

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ

**КАФЕДРА ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО
БІЗНЕСУ**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

МЕНЕДЖМЕНТ (II)

(назва навчальної дисципліни)

Освітній ступінь

БАКАЛАВР

(назва ступеня вищої освіти – бакалавр або магістр)

Спеціальність

241 / J2 Готельно-ресторанна справа

(шифр і назва)

Статус навчальної дисципліни

обов'язкова

(обов'язкова або вибіркова)

Мова навчання:

українська

Дніпро – 2025

Менеджмент (II частина) // Конспект лекцій з навчальної дисципліни.
Дніпро : ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет», 2025. ____ с.

РОЗРОБНИК(-И): к.е.н. Лисенко О.В.

Затверджую:

зав. кафедрою туристичного та
готельно-ресторанного бізнесу _____

Ігор САЗОНЕЦЬ

Розглянуто та схвалено на засіданні кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу 26.08.2025, протокол № 10.

Тема 1. Планування та його значення в економіці підприємства. Види планування

Під планом економічного розвитку розуміється опис, картина, модель майбутнього стану економічної системи в цілому, господарства країни, регіонів, галузей, підприємств, компаній. План фіксує показники, які характеризують стан системи наприкінці планового періоду, визначає шляхи, засоби досягнення бажаних результатів, необхідні для цього ресурси. Плани поділяються на перспективні (довгострокові, строком на 10—15 років, середньострокові — на 5—7 років), поточні (короткострокові, на період до 3-х років).

Розрізняють плани директивні, які підлягають суворому виконанню, та індикативні, тобто плани, що рекомендуються і які близькі до прогнозів. Плани розробляються на рівні всього господарства країни (державні, національні плани), з окремих галузей і регіонів, на рівні підприємств і фірм. Планування — це одна зі складових частин управління, яка полягає в розробці і практичному втіленні планів, які визначають майбутній стан економічної системи, шляхи, засоби та способи його досягнення. Крім того, відокремлюється планування окремих видів ресурсів (наприклад, фінансове планування, соціальне планування).

Планування в директивній формі притаманне централізовано керованій економіці, де керівну роль відіграють державні плани.

Внутрішньофірмове планування включає: встановлення перспектив розвитку зовнішнього оточення фірми, формулювання цілей і ймовірних стратегій, визначення перспективних завдань, а також дій для їх досягнення.

Процес планування охоплює всі рівні управління і створює необхідні передумови для забезпечення у фірмі точної відповідності прийнятих дій до вимог загальних цілей. Забезпечення відповідності фактичного ходу виробництва вимогам плану є головним синтетичним показником ефективності управління. Результатом планування є система планів: довгострокових, середньострокових і короткострокових.

Порядок встановлення загальних цілей (наприклад, таких, як зростання виробництва, захоплення провідних позицій на ринку, зростання прибутку, забезпечення окупності капіталовкладень) відбувається в такій послідовності: — детальне викладення загальних цілей, які забезпечують отримання наміченого прибутку; — формулювання кожної цілі для всіх крупних сфер діяльності фірми (виробництва, маркетингу, фінансів і т. п.); — встановлення кількісних характеристик або показників, які дають змогу встановити виконання поставлених цілей (наприклад, обіг фірми, обсяг продаж).

Довгострокове планування характеризує такі особливості:

1. Плани включають, як правило, лише одну стратегічну лінію. Програми ж, які відображають варіанти дій, які складаються на випадок зміни стратегії, до плану не входять;
2. Розробці планів передують оцінка можливостей фірми, її слабкі та сильні сторони при сприятливих і несприятливих умовах у довкіллі.

3. Плани розробляються на основі передумови умов, в яких будуть здійснюватися плани. Передумови є основою щодо вибору альтернатив.

4. Плани, які розробляються на основі конкретних цілей, дозволяють представити діяльність фірми фінансовими показниками (наприклад, показниками окупності капіталовкладень, виплаченими дивидендами) і знаходять завершення в розробці бюджетів. Якщо бюджети добре складені, то вони слугують еталоном щодо визначення виконання плану.

У середньострокових планах вказуються основні елементи «стратегії бізнесу» і визначаються необхідні розміри інвестицій для досягнення поставлених цілей. Після складання плану за стратегічними одиницями вище керівництво визначає загальну корпоративну стратегію на цей самий час, а потім на їх основі коригує плани нижчих ланок.

Короткострокове планування — це планування використання фізичних ресурсів, яке призначене вирішувати конкретні внутрішні проблеми. Короткострокові плани повинні допомагати здійснювати довгострокові, а для цього необхідна їх повна відповідність. Якщо рішення щодо поточних справ приймаються без урахування їх впливу на виконання перспективних завдань, знижується ефективність довгострокового планування. Короткострокові плани розробляються на один — два роки з деталізацією їх показників по кварталах та місяцях.

Схематично основні етапи стратегічного планування :

Програма підприємства. Завдання і цілі підприємства. Плани розвитку господарського портфеля. Стратегія зростання фірми

Стратегію зростання підприємства можна розробити на основі виявлення можливостей, якими підприємство може скористатися при сучасних масштабах діяльності (можливості інтенсивного зростання), можливостей інтеграції з іншими елементами маркетингової системи галузі (можливості інтеграційного зростання), а також можливостей, які відкриваються за межами галузі (можливості диверсифікаційного зростання).

Під економічною стратегією підприємства розуміються довгострокові, найбільш принципові, важливі установки, плани, наміри керівництва підприємства по відношенню до виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту. Існує декілька різновидів стратегії: виживання, стабілізації, зростання.

Стратегія виживання характерна для більшості підприємств країн з економікою перехідного періоду від адміністративно-командної системи управління до ринкової. У цей період спостерігається спад промислового і сільськогосподарського виробництва продукції. На підприємствах спостерігається нестача власних оборотних коштів, яка приводить до кризи неплатежів.

Стратегія стабілізації передбачає гальмування економічного спаду, закріплення і підтримку показників функціонування економіки на певному рівні, оздоровлення господарства. Часто стабілізація економіки досягається завдяки заходам, які передбачені програмою стабілізації.

Тактичне планування — короткочасна економічна поведінка, лінія економічних дій, яка розрахована на відносно короткочасний період, виходячи з поточної ситуації. Розробка середніх і короткострокових планів відноситься до тактичного планування будь-якого підприємства.

Оперативне планування діяльності підприємства — це поточне виробничо-фінансове і виконавче планування на короткий період часу, орієнтоване на доповнення, деталізацію, внесення коректив до накреслених раніше планів і графіків робіт. Відмінність тактичного планування від стратегічного вписується в три аспекти.

Перший — тимчасовий: чим більш віддалені наслідки має план, тим складніше від нього відмовитися, тим він є більш стратегічним. Це значить, що стратегічне планування пов'язане з рішеннями, наслідки яких даватимуть про себе знати протягом тривалого періоду часу і які складно виправити. Тактичні ж плани коригують і доповнюють його.

Другий — в охопленні сфер впливу: стратегічне планування ширше і глибоко впливає на діяльність підприємства, а тактичне є вузько спрямованим.

Третій — істотно-змістовний: якщо стратегічні плани окреслюють місію та підпорядковані їй цілі діяльності підприємства, а також принципово важливі способи їх досягнення, то тактичні мають визначити всю сукупність практичних способів, необхідних для здійснення намічених цілей.

Оперативне планування здійснюється в масштабі всього підприємства по цехах (міжцехове) та окремих цехах — по дільницях і робочих місцях (внутрішньоцехове).

Міжцехове оперативне планування має за мету забезпечити скоординовану діяльність та необхідні виробничі пропорції між цехами підприємства відповідно до послідовності технологічних процесів (заготівельних, обігових, складських) та з урахуванням їхніх функцій — основні, допоміжні, обслуговувальні та побічні цехи. Але головним завданням міжцехового оперативного планування має бути погодження номенклатури заготовок, деталей, вузлів та строків їх пересування між цехами (виробництвами).

Внутрішньоцехове оперативне планування включає в себе розробку календарних планів виробництва для дільниць та контроль за їх виконанням, розподіл робіт по дільницях, доведення до робочих місць, оперативне регулювання виробничих процесів.

Основними елементами оперативного планування є: плановооблікові одиниці виміру продукції; планово-облікові періоди, на які розробляються оперативні плани; нормативи просування виробництва (партії запуску-випуску деталей, необхідні запаси незавершеного виробництва та тривалість випереджень). У практиці господарювання розрізняють три основні системи оперативного планування: подетальну, комплектну та на замовлення.

Прогноз (з грец. prognosis — передбачення, пророцтво) — науково обґрунтована гіпотеза щодо ймовірного майбутнього стану економічної системи та економічних об'єктів і показників, що характеризують цей стан. Розробку, складання прогнозів називають прогнозуванням

Тема 2. Оперативне планування

Складання середньо- та короткострокових планів належить до тактичного планування діяльності будь-якого підприємства. Тактичне планування за певними ознаками істотно відрізняється від розробки і практичного здійснення стратегії. Існують принаймі три аспекти цієї різниці.

- Перший — часовий: що віддаленіші наслідки має план, що важче від нього відмовитись, то більш стратегічним він є. Це означає, що стратегічне планування зв'язане з рішеннями, наслідки яких даватимуться взнаки протягом тривалого періоду і які буде складно виправити. Тактичні плани лише конкретизують та доповнюють стратегічні.

- Другий — за охопленням сфер впливу: стратегічне планування справляє ширший і глибший вплив на діяльність підприємства, а тактичне має вузьке спрямуванням

- Третій — сутнісно-змістовий: якщо стратегічні плани окреслюють місію та підпорядковані цій місії цілі діяльності підприємства, а також принципово важливі загальні засоби досягнення таких, то тактичні мають чітко визначити всю сукупність конкретних практичних засобів, необхідних для здійснення намічених цілей.

Отже, завжди існує певна відносність, умовність у розподілі часових горизонтів планування (і відповідно планових документів стратегічного значення й тактичного забезпечення) на довго-, середньо- та короткострокові плани. Але тривала практика планової роботи визначила період в один рік як найбільш прийнятний для розробки тактичних короткострокових планів. Середньострокові плани розробляються на період у кілька років для конкретизації, деталізації завдань довгострокового стратегічного плану. Можна стверджувати, що середньостроковий план — це кількісно визначена на певний період стратегія підприємства за всіма або за найважливішими субстратегіями.

Середньо- і короткострокові плани взаємозв'язані; вони складаються за єдиною методологією та мають однакову структуру, показану на рис.

Змістова характеристика тактичних планів передбачає також виокремлювання за певними ознаками показників, що за ними встановлюються планові завдання, визначається ступінь їхнього виконання, оцінюється діяльність підприємства.

За економічним змістом показники поділяють на натуральні та вартісні. Натуральні показники необхідні для матеріально-речового виразу та обґрунтування плану: кількість продукції, що виробляється, необхідні матеріали, устаткування та ін. Вартісні показники використовуються для характеристики загальних обсягів виробництва, темпів його розвитку, розмірів витрат, доходів тощо. Між натуральними та вартісними показниками існує тісний зв'язок та взаємозалежність. Вартісні показники розраховуються на підставі натуральних, але водночас, виходячи з узагальненої вартісної оцінки витрат та результатів, стимулюють раціональне використання ресурсів, зростання ефективності виробництва.



Рис. Типова структура тактичних планів підприємства.

Розрізняють також абсолютні й відносні показники. Перші характеризують те чи те явище абсолютно, без порівнювання з іншими показниками. Зробити таке порівняння дають змогу відносні показники. Наприклад, кількість працівників, як абсолютний показник дає інформацію про ступінь використання фактора живої праці, але якщо цей показник співвіднести з обсягом виробництва чи порівняти обсяг виробництва з кількістю працівників, то матимемо відносний показник трудомісткості одиниці продукції (продуктивності праці одного працівника).

Оперативне планування є, з одного боку, завершальною ланкою у системі планування діяльності підприємства, а з іншого, — засобом виконання довго-, середньо- та короткострокових планів, основним важелем поточного управління виробництвом.

