов'язаних із розширенням діючих підприємств, коли є матеріальне забезпечення цих кредитів.

Для проектів, які пов'язані зі створенням нового підприємства, віддається перевага пайовому та акціонерному капіталу. Для таких проектів залучення кредитів навіть небезпечно.

7.3. Визначення потреб у персоналі

Далі в організаційному плані потрібно охарактеризувати потребу в персоналі. Саме ця частина розділу повинна пояснити, яким чином організована управлінська група, описати основну роль кожного її члена. Малоймовірно, що невелике підприємство на ранній стадії зможе згрупувати збалансовану команду. Тому слід звернути увагу як на сильні, так і слабкі сторони групи.

Як вже наголошувалося, потрібно коротко описати основних учасників майбутнього бізнесу підприємства (у даному випадку мова йде про особи, яким належить ключова роль в становленні майбутнього бізнесу: підприємця і його партнерів, інвесторів, членів ради директорів, працівників, які обіймають головні посади і ін.).

Визначають потребу в персоналі на практиці, будуючи «дерево цілей» підприємства. Спочатку визначають загальні цілі, а потім їх конкретизують. Визначивши основні завдання і види робіт, легко визначити, скільки працівників, якої професії і якої кваліфікації потрібно. На основі цієї інформації розробляють посадові інструкції, кваліфікаційні характеристики і складають штатний розпис.

Досвід роботи західних підприємств показує, що 90% невдач у здійсненні підприємницьких проектів і в роботі підприємств пов'язані з поганою організацією управління, незнанням законів управління, некомплектністю персоналу, його вузьким професі-

оналізмом, браком управлінського досвіду і власними якостями керівників.

За кожним кандидатом рекомендується враховувати такі дані:

– особисті якості, рівень освіти;
– досвід роботи в даній сфері;
– обов'язки і відповідальність;
– передбачуваний рівень оплати праці і ін.

Потрібно визначити також персональний склад працівників керівної ланки, головних фахівців з характеристикою їх досвіду, минулих заслуг і ін.

При плануванні чисельності персоналу потрібно показати, яка існує потреба в конкретних фахівцях підприємства на даний момент, якою вона буде через 1 рік, через 5 років, звідки ці фахівці, на яких умовах вони будуть залучені (повна, часткова зайнятість), якою буде система оплати праці, додаткові виплати, хто, коли і де проходитиме перепідготовку і підвищення кваліфікації.

Під кадровим потенціалом (трудовими ресурсами) завжди розуміють здатність всіх працівників підприємства (робочих, службовців, інженерів, інженерно-технологічного і управлінського персоналу) якісно і своєчасно вирішувати поставлені перед підприємством науково-технічні, виробничі і соціально-економічні завдання. Кадровий потенціал можна охарактеризувати рядом кількісних і якісних показників. До перших відносять: чисельність зайнятих на підприємстві (загальну і за категоріями), середній вік (у цілому за зайнятими і за категоріями), середній стаж роботи на підприємстві і на даній посаді, плинність кадрів, середню заробітну плату робочих і фахівців порівняно з відповідною заробітною платою на інших підприємствах, у галузі тощо. До якісних характеристик можна віднести ціннісні орієнтації, рівень культури і освіти.

Інформацію щодо потреби в персоналі зручно подати в бізнес-плані у формі таблиці (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Потреба у персоналі

Категорія персоналу	Необхідна чисельність, осіб	Якості, необхідні для виконання робіт (освіта, кваліфікація, стаж роботи і ін.)	Заробітна плата	Джерела покриття потреби в персоналі (внутрішні, зовнішні)
1. Фахівці				

Продовження табл. 7.1

Категорія персоналу	Необхідна чисельність, осіб	Якості, необхідні для виконання робіт (освіта, кваліфікація, стаж роботи і ін.)	Заробітна плата	Джерела покриття потреби в персоналі (внутрішні, зовнішні)
2. Службовці				
3. Робітники				
……				

Для цих цілей можна також скласти штатний розклад.

Штатний розклад – це внутрішній нормативний документ підприємства, в якому визначається перелік посад, які є на даному підприємстві, чисельність працівників за кожною з них і розміри їх місячних посадових окладів. Штатний розклад можна навести у вигляді таблиці (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

Штатний розпис

Посада	Кількість працівників	Місячний оклад	Період використання працівників (з... по...місяць проекту)

При плануванні потреб у персоналі враховуються:

– загальна оцінка попиту і пропозиції трудових ресурсів регіону;

– оцінка робочої сили професійно кваліфікованого персоналу, які знаходяться на національному і регіональному рівнях, з погляду потреб в кваліфікованих і технічних кадрах;

– основні положення трудового законодавства, які охоплюють відносини процедури найму і звільнення з роботи, рівень заробітної плати, додаткові виплати і їх очікуваний щорічний рівень зростання, кількість змін;

– кількість робочих днів на рік, яка визначається відповідно до чинного трудового законодавства.

У випадку якщо потрібні зовнішні консультанти, експерти (спеціалісти, які залучаються для допомоги у вирішенні особли-

во складних проблем), виникає запитання, кого і чому бажано залучити до роботи? Щоб знайти відповідь на це запитання, складають так звану матрицю управлінських здібностей (табл. 7.3), за допомогою якої можна визначити функції управління, для виконання котрих необхідно залучати зовнішніх консультантів.

Таблиця 7.3

Матриця управлінських здібностей

Основні функції управління фірмою	Забезпечуються персоналом фірми (власниками, ключовими менеджерами)	Необхідна зовнішня допомога	Спосіб отримання зовнішньої допомоги	
			Підвищення кваліфікації персоналу фірми	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				

При визначенні потреби в трудових ресурсах для виробничого підприємства необхідно розмежовувати стадії підготовки виробництва і експлуатації. На стадії підготовки виробництва загальна потреба в трудових ресурсах пов'язана зі всіма підготовчими заходами для налагодження виробництва.

Наступним є підрозділ з планування фонду оплати праці. Вихідними даними для розробки плану заробітної плати є: планові завдання, трудомісткість продукції, планова чисельність персоналу за категоріями, професіями і спеціальностями, штатний розклад керівників, фахівців і службовців, використовувані

форми і системи оплати праці, розцінки, положення про преміювання, законодавчі акти України щодо праці і заробітної плати.

Відповідно до чинного законодавства суб'єкти підприємницької діяльності мають повну самостійність в питаннях організації і планування оплати праці всіх категорій персоналу.

При визначенні загальних витрат на заробітну плату, оклади почасового рівня заробітної плати і місячні оклади є не єдиними витратами на робочу силу. Необхідно враховувати:

– щорічні відпустки, відпустки через хворобу і навчальні відпустки, які скорочують якість ефективних робочих днів;

– соціальне забезпечення, додаткові виплати і соціально–культурні витрати, які збільшують наявні витрати на робочу силу;

– підйомні допомоги, виплату добових і аналогічні витрати, пов'язані з наймом і використанням робочої сили;

– податки на оплату праці.

Слід коротко охарактеризувати також механізм мотивації і винагород персоналу підприємства. На основі розрахунків, зроблених за перерахованими вище видами витрат на оплату праці, визначають загальну суму фонду заробітної плати на 1 рік з розбивкою помісячно, і на 2 і 3 роки з розбивкою поквартально.

Система посадових окладів передбачає віднесення працівників до певної групи оплати праці на підставі відповідних характеристик.

Підприємства самостійно встановлюють форми, системи і розміри оплати праці, а державні тарифні ставки можуть слугувати орієнтиром у процесі організації оплати праці.

На підприємствах найчастіше використовують дві форми оплати праці: погодинну і відрядну.

Погодинна форма передбачає оплату праці залежно від відпрацьованого часу і рівня кваліфікації. Ця форма має такі системи:

1. Пряма погодинна. Заробіток при цій системі ($Зп._{пог}$) обчислюється:

$$Зп._{пог} = Ф_{міс} \cdot C_г, \text{ грн,}$$

де: $Ф_{міс}$ – фактично відпрацьований за місяць час, год/міс;

$C_г$ – годинна тарифна ставка за розрядом робітника, грн.

2. Погодинно-преміальна система, при якій заробіток ($Зп._{прем}$) обчислюється:

$$Зп._{прем} = Зтар + Д, \text{ грн,}$$

де $Зп._{прем}$ – сума заробітку, нарахованого за прямою погодинною системою оплати праці;

$Д$ – сума преміальних доплат за досягнення певних якісних або кількісних показників, грн.

3. Система посадових окладів є різновидом погодинно-преміальної системи. За цією системою оплачуються працівники, робота яких має стабільний характер.

Відрядна форма передбачає залежність суми заробітку від кількості виготовлених виробів або обсягу виконаних робіт за певний проміжок часу.

Відрядна форма має такі системи:

1. Пряма відрядна. Заробіток ($Зп._{відр}$) при цьому обчислюється за формулою:

$$Зп_{відр} = \sum_{i=1}^{n} P_i \cdot N_{фі},$$

де P_i – відрядний розцінок за виготовлення одного виробу і-го виду, грн/шт;

$N_{фі}$ – фактична кількість виробів і-го виду, виготовлених робітником за певний час (найчастіше місяць), шт;

n – кількість видів виробів.

2. Відрядно-преміальна. Сума заробітку (Зп.прем) при цій системі визначається із залежності:

$$Зп_{прем} = З_{тар.в} + Д_в, грн,$$

де $З_{тар.в}$ – тарифний заробіток робітника при прямій відрядній системі оплати праці, грн;

$Д_в$ – сума преміальних доплат, яка обчислюється за формулою:

3. Відрядно-прогресивна. Заробітна плата ($Зп._{прог.}$) обчислюється за формулою:

$$Зп_{прог.} = N_{вб} \cdot P_{зв} + (N_{фі} - N_{вб}) \cdot P_{підв}, грн.$$

де $N_{вб}$ – вихідна база для нарахування доплат (встановлюється на рівні 110 – 115%, шт/міс;

$P_{зв}$ – звичайна розцінка за один виріб, грн/шт;

$P_{підв}$ – підвищена розцінка за один виріб, грн/шт.

7.4. Визначення організаційної структури підприємства

Обов'язково в цьому розділі розробляють організаційну структуру управління підприємством.

Організаційна структура підприємства тісно пов'язана з прийнятою організаційно-правовою його формою, наявністю філій, дочірніх компаній, характером спільної діяльності з партнерами.

Основні характеристики організаційної структури – чисельність управлінського персоналу за функціями управління, чисельність лінійного управлінського персоналу, кількість рівнів ієрархії системи управління підприємством, кількість структурних ланок на кожному рівні, ступінь централізації управління.

Необхідно орієнтовно (експертно) оцінити трудомісткість функцій управління (або необхідну для виконання функцій чисельність управлінського персоналу). Можна також заздалегідь застосувати деякі підходи до моделювання характеристик оргструктури і організаційної технології управління. В цьому випадку потрібно враховувати чисельність, трудомісткість, корисність для різних цілей, витрати і інші характеристики функцій управління, які необхідні для формування і оцінки варіантів структури.

Лінійна організаційна структура управління. Вона характеризується тим, що на чолі кожного структурного підрозділу знаходиться керівник-єдиноначальник, наділений всіма повноваженнями і який здійснює одноосібне керівництво підлеглими йому працівниками і зосереджує в своїх руках всі функції управління. При лінійному управлінні кожна ланка і кожен підлеглий мають одного керівника, через якого поодинці проходять всі команди управління. В цьому випадку управлінські ланки несуть відповідальність за результати всієї діяльності керованих об'єктів. Мова йде про пооб'єктне виділення керівників, кожен з яких виконує всі види робіт, розробляє і приймає рішення, пов'язані з управлінням цим об'єктом.

Оскільки в лінійній структурі управління рішення передаються по ланцюжку зверху «вниз», а сам керівник нижньої ланки управління підпорядкований керівникові вищого над ним рівня, формується свого роду ієрархія керівників даної конкретної організації. У цьому випадку діє принцип єдиноначальності, суть якої полягає в тому, що підлеглі виконують розпорядження тільки одного керівника. Вищий орган управління не має права віддавати розпорядження будь-яким виконавцям, обходячи їх безпосереднього начальника.

Як видно з рисунка (рис 7.1), у лінійній структурі управління кожен підлеглий має начальника, а кожен начальник має декілька підлеглих. Така структура функціонує в невеликих організаціях.

Лінійна структура управління є логічно стрункішою і формально визначальнішою, але разом з тим і менш гнучкою. Кожен з керівників володіє всією повнотою влади, але відносно невеликими можливостями вирішення функціональних проблем, які вимагають вузьких, спеціальних знань.

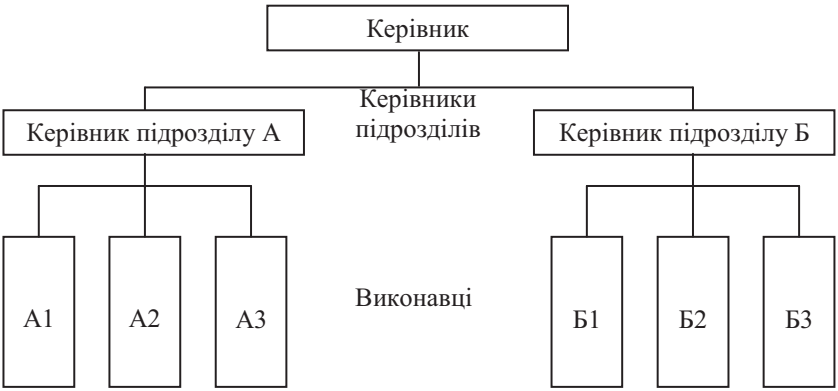

Рис. 7.1. Лінійна організаційна структура управління

Лінійна організаційна структура управління має свої переваги і недоліки (табл. 7.4). Серйозні недоліки лінійної структури певною мірою можуть бути усунені функціональною структурою.

Таблиця 7.4

Переваги і недоліки лінійної структури управління

Переваги	Недоліки
1. Єдність і чіткість розпорядництва 2. Узгодженість дій виконавців 3. Простота управління 4. Оперативність в прийнятті рішення 5. Чітко виражена відповідальність 6. Особиста відповідальність керівника	1. Високі вимоги до керівника 2. Відсутність ланок із планування і підготовки рішень 3. Менш тісні зв'язки між інстанціями 4. Концентрація влади у керівника

Функціональна (багатолінійна) організаційна структура управління. Функціональне управління здійснюється деякою сукупністю підрозділів, спеціалізованих на виконанні конкретних видів робіт, необхідних для прийняття рішень у системі лінійного управління. Ідея полягає в тому, що виконання окремих функцій за конкретними питаннями покладається на фахівців, тобто кожний орган управління (або виконавець) спеціалізується на виконанні окремих видів діяльності. В організації, як правило, фахівці одного профілю об'єднуються в спеціалізовані структурні підроз-

діли (відділи), наприклад, відділ маркетингу, плановий відділ, бухгалтерія тощо.

Як видно з наведеної нижче схеми (рис. 7.2), замість універсальних менеджерів, які повинні розбиратися і виконувати всі функції управління, з'являється штат фахівців, які мають високу компетенцію в своїй сфері і відповідають за певний напрямок діяльності. Така функціональна спеціалізація апарату управління значно підвищує результативність діяльності організації.

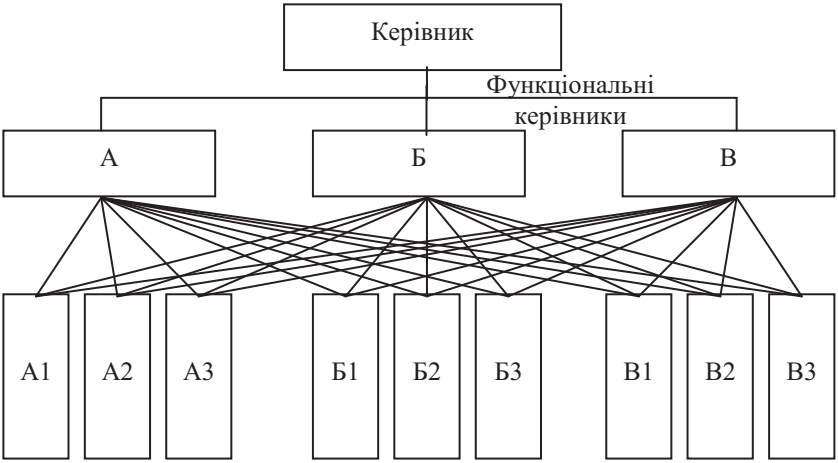

Рис. 7.2. Функціональна організаційна структура управління

Як і лінійна, багатолінійна структура має свої переваги і недоліки (табл. 7.5).

Таблиця 7.5

Переваги і недоліки функціональної структури управління

Переваги	Недоліки
1. Висока компетентність фахівців, які відповідають за здійснення конкретних функцій	1. Надмірна зацікавленість в реалізації цілей і завдань «своїх» підрозділів
2. Звільнення лінійних менеджерів від вирішення деяких спеціальних питань	2. Труднощі у підтримці постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами
3. Стандартизація, формалізація і програмування явищ і процесів	3. Поява тенденцій до надмірної централізації

Продовження табл. 7.5

Переваги	Недоліки
4. Виключення дублювання і паралелізму у виконанні управлінських функцій 5. Зменшення потреби у фахівцях широкого профілю	4. Тривала процедура прийняття рішення 5. Відносно застигла організаційна форма, що повільно реагує на зміни

Лінійно-функціональна організаційна структура управління – ступінчаста ієрархічна структура. Її також називають лінійно-штабною. При ній лінійні керівники є єдиноначальниками, а їм надають допомогу функціональні органи. Лінійні керівники нижчих ступенів адміністративно не підпорядковані функціональним керівникам вищих ступенів управління (рис. 7.3). Вони найбільш ефективні там, де апарату управління доводиться виконувати безліч рутинних процедур і операцій, які часто повторюються, при порівняльній стабільності управлінських завдань і функцій: за допомогою жорсткої системи зв'язків забезпечується чітка робота кожної підсистеми і організації в цілому. Іноді таку систему називають штабною, оскільки функціональні керівники відповідного рівня складають штаб лінійного керівника.

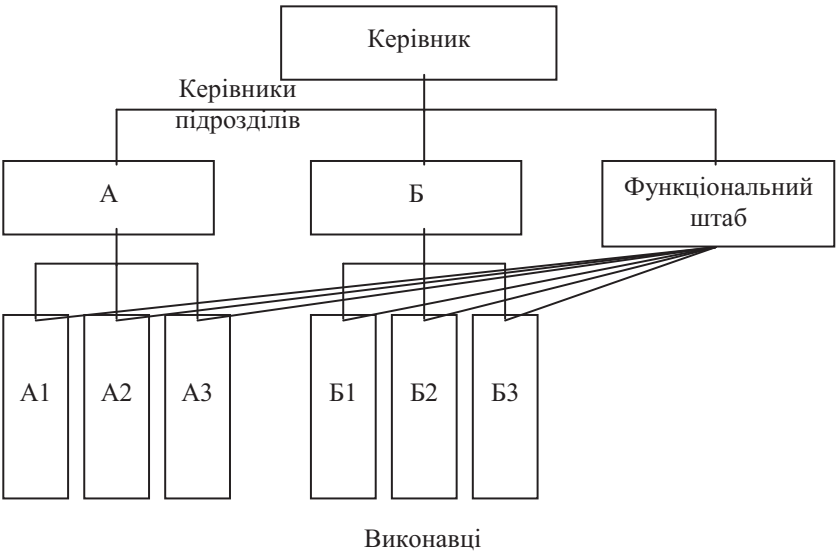

Рис. 7.3. Лінійно-функціональна організаційна структура управління

У той же час можуть бути виявлено переваги і недоліки (табл. 7.6).

Таблиця 7.6

Переваги і недоліки лінійно-функціональної структури управління

Переваги	Недоліки
1. Глибша підготовка рішень і планів, пов'язаних із спеціалізацією працівників 2. Звільнення головного лінійного менеджера від глибокого аналізу проблем 3. Можливість залучення консультантів і експертів	1. Відсутність тісних взаємозв'язків між виробничими відділеннями 2. Недостатньо чітка відповідальність, оскільки ті, хто готують рішення, як правило, не беруть участі в його реалізації 3. Надмірно розвинута система взаємодії за вертикаллю, а саме підпорядкування за ієрархією управління, тобто тенденція до надмірної централізації

Дивізіональна структура управління. У результаті диверсифікації виробництва багато підприємств перебудовують свою організаційну структуру, утворюючи відділи, які орієнтуються на виробництво певної продукції (продуктова структура управління) або на просторову єдність (регіональна структура управління).

Організаційна структура по продукту передбачає створення в структурі фірми самостійних господарських підрозділів (рис. 7.4) – виробничих відділень, орієнтованих на виробництво і збут конкретних видів продуктів. При цьому передбачається спеціалізація виробничих відділень у материнській компанії за окремими видами або групами продуктів і передача ним повноважень з управління виробничими і збутовими дочірніми компаніями, розташованими як в своїй країні, так і за кордоном. Функціональні служби виробничих відділень одночасно підтримують тісні контакти з відповідними центральними службами, отримуючи від них вказівки з усіх питань проведення єдиної політики і координації діяльності в рамках фірми в цілому.

Рис. 7.4. Дівізіональная структура управління

Також слід зазначити переваги і недоліки цієї оргструктури (табл. 7.7).

Таблиця 7.7

Переваги і недоліки дивізіональної структури управління

Переваги	Недоліки
1. Відносно велика самостійність керівників дивізіонів 2. Організація директивних зв'язків за лінійним принципом 3. Відносне потужне використання інструмента координації з технічною підтримкою 4. Швидка реакція на зміни ринку 5. Звільнення вищих керівників фірми від оперативних і рутинних рішень 6. Зниження конфліктних ситуацій унаслідок гомогенності цілей в дивізіоні	1. Відносно високі витрати на координацію, зважаючи на децентралізацію аж до окремого фінансування з бюджету і системи розрахункових цін 2. При децентралізації втрачаються переваги кооперації, що часто потребує централізації виконання окремих функцій (НДДКР, постачання і так далі) 3. Висока потреба у керівних кадрах

До різновидів структур адаптивного типу можна віднести проектні; матричні; програмно-цільові; проблемно-цільові; структури, засновані на груповому підході (командні, проблемно-групові, бригадні) та сітьові організаційні структури.

Проектні структури – це структури управління комплексними видами діяльності, які через їх вирішальне значення потребують забезпечення безупинного координуючого та інтегруючого впливу при жорстких обмеженнях у витратах, термінах і якості робіт.

Проектні структури на підприємствах, як правило, застосовуються тоді, коли виникає необхідність розробити і здійснити організаційний проект комплексного характеру, що охоплює, з одного боку, вирішення широкого кола спеціалізованих технічних, економічних, соціальних і інших питань, і, з іншого боку – діяльність різних функціональних і лінійних підрозділів. До організаційних проектів можна віднести будь-які процеси цілеспрямованих змін у системі, наприклад, реконструкцію виробництва, розробку й освоєння нових видів продукції і технологічних процесів, будівництво об'єктів тощо.

Проектна структура управління – це тимчасова структура, яка створюється для вирішення конкретного комплексного зав-

дання (розробки проекту і його реалізації). Зміст проектної структури управління полягає в тому, щоб зібрати в одну команду найкваліфікованіших співробітників різних професій для здійснення складного проекту у встановлений термін із заданим рівнем якості й у рамках наданих для цієї мети матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Однією з найбільш складних структур управління адаптивного типу визнається матрична структура. Вона виникла як реакція на необхідність проведення швидких технологічних змін при максимально ефективному використанні висококваліфікованої робочої сили.

Матрична структура відображає закріплення в організаційній побудові підприємства двох напрямків керівництва, двох організаційних альтернатив. Вертикальний напрямок – управління функціональними та лінійними структурними підрозділами підприємства. Горизонтальний – управління окремими проектами та програмами, для реалізації яких залучаються людські й інші ресурси різних підрозділів підприємства.

Вибір того чи іншого типу організаційної структури залежить від цілей діяльності підприємства, сфери його діяльності та масштабів підприємства.

Узагальнюючим показником оцінки ефективності оргструктури є інтегрований показник ефективності оргструктури ($K_{еф.у}$):

$$K_{еф.у} = \frac{B_у \cdot K_п}{Ф_о \cdot Ф_в},$$

де $B_у$ – витрати на управління, яке припадає на одного працівника апарату;

$K_п$ – питома вага чисельності управлінських працівників у загальній чисельності;

$Ф_о$ – фондоозброєність (вартість основних і оборотних засобів, що доводяться на одного працівника);

$Ф_в$ – фондовіддача (обсяг виробленої (реалізованої продукції), на одиницю основних і оборотних фондів.

7.5. Календарний план

Календарний план (діловий розклад) складається для новостворюваних підприємств, а також при здійсненні масштабних підприємницьких проектів і заходів на діючому підприємстві. В ньому вказуються терміни і взаємозв'язок головних подій, які сприяють впровадженню проекту і які реалізовують його цілі (табл. 7.8).

Ключовими подіями бізнес-проекту можуть бути: замовлення сировини і матеріалів, завершення дизайну, організація першої виставки товарів, замовлення комплектуючих, початок виробництва, отримання першого замовлення, перший продаж, оплата перших рахунків. Складання розкладу дозволяє контролювати ключові події всієї справи, передбачати і коректувати виникаючі збої, щоб зменшити можливий ризик. Обговорюючи головні напрями робіт, необхідно відзначити причину можливих неточностей в календарному плані, особливо якщо вони можуть передбачати коригування матеріальних і грошових потреб.

Таблиця 7.8

Приклад календарного плану розвитку виробництва

Етап	Місяць											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Реконструкція виробництва	■	■	■	■								
Тендер на устаткування				■	■	■						
Закупівля устаткування				■	■	■	■					
Монтаж устаткування				■	■	■	■					
Наймання персоналу		■	■	■	■							
Вихід на 25% планованого обсягу виробництва				■	■	■	■	■				
Вихід на 50% планованого обсягу виробництва										■	■	■
Дозакупівля устаткування								■	■	■		
Розрахунок з інвестором												■

За рахунок використання календарного плану можна побудувати у майбутньому графік розподілу фінансових ресурсів.

Питання для самоконтролю

1. Для чого розробляється організаційний план та яка послідовність етапів його опрацювання?

2. Які джерела коштів доцільно обирати при створенні нового підприємства? Чому?

3. Охарактеризуйте основні організаційно-правові форми ведення бізнесу.

4. Які основні фактори впливають на вибір організаційно-правової форми бізнесу?

5. Наведіть основні принципи визначення потреб підприємства у персоналі.

6. Які основні методи розрахунків чисельності персоналу застосовують при розробці організаційного плану?

7. Яка інформація про власників та ключових менеджерів повинна найти відображення в організаційному плані?

8. Які існують організаційні структури управління?

9. Дати характеристику питань, які розглядаються в підрозділі організаційного плану «Кадрова політика та стратегія».

10. Які складові планового фонду оплати праці?

11. Що таке календарне планування і для чого воно використовується?

8. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН

8.1. Значення, зміст і технологія розробки фінансового плану

Фінансовий план – це розділ, який узагальнює основні положення всіх попередніх розділів бізнес-плану у вартісному вираженні.

Цей розділ бізнес-плану дає можливість оцінити здатність забезпечувати надходження коштів в обсязі, необхідному для реалізації бізнес-плану та достатньому для обслуговування боргу (або виплати дивідендів, коли мова йде про інвестиції).

Потрібно детально описати потребу в фінансових ресурсах, передбачені джерела і схеми фінансування, відповідальність позикодавців і систему гарантій. Особливе значення потрібно приділити опису поточного і прогнозованого стану навколишнього середовища. Повинні бути відображенні фактори, які важко прогнозуються, їх альтернативні значення для різних варіантів розвитку подій.

Фінансовий план слугує необхідною умовою для раціональної організації роботи на всіх ділянках фінансово-господарської діяльності підприємства.

Під фінансовим плануванням розуміють визначення обсягу фінансових ресурсів, необхідних для виробничо-господарської діяльності підприємства, а також джерел їх надходження.

Основними принципами фінансового планування є:

– наукова обґрунтованість, яка передбачає проведення розрахунків фінансових показників на основі певних методик з урахуванням кращого досвіду; використання засобів обчислювальної техніки, економіко-математичних методів, які передбачають багатоваріантність розрахунків і вибір найоптимальнішого з них;

– єдність фінансових планів полягає в єдності фінансової політики, єдиному підході до розподілу фінансових ресурсів, єдиній методології розрахунку фінансових показників та ін.;

– безперервність, яка означає взаємозв'язок довгострокових (перспективних), поточних і оперативних фінансових планів;

– стабільність, тобто незмінність показників фінансових планів.

– Основними завданнями фінансового планування є:

– забезпечення виробничої та інвестиційної діяльності необхідними фінансовими ресурсами;

– визначення напрямків ефективного вкладення капіталу, оцінка раціональності його використання;

– виявлення та мобілізація резервів збільшення прибутку за рахунок поліпшення використання матеріальних, трудових та грошових ресурсів.

Основною метою складання фінансового плану є взаємоузгодження доходів і витрат у плановому періоді. При перевищенні доходів над витратами сума перевищення направляється до резервного фонду.

У процесі фінансового планування визначаються майбутні фінансові потреби: коли і які саме кошти будуть потрібні підприємцю у плановому періоді.

При цьому розрізняють потребу в основному та оборотному капіталі.

Під капіталом розуміють суму коштів, необхідну для започаткування та здійснення виробництва (діяльності). Власник капіталу, купуючи на ринку товари – робочу силу і засоби виробництва, – поєднує їх у процесі праці та після реалізації створеної продукції (наданих послуг) одержує більшу вартість, ніж була ним авансована.

Авансований капітал – це грошова сума, яка вкладається власником у певне підприємство з метою одержання прибутку. Він витрачається на придбання засобів виробництва і найману робочої сили. Ці дві різноспрямовані частини авансованих коштів прийнято називати відповідно постійним і змінним капіталом.

У свою чергу, постійний капітал поділяється на основний та оборотний.

Основний капітал – це частина постійного капіталу, яка складається з вартості засобів праці та обертається протягом кількох періодів виробництва.

Оборотний капітал – це та частина постійного капіталу, яка витрачається на придбання на ринку предметів праці та оплату праці робочої сили.

Потреба в основному капіталі визначається при створенні, розширенні підприємства, а також у разі додаткових капіталовкладень. Розрахунок потреби в капіталі виконується після того, як визначена ефективність запланованих інвестицій. Потреба визначається шляхом сумування вартості придбаних об'єктів основного капіталу.

Для діючого підприємства важливо у фінансовому плані навести динаміку основних фінансових показників за минулі роки. Копії фінансових документів, що підтверджують ці показники,

подаються в додатках. Фінансовий план складається на 3–5 років і включає себе:

– план доходів і видатків (план прибутків і збитків);

– план грошових надходжень і виплат;

– плановий баланс;

План доходів і видатків.

Цей прогноз складається на перші три роки, при чому дані за перший рік повинні бути представлені з помісячною розбивкою. Він включає такі показники, як очікуваний обсяг продажу, собівартість реалізованих товарів і різні статті витрат.

План доходів і видатків повинен містити також оцінки всіх статей непрямих (накладних, загальнофірмових) витрат за місяцями першого року. Витрати на заробітну плату будуть залежати від чисельності співробітників і їх спеціальностей (ці дані беруть із організаційного плану). У плані доходів і витрат потрібно передбачити і витрати на підвищення заробітної плати працюючим співробітникам. Необхідно також пам'ятати, що в перші місяці завоювання ринку значно вищі витрати на відрядження, виплати комісійних, представницькі витрати. Разом із зростанням підприємства зростають витрати на страхування, на рекламу (якщо вона передбачена планом маркетингу), на оренду додаткових складських приміщень. Все це повинно найти відображення в цьому документі.

Крім цих планів у розбивці за місяцями першого року, плани повинні містити прогнозні дані на кінець другого і третього року. При прогнозуванні експлуатаційних витрат на другий і третій рік рекомендується почати з тих статей, витрати за якими, ймовірно, не будуть змінюватися (витрати за такими статтями, як амортизаційні відрахування, комунальні послуги, оренда та ін.).

План грошових надходжень і виплат.

Цей план, як і план доходів і видатків, будується на певних пропозиціях, які здаються реалістичними на момент складання прогнозу, але з часом можуть і не підтвердитися. В цьому випадку в плани необхідно внести відповідні зміни. Всі пропозиції і припущення повинні бути чітко сформульовані в тексті бізнес-плану, щоб потенційний інвестор зміг зрозуміти, як була отримана та чи інша цифра. Якщо в якомусь місяці виплата перевищує надходження, підприємець повинен заздалегідь потурбуватися і взяти на цей період гроші в борг. Якщо в іншому місяці надходження перевищують виплати, то зайві гроші можна віддати в короткострокову позику або розмістити на банківський депозитний рахунок.

Різні рахунки оплачуються в різні терміни, через це визначення потреб в грошових коштах є важливим моментом, особливо для першого року. Доходи можуть відрізнятися щомісяця, позаяк гроші, отримані від продажу, надходять на банківський рахунок підприємства не миттєво, через це навіть якщо продукція розходиться добре, може виникнути необхідність в короткострокових позиках для покриття постійних затрат, наприклад, для виплати заробітної плати або за комунальні послуги. Тільки прогноз грошових надходжень і виплат і виявляє ці умови.

Балансовий план (Плановий баланс).