У процесі оперативного планування здійснюється детальна розробка планів підприємства та його підрозділів — окремих виробництв, цехів, виробничих дільниць, бригад, навіть робочих місць — на короткі проміжки часу (місяць, декаду, робочий тиждень, добу, зміну). При цьому розробка планів органічно поєднується з вирішенням питань організації їхнього виконання та поточного регулювання виробництва.

Оперативне планування поєднує два напрямки роботи. Перший напрямок, у рамках якого розробляються оперативні плани та графіки виготовлення й

випуску продукції, називається календарним плануванням. Другий напрямок включає роботи, що необхідні для безперервного оперативного обліку, контролю та регулювання виконання оперативних планів і ходу виробництва. Цей напрямок дістав назву диспетчирізації.

У процесі оперативного планування треба розв'язувати такі основні завдання:

- забезпечення виконання плану виробничої діяльності (випуск планової продукції в заплановані строки) за рівномірної роботи всіх підрозділів підприємства;
- установлення оптимального режиму роботи підприємства, що сприятиме найбільш ефективному й повному використанню устаткування та робочої сили;
- максимальне скорочення тривалості виробничого циклу та обсягів незавершеного виробництва.

Оперативне планування здійснюється в масштабі всього підприємства як цехове (міжцехове), а для окремих цехів — у розрізі дільниць і робочих місць (внутрішньоцехове).

Міжцехове оперативне планування має на меті забезпечити скоординовану діяльність і необхідні виробничі пропорції між цехами підприємства згідно з послідовністю технологічних процесів (заготівельних, обробних, складальних) та з урахуванням цехових функцій — основні, допоміжні, обслуговуючі, побічні. Але головним завданням міжцехового оперативного планування має бути погодження номенклатури заготовок, деталей, вузлів та строків їх пересування між цехами (виробництвами).

Внутрішньоцехове оперативне планування включає розробку календарних планів виробництва для дільниць та контроль їхнього виконання, розподіл робіт за дільницями, доведення до робочих місць, оперативне регулювання виробничих процесів.

У практиці господарювання розрізняють три основні системи оперативного планування: подетальну, комплектну та на замовлення. Вибір системи оперативно-виробничого планування залежить від типу виробництва, складу й особливостей продукції тощо. Перевагу віддають тій системі, яка дає змогу найбільш ефективно вирішувати завдання оперативного планування.

- Подетальна система за планово-облікову одиницю бере деталь певного найменування. Залежно від особливостей інших елементів та організації самого процесу оперативного регулювання найпоширенішими різновидами подетальної системи є:

складська система, коли рівень завантаження та рівномірність випуску продукції визначаються через наявність складських запасів певних розмірів. Ця система корисна за великої кількості застосовуваних для виготовлення продукції стандартних (уніфікованих) вузлів та деталей;

система планування за нормами технологічних запасів, яка передбачає встановлення постійної насиченості всіх стадій виробничого процесу необхідними запасами напівфабрикатів (деталей, вузлів) і суворе дотримання

розрахункового рівня цих запасів для кожного цеху. Ця система застосовується за серійного та великосерійного виробництва;

система планування за строками подачі, в основу якої покладаються встановлені строки запуску та випуску партій деталей з урахуванням технологічних запасів та строків міжцехових подач. За умов серійного та великосерійного виробництва строки можна переглядати щоразу за розробки оперативних планів. У масовому виробництві встановлюються стандартні строки;

система планування за тактом потоку базується на синхронізації діяльності всіх виробничих підрозділів і встановленні єдиного такту випуску готової продукції. Така система застосовується в масовому виробництві з широким використанням поточних методів організації виробничих процесів.

- Комплектна система відрізняється від інших тим, що в ній за планово-облікову одиницю беруть об'єднаний за певними ознаками комплект деталей (вузлів). Найбільш поширеними її підсистемами є комплектно-вузлова, комплектно-групова, машинокомплектна.

Комплектно-вузлова підсистема за планово-облікову одиницю бере вузловий комплект, до якого входять деталі одного складального вузла. Ця система характерна для виробництва складної продукції з тривалим виробничим циклом.

Комплектно-групова підсистема може застосовуватись тоді, коли виготовляються деталі (вузли), що обробляються за такою самою технологією, мають таку саму періодичність запуску-випуску та ті самі строки подачі на наступну стадію.

Машинокомплектна підсистема — є найпростішою, тому що її планово-обліковою одиницею є машинокомплект, тобто повний комплект деталей, що їх виробляє той або той цех для певного виробу (машини). Ця система може застосовуватись у виробництві нескладних виробів, із невеликою кількістю деталей.

- Система оперативного планування на замовлення характеризується встановленням конкретних строків запуску-випуску виробів за кожним замовленням. Замовлення і є планово-обліковою одиницею для підприємства в цілому. Для окремих цехів такими є комплекти деталей, вузлів для певних замовлень. Застосовується ця система в одиничному та дрібносерійному виробництвах, де практикуються дрібні й різноманітні замовлення. Її особливість полягає в тім, що охоплюється весь процес виконання замовлення: від підготовки виробництва до випуску готового виробу.

Розробку та реалізацію оперативного плану здійснює **диспетчерська служба (виробничо-диспетчерський відділ)** підприємства. На неї (нього) покладено завдання: забезпечити виконання графіків виробництва в усіх підрозділах; контролювати ритмічне й достатнє завантаження всіх робочих місць; запобігати простоям або принаймі своєчасно їх виявляти та швидко усувати; використовувати технологічні та страхові запаси в разі виникнення перебоїв у виробництві.

ТЕМА 3. Планування — як функція менеджменту

Прогнозування, планування та регулювання — основні інструменти управління економікою країни. Перспективне прогнозування та планування дає змогу виробити економічну стратегію держави на найближчі 10–20 років, а потім, деталізуючи їх і склавши тактичні й поточні плани, регулювати діяльність господарюючих суб'єктів, якщо заплановані економічні показники не досягаються.

Планування — це процес визначення цілей, які передбачає досягти підприємство за певний період, а також способів досягнення цих цілей. Планування об'єднує структурні підрозділи підприємства спільною метою, сприяє односпрямованості й скоординованості процесів, що уможлиблює найефективніше використання наявних ресурсів і своєчасне розв'язання різноманітних завдань управління. Поряд із загальними принципами управління у плануванні існують також специфічні принципи, а саме: цільова спрямованість, системність, збалансованість, оптимальність використання ресурсів, адекватність об'єкта і предмета планування.

Найважливішим принципом планування є чіткий вибір і обґрунтування цілей, кінцевої мети, результатів діяльності підприємства.

Виокремлюють п'ять основних цілей діяльності підприємства:

- господарсько-економічну — зумовлена вимогами забезпечення високої ефективності виробничої системи, випуску суспільно необхідної конкретної продукції;
- виробничо-технологічну — відображує основне фундаментальне призначення підприємства — випуск певної продукції належної якості;
- науково-технічну — постійне прискорення НТП, що матеріалізується в постійному поліпшенні якості продукції та оновленні технічної бази виробництва;
- соціальну — якнайповніше задоволення матеріальних і духовних потреб працівників підприємства;
- екологічну — забезпечення вимоги відтворюваності ресурсів та виготовлення екологічно безпечної продукції.

Класифікацію методів планування наведено в табл. 6.

Таблиця 6

Класифікаційна ознака	Методи планування
Вихідна позиція для розробки плану	Ресурсний (за можливостями) Цільовий (за потребами)
Принципи визначення планових показників	Екстраполяційний Інтерполяційний
Спосіб розрахунку планових показників	Дослідно-статистичний Факторний Нормативний
Узгодженість ресурсів і потреб	Балансовий Матричний
Варіантність планів	Одноваріантний Поліваріантний Економіко-математичної оптимізації
Спосіб виконання розрахункових операцій	Ручний Механізований Автоматизований
Форма подання планових показників	Табличний Лінійно-графічний Логіко-структурний (сітковий)

Ресурсний метод планування застосовують при монопольному становищі підприємства або за умов слабкої конкуренції. З посиленням конкурентної боротьби початковим моментом планування стають потреби ринку і попит на продукцію (послуги). У цьому разі застосовують цільовий метод планування.

Залежно від позиції підприємства на ринку застосовують різні принципи визначення кінцевого і проміжних значень планових показників. Якщо підприємство впевнене, що розвиватиметься в майбутньому зі збереженням тенденцій, які склалися нині, то воно застосовуватиме екстраполяційний метод визначення планових показників. За інтерполяційним методом підприємство встановлює мету для досягнення її в майбутньому і намагається визначити шлях до неї, визначаючи поступово проміжні планові показники.

Для визначення ступеня обґрунтованості показників важливо виокремити методи планування за способом розрахунку планових завдань. Дослідно-статистичний метод встановлення планових показників передбачає використання фактичних статистичних даних з попередні роки і їх усереднення.

Обґрунтованішим є факторний метод планування, згідно з яким планові дані визначають на основі розрахунків впливу найважливіших чинників, що зумовлюють зміну цих показників. Для підприємства це насамперед планування ефективності виробництва (визначення темпів підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції тощо). Найточнішим є нормативний метод планування. Він полягає в тому, що планові показники розраховують на основі прогресивних норм використання ресурсів. Для цього на підприємстві створюють відповідну нормативну базу.

Узгодженість потреб з необхідними ресурсами для їх задоволення найкраще забезпечується за допомогою балансового методу. Таблиці-баланси складають так, що в одній частині показують усі напрями витрачання ресурсів згідно з наявними потребами, а у другій — джерела надходження цих ресурсів. Ці частини балансу повинні збігатися. На підприємстві баланси розробляють

для всіх видів ресурсів: матеріальних, трудових, фінансових. Матричний метод планування є розвитком балансового методу і полягає в побудові моделей взаємозв'язків окремих виробничих підрозділів і показників.

За сучасних умов підприємства намагаються розробляти не один, а кілька варіантів планів. За допомогою економіко-математичного моделювання найважливіші показники плану необхідно оптимізувати.

Замість традиційного ручного методу планування із застосуванням найпростіших обчислювальних засобів дедалі частіше застосовують сучасні методи — механізовані та автоматизовані з використанням настільних калькуляторів і сучасних ЕОМ.

Форма подання планових показників залежить від традиційних вимог звітності на конкретному підприємстві й відображує його специфіку та загальну культуру планової діяльності.

Таблична форма подання планових показників є найпоширенішою як у перспективному, так і в поточному плануванні. Лінійно-графічний спосіб зображення показників частіше використовується при обробці статистичних даних, порівнянні планових і фактичних даних в економічному аналізі. Логіко-структурна (сітьова) форма, як правило, є корисною і наочною при складанні маршрутів вантажоперевезень, руху транспорту тощо.

Мінливість ринкового середовища зумовила необхідність застосування стратегічного підходу до системи господарювання на підприємстві. Стратегія — це генеральна комплексна програма дій, що визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, основні цілі й розподіл ресурсів для їх досягнення. За змістом стратегія є довготерміновим плановим документом, результатом стратегічного планування.

Стратегічне планування здійснюється поетапно. До основних належать такі етапи:

1. Визначення місії підприємства.
2. Формування стратегічних цілей.
3. Аналіз зовнішнього середовища, оцінка актуальності й реальності місії та цілей.
4. Аналіз потенціалу підприємства, перспектив його розвитку, оцінка адекватності потенціалу місії і цілям.
5. Вибір генеральної стратегії.
6. Аналіз стратегічних альтернатив.
7. Розробка функціональних і ресурсних субстратегій.
8. Запровадження, контроль і оцінка результатів.

Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень. До його компонентів входять цілі та вказівки для прийняття рішень, а також основні етапи планування.

Необхідними умовами правильного вибору цілей та стратегії підприємства є аналіз зовнішнього середовища з метою визначення можливих загроз і аналіз внутрішнього середовища підприємства з метою з'ясування його слабких та сильних сторін. Цілі й загальну стратегію підприємства необхідно

об'єднати з іншими організаційними функціями для їх реалізації. Механізмом такого зв'язку є розробка середньо-, короткотермінових та оперативних планів.

Складання середньо- та короткотермінових планів належить до тактичного планування діяльності підприємства. Тактичне планування відрізняється від розробки й практичного здійснення стратегічного плану за сферою впливу, часом дії наслідків, ступенем диференціації показників.