У цьому розділі відображаються активи і пасиви підприємства, кошти, вкладені в розвиток виробництва підприємцем особисто і його партнерами, і нерозподілений прибуток. До складання балансового плану на кінець першого року приступають, коли складені план доходів і витрат та план грошових надходжень і виплат. Балансовий план являє собою розрахунок активів (грошових коштів, обладнання, будівель, споруд, земель та ін.) і пасивів (зобов'язань перед кредиторами), рівність яких являє собою власний капітал підприємства, до якого належать кошти, вкладені партнерами, і прибуток, який залишиться після сплати податків.

При необхідності може бути складений графік погашення заборгованості кредиторам і виплати процентів; відомості про оборотний капітал з вказаними змінами на протязі терміну кредиту; передбачений графік виплати податків тощо.

До цього додається розрахунок основних показників платоспроможності і ліквідності, а також прогноз показників ефективності проекту.

Терміни прогнозів повинні збігатися (як мінімум) з термінами кредиту інвестицій, які залучаються до проекту.

8.2. Стратегія фінансування

Для того щоб забезпечити виконання бізнес-плану, необхідно визначити джерела його фінансування.

Фінансування будь-якого проекту класифікується за різними ознаками:

1. За походженням капіталу: внутрішнє та зовнішнє.

2. За юридичним статусом власника капіталу: власне та позикове.

3. За тривалістю надання капіталу: безстрокове, довгострокове (більше 5 років), середньострокове (від 1 до 5 років), корот-

кострокове (до 1 року). Джерелами фінансування бізнес-плану можуть бути:

– власні кошти, а саме: нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування, статутний капітал, вкладення власного капіталу, зокрема, розширеною формою фінансування проектів є одержання фінансових ресурсів через випуск акцій та облігацій;

– різні форми позикових коштів, а саме: кредити, позики;

– іноземні та міжнародні інвестиції, лізингове фінансування;

– асигнування з державного, регіонального або місцевого бюджету. Довгостроковий банківський кредит, розміщення облігацій і позики юридичних осіб є традиційними інструментами позикового фінансування.

У ринковій економіці використання лізингу складає 25–30% від загальної суми позикових коштів. Прийняті щодо лізингу рішення базуються в співвідношенні величини лізингового платежу з платою за використання довгострокового кредиту, на який розраховує підприємство.

Кожне з цих джерел має свої переваги та недоліки. У світовій практиці основною формою залучення ресурсів для інвестування є розширення акціонерного капіталу, а також позики і випуск облігацій.

Основні відмінності між власними і позиковими фінансовими ресурсами полягають в тому, що процентні платежі вираховуються з податків, тобто включаються у валові витрати, в той час як дивіденди виплачуються з прибутку.

Усі надані в розпорядження проекту кошти мають вартість, тобто за використання всіх фінансових ресурсів потрібно платити, незалежно від способу отримання. Плата за використання фінансових ресурсів здійснюється у формі дивідендів для власника підприємства (акціонера), процентних відрахувань для кредитора, який надав грошові ресурси на даний час тощо. В останньому випадку передбачається повернення суми інвестованих коштів.

Відзначимо дві принципово важливі особливості плати за власні фінансові ресурси підприємства, накопичені підприємством у процесі своєї діяльності, і за залучені фінансові ресурси, які вкладені в підприємство у формі фінансових інструментів власності (акцій). На перший погляд, може виявитися, що, якщо підприємство вже розпоряджається деякими фінансовими ресурсами, то нікому не потрібно платити за ці ресурси. Це неправильна точка зору. Справа в тому, що, маючи фінансові ресурси, підприємство завжди може інвестувати їх, наприклад, у будь-які фінансові інструменти і тим самим заробити на цьому. Тому мінімальна вартість цих ресурсів – це «заробіток» підприємства

від альтернативного варіанту вкладення фінансових ресурсів, які є в його розпорядженні. Таким чином, підприємець, вирішуючи вкласти гроші в свій власний проект, передбачає вартість цього капіталу як мінімум рівною вартості альтернативного вкладення грошей.

Потреба в інвестиціях із зазначенням можливих джерел їх покриття оформляється таблицею (табл. 8.1).

Інвестиції можуть бути у формі грошових коштів, цільових банківських внесків, кредитів, позик, застав, технологій, землі, будівель, споруд, машин, устаткування, ліцензій, товарних знаків, будь-якого іншого майна або майнових прав, інтелектуальних цінностей. Джерела залучення інвестицій в системі бізнес-планування представлено на рис. 8.1.

Таблиця 8.1

Потреба в інвестиціях і джерела їх фінансування

Показник	Значення показника за періодами						
	200_р.				200_р.		
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I п/р	II п/р	200_р.
Потреба в інвестиціях: Всього:							
У тому числі: – _____ – _____							
Джерела фінансування: Всього:							
У тому числі: Залучений капітал та запозичення: – _____ – _____							
Власний капітал: – _____ – _____							

У поясненнях до таблиці необхідно навести обґрунтування вибору джерел фінансування з урахуванням сутності проекту, рівня ризику та інших факторів. Практично, мова йде про те, яку частку коштів можна і потрібно отримати у формі кредиту, а яку краще залучити у формі пайового капіталу.

Ряд зарубіжних банків і фондів як обов'язкову умову при наданні кредитів вимагають, щоб обсяг власних коштів складав не менше 30% від загальної суми інвестицій.

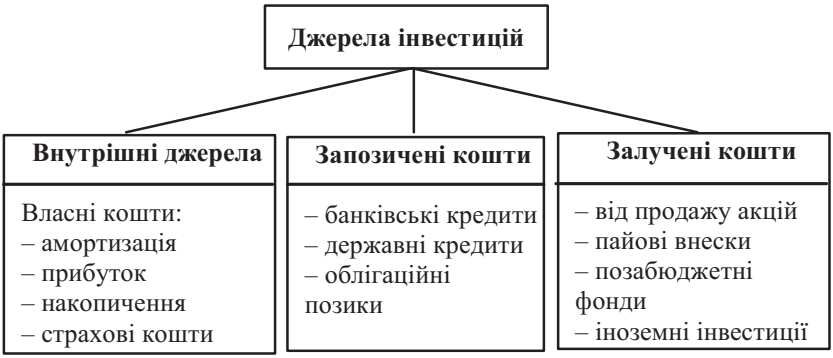

Рис. 8.1. Джерела залучення інвестицій у бізнес-план

У бізнес-плані наводяться дані про умови фінансування, тобто про умови отримання і повернення коштів, погашення кредиту (табл. 8.2).

Таблиця 8.2

Умови фінансування

Кредитор	Дата отримання кредиту	Форма кредиту	Термін боргового зобов'язання	Умови отримання	Умови погашення	Позиковий відсоток	Матеріальне забезпечення кредиту (застава), гарант

Якщо підприємство на момент складання бізнес-плану вже має кредитні договори, то копії цих документів подаються в додатку до бізнес-плану.

Слід підкреслити, що в даному підрозділі бізнес-плану наводяться лише ті умови фінансування, які влаштовують підприємство. Завдання полягає в тому, щоб дати основне уявлення про фінансову структуру бізнес-плану.

8.3. План доходів і видатків

Це перший фінансовий документ фінансового плану. Складанню плану доходів і видатків передує визначення загальної суми продажу продукції підприємства. Інформацією для цього є прогноз обсягів продажу продукції (табл. 8.3), який складається за даними маркетинг-плану.

Таблиця 8.3

Прогноз обсягів продажу

Показник	1-й рік												Усього за 1– й рік	2-й рік				Усього за 2-й рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		I кв	II кв	III кв	IV кв	
Продукція А																		
1. Кількість продукції в натуральному вираженні, од.																		
2. Прогнозна продажна ціна за одиницю, грн																		
3. Обсяг продажу, тис. грн																		

На базі цих показників будуються всі інші фінансові розрахунки в бізнес-плані.

Важливою складовою реалізації бізнес-плану є планування витрат. Планувати витрати потрібно так, щоб їх могли задовольнити потреби у фінансових ресурсах протягом усього періоду.

Спочатку розраховуються прямі і непрямі операційні витрати підприємства на виробництво та реалізацію продукції (послуг). Для планування витрат можна використовувати таку форму (табл. 8.4).

Таблиця 8.4

Поточні витрати

Вид витрат	1-й рік	2-й рік	3-й рік
1. Прямі матеріальні витрати, в т. ч. ➢ сировина й матеріали ➢ роботи й послуги виробничого характеру ➢ паливо та енергія на технологічні цілі ➢ втрати від нестач у межах норм природного збитку			
2. Прямі трудові витрати, в т. ч. ➢ заробітна плата ➢ додаткові виплати в рахунок оплати праці ➢ збір до Пенсійного фонду ➢ внески до Фонду соціального страхування на випадок тимчасової втрати працездатності ➢ внески до Фонду соціального страхування на випадок безробіття ➢ внески до Фонду соціального страхування на виробництві від нещасних випадків **РАЗОМ прямі витрати (п.1+п.2)**			
3. Операційні витрати, в т.ч. 3.1. Податки й збори, що не пов'язані з заробітною платою і належать до валових витрат 3.2. Витрати фінансування 3.2.1. Виплата відсотків за борговими зобов'язаннями 3.2.2. Лізингові витрати 3.2.3. Інші витрати фінансування (страхування ризиків тощо) 3.3. Маркетингові витрати, у т. ч.: 3.3.1. Витрати з комплексного вивчення ринку 3.3.2. Витрати на рекламу			

Продовження табл. 8.4

3.3.3. Витрати на сертифікацію та збут продукції 3.4. Витрати на обслуговування виробничого процесу 3.4.1. Витрати, пов'язані з удосконаленням технології та організації виробництва 3.4.2. Поточний ремонт основних фондів 3.4.3. Контроль якості 3.4.4. Інші витрати на обслуговування виробничого процесу 3.5. Витрати, пов'язані з природоохоронними заходами 3.6. Адміністративні витрати, в т. ч.: 3.6.1. Оплата послуг зв'язку, обчислювальних центрів, банків 3.6.2. Оплата аудиторських послуг 3.6.3. Оплата комунальних послуг 3.6.4. Оплата ремонтно–сервісних послуг 3.6.5. Офісно–господарські витрати 3.6.6. Витрати на службові відрядження 3.6.7. Інші витрати, пов'язані з управлінням виробництвом 3. 7. Списання витрат наступних періодів **РАЗОМ валові витрати** (п.1+п.2+п.3)			
4. Амортизація, в т.ч. 4.1. Амортизація основних фондів 4.2. Амортизація нематеріальних активів			
РАЗОМ непрямі витрати (п.3+п.4)			
РАЗОМ поточні витрати (п.1+п.2+п.3+п.4)			

Цю таблицю можна використовувати як для розрахунку поточних витрат у цілому, так і для грошових витрат. Поточні витрати необхідно спланувати в часі й за видами потоків (грошовий, матеріальний, нематеріальний).

Загальну схему розрахунку показників подано в табл. 8.5. Розрахунок ведеться за визначеними раніше періодами (1-й рік з розбивкою за місяцями, 2-й та 3-й рік з поквартальною розбивкою).

При плануванні чистого прибутку, надзвичайні події, доходи та збитки від них не можна точно визначити. Тому чистий плановий прибуток – це прибуток від звичайної діяльності.

Таблиця 8.5

Методика визначення фінансових результатів

Стаття	Код рядка	Порядок обчисл.
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	Сума (+)
Податок на додану вартість	015	(–)
Акцизний збір	020	(–)
Витрати, які виключаються з виручки	025	(–)
Інші вирахування з доходу	030	(–)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	(=)
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	(=)
Валовий:		
– прибуток	050	= (+)
– збиток	055	= (–)
Інші операційні доходи	060	(+)
Адміністративні витрати	070	(–)
Витрати на збут	080	(–)
Інші операційні витрати	090	(–)
Фінансові результати від операційної діяльності:		
– прибуток	100	= (+)
– збиток	105	=(–)
Дохід від участі в капіталі	110	(+)
Інші фінансові доходи	120	(+)
Інші доходи	130	(+)
Фінансові витрати	140	(–)

Продовження табл. 8.5

Стаття	Код рядка	Порядок обчисл.
Втрати від участі в капіталі	150	(–)
Інші витрати	160	(–)
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:		
– прибуток	170	= (+)
– збиток	175	= (–)
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	(–)
Фінансові результати від звичайної діяльності:		
– прибуток	190	= (+)
– збиток	195	= (–)
Надзвичайні (не плануються):		
– доходи	200	(+)
– витрати	205	(–)
Податки з надзвичайного прибутку	210	(–)
Чистий:		
– прибуток	220	= (+)
– збиток	225	= (–)

Відповідно до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва» на підприємствах – суб'єктах малого підприємництва, фінансові результати формуються відповідно до форми № 2 «Звіт про фінансові результати» за схемою, наведеною в табл. 8.6.

Таблиця 8.6

Методика визначення фінансових результатів

Стаття	Код рядка	Порядок обчисл.
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	Сума (+)
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	020	(–)
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	(=)
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	(=)

Продовження табл. 8.6

Стаття	Код рядка	Порядок обчисл.
Інші операційні доходи	060	(+)
Інші операційні витрати	090	(–)
Інші звичайні доходи	130	(+)
Інші звичайні витрати	160	(–)
Єдиний податок	165	(–)
Надзвичайні (не плануються):		
– доходи	200	(+)
— витрати	205	(–)
Податок на прибуток	210	(–)
Чистий фінансовий результат:		
– прибуток	220	= (+)
– збиток	225	= (–)

План доходів і видатків можна представити і як загальну спрощену форму (табл. 8.7).

План доходів і видатків повинен складатися з метою уточнення прогнозних результатів діяльності підприємства, з точки зору його прибутковості, можливостей виживання та активного господарювання.

Аналіз «витрати-обсяг-прибуток» – досить універсальний елемент фінансового планування. Він дозволяє:

а) визначати обсяги виробництва та реалізації продукції (надання послуг) з точки зору їх беззбитковості;

б) приймати рішення щодо цільових розмірів прибутку;

в) визначати граничний обсяг виробництва продукції (надання послуг), подальше збільшення якого зменшує прибуток, тому що спричиняє зниження граничного прибутку.

Таблиця 8.7

План доходів і видатків підприємства

Показник	1-й рік												Усього за 1-й рік	2 – й рік				Усього за 2-й рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		I кв	II кв	III кв	IV кв	
А. Загальний обсяг продажу товарів																		

Продовження табл. 8.7

Показник	1-й рік												Усього за 1-й рік	2-й рік				Усього за 2-й рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		I кв	II кв	III кв	IV кв	
Б. Собівартість проданих товарів — усього																		
у тому числі:																		
матеріальні витрати																		
прямі затрати праці																		
В. Валовий прибуток (рядок А – рядок Б)																		
Г. Операційні витрати — усього																		
у тому числі:																		
заробітна плата персоналу (за винятком прямих затрат праці)																		
нарахування на заробітну плату																		
рентні платежі																		
комунальні послуги																		
витрати на утримання офісу																		
витрати на відрядження																		
реклама																		
страхові платежі																		
послуги зовнішніх консультантів																		
інші операційні витрати																		
Д. Операційний прибуток (рядок В – рядок Г)																		
Е. Сплата процентів за кредит																		
Є. Чистий прибуток до сплати податків (ряд. Д – ряд. Е)																		

Продовження табл. 18.7

Показники	1-й рік												Усього за 1-й рік	2 – й рік				Усього за 2-й рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		I кв	II кв	III кв	IV кв	
Ж. Податок з прибутку																		
З. Чистий прибуток (ряд. Є – ряд. Ж)																		

8.4. Визначення точки беззбитковості

Важливе значення в плануванні прибутку має визначення точки беззбитковості («порогу рентабельності»), тобто такої виручки від реалізації, при якій підприємство не має збитків, але ще не має і прибутків. При цьому витрати підприємства дорівнюють його доходам.

Точку беззбитковості в натуральному вираженні визначають таким чином:

$$ТБ = \frac{FC}{Ц - VC},$$

де *ТБ* – точка беззбитковості, тобто такий обсяг продажу, починаючи з якого ціна продажу товару перевищує витрати на його виробництво та реалізацію;

FC – величина постійних (фіксованих) витрат, грн;

VC – величина змінних витрат на одиницю продукції, грн;

Ц – оптова ціна продажу, грн.

За цією формулою розраховується точка беззбитковості при випуску одного найменування продукції. Якщо підприємство випускає декілька видів продукції, виникає проблема розподілу постійних витрат. В економічній літературі розглядаються різні варіанти їх розподілу. Це розподіл постійних витрат між виробами пропорційно виручці від реалізації, змінним витратам, кількості годин роботи устаткування, заробітній платі виробничих робітників тощо.

Таким чином, для визначення планової величини обсягу виробництва та продажу, що відповідає беззбитковому стану підприємства, необхідно знати три величини:

1) оптову ціну продажу товару;

2) обсяг постійних (фіксованих) витрат, тобто таких витрат, величина яких у короткостроковому періоді часу не пов'язана з

обсягом виробництва і реалізації та їх змінами (витрати на устаткування, його утримання й експлуатацію, амортизаційні відрахування, адміністративні витрати, витрати на оренду, рекламу, соціальне страхування, наукові дослідження, розробки тощо);

3) обсяг змінних витрат, тобто таких витрат, які змінюють свою величину у зв'язку із зміною обсягу виробництва та реалізації продукції (витрати на сировину та матеріали, заробітну плату основного виробничого персоналу, електроенергію, транспортування тощо).