Середньотермінові плани розробляються на кілька років (п'ять—сім) для конкретизації завдань довготермінового стратегічного плану. Період, що становить один рік, є найприйнятнішим для розробки тактичних короткотермінових планів (їх ще називають поточними). Середньо- і короткотермінові плани взаємопов'язані, складаються за єдиною методологією й мають однакову структуру. Тактичні плани складаються з таких розділів:

- маркетингова діяльність — плани маркетингу для основних виробів і загальний план для всієї продукції підприємства;
- виробнича діяльність — випуск продукції в натурі й за вартістю, обґрунтування виробничої програми підприємства;
- науково-дослідні, конструкторсько-технологічні та експериментальні роботи — освоєння нових технологій і виробів;
- праця, кадри, соціальний розвиток колективу — персонал, фонд заробітної плати, продуктивність праці, умови праці та побуту;
- капітальні вкладення та капітальне будівництво — інвестиції, будівельно-монтажні роботи, введення в дію нових основних фондів;
- матеріально-технічне забезпечення — потреба в матеріальних ресурсах і джерела її задоволення;
- організація виробництва, праці та управління — удосконалення форм і методів організації, структурна перебудова;
- природоохоронна діяльність — заходи охорони й раціонального використання природних ресурсів;
- зовнішньоекономічна діяльність — показники зовнішньоекономічної діяльності, результати експортно-імпортних операцій;
- витрати, прибуток, рентабельність — собівартість виробів і сукупного обсягу випущеної продукції, прибуток, рентабельність;
- фінансова діяльність — баланс доходів і витрат, відносини з бюджетом та кредитні.

Оперативне планування — це завершальна ланка в системі планування діяльності підприємства, а також засіб виконання всіх попередніх планів. У процесі оперативного планування здійснюють детальну розробку планів підприємства і його підрозділів на короткі проміжки часу (місяць, декаду, добу і зміну). Розробка планів поєднується з питаннями організації їх виконання. Оперативне планування поєднує два напрями роботи: календарне планування і диспетчеризацію (оперативний облік, контроль і регулювання виконання плану).

Групування планів на довго-, середньо- та короткотермінові певною мірою умовне. Вони різняться лише терміном одержання кінцевого результату.

Поряд з цим кожний вид планування має характерні е відмінності. Розглядувані плани різняться за такими позиціями:

- точністю встановлення інтервалу планування;
- ступенем інтеграції і диференціації, а також кількістю показників планування;
- ступенем точності розрахунків витрат і результатів виробництва;
- порядком розподілу обов'язків між виконавцями плану.

Процес планування безперервний. Цілі та завдання встановлюють до початку реалізації плану, а потім лише коригують їх, уточнюють і розроблюють оперативні плани.

Приклади трансформування показників планування в різно термінових планах наведені в табл.

Таблиця 7

Основні показники за видами планування			
Стратегічне	Тактичне середньострокове	Тактичне короткострокове	Оперативно-календарне
Назва продукції (послуг)	Перелік найважливішої номенклатури продукції	Перелік і кількість позицій номенклатури продукції	Детальний перелік і кількість позицій номенклатури продукції
Орієнтовні витрати, що підлягають уточненню	Витрати ресурсів, деталізовані за видами продукції	Витрати ресурсів, деталізовані за видами та номенклатурою продукції	Детальні норми використання ресурсів за видами продукції
Орієнтовні терміни виконання	Календарні терміни виконання	Точно встановлені терміни виконання	Добові та погодинні графіки виконання
Відповідальні виконавці без зазначення співвиконавців	Відповідальні виконавці та співвиконавці за етапами і видами робіт	Детальний перелік виконавців за етапами, видами робіт і номенклатурою продукції	Детальний розподіл робіт серед безпосередніх виконавців
Ефективність (досягнення мети, окупність витрат)	Перевищення доходу над витратами (прибуток)	Чистий дохід	Свочасність і повнота виконання плану за номенклатурою продукції

Тема 4

Сутність бізнес-планування. Функції та структура бізнес-проекту. Характеристика розділів I та II бізнес-плану. Опис галузі й компанії.

1. Сутність бізнес-планування.
2. Функції бізнес-планування.
3. Визначення стратегії бізнес-проекту, його місії та цілі.
4. Виявлення сильних і слабких сторін бізнес-проекту (підприємства).
5. Структура бізнес-плану.
6. Загальна характеристика підприємства та його продукції (послуг).
7. Опис базових галузевих параметрів.

Планування є процесом формування цілей, визначення пріоритетів, засобів, методів та шляхів їх досягнення. Його роль полягає у зменшенні рівня невизначеності підприємницької діяльності та забезпечення життєздатності підприємства.

Бізнес-план стосується наступного:

- 1) планування, започаткування та реалізації окремого бізнес-проекту підприємства;
- 2) планування окремих напрямів, видів економічної діяльності чи створення окремого стратегічного підрозділу підприємства;
- 3) обґрунтування перспективних напрямів розвитку господарсько-фінансової діяльності суб'єкта господарювання.

Відповідно, бізнес-план розробляється підприємством перед його створенням (для обґрунтування доцільності інвестицій та ефективності господарювання, а також розміру статутного капіталу); для планування розвитку (у випадку діючого підприємства); для обґрунтування економічної доцільності започаткування нових видів діяльності чи створення нових стратегічних господарських підрозділів, бізнес-одиниць підприємства).

Бізнес-план є документом, який містить систему ув'язаних в часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання прибутку, внаслідок реалізації підприємницького проекту. Це результат планування, зафіксований у стислій та зрозумілій формі документа. Він виступає інструментом досягнення мети, що включає всі основні напрями діяльності підприємства.

Мета розробки бізнес-плану полягає у формуванні концепції розвитку підприємства (чи реалізації ним підприємницького проекту), яка забезпечує аналіз, оцінку, позиціонування, контроль та регулювання діяльності в умовах невизначеності і динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища.

Роль бізнес-плану для підприємства полягає в тому, що цей документ виконує сукупність цілей, узагальнених за зовнішньою та внутрішньою функціями:

- 1) Зовнішня функція стосується ознайомлення заінтересованих суб'єктів зовнішнього середовища із сутністю та основними аспектами бізнес-плану;

2) Внутрішня функція стосується опрацювання механізму самоорганізації підприємства, тобто обґрунтування цілісної системи управління реалізацією важливого для підприємства бізнес-проекту.

Основними **цілями** розробки бізнес-плану є:

1) промоделювати систему управління підприємством (його окремим бізнес-проектом чи стратегічним господарським підрозділом);

2) передбачити ускладнення / ризики функціонування підприємства (його окремого стратегічного підрозділу чи реалізації окремого підприємницького проекту);

3) залучити позичковий капітал, необхідний для створення підприємства чи реалізації окремого підприємницького проекту.

4) забезпечити процес «комунікації» між підприємством та інституціями зовнішнього середовища його функціонування (постачальниками, контрагентами, покупцями, потенційними працівниками);

5) розвинути управлінські навички керівництва та іншого управлінського персоналу підприємства.

Інформаційна база: фінансова звітність, управлінський облік, статистична звітність, статистичні бюлетені, маркетингові дослідження, нормативно-правові параметри.

Методи бізнес-планування: метод оптимізації, цільового прибутку, індикативний, балансовий, нормативний, дослідно-статистичний.

Принципи бізнес-планування: адекватність, цільовий характер, постійність, системність, науковість, оптимізація.

В рамках підготовчої стадії розробки бізнес-плану збирається та опрацьовується інформація, яка стосується підприємницького проекту, що підлягає плануванню, його характеристик, сильних та слабких сторін підприємства, сприятливих можливостей та загроз зі сторони зовнішнього середовища, формування цілей реалізації підприємницького проекту та визначення шляхів і засобів їх досягнення. Фактично зазначені дії і входять до стадії стратегічного планування бізнесу. В економічній літературі під **стратегією** розуміють генеральну комплексну програму дій, яка забезпечує досягнення місії підприємства і його операційних цілей. Своєю чергою стратегічний план є інструментом забезпечення цілеспрямованої поведінки підприємства, формалізованим відображенням гіпотез про майбутню діяльність підприємства у зовнішньому середовищі, основою балансування відносин в середині та поза межами підприємства.

Загальна логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану:

1. Оцінка загального стану підприємства.

2. Проведення зовнішнього аналізу (визначення можливостей і загроз) середовища функціонування підприємства (реалізації підприємницького проекту).

3. Проведення внутрішнього аналізу (визначення сильних і слабких сторін) підприємства (підприємницького проекту).

4. Визначення місії підприємства (підприємницького проекту).

5. Формування цілей і задач діяльності підприємства.
6. Аналіз стратегічних альтернатив.
7. Обрання стратегії та тактики реалізації підприємницького проекту.

Одним з найбільш вірогідних джерел загроз реалізації підприємницького проекту є непередбачувані дії конкурентів. Аналізуючи зовнішні по відношенню до підприємства фактори, слід окреслити сукупність основних конкурентів підприємства, проаналізувати їх сильні та слабкі сторони, характерні особливості продукції (послуг) конкурентів за її вартістю, якістю, зручністю в обслуговування покупців, ефективністю просування товарів, рівнем витратомісткості виробництва. Зручним способом визначення рівня **конкурентоспроможності** підприємства є складання матриці «Конкурентного профілю»

Фактори конкурентоспроможності	Підприємство			Конкурент 1		Конкурент 2	
	R*	V*	VR	V*	VR	V*	VR
Якість товару							
Ціна товару							
Ефективність системи збуту							
Якість обслуговування							
Ефективність							

R - ваговий коефіцієнт; V – оцінка; VR - оціночне значення.

Виявлення сильних та слабких сторін здійснюється в межах внутрішнього аналізу процесу стратегічного управління та передбачає здійснення оцінки факторів, які піддаються впливу та контролю з боку підприємства, тобто факторів, обумовлених результатами його господарювання та є результатом ефективності його функціонування чи окремих дій.

Для оцінки сильних та слабких сторін підприємства можна використовувати форму балансу.

Сильні та слабкі сторони підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Переваги підприємства за напрямками: - маркетинг; - виробництво; - організація праці; - інноваційна діяльність; - управління фінансовими ресурсами, ін.	1. Недоліки підприємства за напрямками: - маркетинг; - виробництво; - організація праці; - інноваційна діяльність; - управління фінансовими ресурсами ін.
2. Унікальні знання та права власності	2. Недостатність володіння підприємством інформацією щодо ефективної технології бізнесу, особливостей та вимог споживачів
3. Наявність у підприємства необхідних (в т.ч. унікальних) ресурсів та доступу до них.	3. Відсутність необхідних ресурсів чи доступу до них.

Результати внутрішнього та зовнішнього аналізу оформляють у вигляді матриці **SWOT-аналізу** проекту:

Зовнішні фактори	
Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
-	-

-	-
Внутрішні фактори	
Внутрішні сильні сторони	Внутрішні слабкі сторони
-	-
-	-

Під **місією** підприємства (підприємницького проекту) слід розуміти основоположний документ, в якому описується вид його економічної діяльності, характеризується цільовий ринок (чи його сегмент), викладаються ключові принципи управління та встановлюються перспективні цілі по відношенню до досягнення бажаних числових оцінок економічних, фінансових, соціальних та екологічних показників, а також проголошується система суспільних та загальнолюдських цінностей.

Відтак, викладена у бізнес-плані місія підприємства має містити характеристику таких елементів:

- 1) товари, послуги (призначення підприємства з огляду на вид його економічної діяльності в межах конкретного сегменту ринку);
- 2) споживачі (покупці продукції (послуг) підприємства);
- 3) географія (ринки (сегмента), на яких підприємство буде вести конкурентну боротьбу);
- 4) проблеми виживання (головна економічна ціль, яку переслідуватиме підприємство);
- 5) філософія підприємства (основні напрями, орієнтири, до яких прагне підприємство, найбільш бажані цінності та пріоритети його функціонування і розвитку);
- 6) уявлення про підприємство (якісні характеристики та конкурентні переваги, які виокремлюють його серед конкурентів та вказують на нові, кращі чи оригінальні шляхи задоволення запитів споживачів).

Фундаментальними джерелами місії підприємства (підприємницького проекту) є його принципи та етика, ціннісні орієнтири, культура та філософія.

Після місії визначають цілі підприємства (підприємницького проекту). **Ціль** – це майбутній бажаний стан, мотив чи рушій поведінки; це параметри діяльності, досягнення яких обумовлено місією підприємства та на реалізацію яких спрямована його господарська діяльність. На відміну від місії, цілі передбачають конкретні терміни їх досягнення, частіше носять внутрішню фірмову орієнтацію та спрямовані на більш ефективне використання ресурсного забезпечення, вимірюються конкретними числовими показниками.

Доцільно формувати **стратегічні цілі** діяльності підприємства за такими основними напрямками:

- 1) становище на ринку (частка ринку, обсяги доходу, захоплення нових ринків);
- 2) інноваційність діяльності;
- 3) наявність ресурсного забезпечення та ефективність його використання;
- 4) дохідність та прибутковість діяльності;
- 5) ефективність управління;
- 6) персонал підприємства;

7) соціальна відповідальність бізнесу.

Після формування стратегічних цілей підприємства необхідно розробити **стратегію** їх досягнення. Процес аналізу стратегічних альтернатив та обрання стратегії реалізації підприємницького проекту традиційно включає такі етапи:

- 1) формування загальної (портфельної) стратегії;
- 2) визначення функціональних стратегій;
- 3) формування ділової (конкурентної) стратегії.

Типова структура бізнес-плану за стандартами UNIDO:

1. Резюме.
2. Опис галузі й компанії.
3. Опис послуг (товарів).
4. Продажі й маркетинг.
5. План виробництва.
6. Організаційний план.
7. Фінансовий план.
8. Оцінка ефективності проекту.
9. Гарантії та ризики компанії.
10. Додатки.

Бізнес-план починається з титульного аркуша, який повинен бути лаконічним та привабливим, не містити зайвих подробиць. На титульному аркуші доцільно навести таку інформацію:

- повна назва та адреса підприємства, контактні дані;
- імена і адреси засновників підприємства та ініціаторів бізнес-проекту;
- інші офіційні атрибути підприємства;
- коротка назва підприємницького проекту;
- дата початку реалізації проекту;
- тривалість проекту;
- період часу, протягом якого є актуальними інформація про проект;
- дата складання документа;
- помітка про конфіденційність інформації.

Наступним аркушем бізнес-плану є зміст. У ньому зазначають сторінки, на яких починаються основні структурні компоненти цього документа та який дозволяє швидко відшукати необхідну інформацію. Варто пам'ятати, що зміст бізнес-плану можна структурувати за розділами, параграфами і т.д. Далі слід розмістити резюме. Це 0,5-2 сторінки тексту, які містять основні положення бізнес-проекту, розрахованого у бізнес-плані.

Завдання резюме:

- навести короткий опис сфери та сутності бізнес-проекту, переваги продукції (послуг) підприємства;
- розкрити можливості підприємства та стратегію реалізації його бізнес-проекту;
- охарактеризувати цільовий ринок (основних споживачів);
- охарактеризувати найбільш значні конкурентні переваги, які існують або які можуть бути створені;

- навести основні економічні показники ефективності бізнес-проекту (дохід, прибутковість, період досягнення беззбитковості, терміни повернення інвестицій, ін.);
- дати коротку характеристику знань, досвіду, ноу-хау основного управлінського персоналу;
- охарактеризувати загальні фінансові потреби (обсяги необхідних інвестицій, джерела їх залучення, терміни та умови обслуговування і повернення) бізнес-проекту та фінансово-економічні показники його ефективності;
- запропонувати форму участі інвестора (партнера, банку, кредитора) у проекті та можливі гарантії щодо повернення інвестицій (кредитних коштів).

У додатки доцільно перенести інформацію, яка перешкоджає легко сприймати основний матеріал та складні спеціалізовані технічні чи технологічні схеми, компоненти, які стосуються реалізації бізнес-проекту. Також у додатках можна розмістити довідки про підприємство, організаційну структуру чи схему управління або технології бізнесу; фінансову та іншу документацію (наприклад, за попередні роки функціонування підприємства); джерела вихідної інформації, бібліографію; технічні дані про продукцію; копії патентів; схеми виробничих потоків; анкетні дані основного управлінського персоналу, ін.

Розділ II

Загальна характеристика підприємства та його продукції (послуг)

Опис галузі і компанії

Розділ бізнес-плану «Галузь, підприємство та його продукція» (Опис галузі і компанії) покликаний надати коротку характеристику підприємства, яке буде здійснювати реалізацію підприємницького проекту; продукції (послуги), яку підприємство пропонуватиме на ринку, а також галузі (цільового ринкового сегменту), в якій функціонуватиме підприємство.

Розділ може починатись із надання інформації про підприємство (чи декількох суб'єктів підприємницької діяльності), яким буде здійснюватись реалізація підприємницького проекту:

- повну та скорочену назву підприємства, код ЄДРПОУ;
- дату реєстрації підприємства, номер реєстраційного свідоцтва, найменування органу реєстрації підприємства;
- поштову та юридичну адресу підприємства;
- підпорядкованість, назву і характеристику вищестоящого органу підприємства;
- види діяльності та їх КВЕД;
- організаційно-правову форму підприємства;
- форму власності та інформацію про частки у капіталі (наприклад, державної та приватної власності);
- загальний розмір статутного капіталу; частки та джерела їх формування засновниками (учасниками) підприємства;
- банківські реквізити;
- адресу податкової інспекції підприємства;
- організаційну структуру підприємства, його дочірніх підприємств;

- прізвища та контактні реквізити керівників підприємства;
- характеристику управлінського персоналу, відповідального за результати реалізації підприємницького проекту (вік, освіта та кваліфікація, попередні місця роботи та посади, термін роботи на підприємстві та на займаній посаді);
- фактори, які визначають діяльність підприємства (SWOT-аналіз);
- цілі та стратегію підприємства.

При розробці бізнес-плану створення нового підприємства важливо обґрунтувати вибір його організаційно-правової форми. Також може бути наведено життєвий (або діловий) цикл функціонування підприємства протягом реалізації підприємницького проекту та після нього.

Слід описати позитивні та негативні сторони, місце розташування підприємства з врахуванням таких факторів, як рівень заробітної плати у районі функціонування; доступність трудових ресурсів; близькість до постачальників та покупців; транспортна інфраструктура; особливості місцевого законодавства, оподаткування та системи державного регулювання підприємницької діяльності.

Важливим завданням розділу «Галузь, підприємство та його продукція» є належне представлення найважливіших характеристик товару (послуги) підприємства, з яким воно буде виходити на ринок. Необхідно не тільки сформулювати загальну уяву про продукцію (послуги), але і розкрити її переваги в порівнянні з товарами-аналогами та продуктами конкурентів, здійснити розрахунки конкурентоспроможності продукту підприємства, виявити рівень попиту на нього.

Характеристика товару підприємства повинна містити інформацію про:

- потребу, яку вона задовольнятиме (в зв'язку з цим важливо висвітлити основні цінності продукції, акцентувати увагу на потребах, які вона буде задовольняти, а не лише на її техніко-економічних характеристиках. Необхідно також описати фактори привабливості продукції (за такими складовими, як цінність, можливості придбання, ціна, якість, екологічність, імідж, товарна марка, форма, упакування, термін служби); переваги; чинники, які забезпечують унікальність продукції; недоліки та методи їх усунення);
- показники якості продукції (послуги) (довговічність, надійність, простота та безпека експлуатації і ремонту, інші позитивні якості);
- економічні показники (ціна придбання та вартість експлуатації, собівартість);
- зовнішнє оформлення та порівняння з іншими аналогічними товарами;
- патентна захищеність;
- показники експорту продукції та його можливості;
- основні напрямки удосконалення продукції (послуги);
- можливі фактори успіху (наприклад, новий для ринку (цільового сегменту) товар, своєчасність виведення продукції (послуг) на ринок ін.).

Особливо важливим моментом розділу «Галузь, підприємство та його продукція» бізнес-плану є науково-обґрунтоване визначення етапів та параметрів життєвого циклу продукції (послуги) підприємства. Така робота передбачає обґрунтування часових термінів проходження товаром (послугою)

основних етапів життєвого циклу, а також прогнозних обсягів виробництва і реалізації продукції на кожному з цих етапів.

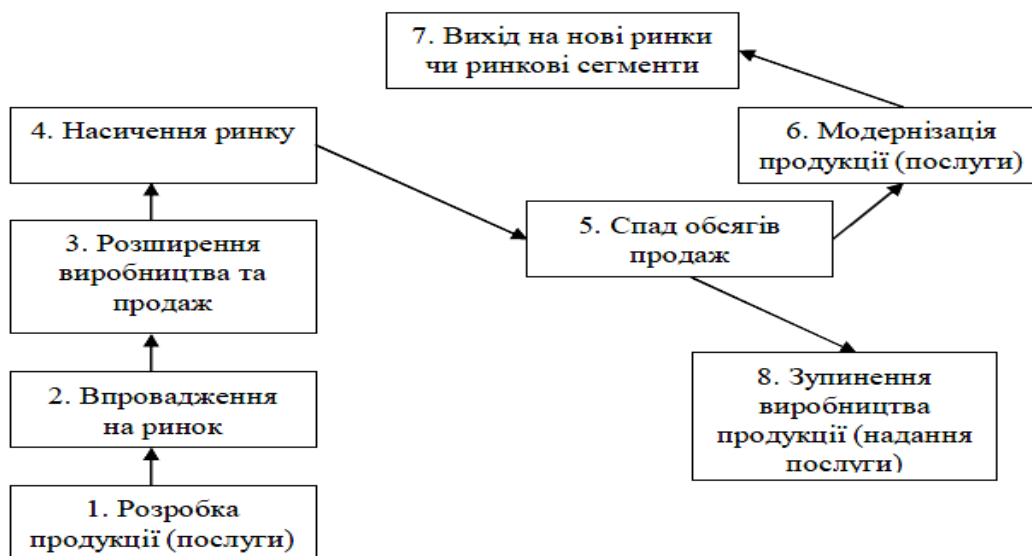


Рис. Етапи життєвого циклу продукції (послуги) підприємства

Опис базових галузевих параметрів має на меті висвітлення питання розкриття концепції поведінки підприємства у галузі:

Доцільно провести аналіз інвестиційної привабливості галузі, який складається з трьох етапів:

- 1) багатофакторного аналізу рівня інтенсивності галузевої конкуренції;
- 2) визначення стадії розвитку галузі;
- 3) безпосередній аналіз інвестиційної привабливості галузі.