Графічно точка беззбитковості визначається у точці перетину ліній валового доходу і валових витрат (рис. 8.2).

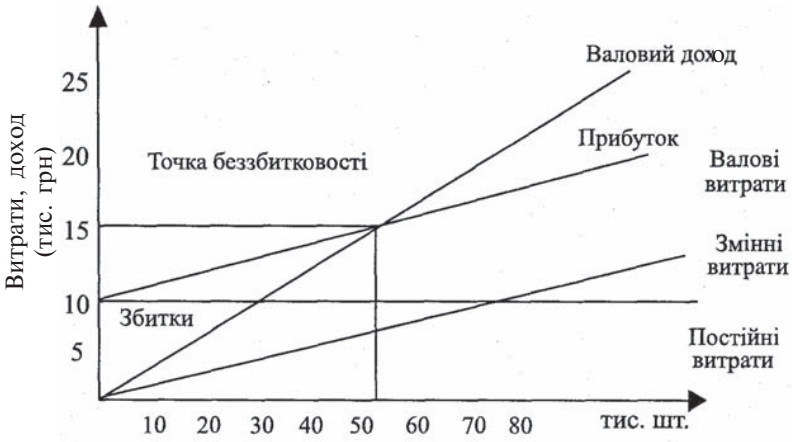

Рис. 8.2. Графічна модель точки беззбитковості

Щоб визначити обсяг виробництва ($ОВ_{кр}$) для отримання заданого розміру прибутку, перетворимо вираз у таку формулу:

$$ОВ_{кр} = \frac{FC + П^{кр}}{Ц - VC},$$

де $П_{кр}$ – прибуток від реалізації продукції в точці критичного обсягу, він дорівнює нулю.

Тоді будь-який інший обсяг виробництва можна розрахувати за такою формулою:

$$ОВ_i = \frac{FC + П^{i}_{рп}}{Ц - VC},$$

де $ОВ_i$ – обсяг виробництва продукції, реалізація якого забезпечує отримання запланованого прибутку ($П_{iрп}$).

Тоді розмір прибутку від реалізації будь-якого обсягу продукції можна розрахувати за формулою:

$$П^{i}_{рп} = ОВ \cdot (Ц - VC) - FC.$$

Дуже важливим показником є різниця між беззбитковим (критичним) та плановим (чи фактичним) обсягом продажів, який може бути досягнутим згідно прогнозу продажів. Ця різниця отримала назву «запасу фінансової безпеки» (фінансової стійкості), вона показує, наскільки більше продукції підприємство може продати понад обсягу, що забезпечує їй беззбитковість. Чим цей запас менший, тим ризикованіше виробництво цієї продукції.

Отже, запас фінансової безпеки ($З_{ФБ}$) – це обсяг продукції, який підприємство, відповідно прогнозам ринку, може продати більше обсягу, що забезпечує її беззбитковість. Найчастіше запас фінансової безпеки (стійкості) розраховується у вигляді відносного показника, який можна обчислити за формулою:

$$ЗФБ = \frac{ОВ_{пл} - ОВ_{кр}}{ОВ_{кр}} \cdot 100\%.$$

Важливо при плануванні беззбитковості враховувати ще й такі взаємозв'язки:

1. При зміні змінних витрат зміщується сума покриття (різниця між чистим доходом і змінними витратами) та точка беззбитковості.

2. При зміні постійних витрат зміщується точка беззбитковості, але не сума покриття.

3. Зміна цін також впливає на величину суми покриття і величини в точці беззбитковості, але більшою мірою, ніж зміна змінних витрат;

4. Ціни продажів та змінні витрати впливають тільки на величину суми покриття.

5. Якщо змінні та постійні витрати змінюються одночасно, то це призводить до великого зміщення точки беззбитковості.

8.5. План грошових надходжень і виплат

З метою планування руху готівки підприємства складають план грошових надходжень і виплат.

План грошових надходжень і виплат можна розробляти за методикою складання форми № 3 фінансової звітності – Звіту про рух грошових коштів.

План грошових надходжень і виплат складається на такі самі терміни, як і попередній план (табл. 8.8).

Цей плановий документ дає можливість визначити, скільки коштів і на що буде витрачено, коли підприємство відчуватиме дефіцит, скільки потрібно позичати на ці періоди, з'ясувати, коли їх потрібно повернути. При ситуації, коли виникає надлишок готівки, спланувати, як максимально ефективно використати її. План грошових надходжень і виплат має забезпечити ліквідність та платоспроможність підприємства, тобто постійну наявність на рахунку підприємства коштів, достатніх для оплати його зобов'язань.

Таблиця 8.8

План руху грошових коштів

Показник	1-й рік												Усього за 1-й рік	2-й рік				Усього за 2-й рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		I кв	II кв	III кв	IV кв	
А. Готівкові кошти на початок місяця																		
Б. Грошові надходження – усього																		
у т. ч.:																		
виторг від продажу																		
надходження на рахунки від продажу в кредит позички																		
інші надходження																		

Продовження табл. 8.8

Показник	1-й рік												Усього за 1-й рік	2-й рік				Усього за 2-й рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		I кв	II кв	III кв	IV кв	
В. Грошові платежі на сторону – усього																		
у т. ч.:																		
придбання товарів																		
заробітна плата																		
нарахування та податки на заробітну плату																		
рентні платежі																		
платежі за комунальні послуги																		
рекламні витрати																		
страхові платежі																		
придбання машин та устаткування																		
виплата боргу та процентів																		

Продовження табл. 8.8

Показник	1-й рік												Усього за 1-й рік	2-й рік				Усього за 2-й рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		I кв	II кв	III кв	IV кв	
інші платежі																		
гроші, що взяті на потреби власників бізнесу																		
Г. Чистий потік готівки (Б – В)																		
Д. Готівкові грошові кошти на кінець періоду (А + Г)																		

8.6. Плановий баланс

Щорічно на певну дату складається баланс підприємства (організації). Зміст і форма балансу та загальні вимоги до визначення і розкриття його статей визначаються Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку «Баланс».

Норми цього Положення (стандарту) застосовуються до балансів підприємств, організацій та інших юридичних осіб усіх форм власності, крім банків та бюджетних установ.

Метою складання балансу є надання користувачам повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан підприємства на звітну дату.

Для визначення фінансового стану підприємства необхідна інформація про економічні ресурси, що ним контролюються, його фінансову структуру, ліквідність та платоспроможність, а також

здатність адаптуватися до змін середовища, в якому воно функціонує.

Інформація стосовно економічних ресурсів, контрольованих підприємством, і здатність його в минулому змінювати ці ресурси є корисною для визначення спроможності підприємства генерувати грошові кошти та їх еквіваленти у майбутньому.

Інформація щодо структури капіталу потрібна при прогнозуванні майбутніх потреб у позиках, при визначенні розподілу майбутніх прибутків та податків грошових коштів серед власників підприємства, а також при визначенні ймовірності залучення фінансів у майбутньому. Інформація щодо ліквідності та платоспроможності підприємства є корисною для прогнозування спроможності підприємства вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. Ліквідність свідчить про наявність грошових коштів у найближчому майбутньому після виконання фінансових зобов'язань даного періоду. Наявність грошових коштів впродовж тривалого періоду часу для вчасного виконання фінансових зобов'язань свідчить про платоспроможність підприємства.

Баланс, зокрема, показує:

– що підприємство має у своєму розпорядженні (активи);

– скільки воно винне постачальникам і кредиторам (пасиви);

– що в нього залишається (*Власний капітал = Активи – Зобов'язання*).

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

Активи = Зобов'язання + Власний капітал.

Активи – ресурси, контрольовані підприємством у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, призведе до отримання економічних вигід у майбутньому.

Зобов'язання – заборгованість підприємства, яка виникла внаслідок минулих подій і погашення якої в майбутньому, як очікується, призведе до зменшення ресурсів підприємства, що втілюють у собі економічні вигоди.

Власний капітал – частина в активах підприємства, що залишається після вирахування його зобов'язань.

Усі показники балансу підприємства є моментними і характеризують його фінансовий стан за активами і зобов'язаннями на певний момент часу, як правило, останнього дня місяця, кварталу, року.

За формою баланс є таблицею, яка складається з двох частин – *активу і пасиву*. В активі балансу відображають дані, які характеризують наявність, розміщення та стан майна, а в пасиві – показники, які характеризують джерела утворення цього майна і його цільове призначення.

Групи економічно однорідних активів та їх джерел, об'єднаних під однією назвою і виражених однією загальною сумою, показують відповідно в активі або пасиві балансу на одному рядку. Їх називають статтями балансу. Наприклад, стаття активу балансу «Товари» показує наявність товарно-матеріальних цінностей, що надійшли на підприємство з метою продажу, а стаття пасиву балансу «Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці» – заборгованість працівникам підприємства. Однорідні за економічним змістом статті об'єднуються в розділи активу і пасиву балансу. У чинній формі балансу всі статті згруповано за їх економічним змістом у трьох розділах активу та п'яти розділах пасиву, які мають відповідну назву. Загальні підсумки активу і пасиву балансу мають дорівнювати один одному.

Плановий баланс на момент започаткування бізнесу підприємства скласти порівняно легко, оскільки він відображає потреби підприємства в стартовому капіталі. Конкретно він показує:

1) який передбачається залучити необхідний капітал (пасиви та зобов'язання перед власниками);

2) на що залучені кошти передбачається витратити (які активи будуть придбані).

Планові баланси на другий і третій роки безпосередньо залежать від балансу на перший рік і очікуваних фінансових результатів діяльності підприємства у відповідні періоди (табл. 8.9).

Таблиця 8.9

Плановий баланс підприємства на 200___ р.

АКТИВИ		
Поточні активи		
Готівка		
Ринкові цінні папери		
Дебіторська заборгованість		
Матеріальні запаси		
Попередньо оплачені витрати		
Інші поточні активи		
Загальні поточні активи		
Постійні активи		
Земля		
Будівлі та споруди за мінусом нарахованої амортизації (залишкова вартість споруд)		
Обладнання за мінусом нарахованої амортизації (залишкова вартість обладнання)		

Продовження табл. 8.9

АКТИВИ		
Нематеріальні активи за мінусом старіння		
Загальні активи		
ПАСИВИ		
Поточні пасиви		
Кредиторська заборгованість		
Заборгованість податковим органам		
Видатки, що нараховані до виплати		
Інші поточні пасиви		
Довгострокові пасиви		
Векселі до оплати		
Кредити під заставу майна		
Інші довгострокові пасиви		
Загальні пасиви		
Зобов'язання перед власниками		
Прості акції		
Привілейовані акції		
Нерозподілений прибуток		
ЗАГАЛЬНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ ПЕРЕД ВЛАСНИКАМИ (АКЦІОНЕРАМИ)		
Загальні пасиви та зобов'язання перед власниками (акціонерами)		

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

У процесі передбачення очікуваних показників балансів слід звернути увагу на такий момент. Підприємці-початківці іноді помилково вважають, що на старті підприємство може використовувати тільки (або переважно) позичені 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 настануть важкі часи, то він не зможе зникнути, не зазнавши відчутних особистих втрат. Такий підприємець робитиме все від нього залежне, аби вийти з кризи і забезпечити подальший розвиток підприємства.

8.7. Очікувані фінансові показники

Для планування беззбиткової діяльності і визначення планового рівня економічної безпеки підприємництва використовуємо планові показники, які відображені у фінансовому плані підприємства, складеному за типовою формою.

1. Формування чистих доходів:

$$ЧД_{п} = ЧД_{о.д.} + ЧД_{і.о.} + ЧД_{ф.д.} + ЧД_{і.д.},$$

де $ЧД_{п}$ – чистий доход (надходження чистих грошових потоків) підприємства від господарської діяльності (операційної, фінансової, інвестиційної) на плановий період;

$ЧД_{о.д.}$ – чистий доход від основної операційної діяльності (реалізації товарів, готової продукції, робіт, послуг);

$ЧД_{і.о.}$ – чистий доход від іншої операційної діяльності (реалізації виробничих запасів

$ЧД_{ф.д.}$ – чистий доход від фінансової діяльності;

$ЧД_{і.д.}$ – чистий доход від інвестиційної діяльності;

2. Формування витрат підприємства:

$$ВП=СР_{о.д.}+ОВ_{і.о.}+АВ+ВЗ+ВВ_{ф.д.}+ВВ_{і.д.}+ПП_{г.д.}$$

де $ВП$ – планові витрати підприємства, які призводять до зменшення активів або до збільшення зобов'язань, окрім пов'язаних із формуванням капітальних інвестицій, за досліджуваний період;

$СР_{о.д.}$ – собівартість реалізованих об'єктів основної операційної діяльності (реалізованих товарів, готової продукції, робіт, послуг);

$ОВ_{і.о.}$ – собівартість об'єктів іншої операційної діяльності (виробничих запасів);

$АВ$ – адміністративні витрати;

$ВЗ$ – витрати на збут;

$ВВ_{ф.д.}$ – витрати від фінансової діяльності;

$ВВ_{і.д.}$ – витрати від інвестиційної діяльності;

$ПП_{г.д.}$ – податок на прибуток підприємства від господарської діяльності.

3. Характеристика витрат підприємства:

Витрати підприємства поділяються на змінні (VC) і постійні (FC).

$$VC= СР_{о.д.}+ ОВ_{і.о.}+ВВ_{ф.д} + ВВ_{і.д.} +ПП_{г.д.}$$

$$FC= АВ + ВЗ$$

4. Розрахункові показники для обґрунтування рівня економічної безпеки підприємництва:

1. Валовий прибуток підприємства ($ВП_{п}$):

$$ВП_п = ЧД_п – VC$$

$$ВП_п = АВ + ВЗ + ЧП_п;$$

$$ВП_п = FC + ЧП_п,$$

де $ЧП_п$ – чистий прибуток підприємства.

2. Валова прибутковість (рентабельність) чистого доходу ($ПВ_{чд}$):

$$ПВ_{чд} = ВП_п \setminus . ЧД_п.$$

Валова прибутковість чистого доходу (грн) показує, скільки 1 грн одержаного чистого доходу ($ЧД_п$) приносить підприємству валового прибутку ($ВП$).

3. Затратомісткість чистого доходу за змінними витратами ($ВМ_{чд}$):

$$ВМ_{чд} = ЗВ_п \setminus ЧД_п.$$

Затратомісткість чистого доходу (грн) показує, скільки змінних витрат ($ЗВ_п$) витрачає підприємство на 1 грн одержаного чистого доходу ($ЧД_п$);

4. Чистий дохід підприємства, який забезпечує беззбиткову господарську діяльність ($ЧД_б$):

$$ЧД_б = FC \setminus . ПВ_{чд}.$$

Показник демонструє, який обсяг чистого доходу підприємства забезпечує беззбитковий рівень господарської діяльності (грн);

5. Змінні витрати підприємства, які забезпечують беззбиткову господарську діяльність ($ЗВ_б$):

$$ЗВ_б = ЧД_б \cdot ВМ_{чд}.$$

Показник демонструє, який обсяг змінних витрат забезпечує беззбитковий рівень господарської діяльності (грн).

6. Рівень (коефіцієнт) економічної безпеки господарської діяльності підприємства ($К_б$):

$$К_б = \frac{ЧД_п - ЧД_б}{ЧД_п}.$$

Коефіцієнт показує, на скільки відсотків (разів) чистий дохід від господарської діяльності підприємства більше (менше) чистого доходу, який забезпечує його беззбиткову діяльність.

Якщо затратомісткість чистого доходу підприємства за його змінними витратами ($VC/ЧД_п$) менше 1,0, то підприємство формує валовий прибуток і має прибутковий сценарій розвитку, і за умови отримання фактичного чистого збитку воно має можливість, збільшивши обсяги господарювання, забезпечити його беззбитковість. У той же час, якщо затратомісткість чистого доходу

підприємства за його змінними витратами ($ВС/ЧД_п$) більше 1,0, підприємство позбавлене можливості формувати валовий прибуток, має збитковий сценарій розвитку, і за умови недосягнення показника затратомісткості чистого доходу за змінними витратами величини менше 1,0 підприємство стає банкротом. При цьому такі підприємства потребують обов'язкової системи антикризового управління як у формуванні витрат, особливо змінних, так і у формуванні доходу.

Нагадаємо, що при плануванні беззбитковості важливо враховувати такі взаємозв'язки:

1. При зміні змінних витрат зміщується сума покриття (різниця між чистим доходом і змінними витратами) і точка беззбитковості.

2. При зміні постійних витрат зміщується точка беззбитковості, але не сума покриття.

3. Зміна цін також впливає на величину суми покриття і величини в точці беззбитковості, але більшою мірою, чим зміна змінних витрат.