Для формування інформації бази побудови конкурентної карти ринку, у якому буде функціонувати підприємство доцільно скласти таблицю:

Середня частка та дисперсія груп конкурентів; темпи приросту ринкових часток і відхилення від дисперсії конкурентів

Підприємство	Середня частка ринку	Відхилення від середньої ринкової частки в групі	Темп приросту ринкової частки (T_s)
Сильні підприємства, частка ринку яких перевищує середньоринкову			
Підприємство 1			
Підприємство 2			
..			
Підприємство n			
Значення для групи		Дисп. групи =	
Слабкі підприємства, частка ринку яких не перевищує середньоринкову			
Підприємство 1			
Підприємство 2			
..			
Підприємство n			
Значення для групи		Дисп. групи =	
Середня частка			

Приклад: Розділи I та II бізнес-плану «Крафтова пивоварня «Майстерська»:

Тема 5

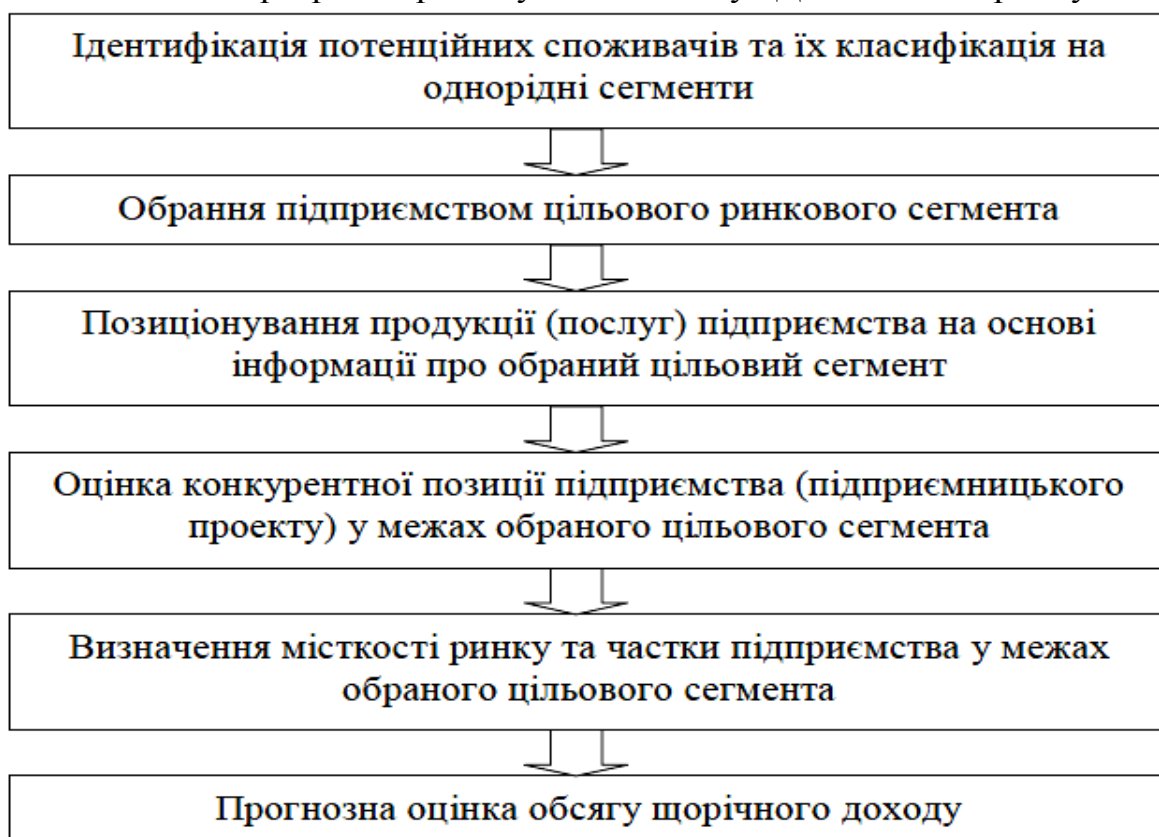
Розділи III і IV бізнес-плану. Опис послуг (товарів). Продажі й маркетинг.

1. Дослідження ринку.
2. Прогнозування обсягів продаж.
3. Маркетингові стратегії.
4. Фінансування плану маркетингу.

Метою написання розділу «Дослідження ринку» (Опис послуг (товарів)) є обґрунтування існування та місткості ринку, на якому планується здійснювати реалізацію продукції (надання послуг) підприємства. В процесі дослідження ринку потрібно висвітлити питання:

- хто є споживачами продукції підприємства;
- де вони знаходяться;
- на яку кількість споживачів розраховує підприємство;
- яка купівельна спроможність покупців та рівень їх доступу до продукції підприємства.

Послідовність розробки розділу бізнес-плану «Дослідження ринку»

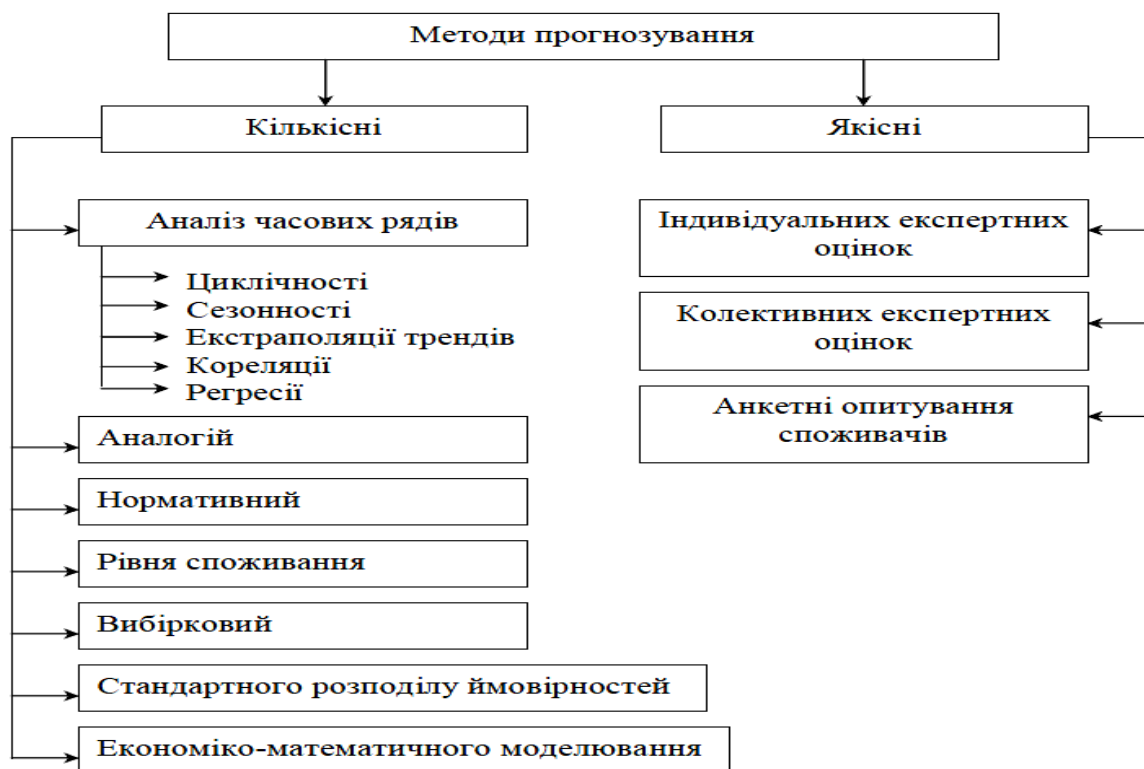


На практиці **процедура сегментації споживачів** передбачає пошук однорідних їх груп або за характеристикою товару (товари виробничо-технічного призначення, особистого споживання, в т.ч. довго- та

короткотривалого користування), або за категоріями споживачів (для власних потреб, для подальшого перепродажу), або за географічним поділом ринку.

Критеріями сегментації в залежності від споживачів можуть бути: вік, стать, національність, будь-яке заняття, освіта, стиль життя, соціальна приналежність, професія, рівень доходів, життєвий цикл сім'ї ін.; для підприємств-споживачів: сфера діяльності, місцезнаходження, осяг продаж, чисельність персоналу ін. Після обрання ринкового сегмента для продукції (послуг) підприємства розробнику бізнес-плану доцільно обґрунтувати заходи щодо позиціонування підприємства на обраному цільовому сегменті ринку. Ці заходи повинні передбачати дії з введення продукції (послуг) підприємства на ринок та забезпечення її конкурентоспроможного розташування у ринковому сегменті; обґрунтування місця розташування підприємства на основі інформації про обраний цільовий сегмент (обрання кращого регіону країни, населеного пункту, кращого місця в населеному пункті і т. ін.). **Позиціонування товарів (послуг) на ринку** може здійснюватись за одним з напрямів: заповнення виявленої на ринку вільної ніші чи займання місця близького до позиції одного з конкурентів (конкурентне позиціонування). Особливо важливим є обрання місця розташування підприємства.

Наступним етапом розробки розділу «Дослідження ринку» є визначення місткості цільового сегмента ринку та частки підприємства на ньому. **Місткість ринку** – виражена у вартісному чи натуральному вираженні купівельна спроможність всієї сукупності потенційних споживачів продукції (послуг). Відповідно, результатом розробки цього розділу бізнес-плану є здійснення **прогнозування обсягів річних продаж.**



Для цього необхідно не лише володіти інформацією про кількість покупців продукції (послуг) підприємства, але й про купівельну спроможність середньостатистичного споживача на покупку продукції (послуг) підприємства протягом року. При чому варто також порівнювати прогностні значення підприємства з обсягами продаж основних конкурентів.

Орієнтовними питаннями, які повинні бути висвітленими в цьому розділі бізнес-плану є:

- хто є потенційними споживачами продукції (послуг) підприємства;
- як можна класифікувати потенційних споживачів (якими є найбільш доцільні критерії сегментації);
- для якої групи споживачів найбільше підходить продукт бізнесу підприємства;
- де знаходяться потенційні споживачі продукції (послуг) підприємства;
- де буде розташовано бізнес підприємства;
- хто основні конкуренти підприємства у боротьбі за покупців у обраному підприємством цільовому сегменті;
- якими є їх сильні та слабкі сторони;
- які конкурентні переваги підприємства порівняно з конкурентами у обраному цільовому сегменті;
- за рахунок чого можна посилити конкурентну позицію підприємства;
- яка загальна місткість цільового ринку;
- на яку кількість споживачів може розраховувати підприємство;
- якою є сумарна купівельна спроможність (у вартісному вираженні) споживачів продукції (послуг) підприємства.

Додатковими питаннями, які слід розкрити у цьому розділі бізнес-плану є аналіз усіх можливих характеристик обраного цільового ринкового сегмента:

- тип конкуренції на ринку (ринок чистої конкуренції; ринок монополістичної конкуренції; олігополії та монополії);
- ринок продавця та ринок покупця;
- характеристика продукції (послуг) за видами товарів (щоденного попиту, попереднього вибору, особливого попиту, пасивного попиту, за групами споживачів); за рівнем довговічності товару (тривалого користування, короткострокового користування), ринки споживчих послуг; товарів промислового призначення, проміжних продавців, державних установ);
- особливості аналізу ринку з метою прогнозування попиту

Внутрішня логіка розробки **розділу «Маркетинг-план»** містить етапи:

1. Опис продукції (послуг), з якою підприємство виходить на ринок.
2. Опис цільового ринкового сегменту.
3. Визначення конкретних маркетингових цілей та задач, яких підприємство прагне досягнути.
4. Обґрунтування маркетингової стратегії проникнення та завоювання ринку.
5. Обґрунтування цінової політики підприємства.
6. Вибір каналів збуту продукції (надання послуг) та основних партнерів по збуту продукції.

7. Опис комплексу заходів по підтримці просування товарів (послуг) підприємства на ринок.

У «Маркетинг-плані» в систематизованому вигляді доцільно представити **стратегії**, які розробляються всередині кожної з складових комплексу маркетингу (**товарної, цінової, збутової та комунікаційної**).

Компонентами розробки стратегії маркетингу є:

- формування цінової політики підприємства;
- обґрунтування каналів збуту продукції;
- вибір способів організації рекламної кампанії;
- формування політики підтримки продукції (послуг) підприємства на ринку.

Товарна політика підприємства включає такі основні напрями: асортиментна політика, створення нової продукції (послуг), стратегія якості продукції (послуг), стратегія організації сервісного обслуговування. Коло товарних стратегій, серед яких підприємство може обрати наступну: відповідно до інноваційності продукції (послуг) (диверсифікації, диференціації), залежно від варіації продукції (варіація функціональних властивостей; варіація фізичних властивостей; варіація дизайну продукції; варіація іміджу; варіація торгової марки; варіація забезпечення додаткових ефектів) або ж одну із стратегій елімінації продукції. У цьому параграфі бізнес-плану доцільно також описати яку із товарних стратегій буде використовувати підприємство відповідно до етапів життєвого циклу своєї продукції (послуг).

Суттєвим заходом щодо підвищення рівня привабливості продукції підприємства є наявність на упакованні товарного знаку, наявність товарної марки.

Невід'ємною складовою «Маркетинг-плану» є обґрунтування **цінової політики** підприємства, яка реалізується через цінові стратегії та повинна розглядатись у контексті загальної політики підприємства.

Встановлюючи ціну на продукцію (послуги), доцільно, враховувати фактори:

- собівартість продукції (послуги);
- наявність унікальних властивостей продукції (послуги) підприємства;
- рівень та динаміку цін товарів (послуг) конкурентів та товарів замінників.