4. Ціни продажів і змінні витрати впливають тільки на величину суми покриття.

5. Якщо змінні і постійні витрати змінюються одночасно, то це приводить до великого зсуву точки беззбитковості.

Для аналізу очікуваних фінансових результатів та реальності реалізації бізнес-плану важливо розраховувати такі фінансові показники, як платоспроможність і ліквідність.

Ліквідність – це показник фінансового стану, який характеризує, як швидко підприємство може безперешкодно продати свої активи, одержати гроші і повернути борги у міру настання строку їх повернення. Вона полягає у можливості підприємства швидко розраховуватися за допомогою наявного на балансі майна (активів) за своїми зобов'язаннями (пасивами). Від рівня ліквідності активів залежить платоспроможність підприємства.

Платоспроможність – це можливість підприємства своєчасно задовольняти платіжні вимоги постачальників, повертати кредити і позики, виплачувати заробітну плату, вносити платежі до бюджету. Звідси ліквідність балансу підприємства пов'язана з можливістю продажу його активів з одночасною оплатою зобов'язань. Підприємство вважається платоспроможним, якщо сума поточних активів (грошових коштів, виробничих запасів, дебіторської заборгованості) більша або рівна його зовнішнім поточним зобов'язанням (заборгованості). Про неплатоспроможність підприємства можуть свідчити відсутність грошей на розрахун-

кових рахунках, наявність непогашеної в строк заборгованості, порушення строків виплати заробітної плати тощо.

Загальний коефіцієнт покриття є важливим показником платоспроможності. Він визначається співвідношенням усіх поточних активів і поточних зобов'язань та характеризує достатність оборотних активів підприємства для погашення своїх боргів. Загальний коефіцієнт покриття показує, скільки грошових одиниць оборотних активів припадає на кожну грошову одиницю поточних зобов'язань. Критичне значення коефіцієнта покриття = 1. При коефіцієнті покриття < 1 підприємство має неліквідний баланс. Значення коефіцієнта покриття у межах 1 – 1,5 свідчить про те, що підприємство може своєчасно ліквідувати борги.

Якщо на покриття зобов'язань підприємство передбачає мобілізувати оборотні активи в частині грошових коштів і коштів на рахунках, можна одержати *коефіцієнт швидкої ліквідності.* Він дорівнює результату від ділення цієї частини оборотних активів на суму поточних зобов'язань підприємства. Теоретично виправдана оцінка цього коефіцієнта знаходиться в межах 0,5–1,0.

Коефіцієнт швидкої ліквідності можна виразити такою формулою:

$$K_{шл} = \frac{A1 + A2}{П1 + П2},$$

де $A_1 + A_2$ – сума грошових коштів, короткострокових фінансових вкладень і дебіторської заборгованості;

$П_1 + П_2$ – поточні зобов'язання.

Наймобільнішою частиною оборотних активів є гроші. Оборотні активи в грошах готові до платежу й розрахунків негайно, тому відношення їх до поточних зобов'язань підприємства називають коефіцієнтом абсолютної ліквідності. Теоретично достатнє його значення згідно з визначеними нормативами – понад 0,2.

Визначається цей коефіцієнт за формулою:

$$K_{ал} = \frac{A1}{П1 + П2},$$

де A_1 – сума грошових коштів та їх еквівалентів, а також фінансових інвестицій розділу II активу балансу);

$П_1 + П_2$ – поточні зобов'язання (підсумок розділу IV пасиву балансу).

Цей коефіцієнт є найбільш жорстким критерієм платоспроможності та ліквідності підприємства і показує, яку частину короткострокової заборгованості воно може погасити в поточний момент або ж найближчим часом. Цей показник називають ще *коефіцієнтом платоспроможності.*

Важливим показником, який показує здатність підприємства повернути борги та відшкодувати збитки за рахунок власного капіталу, є *коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів:*

$$K_{С.З.В.К.} = \frac{З_{заг}}{ВК} \cdot 100\%,$$

де: $З_{заг}$ – загальна сума зобов'язань (сума рядка 480 розділу III та рядка 620 розділу IV пасиву балансу);

$ВК$ – власний капітал (рядок 380 розділу I пасиву балансу).

Бажано, щоб цей показник був на рівні до 25%.

Оцінку ліквідності підприємства можливо здійснити за наявністю незалежних коштів платежу. Якщо можливість використання для погашення поточних зобов'язань виробничих запасів залежить від здійснення процесу виготовлення продукції, а дебіторської заборгованості – від повернення її боржниками, то використання таких активів, як готова продукція, товари та кошти не залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів. Ці активи завжди готові для оплати зобов'язань.

Важливим показником для оцінки ефективності діяльності підприємства є показник рентабельності.

Рентабельність має кілька модифікованих форм залежно від того, які саме прибуток і ресурси (витрати) використовують у розрахунках.

Передусім розрізняють рентабельність інвестованих ресурсів (капіталу), рентабельність продукції і рентабельність господарської діяльності. Рентабельність інвестованих ресурсів (капіталу) обчислюється в кількох модифікаціях: рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність акціонерного капіталу.

Рентабельність активів ($Р_{акт}$) характеризує ефективність використання всього наявного майна підприємства та обчислюється за формулою:

$$Р_{акт} = \frac{П_з}{СА} \cdot 100\%$$

$$Р_{акт} = \frac{П_ч}{СА} \cdot 100\%,$$

де $П_з$ – загальний прибуток підприємства за рік (весь прибуток, одержаний від усіх видів діяльності, до його оподаткування та розподілу);

$П_ч$ – чистий прибуток підприємства за рік, тис. грн;

$СА$ – середньорічна вартість активів, тис. грн.

Рентабельність власного капіталу ($Р_{вк}$) відображає ефективність використання активів, створених за рахунок власних коштів:

$$Р_{вк} = \frac{П_ч}{ВК} \cdot 100\%,$$

де $ВК$ – власний капітал підприємства.

Цей показник називають ще показником окупності власного капіталу, оскільки він дає змогу оцінити прибутковість вкладених коштів в започаткований бізнес.

Рентабельність акціонерного капіталу ($Р_{ак}$) свідчить про верхню межу дивідендів на акції та обчислюється так:

$$Р_{ак} = \frac{П_ч}{СТК} \cdot 100\%,$$

де $СТК$ – статутний капітал (номінальна вартість проданих акцій).

Рентабельність продукції характеризує ефективність витрат на її виробництво і збут. Вона визначається за формулами:

$$Р_{пр}^{заг} = \frac{П_з}{ВС + ВА + ВЗ} \cdot 100\%,$$

$$Р_{пр}^{заг} = \frac{П_з}{ВВЗ} \cdot 100\%,$$

де $Р^{загпр}$ – загальна рентабельність продукції, %;

$П_з$ – загальний прибуток підприємства за рік, тис. грн;

$ВС$– виробнича собівартість продукції, тис. грн;

$ВА$ – адміністративні витрати, тис. грн;

$ВЗ$ – витрати на збут продукції, тис. грн;

$ВВЗ$ – витрати на виробництво та збут продукції, тис. грн.

Валова рентабельність основної діяльності:

$$Р_в = \frac{П_в}{С_{рп}} \cdot 100\%,$$

де $П_в$ – валовий прибуток, тис. грн;

$С_{рп}$ – собівартість реалізованої продукції, тис. грн.

У процесі аналізу планової рентабельності підприємства необхідно визначити, які фактори найбільше впливають на підвищення чи зниження рівня рентабельності, та розробити відповідні заходи підвищення ефективності діяльності підприємства.

У теорії і практиці ринкової економіки використовуються й інші показники – коефіцієнт іммобілізації, модернізації, коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів тощо.

Складаючи фінансовий план, слід також усвідомлювати, що нормативні (середньогалузеві) значення фінансових коефіцієнтів є різними в різних сферах бізнесу.

Наприклад, рентабельність продажу продукції або обороту для сфери виробництва в середньому 10–20%, для оптової торгівлі – 2–7%, для роздрібної –2–10% тощо.

Питання для самоконтролю

1. Які цілі складання фінансового плану?
2. Які особливості розробки фінансового плану порівняно з іншими розділами бізнес-плану?
3. Що таке план доходів та видатків і в якій послідовності він розробляється?
4. У чому полягає методика розробки планового балансу та який його зміст?
5. За допомогою яких інструментів здійснюється фінансовий аналіз підприємницького проекту?
6. Що таке точка беззбитковості та як вона визначається?
7. Який склад очікуваних фінансових коефіцієнтів, як вони розраховуються?
8. Що являє собою план грошових надходжень і виплат?
9. Які можуть бути джерела фінансування бізнес-плану? Які основні відмінності між власними та позиковими фінансовими ресурсами?
10. Яка інформація використовується для складання розділу «Фінансовий план» бізнес-плану?

9. ОЦІНКА РИЗИКІВ І СТРАХУВАННЯ

9.1. Суть і класифікація ризиків. Управління ризиками

У кожному бізнес-плані обов'язково приховано певні труднощі, які загрожують його існуванню. Для будь-якого підприємця дуже важливо вміти передбачити подібні труднощі і розробити стратегії їх подолання. Необхідно оцінити ступінь ризику і виявити ті проблеми, з якими може зіткнутися підприємство.

Загроза може бути від конкурентів, від власних прорахунків у сфері маркетингу і виробничої політики від помилок в підборі керівних кадрів, окрім цього, до ризиків належать пожежі і землетруси, страйки і міжнаціональні конфлікти. Чим глибше підприємець розробляє цю проблему, тим простіше і спокійніше йому виконувати бізнес-план.

У цьому розділі бізнес-плану необхідно виявити основні типи ризиків у діяльності підприємця, передбачити моменти їх можливих виникнень і розрахувати пов'язані з цим збитки, розробити заходи щодо їх зменшення (мінімізації).

При цьому необхідно оцінити реальність проекту нової діяльності, реконструкції підприємства, змін у виробничому процесі і тому подібне, визначити можливі обсяги виробництва і витрати, пов'язані з цим, очікувані доходи (прибуток), враховувати конкурентоспроможність підприємства, необхідність фінансування.

Оцінюючи ризик, необхідно проаналізувати і оцінити такі фактори:

1. Ступінь ризику, для чого необхідно встановити, чи є діяльність підприємства освоєною або вона є новою; до якої сфери діяльності вона належить: з високим, середнім або низьким рівнем ризиків.

2. Ступінь вірогідності досягнення очікуваних результатів: вірогідність успіху в досягненні запроектованих обсягів виробництва та обсягів реалізації продукції.

3. Рентабельність діяльності: розрахувати розміри очікуваних доходів, витрат, прибутку з урахуванням ступеня ризику та вірогідності його настання. Слід розрахувати планову рентабельність у відсотках до обсягу діяльності, поточних витрат, капіталовкладень.

4. Окремі найістотніші види ризиків: невиконання обов'язків постачальниками; коливання попиту на продукцію; зміна цін; платоспроможності споживачів; порушення проектів реконструкції підприємства; помилки у плануванні; вплив конкурентних підприємств тощо. Доцільно визначити види ризиків, за якими можливе страхування.

5. Заходи щодо мінімізації збитків, пов'язаних з комерційним ризиком.

Ризик – невизначеність, яка пов'язана з можливістю виникнення в ході реалізації бізнес-проекту несприятливих умов, ситуацій і наслідків.

У ринковій економіці ризик є невід'ємним атрибутом господарювання. Невизначеність призводить до того, що зовсім уникнути ризику неможливо. Але це не означає, що слід шукати такі рішення, в яких завчасно відомий результат, вони, як правило, неефективні. Необхідно навчитися передбачати ризик, оцінювати його розміри, планувати заходи щодо його запобігання і не перевищувати допустимі межі. Ризик – це складна економічна управлінська категорія, при визначенні якої треба враховувати ряд суперечностей.

Управління ризиком – це процес реагування на події і зміни ризиків у процесі виконання будь-якого проекту.

При цьому важливим є здійснення моніторингу ризиків. Моніторинг ризиків включає контроль ризиків протягом всього життєвого циклу бізнес-проекту. Якісний моніторинг ризиків забезпечує управління інформацією, яка допомагає ухвалювати ефективні рішення до настання ризикових подій.

Підприємницький ризик – це небезпека виникнення матеріальних і фінансових втрат, збитків від здійснення підприємницької діяльності, реалізації угод.

Найбільш поширеною характеристикою ризику є загроза або небезпека виникнення невдач в тій чи іншій діяльності, небезпека виникнення несприятливих наслідків, змін зовнішнього середовища, які можуть викликати втрати ресурсів, збитки, а також небезпеку, від якої слід застрахуватися.

Розглянемо види ризиків.

За джерелами виникнення ризики класифікуються на:

– політичні;
– господарські;
– форс-мажорні.

Політичні ризики обумовлені:

– ризиком зміни державного устрою, частими змінами уряду;
– нестабільністю політичної влади;

– неадекватністю політичних рішень.

Господарські ризики можуть включати:

– ризик зміни податкового законодавства;

– ринковий ризик (відсутність споживачів товарів та послуг);

– ризик капітальних вкладень (інфляція);

– ризик зміни цін постачальників;

– ризик затримки платежів за реалізовану продукцію;

– ризик неадекватного менеджменту тощо.

Форс-мажорні обставини включають:

– ризики землетрусу, повені, бурі, урагану, інших стихійних лих;

– ризики виникнення міжнаціональних конфліктів;

– ризик втрати майна при пожежі.

Під господарським ризиком розуміють загрозу, небезпеку виникнення збитків у будь-яких видах діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, товарів, послуг та їх реалізацією, товарно-грошовими та фінансовими операціями, комерційною діяльністю, здійсненням соціально-економічних та науково-технічних програм.

Інвестори повинні бути впевненні, що прогнозованих доходів від проекту вистачить для покриття витрат, виплат заборгованостей та забезпечення окупності капіталовкладень. Мова йде про ризик нежиттєздатності проекту.

Значна частка позикового капіталу при здійсненні проектів підвищує ризик порушення принципу ліквідності підприємства, тобто існує фінансовий ризик. Взагалі, фінансовий ризик поділяють на ризик ліквідності та ризик рентабельності. Договірні виплати платежів за кредитом, як правило, необхідно здійснювати і тоді, коли проект реалізується не так успішно, як було заплановано. Результатом може бути ліквідація проекту, продаж за безцінь майна та втрата власного капіталу. При фінансуванні власним капіталом можна припинити виплату дивідендів та заплановані погашення аж до покращання ситуації з ліквідністю.

З іншого боку, отримання додаткового капіталу підвищує рентабельність власного капіталу. Це виникає тоді, коли проценти за додатковий позиковий капітал менші від прибутку від капіталу. Частіше, неможливо взагалі відмовитися від використання в проекті позикового капіталу, оскільки не вистачає власного для покриття витрат на необхідні інвестиції. Якщо кошти, отримані зі сторони, не ведуть до збільшення прибутку, то може скластися ситуація, коли рентабельність власного капіталу значно зменшується і в екстремальному випадку можна втратити і

власний капітал. Навіть успішні проекти не можуть бути захищені від коливань. Тому планові щорічні доходи від проекту повинні перекривати максимальні річні виплати за заборгованістю. При цьому для зниження ризику, який має назву ризик несплати заборгованості, формують резервний фонд як можливість додаткового фінансування проекту шляхом відрахувань визначеного відсотка від реалізації продукції.

Податковий ризик включає: неможливість використати з тих або інших причин податкові пільги, встановлені законодавством; зміну податкового законодавства та рішення податкової служби, які знижують податкові переваги.

Інвесторів хвилює і ризик додаткових витрат, які пов'язані з несвоєчасним завершенням проекту через інфляцію, коливання курсів валют, екологічні проблеми. Тому перед початком реалізації проекту учасники повинні прийти до згоди відносно гарантій його своєчасного завершення.

Ризик непередбачених змін вартісних оцінок проекту в результаті зміни початкових управлінських рішень, а також змін ринкових та політичних обставин носить назву динамічного. Зміни можуть привести як до втрат, так і до додаткових доходів.

Ризик втрат реальних активів внаслідок нанесення збитків власності та незадовільної організації називається статичним. Цей ризик призводить лише до втрат.

Виходячи з певної ймовірності виникнення небажаних ситуацій, необхідно побудувати діяльність таким чином, щоб зменшити ризик і пов'язані з ним втрати в майбутньому.

У табл. 9.1–9.6 наведено орієнтовні переліки простих ризиків за стадіями проекту: підготовчою, будівництва і функціонування.

Таблиця 9.1

Підготовча стадія

Вид ризику	Негативний вплив на очікуваний прибуток від реалізації проекту
Віддаленість від транспортних вузлів	Додаткові витрати на створення під'їзних шляхів, підвищення експлуатаційних витрат
Віддаленість від інженерних мереж	Додаткові капітальні вкладення на підведення електроенергії, тепла, води
Ставлення місцевої влади	Можливість введення ними додаткових обмежень, що ускладнюють реалізацію проекту

Продовження табл. 9.1

Вид ризику	Негативний вплив на очікуваний прибуток від реалізації проекту
Доступність підрядників на місці	Небезпека завищення вартості робіт через монопольне становище підрядника
Наявність альтернативних джерел сировини	Небезпека завищення цін при монопольному становищі підрядника

Таблиця 9.2

Будівельна стадія

Прості ризики	Негативний вплив на очікуваний прибуток
Платоспроможність замовника	Збільшення обсягу позикових коштів і зниження чистого прибутку через виплати відсотків
Непередбачені витрати, зокрема через інфляцію	Збільшення обсягу позичкових коштів
Недоліки проектних робіт	Зростання вартості будівництва, затягування із введенням потужностей
Невчасне постачання комплектуючих	Збільшення термінів будівництва, виплата штрафів підряднику
Недобросовісність підрядника	Збільшення термінів будівництва

Таблиця 9.3

Стадія функціонування: фінансово-економічні ризики

Прості ризики	Негативний вплив на прибуток
Нестійкість попиту	Падіння попиту із зростанням цін
Поява альтернативного продукту	Зниження попиту
Зниження цін конкурентами	Зниження цін
Збільшення виробництва у конкурентів	Падіння продажів або зниження цін
Зростання податків	Зменшення чистого прибутку
Платоспроможність споживачів	Падіння продажів

Продовження табл. 9.3

Прості ризики	Негативний вплив на прибуток
Зростання цін на ПММ	Зниження прибутку через зростання цін
Залежність від постачальників, відсутність альтернатив	Зниження прибутку через зростання цін
Нестача оборотних коштів	Збільшення кредитів

Таблиця 9.4

Стадія функціонування: соціальні ризики

Прості ризики	Негативний вплив на прибуток
Труднощі з набором кваліфікованої робочої сили	Збільшення витрат на комплектування
Загроза страйку	Штрафи за порушення договорів
Ставлення місцевої влади	Додаткові витрати на виконання вимог робітників
Недостатній рівень заробітної плати	Плинність кадрів, зниження продуктивності
Кваліфікація кадрів	Зниження ритмічності, зростання браку, збільшення аварій
Соціальна інфраструктура	Зростання невиробничих витрат

Таблиця 9.5

Стадія функціонування: технічні ризики

Прості ризики	Негативний вплив на прибуток
Зношеність устаткування	Збільшення проектів і витрат на ремонт
Нестабільність якості сировини	Зменшення обсягу виробництва і матеріалів через переналагодження устаткування, зниження якості продукту
Новизна технологій	Збільшення витрат на освоєння, зниження обсягів виробництва
Недостатня надійність	Збільшення аварійності технологій

Продовження табл. 9.5

Прості ризики	Негативний вплив на прибуток
Відсутність резерву потужностей	Неможливість покриття пікового попиту, втрати виробництва при аваріях

Таблиця 9.6

Стадія функціонування: екологічні ризики

Прості ризики	Негативний вплив на прибуток
Вірогідність залпових викидів	Збільшення непередбачених витрат
Викиди в атмосферу і скиди у воду	Витрати на очисне устаткування
Близькість населеного пункту	Збільшення витрат на очисні споруди і екологічну експертизу проекту
Шкідливість виробництва	Зростання експлуатаційних витрат
Складування відходів	Збільшення собівартості

Необхідно також провести аналіз чутливості проекту. Він полягає в тому, що, крім прогнозованих фінансових результатів, розрахованих для базового варіанта, виконується розрахунок ще для декількох екстремальних випадків:

– розрахунок за найгіршим сценарієм – коли зовнішні фактори максимально заважають здійсненню проекту;

– розрахунок за найкращим сценарієм – коли зовнішні фактори максимально сприяють здійсненню проекту.

За найгіршого сценарію реалізації проекту повинна бути забезпечена прибутковість, яка гарантує виконання зобов'язань перед кредиторами або партнерами.

9.2. Причини виникнення та фактори впливу на динаміку ризиків

З точки зору причин виникнення, ризики обумовлені:

– встановленням помилкової цілі, невизначеністю ситуації;

– можливістю відхилень в процесі реалізації рішень від цілей, які передбачені проектом, внаслідок внутрішнього та зовнішнього впливу;

– ймовірністю досягнення помилкового результату;

– можливістю виникнення несприятливих наслідків у ході реалізації бізнес-проекту;

– очікуванням небезпеки, невдачі;

– обмеженістю ресурсів;

– зіткненням інтересів учасників складання бізнес-плану та виконавців;

– недостатньою кваліфікацією персоналу, схильністю до суб'єктивізму;

– протидією партнерів;

– обов'язковістю вибору при прийнятті рішень;

– форс-мажорними обставинами (природними, політичними, економічними, технологічними, ринковими та ін.);

– договірною дисципліною (затримкою постачань, розривом контрактів);

– дисципліною зобов'язань (несвоєчасною сплатою процентів, податків та інших платежів);

– низькою якістю продукції, робіт, послуг тощо.

Втрати, пов'язані з ризиком, можуть бути: матеріальними (додаткові витрати сировини, матеріалів, палива, обладнання та іншого майна), фінансовими (штрафи, пені, неустойки, неповернення дебіторської заборгованості, зменшення реалізації внаслідок зменшення цін та ін.), трудовими (непередбачені простої, виплати за простої та ін.), втратами часу та ін.

Залежно від причин виникнення ризики класифікують на такі групи: зовнішні ризики, внутрішні та інші ризики.

Зовнішні ризики поділяються, в свою чергу, на:

1. Непередбачувані зовнішні ризики:

– заходи державного впливу у сфері оподаткування, ціноутворення, землекористування, фінансово-кредитній сфері, охорони навколишнього середовища, вплив органів експертизи та ін.;

– природні катастрофи (землетруси, повені та інші природні катаклізми);

– кримінальні та економічні злочини (тероризм, саботаж, рекет та ін.);

– зовнішні ефекти: політичні (заборона на діяльність та ін.), економічні (зрив постачання, банкрутство партнерів, клієнтів), екологічні (аварії), соціальні (страйки) та ін.

2. Передбачувані зовнішні ризики:

– ринковий ризик (зміна цін, валютних курсів, вимог споживачів, кон'юнктури, конкуренція, інфляція та ін.);

– операційний ризик (відмова від цілей проекту, порушення правил експлуатації та техніки безпеки, неможливість підтримки робочого стану обладнання, споруд та ін.).

Внутрішні ризики поділяються на:

1. Внутрішні організаційні ризики, а саме:

– зриви робіт через нестачу робочої сили, матеріалів, затримки постачань, помилки у плануванні та проектуванні, незадовільне оперативне управління, зміну раніше узгоджених вимог, появу додаткових вимог з боку замовників та партнерів і ін.;

– перевитрати, що виникли внаслідок: зриву планів проектних робіт, низької кваліфікації розробників проекту, помилок в складанні кошторисів та бюджетів, неефективної стратегії постачання та збуту, виявлення претензій зі сторони партнерів, постачальників та споживачів.

2. Внутрішні технічні ризики:

– зміна технології виконання робіт, помилкові технологічні рішення, помилки в проектній документації, невідповідність проектним стандартам, поломки та ненадійність техніки тощо.

До інших ризиків відносять транспортні, митні інциденти, ризики, пов'язані зі здоров'ям людей, пошкодженням майна та правові, які виникають при придбанні ліцензій, патентів, авторських прав та ін.

З перерахованих ризиків слід вирізнити ризики, які можуть бути застраховані. До таких ризиків можна віднести:

– прямі майнові збитки, пов'язані з перевезенням, поставкою матеріалів та непрямі збитки, що спричинені демонтажем і переміщенням пошкодженого майна, неодержанням орендної плати, повторним встановленням обладнання;

– ризики, що підлягають обов'язковому страхуванню (від пошкодження майна, угону транспортних засобів, нещасних випадків на виробництві, від захворювань тощо).

9.2. Розрахунок ризиків бізнес-плану

Оцінка ризиків може здійснюватися окремо для кожної стадії проекту та в цілому для всього проекту.

Визначення питомої ваги кожного простого ризику за всією їх сукупністю.

Введемо позначення:

S_i – простий ризик, $i = 1,n$;

n – загальне число ризиків;

Q_j – група пріоритету, $j = 1,k$, $k < n$;
W_j – вага простих ризиків за групами пріоритетів.

$$W_i > 0, \quad \sum_{j=1}^{k} W_i = 1{,}0,$$

де M_j – число ризиків, що входять до пріоритетної групи, j. Послідовність розрахунків може бути представлена таким чином:

1. Принциповим для розрахунків є те, у скільки разів перший пріоритет важить більше, ніж інший, тобто:

$$\frac{W_1}{W_k} = f.$$

2. Визначається вага групи з найменшими пріоритетами за формулою:

$$W_k = \frac{2}{k \cdot (f+1)}.$$

3. Визначаються ваги інших груп:

$$W_j = W_k \cdot \frac{(k-j) \cdot f + j - 1}{k-1}$$

4. Визначаються ваги простих факторів $W_i = W_j / M_j$ для кожного простого ризику, що входить до відповідної пріоритетної групи. Це означає, що всі прості ризики всередині однієї і тієї пріоритетної групи мають однакові ваги. Якщо пріоритети за простими ризиками не встановлюються, то всі вони мають рівні ваги, тобто $W_i = 1 / n$.

5. Результати розрахунків оформлюються у вигляді таблиці (табл. 9.7).

Таблиця 9.7

Питомі ваги простих ризиків

Прості ризики, S_i	Пріоритети, Q_j	Ваги, W_i
Разом:	X	1,0

Оцінка вірогідності настання ризику

Оцінка вірогідності настання ризику здійснюється методом експертних оцінок. Для проведення цієї роботи бажано мати не менше трьох експертів, добре знайомих із суттю проблеми. Ними можуть бути керівник підприємства, співробітник районної адміністрації, яка займається економічними питанням, кваліфікова-

ний фахівець, раніше пов'язаний з підприємством і обізнаний на його проблемах.

Кожному експертові, який працює окремо, надається перелік простих ризиків проекту і пропонується оцінити ймовірність їх настання, керуючися такою системою оцінок:

0 – ризик розглядається як неістотний;

25 – ризик, швидше за все, не реалізується;

50 – про настання події нічого напевно сказати не можна;

75 – ризик, швидше за все, виявиться.

Правило «1» означає, що максимальна допустима різниця між оцінками двох експертів за будь-яким фактором має бути менше 50. Порівняння проводяться за модулем, тобто знак («плюс» або «мінус») не враховується. Це правило спрямоване на усунення неприпустимих відмінностей в оцінках ймовірності настання окремого ризику.

Правило «2» спрямоване на узгодження оцінок експертів в середньому. Воно використовується після виконання правила «1». Для розрахунків розбіжності оцінки підсумовуються модульно, тобто не звертаючи уваги на знаки, і результат відносять на число простих ризиків. Оцінки експертів можна визнати такими, що не суперечать одна одній, якщо отримана величина не перевищує 25. Результат роботи експертів оформлюються таблицею (табл. 9.8)

Таблиця 9.8

Ймовірність настання ризиків

Ризик	Експерт			Середня ймовірність, P_i
	Перший	Другий	Третій	

Визначення підсумкової оцінки за всіма ризиками проекту здійснюється за формулою:

$$R = \sum_{i=1}^{n} W_i \cdot P_i,$$

де P_i – середня ймовірність настання i-го ризику. Розрахунок оформлюється таблицею (табл. 9.9)

Таблиця 9.9

Підсумкова оцінка ризику проекту

Прості ризики, S_i	Ваги, W_i	Ймовірність, P_i	Бал, $W_i x P_i$
Разом за всіма ризиками	1,0	1,0	R

Таким чином, результати кількісного аналізу, виконаного за цією методикою, дозволяють виділити найбільш значущі серед простих ризиків, а також дати узагальнену оцінку ризику проекту.

Приклад 1. Реалізація проекту, розробленого в бізнес-плані, пов'язана з основними ризиками, поданими в табл. 9.10. У графі 3 цієї таблиці наведено оцінки пріоритетів, які і відображають важливість кожної окремої події для всього проекту.

Для оцінки ймовірності настання подій, які належать до кожного простого ризику, використовувалися точки зору трьох експертів. Кожному експертові, що працював окремо, надавався перелік первинних ризиків і пропонувалося оцінити ймовірність настання, керуючися такою системою оцінок:

0 – ризик розглядається як неістотний;
25 – ризик, швидше за все, не реалізується;
50 – про настання події нічого напевно сказати не можна;
75 – ризик, швидше за все, виявиться;
100 – ризик напевно реалізується.

Результати їх роботи наведено в табл. 9.11.

Таблиця 9.10

Ризики реалізації бізнес-проекту

Ризики, S_i $i= 1,n$	Негативний вплив на прибуток	Група пріоритету Q_j, $j=1,k$
S_1 – Зростання цін на ПММ; S_2 – Зношеність парку машин; S_3 – Брак оборотних коштів; S_4 – Непередбачені витрати, зокрема через інфляцію	Зниження прибутку через зростання цін; Збільшення витрат на ремонт; Зниження прибутку через поповнення оборотних коштів; Збільшення обсягу позикових коштів	Q_1
S_5 – Ставлення місцевої влади; S_6 – Недостатній рівень зарплати; S_7 – Кваліфікація кадрів; S_8 – Платоспроможність споживачів; S_9 – Зростання податків;	Додаткові витрати на виконання вимог; Плинність кадрів; Зниження ритмічності, збільшення аварій; Падіння прибутку; Зменшення чистого прибутку.	Q_2

Продовження табл. 9.10

Ризики, S_i $i= l,n$	Негативний вплив на прибуток	Група пріоритету Q_j, $j=1,k$
S_{10} – Невчасне постачання комплектуючих S_{11} – Недобросовісність підрядника S_{12} – Залежність від постачальників, відсутність альтернатив S_{13} – Недоліки проектно–дослідних робіт	Збільшення терміну введення потужностей, виплата штрафів підрядникові; Збільшення термінів введення потужностей; Зниження прибутку через зростання цін; Зростання вартості будівництва, затягування з введенням потужностей.	Q_3

Примітка. Число простих ризиків − 13, тобто n = 13.

Число груп пріоритетів − 3, тобто k= 3.

Зроблено пропозицію про те, що перший пріоритет у 4 рази вагоміше третього приорітету, тобто f = 4.

Таблиця 9.11

Ймовірність настання ризиків

Ризик	Експерт			Середня ймовірність, P_i
	Перший	Другий	Третій	
S_1	85	80	80	82
S_2	80	85	75	80
S_3	70	75	80	75
S_4	70	65	70	68
S_5	50	45	45	47
S_6	40	35	40	38
S_7	30	35	40	35
S_8	30	35	30	32
S_9	25	30	35	30
S_{10}	15	15	15	15
S_{11}	15	10	10	12
S_{12}	10	5	10	8
S_{13}	5	10	5	7

Потрібно оцінити ступінь ризику проекту в цілому. Першим кроком є визначення питомої ваги кожного простого ризику за всією їх сукупністю. Для цього встановлюється вага групи з найменшим пріоритетом:

$$W_k = \frac{2}{k \cdot (f+1)},\ W_3 = \frac{2}{3 \cdot (4+1)} = 0{,}133.$$

Далі визначається питома вага інших груп пріоритетів:

$$W_j = W_k \cdot \frac{(k-j) \cdot f + j - 1}{k-1},$$

$$W_1 = 0{,}133 \cdot \frac{(3-1) \cdot 4 + 1 - 1}{3-1} = 0{,}532.$$

Потім слід розрахувати питому вагу простих ризиків:

$$W_i = W_j / M_j$$

$$W_1 = W_2 = W_3 = W_4 = \frac{0{,}532}{4} = 0{,}133.$$

Питомі ваги ризиків, W_i:

$$W_5 = W_6 = W_7 = W_8 = W_9 = \frac{0{,}333}{5} = 0{,}067,$$

$$W_{10} = W_{11} = W_{12} = W_{13} = \frac{0{,}133}{4} = 0{,}033.$$

Результати розрахунків слід звести у таблицю (табл. 9.12).

Таблиця 9.12

Питомі ваги ризиків

Ризик, S_i	Пріоритет, Q_1	Питомі ваги ризиків, W_i
S_1	Q_1	0,133
S_2		0,133
S_3		0,133
S_4		0,133
S_5	Q_2	0,067
S_6		0,067
S_7		0,067
S_8		0,067
S_9		0,067
S_{10}	Q_3	0,033
S_{11}		0,033
S_{12}		0,033
S_{13}		0,033

Другий крок – оцінка ймовірності настання ризиків, виконана за допомогою експертного методу. Проведемо аналіз оцінок експертів на несуперечність (табл 9.13).