Кінцева ціна встановлюється з врахуванням впливу усіх зовнішніх факторів. При цьому можуть бути враховані такі цінові стратегії:

1. Стратегія закріплення на ринку. Як правило цю стратегію застосовують при встановленні ціни на нові види продукції (послуг). Її суть – у встановленні низької ціни на продукцію з розрахунком на одержання більшого попиту та завоювання значної ринкової частки.

2. Стратегія «зняття вершків». Цю стратегію доцільно застосовувати у випадку впровадження на ринок нової продукції (послуг), продукції з унікальними властивостями, особливо запатентованої.

3. Стратегія цінових ліній. Ціна на продукцію (послуги) підприємства у такому випадку може відрізнитись від існуючих цін за рахунок окремих

параметрів продукції шляхом множення ціни еталонного виробу на коефіцієнт корисності обраного параметру.

4. Стратегія «географічної ціни» дозволяє врахувати при встановленні ціни витрати на постачання продукції (надання послуг) у різні регіони країни.

5. Стратегія знижок з ціни. Цей тип стратегії передбачає свідоме встановлення дещо вищого рівня ціни з подальшим наданням системи розроблених знижок з ціни.

6. Стратегія «опортуністичного ціноутворення». Ця стратегія передбачає встановлення вищого рівня цін на нетривалий період часу у регіонах, де спостерігається тимчасовий підвищений попит на продукцію (послуги).

Види стратегій залежно від ціни та якості продукції

Якість	Ціна		
	Висока	Середня	Низька
Висока	Стратегія преміальних націнок	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія підвищеної ціннісної значимості
Середня	Стратегія завищеної ціни	Стратегія середнього рівня	Стратегія доброякісності
Низька	Стратегія пограбування	Стратегія показного блиску	Стратегія низької ціннісної значимості

Підприємство може обрати одну з цих стратегій, проте у розділі «Маркетинг план» потрібно обґрунтувати її вибір і описати як вона співвідноситься з ціновими стратегіями основних конкурентів.

Слід також обґрунтувати відповідний метод розрахунку ціни.

Існують такі методи визначення базової ціни, які можуть бути використані як окремо, так і у різних комбінаціях:

1. Метод повних витрат (є класичним методом ціноутворення та передбачає розрахунок загальної суми витрат (постійних та змінних) на виробництво і збут продукції та додавання до неї певної норми прибутку).

2. Метод вартості виготовлення (згідно цього методу ціна встановлюється шляхом додавання до повної суми витрат (на одиницю продукції) на сировину, матеріали, напівфабрикати норми прибутку, яка відповідає вкладу підприємства у формування вартості виробу, його оцінки в очах споживачів.

3. Метод маржинальних витрат (передбачає додавання до суми змінних витрат на одиницю продукції суми, яка покриває витрати та забезпечує достатню норму прибутку).

4. Метод рентабельності (базується на тому, що проект повинен забезпечувати рентабельність не нижче собівартості залучених коштів. До сумарних витрат на одиницю продукції додає, наприклад, сума відсотків за кредит).

5. Методи маркетингових чи ринкових оцінок. Цей метод є характерним при виявленні ціни на елітні товари).

У «Маркетинг-плані» необхідно описати **канали розповсюдження продукції** підприємства та систему її товароруку.

1) виробник – споживач;

2) виробник – роздрібний посередник – споживач;

3) виробник – оптовий посередник – роздрібний посередник – споживач.

Важливе місце у «Маркетинг-плані» повинне бути відведене комунікативній політиці підприємства в межах реалізації бізнес-проекту.

Фінансові потреби на реалізацію плану маркетингу.

Після того, як сформовано конкретні цілі, задачі маркетингової діяльності підприємства (в межах реалізації запланованого бізнес-проекту), прийнято рішення про способи та засоби реалізації маркетингових заходів, потрібно скласти бюджет витрат на маркетинг, інформація з якого в подальшому буде перенесена до «Фінансового плану» при формуванні загальної суми інвестицій по проекту.

Доцільно навести витрати підприємства на маркетинг на увесь плановий період, на який здійснюються розрахунки у бізнес-плані, а також розрахувати необхідні витрати на маркетинг, які підприємство повинне понести ще до початку реалізації підприємницького проекту. Оскільки найбільш витратною для підприємства частиною заходів є витрати на рекламу доцільно окремо складати бюджет витрат на рекламу.

Прогнозування обсягів продаж.

Таблична форма для планування бюджету витрат на рекламу

Інструменти реклами	Сума до початку реалізації підприємницького проекту, грн.	Сума за періодами планування, грн.								
		1-й рік			2-й рік			3-й рік		
		помісячно			поквартально			поквартально		
		1	..	12	I	...	IV	I	...	IV
1. Радіо реклама										
2. Преса (газети, журнали, книги, довідники)										
3. Друкована реклама (листівки, плакати, каталоги, відкритки, проспекти)										
4. Телебачення										
5. Розсилка поштою										
6. Зовнішня реклама										
7. Реклама на транспорті										
8. Інша реклама										
Загальна сума витрат, грн.										

Таблична форма для планування розподілу бюджету витрат на маркетинг

Маркетингові заходи	Структура, %	Витрати, грн.

Після визначення усіх складових маркетингової стратегії просування продукції (послуг) підприємства на цільовий ринок доцільно здійснити розрахунок прогнозного обсягу продаж, а в подальшому – прогнозних доходів від реалізації продукції (надання послуг). Прогнозований обсяг збуту продукції (надання послуг) розраховується виходячи з результатів маркетингових досліджень ринку, обсягів та динаміки попиту покупців, врахування конкуренції. **Правильно здійснений прогноз продаж є основою для**

організації виробничого процесу (написання наступного розділу бізнес-плану «Виробничий план»), ефективного розподілу ресурсного забезпечення підприємства, а також забезпечення належного контролю за товарними та матеріальними запасами підприємства.

Приклад: Розділи III, IV бізнес-плану «Крафтова пивоварня «Майстерська»:

Тема 6

Розділи V, VI бізнес-плану. Виробничий план. Організаційний план.

1. Цілі та завдання виробничого плану.
2. Структура виробничого плану; технологія виробництва, контроль якості. Виробнича програма підприємства.
3. Потреба в основних фондах та оборотних активах.
4. Організаційний план

Основне завдання розділу IV «Виробничий-план» полягає в обґрунтуванні можливості підприємства щодо організації виробництва запланованих до реалізації обсягів продукції (створення послуг), відповідної кількості та якості (згідно виробничої програми), у відповідний час, а також щодо залучення для цього необхідного ресурсного забезпечення.

Цілями розробки розділу «Виробничий план» є дати відповіді на питання:

- де буде виготовлятися продукція підприємства;
- якою є послідовність виконання виробничих операцій;
- які машини та обладнання потрібні для виробничого;
- яка вартість придбання чи оренди машин, обладнання, устаткування і т. ін. та суми амортизаційних відрахувань;
- які матеріали, сировина, комплектуючі потрібні для забезпечення належного проходження виробничого процесу, витрати на їх придбання;
- які необхідні обсяги запасів сировини, матеріалів, комплектуючих;
- якими є потреби підприємницького проекту у всіх видах приміщень;
- на яких стадіях виробничого процесу та якими методами буде проводитись контроль якості виробництва;
- якими стандартами чи системами управління якістю виробничого процесу і продукції буде користуватись підприємство;
- яким чином буде організовано утилізацію та ін.

Цей розділ бізнес-плану розробляється для підприємницького проекту, пов'язаного з виробництвом.

Основними складовими блоками IV розділу бізнес-плану є:

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

Виробничий план формується на основі плану збуту продукції (складеного у «Маркетинг-плані») та запроектованих виробничих потужностей підприємства. Технологічний процес (виробничий процес) в загальному являє собою цілеспрямоване перетворення вихідної сировини та матеріалів у готову

продукцію із заданими властивостями, придатну до індивідуального чи виробничого споживання.

Опис технологічного процесу виготовлення готової продукції допомагає чітко визначити:

- які саме машини, обладнання та інструменти необхідні;
- яка сировина, матеріали та комплектуючі будуть використовуватись для виготовлення продукції;
- персонал яких професій та кваліфікацій необхідно залучити;
- які приміщення потрібні для реалізації підприємницького проекту?

Основним ресурсним обмеженням у «Виробничому плані» є планова виробнича потужність – максимальний обсяг виробництва згідно продуктивності обладнання, яке передбачається встановити. Враховується:

- прогноз попиту та рівня проникнення на ринок продукції (послуг)
- можливості доступу підприємства до необхідних ресурсів, сировини та матеріалів;
- тип виробництва;
- особливості продукції, яка виготовляється чи послуг, які надаються;
- застосування технології;
- мінімальний беззбитковий обсяг виробництва;
- наявність відповідного обладнання (машин, устаткування, та інших засобів виробництва).

У межах забезпечення контролю якості виробничого процесу необхідно розглянути існуючу на підприємстві або обґрунтувати необхідну систему управління якістю продукції (послуг). Також необхідно описати можливий вплив відходів виробництва підприємства на навколишнє середовище (атмосферу, водні ресурси і т.д.) та розрахувати додаткові витрати на викиди у навколишнє середовище, штрафи, облаштування системи очисних споруд ін.

План виробництва представляють, як правило, у типових таблицях:

Таблична форма для планування виробничої програми підприємства

Показники	Значення показника за періодами планування								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			поквартально			поквартально		
	1	..	12	I	...	IV	I	...	IV
Продукція 1, од.									
Продукція 2, од.									
Продукція 3, од.									
..									
Продукція n, од.									
Інша реалізація, од.									

В робочому варіанті бізнес-плану рекомендовано розраховувати три варіанти прогнозу виробництва продукції: песимістичний, оптимістичний та найбільш ймовірний. В офіційний бізнес-план буде перенесено інформацію відповідно до оптимального варіанту з врахуванням подальшої інформації,

одержаної при розробці розділу «План ризиків» та розрахунків економічної ефективності проекту.

Наступною компонентою «Виробничого плану» є опис виробничих потужностей та заходів підприємства щодо їх розвитку. Здійснюється обґрунтування потреби у всіх видах ресурсів, необхідних підприємству до моменту початку реалізації підприємницького проекту.

Таблична форма для планування потреби (до початку реалізації підприємницького проекту) у матеріально-технічній базі

Елемент матеріально-технічної бази	Наявний, буде придбано чи одержано в оренду	Постачальник	Вартість придбання, грн.	Терміни служби (міс.)	Додаткові витрати, які будуть понесені до початку реалізації проекту, грн.
1. Будівлі і споруди					
2. Машини і обладнання					
3. Сировина та матеріали (інвентар)					
Всього:					

Розрахунок потреби у необхідних основних фондах здійснюють за видами основних фондів, виходячи з нормативів їх продуктивності. Потреба в основних засобах підприємства оцінюється, як правило, експертно на основі особливостей виробничо-господарської діяльності, галузі, обраної технології та виробничої потужності, продуктивності обладнання ін.

Загальна потреба у основних засобах підприємства (ПОФ) може бути визначена факторно-аналітичним методом шляхом множення планового обсягу доходу (ТПЛ) на фактичну фондомісткість доходу (ФМ) з врахуванням відсотку використаного резерву потужності РП:

$$ПОФ = \frac{ТПЛ \cdot ФМ \cdot (100 - РП)}{100}$$

У блоці «Розрахунок потреби в оборотних активах» необхідно: перерахувати всі види сировини, матеріалів та комплектуючих, а також інших виробничих оборотних активів, які будуть використовуватись у виробничому процесі та вказати їх постачальників; визначити, за якою ціною підприємство буде їх купувати; дати пояснення відносно місця розташування постачальників, фінансових та інших умов постачання.

Доцільно здійснити розрахунок необхідних для реалізації підприємницького проекту трудових ресурсів, а також витрат на його утримання.

Таблична форма для планування потреби у персоналі та розрахунку фонду оплати праці

Назва стратегічного підрозділу, відділу; категорія персоналу; посада	Кількість, осіб	Середньомісячна основна з/пл, грн.	Додаткова з/пл, грн.	Інші заохочувальні і компенсаційні виплати, грн.	Нарахування на ФОП, грн.	Всього місячний ФОП, грн.
1. Керівники						
2. Робітники						
3. Фахівці						
4. Службовці						
5. Молодший обслуговуючий персонал						
6. Стажери						
Всього:						

Розподіл витрат на умовно-постійні та умовно-змінні

Умовно-постійні витрати	Умовно-змінні витрати
1. Витрати на оплату праці (та соціальні заходи) в частині оплати праці за посадовими окладами та тарифними ставками, соціальних виплат	1. Витрати на оплату праці (та соціальні заходи) в частині оплати праці за відрядними розцінками та преміальними виплатами
2. Витрати на оренду та отримання основних фондів	2. Витрати на перевезення, крім витрат на управління власного транспорту
3. Амортизаційні відрахування на повне відновлення основних фондів і нематеріальних активів	3. Витрати на зберігання, сортування, обробку, пакування та передпродажну підготовку товарів
4. Витрати на поточний ремонт основних фондів	4. Витрати на рекламу
5. Знос та утримання малоцінних та швидкозношуваних предметів	5. Відсотки за користування кредитом
6. Витрати на страхування майна	6. Втрата товарів у межах норм природного убутку під час перевезення, зберігання, реалізації
7. Інші витрати (в частині витрат, пов'язаних з забезпеченням нормальних умов праці, витрат на управління торговельною діяльністю та оприлюднення річного звіту ін.)	7. Інші витрати (оплата послуг комерційних банків, витрат на лабораторний аналіз товарів, витрат щодо набору робочої сили, податків та обов'язкових відрахувань, що входять до складу витрат обігу та залежать від обсягу товарообороту та доходів підприємства, витрат на утримання касового господарства ін.)

Таблична форма для планування кошторису витрат та калькуляції собівартості
одиниці продукції

Елементи витрат	Сума за періодами планування, грн.								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			поквартально			поквартально		
	1	..	12	I	...	IV	I	...	IV
1. Обсяг продаж, всього									
2. Собівартість, в т.ч.:									
2.1. Сировина									
2.2. Матеріали									
2.3. Покупні та комплектуючі вироби									
2.4. Паливо									
2.5. Електроенергія									
2.6. Фонд оплати праці робітників									
2.7. Фонд оплати праці спеціалістів та службовців									
2.8. Нарахування на заробітну плату									
2.9. Амортизація основних виробничих фондів									
2.10. Витрати на рекламу									
2.11. Представницькі витрати									
2.12. Витрати на навчання									
2.13. Витрати на аудит, консультації									
2.14. Відсотки за кредит									
2.15. Інші витрати									
3. Позареалізаційні операції (сальдо)									
3.1. Дохід по цінних паперах									
3.2. Дохід від оренди									
3.3. Сальдо штрафів									
3.4. Податок на майно									
3.5. Податок на землю									
3.6. Податок на рекламу									
3.7. Інші доходи чи витрати									
4. Балансовий прибуток									
5. Податки та платежі з прибутку									
5.1. Податок на прибуток									
5.2. Інші податки									
6. Чистий прибуток									

В межах розрахунку потреби бізнес-проекту в оборотних активах вихідними даними для розрахунку є планові обсяги виробництва продукції (надання послуг), а також нормативна база потреби в матеріальних ресурсах на одиницю продукції. **Потреба в матеріальних ресурсах визначається методом прямих розрахунків, тобто шляхом множення норми розходу матеріалів на відповідні показники обсягів виробництва.**

Розрахунок потреби бізнес-проекту в оборотних активах може бути здійснений на перші місяці планового періоду. В подальшому потреба в оборотних активах може змінюватись відповідно до коефіцієнта нормування

оборотних активів (залежно від темпів росту обсягів виробництва та покращення показників ефективності використання оборотних активів).

Загальна сума потреби підприємницького-проекту в оборотних активах розраховується шляхом сумування потреби в кожному з окремо взятих елементів оборотних активів за формулою: $N_{OA} = N_{B3} + N_{NB} + N_{BMP} + N_{3GP}$
де: N_{B3} – норматив оборотних активів у виробничих запасах, грн; Норматив оборотних активів у незавершеному виробництві (N_{NB}). Норматив оборотних активів у залишках готової продукції (N_{3GP})

Розрахунок потреби у основних фондах проводять по кожному виду основних фондів, виходячи, в першу чергу, з нормативів продуктивності обладнання. Потреба в основних засобах підприємства оцінюється, як правило, експертно на основі особливостей обраної виробничо-господарської діяльності підприємства, галузі, технології та виробничої потужності, продуктивності обладнання ін.

Планування потреби бізнес-проекту у персоналі передбачає розрахунок на увесь період планування штатного розпису підприємства, визначення конкретної потреби підприємства в усіх категоріях працівників. Наприклад, метод прямого розрахунку, при якому **планова чисельність персоналу розраховується як відношення планового обсягу виробництва продукції до планової продуктивності праці.**

Розділ «Виробничий план» завершують розрахунками витрат на виробництво та собівартості одиниці продукції (до розділу додаються калькуляція витрат виробництва та розрахунки за всіма статтями кошторису витрат на виробництво).

Таблична форма для планування постійних і змінних витрат для розрахунку точки беззбитковості

Показник	Значення показника за рік, грн.	Значення показника з розрахунку на одиницю продукції, грн.	Рівень показника до доходу, %
Дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг)			
Змінні витрати, в т.ч.:			
...			
Вложений дохід			
Постійні витрати, в т.ч.:			
...			
Операційний прибуток			
Податок на прибуток			
Чистий прибуток			
Точка беззбитковості, одиниць			
Точка беззбитковості, грн.			
Запас безпеки, %			
Запас безпеки, одиниць			

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.

Річна сума амортизації визначається діленням вартості, яка амортизується, на очікуваний період часу використання об'єкта основних засобів:

$$AB = \frac{B_{перв} - B_{лікв}}{T_{кв}}$$

де: AB – амортизаційні відрахування;

$B_{перв}$ – первісна вартість;

$B_{лікв}$ – ліквідаційна вартість;

$T_{кв}$ – термін корисного використання.

Розділ V «Організаційний план» розглядає проблеми організації процесу реалізації підприємницького проекту, а також забезпечення роботи ключового управлінського персоналу, тому є одним із найбільш важливих. Його основне завдання - обґрунтувати вибір форми організації підприємницького проекту, показати хто здійснюватиме цю роботу, а також доказати що управлінський та інший персонал підприємства в змозі успішно реалізувати бізнес-проект.

Основними складовими блоками цього розділу є:

1. Обґрунтування форми власності та організаційно-правової форми управління підприємством (реалізацією бізнес-проекту).

2. Обґрунтування потреби підприємницького проекту в основному управлінському персоналі, організації, оплаті та стимулюванні його праці.

3. Визначення консалтингових потреб реалізації підприємницького проекту.

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

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

При розробці організаційної структури управління підприємством необхідно дотримуватись принципів до її побудови:

- 1) відповідність цілям бізнес-проекту;
- 2) єдність структури та функцій управління;
- 3) первинність функцій і вторинність органу управління;
- 4) поєднання централізації, спеціалізації та інтеграції функцій управління;
- 5) зв'язок з виробничою структурою;
- 6) відповідність потоку інформації структурі управління;

7) комплексність охоплення всіх видів діяльності.

Процес розробки організаційної структури управління підприємством (підприємницьким проектом) передбачає необхідність проведення таких робіт:

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

«Організаційний план» передбачає також обґрунтування вибору форми власності (приватна, колективна, комунальна, державна, змішана) та правового статусу і форми господарювання (одноосібне підприємство, господарське товариство, кооперативне підприємство, орендне підприємство).

В цьому розділі бізнес-плану необхідно вказати на причини вибору відповідної форми організації підприємства (бізнес-проекту), зазначити потенційні переваги обраного рішення, охарактеризувати можливі зміни юридичного статусу підприємства в перспективі.

Важливою складовою «Організаційного плану» є параграф «Ключовий управлінський персонал». Управлінський персонал підприємства відповідатиме за реалізацію підприємницького проекту, тому у цьому параграфі бізнес-плану необхідно відобразити основні сильні і слабкі сторони управлінського персоналу.

Необхідно визначити, які саме працівники апарату управління, якого профілю, з якою освітою і досвідом потрібні для успішної реалізації підприємницького проекту. Для цього всю роботу, яка повинна бути виконана на підприємстві, необхідно розділити на відповідні компоненти: функції, задачі і конкретні види діяльності. У цьому параграфі доцільно також вказати на розмір заробітної плати та додаткової оплати праці ключового управлінського персоналу. Для керівника підприємства може бути виокремлена відповідна частка в статутному капіталі підприємства. В цьому підрозділі бізнес-плану може бути наведена інформація про співвідношення між кількістю адміністративно-управлінського персоналу та інших категорій працюючих.

Таблична форма для планування управлінських можливостей підприємства

Основні функції управління	Забезпечується персоналом підприємства	Необхідна зовнішня допомога	Спосіб отримання зовнішньої допомоги	
			підвищення кваліфікації персоналу підприємства	запрошення консультантів
Бухгалтерський облік				
Оподаткування				
Планування				
Організація діяльності				
Управління фінансовими ресурсами				
Управління персоналом				
Управління товарорухом				
Управління витратами				
Ціноутворення				
Юридичні питання				
Страховання				

Серед цілей розробки «Організаційного плану» окреме місце повинно відводитись питанням кадрової політики. Йдеться про систему відбору персоналу при прийнятті на роботу та методи спеціальної підготовки персоналу підприємства до необхідного рівня.

Таблична форма для розробки календарного плану-графіку реалізації проекту (до моменту початку реалізації підприємницького проекту)»

№ п/п	Зміст етапу	Період реалізації, номер місяця з початку виконання робіт					Вартість етапу, грн.
		1	2	3	..	n	
1							
2							
3							
..							
n							
Всього, грн.:							

Приклад: Розділи V, VI бізнес-плану «Крафтова пивоварня «Майстерська»:

Тема 7

Розділи VII і VIII бізнес-плану. Фінансовий план. Оцінка ефективності проекту.

1. Зміст та послідовність розробки фінансового плану.
2. Табличні форми фінансового плану.
3. Основні фінансові коефіцієнти.
4. Оцінка ефективності бізнес-проекту.

Значення розділу «Фінансовий план» бізнес-плану полягає в тому, що показники, які розраховуються в ньому мають значення для прийняття кінцевого рішення щодо прийнятності підприємницького проекту для подальшої його реалізації. Метою цього розділу бізнес-плану є дати відповідь на питання щодо терміну окупності інвестицій по проекту та обґрунтування основних показників його ефективності. Відповідно до цієї мети основними завданнями «Фінансового плану» є:

- узагальнити результати всіх попередніх розділів бізнес-плану та звести воедино усі необхідні капіталовкладення для початку реалізації, а також інформацію про поточні витрати в межах підприємницького проекту, визначені в попередніх розділах бізнес-плану; обґрунтувати таким чином загальну потребу бізнес-проекту в інвестиціях;

- визначити джерела фінансування інвестицій по проекту та їх структуру;
- розробити план руху грошових коштів;
- скласти план чистого доходу та витрат;
- спрогнозувати плановий баланс підприємства (підприємницького проекту);

- розрахувати значення показників-індикаторів обсягів господарської діяльності підприємства (підприємницького проекту);

- розрахувати основні показники фінансової ефективності проекту.

Загальна сума інвестицій, необхідних для реалізації підприємницького проекту **включає передусім витрати на формування основного (необоротного) капіталу, оборотного капіталу, виробничих витрат та витрат на збут**. При чому основний капітал являє собою засоби, необхідні для забезпечення проекту основними фондами та нематеріальними активами, а обіговий капітал – засоби, необхідні для функціонування підприємства та нормальної реалізації підприємницького проекту. Для забезпечення належного планування інвестицій по проекту та поточних його витрат слід зібрати відповідну інформацію з усіх попередніх розділів бізнес-плану, а також скористатись прикладом класифікації загальних витрат підприємницького проекту, наведеною у таблиці.