Таблиця 9.13

Аналіз несуперечності думок експертів

Ризик	Експерт				Бал
	1-й	2-й	3-й		
S_1	85	80	80	/85–80/ = 5; /80–80/ = 0; /85–80/ = 5	5
S_2	80	85	75	/80–85/ = 5; /85–75/ = 10; /80–75/ = 5	10
S_3	70	75	80	/70–75/ = 5; /75–80/ = 5; /70–80/ = 10	10
S_4	70	65	70	/75–65/ = 10; /65–70/ = 5; /70–70/ = 0	10
S_5	50	45	45	/50–45/ = 5; /45–45/ = 0; /50–45/ = 5	5
S_6	40	35	40	/40–35/ = 5; 35–40/ = 5; /40–40/ = 0	5
S_7	30	35	40	/30–35/ = 5; /35–40/ = 5; /30–40/ = 10	10
S_8	30	35	30	/30–35/ = 5; /35–30/ = 5; /30–30/ = 0	5
S_9	25	30	35	/25–30/ = 5; /30–35/ = 5; /25–35/ = 10	10
S_{10}	15	15	15	/15–15/= 0; /15–15/ = 0; /15–15/= 0	0
S_{11}	15	10	10	/15–10/ = 5; /10–10/= 0; /15–10/ = 5	5
S_{12}	10	5	10	/10–5/=5;/5–10/=5;/10–10/= 0	5
S_{13}	5	10	5	/5–10/=5:/10–5/= 5;/5–5/=0	5
				160/13=12,3	

Дані табл. 9.13 свідчать про прийнятну узгодженість експертів, виконуються правила оцінки несуперечності думок експертів:

Правило 1: $\max /A_i - B_i / \leq 50$;

Правило 2: $\frac{\sum_{i=1}^{n} /A_i - B_i /}{n}$.

У нашому випадку ця величина дорівнює 12,3.

Третій крок – визначення загальної оцінки ризику проекту (табл. 9.14).

Таблиця 9.14

Загальна вартість проекту

Ризик, S_i	Питомі ваги, W_i	Ймовірність, P_i	Бал, W_i–P_i
S_1	0,133	82	10,91
S_2	0,133	80	10,64

Продовження табл. 9.14

Ризик, S_i	Питомі ваги, W_i	Ймовірність, P_i	Бал, W_i–P_i
S_3	0.133	75	9,98
S_4	0,133	68	9,04
S_5	0,067	47	3,15
S_6	0,067	38	2.55
S_7	0,067	35	0,35
S_8	0,067	32	2,14
S_9	0,067	30	2,01
S_{10}	0,033	15	0.49
S_{11}	0.033	12	0,40
S_{12}	0,033	8	0.26
S_{13}	0,033	7	0,23
Разом	1,0	X	54,15

Загальна оцінка ризику проекту 54,15 бала, що свідчить про середню ризикованість проекту.

Приклад 2. Ризик через втрату прибутку (падіння рентабельності) в результаті нестійкості попиту (положення на новому ринку) на планову продукцію може бути розрахований з використанням статистичних методів.

Зробимо припущення, що за попередні п'ять років рівень рентабельності на планову продукцію на аналогічних підприємствах становив: 5%, 10, 7, 6, 8%, а плановий рівень рентабельності – 11%.

Щоб визначити, наскільки ризикований запланований рівень рентабельності, здійснюються розрахунки у такій послідовності:

1. Визначаємо середньозважену рентабельність через ймовірність подій (дані про рівень рентабельності) 5 (ймовірність кожної події складе 1/5), отже:

Середня рентабельність = *5 x 1/5 + 10 x 1/5 + 7 x 1/5 + 6 x 1/5 + 8 x 1/5 = 7,2%.*

2. Визначаємо дисперсію як суму добутків всіх квадратів різниць між фактичною і середньою їх величиною на відповідну величину ймовірності даної події:

Дисперсія = *(5–7,2)2 x 1/5 + (10–7,2)2 x 1/5 + (7–7,2)2 x 1/5 + (6–7,2)2 x 1/5 + (8–7,2)2 x 1/5 = 2,96.*

3. Розрахуємо стандартні відхилення як величину, відповідну квадратному кореню з дисперсії. Розмір стандартного відхи-

лення і є рівнем ризику. Чим вище стандартне значення, тим більш ризикований даний проект:

Стандартне відхилення $= \sqrt{дисперсії} = \sqrt{2{,}96} \approx 1{,}7.$

Це означає, що найбільш ймовірне відхилення рентабельності продукції від її середньої величини становить + 1,7%, тобто за песимістичним прогнозом можна чекати, що рентабельність продукції за розрахунками становить 5,5% (7,2 − 1,7), а за оптимістичним прогнозом − 8,9% (7,2 + 1,7). Проект достатньо ризикований, оскільки планується рівень рентабельності продукції − 11%.

Після оцінки ступеня ризику розробляється перелік заходів, які дозволяють його зменшити.

9.3. Способи зниження ризиків

Для мінімізації ризиків керівництво підприємства (фірми) здійснює певний аналіз продукції, яка випускається, за ступенем ризиків, пов'язаних з кожною стадією, і потім вирішує, що і в яких кількостях воно може реалізовувати на ринку. Іншими словами, необхідний вибір з тих видів продукції, які при проектуванні, виробництві і реалізації мають найменший ступінь ризиків за всіма параметрами, які викликають сумніви і невизначеність. Таким чином, невизначеність, властива процесам, пов'язаним з досить тяжкими умовами прагнення до успіху серед конкурентів, очевидна вже до початку розробки виробничої програми.

Існують такі групи методів зниження ризиків:

− технічні методи, які засновані на впровадженні різних технічних заходів, наприклад система протипожежного контролю, банківських електронних розрахунків і ін.;

− правові методи, такі як страхування, застава, неустойка (штраф, пеня), гарантія, завдаток тощо;

− організаційно економічні методи включають комплекс заходів, спрямованих на попередження втрат від ризиків у випадках виникнення несприятливих обставин, а також на їх компенсацію у випадках виникнення втрат.

Найбільш поширеними організаційно-економічними методами зниження ризику є:

− розподіл ризику між учасниками проекту;

− страхування;

− резервування коштів на покриття непередбачених витрат;

− нейтралізація часткових ризиків;

− зниження ризиків у плані фінансування.

Розподіл ризиків здійснюється в процесі підготовки плану проекту і контрактних документів. Для кількісного розподілу ризиків у проектах можна використовувати модель, засновану на «дереві рішень». При цьому кожен учасник виконує запланований проектом обсяг робіт і несе відповідну частку ризику у разі невиконання проекту. Але найбільше ризикує інвестор.

Тому потрібно знати, які труднощі у пошуку інвестора, як правило, зростають із збільшенням ступеня ризику, який покладається на інвестора.

Страхування ризику – це система відшкодування втрат страхувальниками при виникненні страхових випадків із спеціальних страхових фондів, які формуються за рахунок страхових внесків, що виплачуються страхувальниками. Як правило, це здійснюється за допомогою майнового страхування і страхування від нещасних випадків.

Створення резервів ресурсів на покриття непередбачених витрат (самострахування) дозволяє компенсувати ризик, що виникає в процесі реалізації проекту, і тим самим компенсувати збої у виконанні проекту. Це спосіб боротьби з ризиком, який передбачає встановлення співвідношення між потенційними ризиками, що впливають на вартість проекту, і розміром витрат, необхідних для подолання збоїв у виконанні проектів. Частина резерву завжди повинна знаходитися в руках менеджера, а іншою частиною повинні розпоряджатися інші учасники відповідно до контракту.

Першим етапом при використанні даного методу є оцінка наслідків ризиків, тобто суми на покриття непередбачених витрат. При цьому можна використовувати всі методи аналізу ризиків. Далі визначається структура резерву на покриття непередбачених витрат та мета використання встановленого резерву.

Часткові ризики – це ризики, пов'язані із реалізацією окремих етапів (робіт) за проектом, які напряму не впливають на проект у цілому. Нейтралізацію часткових ризиків проводять за допомогою методу, який передбачає проведення таких етапів:

1) розглядається ризик, який найбільш важливий для проекту;

2) визначаються перевитрати коштів з урахуванням ймовірності настання несприятливих подій;

3) визначаються можливі заходи, які спрямовані на зменшення ризиків;

4) визначаються додаткові витрати на реалізацію запропонованих заходів;

5) порівнюються витрати на реалізацію заходів та величина втрат при виникненні ризиків;

6) приймається рішення щодо застосування запропонованих заходів;

7) процес аналізу повторюється для наступного за важливістю ризику. Підбиваючи підсумок, можна виділити такі найбільш поширені зовнішні способи зниження ризиків, як страхування і хеджування. Серед внутрішніх слід виділити такі, як розподіл ризиків, резервування коштів або самострахування і підвищення ефективності управління бізнесом.

Розглянемо детальніше деякі з них:

Диверсифікація – це розподіл капіталовкладень між різноманітними видами діяльності, результати яких між собою безпосередньо не пов'язані. Підприємство, зазнаючи збитків за одним видом діяльності, може отримати прибуток за іншим. Диверсифікація дозволяє підвищити стійкість підприємства до змін у підприємницькому середовищі.

Страхування – це передача певних ризиків страховій компанії. Для зниження ступеня ризику використовуються майнове страхування і страхування від нещасних випадків. Перше може мати такі форми: страхування ризику підрядного будівництва, страхування устаткування, страхування вантажів і ін. Друге включає страхування загальної цивільної відповідальності і страхування професійної відповідальності.

Широко використовується і такий вид страхування, як хеджування – страхування ціни товару від ризику, небажаного для виробника, її падіння або невигідного для споживача її збільшення. За цілями і технікою здійснення операцій виділяють: хеджування продажем, тобто висування виробником або товаровласником ф'ючерсного контракту з метою страхування від зниження ціни при продажі в майбутньому товару, що або вже є в наявності, або ще не проведеного, але передбаченого до обов'язкового постачання в певний термін; хеджування покупкою, тобто висування споживачем або продавцем ф'ючерсного контракту для страхування від збільшення ціни при покупці в майбутньому необхідного товару.

Лімітація передбачає встановлення ліміту – певних сум витрат, продажу товарів у кредит, вкладення капіталу і тому подібне.

Резервування коштів на покриття непередбачених витрат припускає встановлення співвідношення між потенційними ризиками і розмірами витрат, необхідних для подолання наслідків цих ризиків. Такий спосіб зазвичай придатний при виконанні різних проектів. У загальному випадку резерв використовується для фінансування додаткових робіт, компенсації непередбаче-

них змін матеріальних і трудових витрат, накладних витрат і інших витрат, які виникають в процесі здійснення проекту.

Розподіл ризиків передбачає його розподіл між учасниками проекту. Зростання розмірів і тривалості інвестування, впровадження нових технологій, висока динамічність зовнішнього середовища збільшують ризик проекту. Способом розподілу є операція факторингу. У практиці зарубіжних банків розвиток факторингових операцій пов'язаний, головним чином, з потребою окремих постачальників у прискореному надходженні платежів, які є сумнівними. Як правило, в цих ситуаціях має місце ризик несплати претензій платником. Банк, який викупив такі претензії, може зазнати збитків. Операції факторингу належать до операцій підвищеної ризикованості. Розмір комісійної винагороди залежить як від ступеня ризику (рівня «сумнівності» боргу, який викуповується), так і від тривалості договірного відстрочення. У деяких випадках він доходить до 20% суми платежу.

Будь-яке управлінське рішення приймається в умовах, коли результати не визначені і інформація обмежена. Отже, чим повніше інформація, тим більше передумов зробити кращий прогноз і знизити ризик. Підсумовуючи все вищезазначене, можна зробити висновок, що загальними в господарській практиці є три основні принципи зниження ризиків:

– не ризикувати більше, ніж дозволяє власний капітал;
– не забувати про наслідки ризиків;
– не ризикувати багатьом ради малого.

Розрізняють такі форми управління ризиками, як активна, адаптивна і консервативна. Вибір ставлення до ризику визначає і тип стратегії розвитку підприємства. Його поведінка на ринку може бути з мінімальним ризиком і мінімальними результатами, середнім ризиком і середніми результатами, максимальним ризиком і максимальними можливими результатами.

У бізнес-процесах, що відбуваються на підприємстві, будь-який вид додаткового підстраховування – резервування коштів, страхування бізнесу, хеджування або інший спосіб – спричиняє за собою додаткові витрати коштів із прибутку підприємства або резервних фондів.

Проведення роботи з виявлення, аналізу і зниження ризиків – це комплексна і взаємопов'язана діяльність, яка дозволяє виявити найбільш вразливі місця в бізнесі, передбачити заходи з нейтралізації (повністю або частково) можливості створення таких ситуацій. Відомо, що приблизно 20% причин виникнення ризикових ситуацій дають зниження результату діяльності підприєм-

ства на 80% і більше, а 80% причин дають лише 20% знижень результату. Таким чином, насамперед слід просто ранжувати всі наявні ризики за їх вагомістю і ступенем впливу на фінансові результати діяльності підприємства.

Особливо великий ефект при правильній організації роботи може спостерігатися при застосуванні методів зниження ризиків, які реалізуються за допомогою інформаційних систем. Таким чином, загальну оцінку інтегрального ризику можна і потрібно проводити не тільки на великих, але і на середніх і малих підприємствах при значній частці вкладень від величини загального капіталу з метою визначення масштабів величини можливого збитку а також з метою аналізу і сортування бізнес-проектів та недопущення банкрутства підприємств.

Питання для самоконтролю

1. Що розуміють під невизначеністю та ризиком ?
2. Сутність системи управління ризиками.
3. Які найбільш поширені види ризиків Ви знаєте?
4. Як класифікуються ризики за джерелами виникнення?
5. Які причини виникнення проектних ризиків?
6. Наведіть класифікацію ризиків залежно від причин їх виникнення?
7. Яка послідовність виконання робіт при проведенні аналізу ризиків?
8. Які існують способи зниження ризиків?
9. Що ви розумієте під хеджуванням ризиків?
10. Як проводиться нейтралізація часткових ризиків?

10. ОФОРМЛЕННЯ, ПРЕЗЕНТАЦІЯ І ЕКСПЕРТИЗА БІЗНЕС-ПЛАНУ

10.1. Процедура оформлення бізнес-плану

Бізнес-план повинен бути професійно оформлений. Це рекламний документ, який представляє вас і ваш бізнес. Про вашу компетенцію судитимуть не тільки за змістом, але і за виглядом бізнес-плану. Це зовсім не означає, що він має бути ускладненим і переобтяженим великою кількістю матеріалу або дорого виданим. Бізнес-план має бути простим, функціональним, зрозумілим і легким у використанні.

Складати його потрібно так, щоб інвестори могли легко відшукати в ньому ті параграфи, які їх цікавлять, оскільки не кожен з них захоче читати весь бізнес-план повністю. На першій сторінці плану потрібно обов'язково помістити зміст.

Необхідно також передбачити функціональний поділ розділів. Використання таблиць, діаграм і графіків завжди сприяє повнішому сприйняттю інформації. При складанні більшості планів для подання фінансової інформації часто використовують розвороти.

Найчастіше бізнес-план є конфіденційною інформацією про ваш бізнес, через це потрібно старанно контролювати його розмноження. Деякі бізнесмени нумерують кожен екземпляр. Інші при першому знайомстві з потенційним інвестором забезпечують його стислим бізнес-планом або зведенням даних і лише в тому випадку, якщо інвестор висловив свою зацікавленість, надають йому детальний план.

Перед тим як відіслати складений план потенційним інвесторам, необхідно ознайомити з ним всіх членів команди, а також отримати від свого бухгалтера підтвердження того, що всі фінансові розрахунки правильні. Немає нічого гіршого, якщо при діловій зустрічі з потенційним інвестором він сам вкаже на зроблені помилки.

Пошук джерел фінансування забере більше часу, ніж ви плануєте. Ви повинні мати розклад ваших ділових зустрічей з потенційними інвесторами, в якому буде відображено, кого і коли ви повинні побачити, коли ви чекаєте прийняття ними конкретних рішень і що ви робитимете в тому випадку, якщо інвестори

або кредитори не приймуть ваші пропозиції. Можливо, ви визначите будь-які граничні терміни отримання фінансів. Ваші інвестори повинні також знати про це.

Метою інвестора, або інвестора-акціонера, який бере участь у прибутку, або кредитора, який дає позики під відсотки, є отримання прибутку. Він має бути упевнений в тому, що очікувана винагорода гідна тих ризиків, на які він йде, даючи позику. Добре підготовлений бізнес-план допоможе запевнити інвестора в привабливості вашого бізнесу.

В очах потенційного інвестора найбільш важливим фактором є ваші особисті якості, якості всього керівного складу вашого підприємства. Потенційні кредитори прагнуть побачити вашу зацікавленість, ентузіазм, щирість, а також більшість інших якостей, які свідчили б про ваш талант керівника і компетентність і стали запорукою вдалого виконання ваших планів.

Для того щоб забезпечити власному бізнесу процвітання, ви повинні мати бажання досягти своєї мети, яке б доходило до рівня життєвої необхідності. Ви також маєте бути готові йти на ризик, але лише на помірний ризик, який зможете подолати. Енергія і ентузіазм повинні поєднуватися із сильним відчуттям реальності при оцінці становища бізнесу на ринку і його потенціалу.

Інженер з технічною освітою, який має вдалу виробничу ідею, проте сам прагне лише до того, щоб виготовляти і удосконалювати прототипи, і не зацікавлений питаннями їх масового виробництва і продажів, не зможе знайти спонсора, готового його субсидувати, поки не об'єднається з іншими людьми, що мають саме ті якості, яких йому бракує. Дуже важливо дати побачити інвесторові ваші здібності. З цією метою потрібно надати йому деякі документи і звітні матеріали. Компетентність в технічних питаннях, підкріплена наявністю офіційних патентів, буде гарантом захищеності вашого проекту від спроб копіювання з боку конкурентів. Та все ж вирішальним чинником, який дозволяє кредиторові упевнитися в тому, що всі ваші плани увінчаються успіхом, є сукупність талантів і здібностей керівного складу вашого підприємства. Вони можуть бути продемонстрованими не тільки в напрямі подання особистих характеристик тощо, але й рівнем компетентності і професіоналізму самого плану. Бізнес-план підлягає процедурі першочергового відсіву, в результаті якого ваші потенційні кредитори вирішать, погоджуватися їм на фінансування вашої діяльності чи ні, через це презентація бізнес-плану повинна стати для вас засобом демонстрації всіх ваших найкращих якостей і запевнити інвесторів у компетентності вашої команди.

10.2. Цілі, завдання і організація проведення презентації бізнес-плану

Презентація бізнес-плану – це публічна його рекомендація зацікавленим особам.

У процесі презентації бізнес-план повинен викликати відчуття оптимізму і ентузіазму. Тривалість презентації зазвичай складає приблизно 20 хв. Після цього підприємець має бути готовий відповісти на питання, оскільки найголовніше завдання презентації бізнес-плану полягає в налагодженні діалогу з потенційними клієнтами.

Презентація бізнес-плану здійснюється з метою:

1) ознайомлення зацікавлених юридичних і фізичних осіб з новим бізнесом;

2) демонстрації в найдоступнішій формі суті підприємницької ідеї, ділових якостей підприємця і його команди;

3) налагодження активних підприємницьких стосунків з потенційними кредиторами і інвесторами.

Основними завданнями презентації є:

1) переконати потенційних інвесторів і кредиторів у реалістичності проекту і доцільності його реалізації;

2) якнайповніше врахувати в процесі презентації інтереси потенційних інвесторів або кредиторів;

3) обґрунтувати обсяги необхідних фінансових ресурсів і напряму їх використання;

4) обговорити можливі типи і джерела виникнення ризиків, розкрити способи їх зменшення або нейтралізації;

5) висвітлити найпривабливіші сторони підприємницького проекту, ділові якості підприємця і його команди.

У процесі презентації бізнес-плану необхідно досягти розумного компромісу між інтересами як кредитора (здатність повернути кредит і виплачувати відсотки), так і інвестора (прибутковість, рівень ризику, посилення позицій на ринку). Тому бажано прокоментувати такі питання, як:

– очікування від продажу в динаміці;

– необхідний обсяг інвестування і напряму його використання;

– величина прибутковості вкладеного капіталу;

– можливість повернути позику в обумовлений термін;

– можливі типи ризиків.

Для більшої наочності і переконливості бажано, щоб презентацію проводив керівник особисто, широко використовуючи

схеми, рисунки, таблиці. Важливим є також попереднє ознайомлення учасників з ключовими положеннями і показниками бізнес-плану. Якщо в процесі презентації майбутні партнери можуть оглянути зразки або інші наочні матеріали, то це підсилить враження від усної розповіді.

Таким чином, процес презентації охоплює такі ключові моменти, як:

а) характеристика підприємства, унікальність запропонованої ним продукції або послуг;

б) дослідження ринку, визначення основних клієнтів і конкурентів;

в) маркетингова стратегія;

г) необхідні обсяги початкових інвестицій;

д) команда, яка реалізовуватиме бізнес-план;

е) умови повернення кредиторам і інвесторам вкладених коштів.

10.3. Експертиза бізнес-плану

Важливим питанням є якість розробленого бізнес-плану. Його оцінку можуть здійснювати як ініціатори відповідних підприємницьких проектів, так і зовнішні користувачі відповідної інформації: інвестори, кредитори, органи державної влади. Найчастіше для цього застосовується експертний підхід. До базових критеріїв належать: наочність, повнота, достовірність і якість поданої інформації.

Експертиза бізнес-проекту передбачає вже не тільки перевірку правильності розробки документації, а діагностику досяжності поставлених стратегічних цілей. При цьому основна увага приділяється маркетинговим аспектам, а сама експертиза проводиться за участю зовнішніх консультантів.

Предметом експертизи бізнес-проекту за скороченим варіантом є якість і ціна продукції, потреби кінцевих споживачів, система каналів розповсюдження, методи просування продукції на ринок. Експерти повинні зробити висновок про достовірність наведеного в бізнес-плані прогнозу можливого обсягу продажу.

Усі висновки експертизи оформляються як звіт, з відповідними рекомендаціями щодо корекції бізнес-плану.

Основними недоліками, які можуть бути виявлені експертизою бізнес-плану, є:

– брак, неструктурованість або неналежна структурованість інформації;

– брак або низька інформативність графіків і діаграм;

– некоректна методика розробки відповідних розділів і помилки в розрахунках;

– неузгодженість окремих розділів;

– недостатнє технічне обґрунтування підприємницького проекту.

Таким чином, зазначити, що в ринкових умовах господарювання жодне підприємство не може працювати прибутково без ретельно підготовленого плану. Що динамічнішим і невизначенішим стає середовище діяльності, то більше порядку має бути на самому підприємстві – успіх проекту не можливий без чіткого уявлення перспектив. Виникнення будь-якої підприємницької ідеї (створення нового бізнесу, або вдосконалення існуючого) ставить багато питань: яким є ринок продукту, хто потенційні споживачі, чи виправдовує себе проект економічно тощо. Через те для отримання відповідей на всі ці питання важливим є складання якісного бізнес-плану.

Питання для самоконтролю

1. Які основні вимоги до оформлення бізнес-плану?
2. Що ви розумієте під презентацією бізнес-плану?
3. Яка мета презентації?
4. Які основні завдання презентації?
5. Які питання доцільно розкрити на презентації бізнес-плану?
6. Які ключові моменти презентації?
7. Для чого потрібна експертиза бізнес-плану?
8. Що є предметом експертизи?
9. Які базові критерії при проведенні експертизи?
10. Хто здійснює процедуру експертизи бізнес-проектів?

ЛІТЕРАТУРА

1. Агафонова Л. Підготовка бізнес-плану: Практикум. – К.: Знання, 2001. –158 с.

2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 1997.–248 с.

3. Акофф Р.Л. Планирование в больших экономических системах: Пер. с англ. – М.: Сов. радио, 1972. – 224 с.

4. Бизнес-план: Зарубежный и отечественный опыт. Новая практика разработки и документации: В 2 ч. – Ч. 1 / Под общ. ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 1995.

5. Бойчук І.М., Харів М.І. Економіка підприємств. – Львів: Сподом, 1998. –212 с.

6. Бринк И.Ю., Савельева Н.А. Бизнес-план предприятия: Теория и практика. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. – 384 с.

7. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник – М.: ИНФРА-М, 1999.–392 с.

8. Бухалков М.И. Планирование на предприятии: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005.– 416 с.

9. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2004. – 400 с.

10. Головань СИ. Бизнес-планирование: Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. – 320 с.

11. Горемыкин В.А., Бугулов Э.Р., Богомолов А.Ю. Планирование на предприятии. Учебник. – М.: Филинъ; Рилант, 2000. – 328 с.

12. Друккер Петер. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво: Пер. з англ. – К.: Україна, 1994.

13. Економіка підприємства: Підручник / За ред. акад. С.Ф. Покропивного. – К.:КНЕУ, 2001.– 528 с.

14. Економічний аналіз: Навч. Посібник / М.А. Болюх, В.З. Бурчевський, М.І. Горбаток; За ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. – К.: КНЕУ, 2001. – 540 с.

15. Звягивцев Ю.Е. Оперативное планирование и организация ритмичной работы на промышленных предприятиях. – К.: Техника, 1990. – 160 с.

16. Ильин А.И., Синица Л.М. Планирование на предприятии: В 2 ч. – Ч. 2. Тактическое планирование / Под. общей ред. А.И. Ильина. – Мн.: Новое знание, 2000.– 416 с.

17. П. Клейнер Г.Б. и др. / Предприятие в нестабильной рыночной среде: риски, стратегии, безопасность / Кнейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М.; Под общ. ред. І.А. Ільиной. – М.: Экономика, 1997. – 288 с.

18. Краюхин Г.А. Планирование на предприятиях (объединениях) машиностроительной промышленности: Учебник. – М.: Высшая школа, 1984. – 312 с.

19. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 376 с.

20. Методичні рекомендації з формування собівартості (робіт, послуг) (Наказ Державного комітету промислової політики України від 2 лютого 2001 року № 47.

21. Методичні рекомендації з формування собівартості проектних робіт з урахуванням вимог положень (стандартів) бухгалтерського обліку (Наказ Державного комітету будівництва, архітектури та житлової політики України від 29 березня 2002 року № 64.

22. Немцов В.Д. , Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. – К.: УВПК «Ексоб», 2001. – 560 с.

23. Обеспечение материальными ресурсами и коммерческая деятельность предприятия / Под ред. Ф.П. Весилюнина. – Мн.: Высшая школа, 1991. – 270 с.

24. Организация планирование и управление деятельностью промышленного предприятия / Под ред. С.М. Бухало. – К.: Вища школа, 1978. – 472 с.

25. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник. – К.: Скарби, 2002. – 336 с.

26. Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности. Учебник. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997. – 228 с.

27. Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности. Практикум. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997. – 216 с.

28. Орлов О.А. Планирование деятельности промышленного предприятия. Учебник. – К.: Скарби, 2006. – 416 с.

29. Планування діяльності підприємства: Навч.-метод. посібник / М.А. Бєлов, Н.М. Євдокимова, В.Є. Москалюк та ін.; За заг. ред. В.Є. Москалюка. – К.: КНЕУ, 2002.– 252 с.

30. Покропивний С.Ф., Соболь С. М., Швиданенко Г.О., Шапринсъка Л.М. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування. – К.: КНЕУ, 2001. – 160 с.

31. Положення (стандарти) бухгалтерського обліку в Україні. – Х.: Курсор, 2001. – 168 с.

32. Ру Д., Сульє Д. Управління: Пер. з франц. – К.: Основи, 1995. – 442 с.

33. Саати Т., Керне К. Аналитическое планирование. Организация систем: Пер. с англ. – М.: Радио и связь, 1991. – 224 с.

34. Савчук В.П. Управление финансами предприятия. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2003. – 480 с.

35. Совершенствование планирования на промышленном предприятии, Грещак М. Г., Минин Л.В., Велик Н.Г., Гончарук П.Д. – К.: Техника, 1983. – 184 с.

36. Тарасюк Г.М. Бізнес-план. Методичний матеріал, контрольні питання та завдання для виконання розрахункової роботи. – Житомир, 2002 – 92 с.

37. Тарасюк Г.М. Управління проектами: Навч. посібник. – К.: Каравела, 2006. – 344 с.

38. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства: Практикум. – К.: Кондор, 2004. – 266 с.

39. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. – К.: Каравела, 2005. – 312 с.

40. Тарасюк Г.М. Планування комерційної діяльності: Навч. посібник. – К.: Каравела, 2005. – 400 с.

41. Типовая методика разработки техпромфинплана производственного объединения (комбината), предприятия. – М.: Экономика, 1979. – 448 с.

42. Тян Р.Б. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. – К.: МАУП, 1998.– 156 с.

43. Управління виробничою інфраструктурою. Навч. посібник / За ред. Бєлова М.А. – К.: КНЕУ, 1997. – 207 с.

44. Фінанси підприємств: Підручник / Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

45. Финансовый бизнес-план: Учеб. пособие / Под ред. дейст. члена Акад. инвестиций РФ, д-ра экон. наук, проф. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2004.– 480 с.

46. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

47. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства: Навч. посібник. – Житомир: ЖІТІ, 2002. – 648 с.

48. Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз: Навч. посібник. – Житомир, ЖІТІ, 2001. – 300 с.

49. Цал-Цалко Ю.С., Холод Б.І. Економіка підприємства: Навч. посібник.– Житомир: ЖІТІ, 2002. – 388 с.

50. Чумаченко Н.Г. Учет и анализ в промышленном производстве США. – М.: Финансы, 1971.– 240 с.

ЗМІСТ

1. БІЗНЕС-ПЛАН У РИНКОВІЙ СИСТЕМІ ГОСПОДАРЮВАННЯ 3
1.1. Бізнес-план як необхідний інструмент діяльності підприємства 3
1.2. Функції та цілі розробки бізнес-плану 9
1.3. Формування інформаційного поля бізнес-плану 14
1.4. Методологія та стадії розробки бізнес-плану 19
1.5. Види та основні сфери застосування бізнес-планів 25
2. СТРУКТУРА, ЛОГІКА РОЗРОБКИ ТА ОФОРМЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ 29
2.1. Структура бізнес-плану 29
2.2. Логіка розробки бізнес-плану 38
2.3. Титульний лист, анотація та концепція бізнесу 42
2.4. Вимоги до написання та оформлення бізнес-плану 44
3. ПІДГОТОВЧА СТАДІЯ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ 48
3.1. Процес стратегічного планування на підготовчій стадії 48
3.2. Визначення місії, бачення та формулювання цілей підприємства 52
3.3. Зовнішній і внутрішній аналіз. Виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства 59
3.4. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії 67
4. ПРОДУКТ (ПОСЛУГА) І РИНОК 72
4.1. Характеристика послуг і продукції 72
4.2. Прогноз обсягів продажів 75
4.3. Структура ринку 77
4.4. Конкуренція і конкурентна перевага 87
5. ПЛАН МАРКЕТИНГУ 98
5.1. Цілі та логіка розробки маркетинг-плану 98
5.2. Формування стратегії маркетингу 100
5.3. Реалізація стратегій маркетингу 104
5.4. Процес ціноутворення і встановлення цін 108
5.5. Політика комунікацій 117
6. ПЛАН ВИРОБНИЦТВА 131
6.1. Виробництво і виробнича кооперація 131
6.2. Потреба в довгострокових активах 134
6.3. Планування виробничої потужності підприємства 143
6.4. Потреба в обігових коштах 144
6.5. Прогноз витрат 149
7. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН 156
7.1. Цілі і структура організаційного плану 156

7.2. Вибір організаційно-правової форми ведення бізнесу 157
7.3. Визначення потреб у персоналі 159
7.4. Визначення організаційної структури підприємства 164
7.5. Календарний план 171
8. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН 174
8.1. Значення, зміст і технологія розробки фінансового плану 174
8.2. Стратегія фінансування 177
8.3. План доходів і видатків 181
8.4. Визначення точки беззбитковості 188
8.5. План грошових надходжень і виплат 190
8.6. Плановий баланс 193
8.7. Очікувані фінансові показники 197
9. ОЦІНКА РИЗИКІВ І СТРАХУВАННЯ 204
9.1. Суть і класифікація ризиків. Управління ризиками 204
9.2. Причини виникнення та фактори впливу на динаміку ризиків 210
9.2. Розрахунок ризиків бізнес-плану 212
9.3. Способи зниження ризиків 220
10. ОФОРМЛЕННЯ, ПРЕЗЕНТАЦІЯ І ЕКСПЕРТИЗА БІЗНЕС-ПЛАНУ 225
10.1. Процедура оформлення бізнес-плану 225
10.2. Цілі, завдання і організація проведення презентації бізнес-плану 227
10.3. Експертиза бізнес-плану 228
ЛІТЕРАТУРА 230

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

В'ячеслав Владиславович МАКЕДОН

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

Навчальний посібник

Керівник видавничих проектів – *Б. А. Сладкевич*
Дизайн обкладинки – *Б. В. Борисов*
Редактор — *О. В. Моїсеєва*
Комп'ютерна верстка — *Ю. В. Адиліна*

Підписано до друку 18.07.2008. Формат 60х84 1/16.
Друк офсетний. Гарнітура PetersburgC.
Умовн. друк. арк. 13.
Наклад 1000 прим.

Видавництво ДУЕП.
49000, м. Дніпропетровськ, вул. Набережна Леніна, 18.
Тел. (056) 778-58-66, e-mail: rio@duep.edu
Свідоцтво ДК № 917 від 20.05.2002 р.

Видавництво «Центр учбової літератури»
вул. Електриків, 23
м. Київ, 04176
тел./факс 425-01-34, тел. 451-65-95, 425-04-47, 425-20-63
8-800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)
e-mail: office@uabook.com
сайт: WWW.CUL.COM.UA

Свідоцтво ДК № 2458 від 30.03.2006