Класифікація джерел загальних витрат (інвестицій) підприємницького проекту

Група витрат	Підгрупа витрат	Перелік витрат	Склад витрат
I. Першопочаткові інвестиційні витрати	1.1. Витрати на основні фонди та нематеріальні активи	Витрати на інвестиції в основний капітал	Вартість придбання земельної ділянки, будівництва, обладнання та його монтажу, придбання інших основних засобів, включаючи їх транспортування, монтаж ін.
		Довиробничі та післявиробничі витрати	Розробка ТЕО, реєстрація підприємства, оплата патентів, відряджень, адміністративних витрат, пов'язаних з організацією бізнес-проекту
	1.2. Витрати на обіговий капітал (А) – Б) = чистий обіговий капітал)	А) Поточні активи	Придбання усіх видів оборотних активів
		Б) Кредиторська заборгованість	Комерційний кредит, оплата заборгованості перед кредиторами ін.
II. Виробничі витрати	2.1. Заводські витрати	А) Матеріальні	Сировина, матеріали, паливо ін.
		Б) Трудові	Оплата праці виробничого персоналу
		В) Заводські накладні витрати	Витрати на ремонт обладнання, прибирання, освітлення виробничих площ, утилізацію відходів ін.
	2.2. Адміністративні та накладні витрати		Оплата праці адміністративного персоналу, зовнішніх консультацій, накладні витрати
		2.3. Амортизаційні витрати	Амортизаційні відрахування
		2.4. Фінансові витрати	Рентні платежі, оплата штрафів, пені ін.
III. Збутові витрати	3.1. Прямі витрати	А) упакування та зберігання готової продукції	
		Б) Витрати на збуту	Реклама, оплата комісійних ін.
		В) Транспортні витрати	
	3.2. Непрямі витрати		Оплата персоналу, витрати на дослідження ринку ін.

Таблична форма для планування загальних інвестицій по проекту

Група та вид інвестицій	Сума, грн.
I. Першопочаткові інвестиції, в т.ч.:	
I.I. Витрати на основні фонди та нематеріальні активи, в т.ч.:	
..	
I.II. Витрати на оборотний капітал, в т.ч.:	
..	
II. Інвестиції на стадії підготовки виробництва (підприємницького проекту), в т.ч.:	
..	
III. Виробничі витрати, в т.ч.:	
..	
IV. Витрати на збут, в т.ч.:	
..	
ВСЬОГО ІНВЕСТИЦІЇ ПО ПРОЕКТУ:	

Для залучення необхідних фінансових ресурсів на реалізацію підприємницького проекту в залежності від конкретних умов можуть бути розглянуті такі джерела фінансування: власні засоби; статутний капітал; прибуток; амортизаційні відрахування; резервний фонд; резерв платежів та витрат, які передбачаються; залучені засоби: коротко- та довгострокові кредити, дольова участь, прями виробничі інвестиції, випуск цінних паперів, інші форми залучення капіталу; лізинг; позабюджетні фонди; державні субсидії; кошти місцевих бюджетів.

Основні табличні форми фінансового плану.

Для наочного представлення фінансових розрахунків у «Фінансовому плані» використовують спеціальні відомості (форми представлення планових розрахунків), основними з яких є: **план руху грошових коштів (план доходів та витрат); план чистого доходу; проектний баланс.**

Таблична форма для планування руху грошових коштів

Показник	Значення показника за періодами планування, грн.								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			поквартально			поквартально		
	1	..	12	I	...	IV	I	...	IV
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)									
Непрямі податки та інші вирахування з доходу									
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)									
Інші доходи									
Разом чисті доходи									
Постійні витрати всього, в т.ч.:									
..									
Змінні витрати всього, в т.ч.:									
..									
Всього витрат									
Прибуток									
Податок на прибуток									
Чистий прибуток									
Коефіцієнт дисконтування									
Теперішня вартість чистого грошового потоку (наростаючим підсумком)									
Витрати на покриття інвестицій по проекту									

Використання коефіцієнта дисконтування (який зменшує чистий прибуток підприємства та зменшується з кожним наступним періодом від початку реалізації підприємницького проекту) дозволяє врахувати зниження вартості грошових коштів у часі. У таблиці «**Рух грошових коштів**» необхідно врахувати прогнозовані у «Маркетинг-плані» сезонність обсяги продаж, зміну цін, а у «Виробничому плані» - можливий приріст обсягів виробництва продукції, перспективи розвитку галузі та тенденції розвитку підприємства. **«Відомість чистого доходу» є спрощеною формою таблиці «Рух грошових коштів».** Тому може не розроблятися у «Фінансовому плані».

Третім важливим документом «Фінансового плану» є **прогнозний баланс підприємства** (реалізації підприємницького проекту), який складається за усіма періодами планування бізнес-плану. Баланс – фінансовий документ, в якому засоби підприємства групують, з одного боку по їх складу та

розміщенню, а з іншої – за джерелами їх формування в грошовому вираженні на визначену дату. Баланс відображає співвідношення між економічними ресурсами підприємства та його зобов'язаннями. Специфікою **планового балансу** бізнес-плану від традиційного бухгалтерського є наявність трьох розділів, які є рівністю:

Активи = Пасиви + Зобов'язання перед власниками (акціонерами).

Таблична форма планового балансу підприємства

Показник	Значення показника за періодами планування, грн.								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			поквартально			поквартально		
	1	..	12	I	...	IV	I	...	IV
АКТИВ									
I. Необоротні активи									
Незавершене будівництво									
Основні засоби: залишкова вартість									
первісна вартість									
Знос									
Довгострокові фінансові інвестиції									
Інші необоротні активи									
Всього за розділом I									
II. Оборотні активи									
Запаси:									
Виробничі запаси									
Готова продукція									
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:									
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом:									
Інша поточна заборгованість									
Поточні фінансові інвестиції									
Грошові кошти та їх еквіваленти:									
В національній валюті									
В іноземній валюті									
Всього за розділом II									
III. Витрати майбутніх періодів									
ПАСИВ									
I. Забезпечення майбутніх витрат та платежів									
II. Довгострокові зобов'язання									
III. Поточні зобов'язання									
Короткострокові кредити банків									
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями									
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги									
Поточні зобов'язання по розрахунках:									
з бюджетом									
з страхування									
з оплати праці									
Інші поточні зобов'язання									
Всього за розділом IV									
IV. Доходи майбутніх періодів									
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ ПЕРЕД ВЛАСНИКАМИ									
Статутний капітал									
Додатковий капітал									
Резервний капітал									
Нерозподілений прибуток (збиток)									
Неоплачений капітал									

Плановий баланс підприємства показує:

- яку суму фінансових ресурсів підприємство планує витратити на придбання активів;
- як підприємство планує фінансувати придбання активів (якими будуть джерела залучених коштів);
- який обсяг фінансових ресурсів повинен бути залученим ззовні.

Очікувані фінансові коефіцієнти

Для фінансової оцінки підприємницького проекту застосовується система показників, які можна згрупувати за двома напрямками:

- 1) показники, які характеризують ліквідність і платоспроможність підприємства у кожному з періодів реалізації підприємницького проекту;
- 2) показники, які свідчать про доцільність прийняття рішення про реалізацію підприємницького проекту.

Інформаційною базою щодо розрахунку **першої групи показників** служать дані з планового балансу, складеного у цьому розділі бізнес-плану. Для значень показників ліквідності і платоспроможності підприємства у кожному з періодів реалізації підприємницького проекту доцільно скласти окрему таблицю, інформація з якої відобразатиме періоди низького рівня та періоди стабілізації фінансового стану підприємства (підприємницького проекту). Порівняльні показники оцінки фінансового стану підприємства та методику їх розрахунку представлено у таблиці.

Порівняльні показники оцінки фінансового стану підприємства, методика їх обчислення та форма подання результатів у бізнес-плані

Показник	Методика обчислення	Оптимальне значення	Значення показника за періодами, грн.								
			1-й рік			2-й рік			3-й рік		
			помісячно			поквартально			поквартально		
			1	..	12	I	...	IV	I	...	IV
Коефіцієнт фінансової незалежності	Власний капітал / валюта балансу	$\geq 0,5$									
Коефіцієнт фінансової стійкості	Залучений капітал / власний капітал	$0,5 < 1,0$									
Коефіцієнт інвестування	Власний капітал / необоротні активи	$> 1,0$									
Наявність робочого капіталу	Оборотні активи – поточні зобов'язання	$\geq 0,5$									
Коефіцієнт маневрування	Власний оборотний капітал / власний капітал	$0,4 - 0,6$									
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / поточні зобов'язання	$1,5 - 2,0$									
Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотні активи / довгострокові і поточні зобов'язання	$\geq 1,5$									
Коефіцієнт ліквідності балансу	Активи / довгострокові і поточні зобов'язання	$> 2,0$									

Важливим показником оцінки ефективності діяльності підприємства є показник рентабельності. розрізняють рентабельність інвестованих ресурсів (капіталу), рентабельність продукції і рентабельність господарської діяльності.

Рентабельність інвестованих ресурсів (капіталу) обчислюється у кількох модифікаціях: рентабельність активів $P_{акт}$; рентабельність власного капіталу; рентабельність акціонерного капіталу.

$$P_{акт} = \frac{\Pi_з}{СА} \cdot 100\% \quad \text{або} \quad P_{акт} = \frac{\Pi_ч}{СА} \cdot 100\%$$

де: $\Pi_з$ – загальний прибуток підприємства за рік (прибуток від усіх видів діяльності, до його оподаткування та розподілу);

$СА$ – середньорічна вартість активів;

$\Pi_ч$ – чистий прибуток підприємства за рік.

Валова рентабельність основної діяльності:

$$P_в = \frac{\Pi_в}{C_{пр}} \cdot 100\%$$

де: $\Pi_в$ – валовий прибуток;

$C_{пр}$ – собівартість реалізованої продукції.

Друга група:

1. **Чиста поточна вартість ЧТВ** визначається по кожному року періоду реалізації підприємницького проекту шляхом дисконтування усіх доходів та витрат до певного моменту часу (як правило, до моменту початку реалізації підприємницького проекту) при фіксованій, наперед визначеній нормі відсотка. Значення чистого потоку готівки, одержані за кожним періодом додаються:

$$\text{ЧТВ} = \text{ЧПГ1} + (\text{ЧПГ2} \times K_2) + (\text{ЧПГ3} \times K_3) + \dots + (\text{ЧПГn} \times K_n)$$

де: ЧПГ – чистий потік грошових коштів за кожним періодом реалізації підприємницького проекту, грн.;

(1, 2 .. n) – номер періоду (місяця, кварталу) реалізації підприємницького проекту;

K – коефіцієнти дисконтування, які визначають за формулою: $K = (1 + r) / r$;

r – норма прибутку (ставка дисконту), яку інвестор хоче одержати за згоду відтермінувати поступлення платежів на майбутні періоди. Доцільно приймати цю ставку рівною середній ставці відсотка, яку виплачують за депозитними вкладками, або ставці відсотка на довгострокові кредити на фінансовому ринку.

Таким чином, підприємницький проект із позитивним чи нульовим значенням ЧТВ слід вважати прийнятним. При ЧТВ менше нуля рентабельність проекту є нижчою за мінімальну норму i , відповідно, від цього проекту слід відмовитись.

2. **Внутрішня норма окупності або доходності (ВНО, IRR)** – коефіцієнт дисконтування, при якому величина поступлень по проекту рівна поточній сумі інвестицій, а величина чистої поточної вартості рівна нулю. Для розрахунку ВНО застосовується та ж методика, що й для розрахунку ЧТВ. Іншими словами **коефіцієнт ВНО відображає рентабельність проекту.**

$$\sum_{i=1}^n \frac{B_t - IC_t}{(1 + IRR)^t} = 0$$

де: B_t – вигоди проекту в рік t ;

IC – інвестиційні витрати на початок проекту;

i – ставка дисконту;

n – тривалість (строк життя) проекту.

3. **Період окупності** – термін часу, необхідний для повернення усіх інвестицій за рахунок доходів від проекту; це тривалість періоду, протягом якого сума чистих доходів, дисконтованих на момент завершення інвестицій, рівна сумі інвестицій. Проектна пропозиція може бути прийнятною, якщо її період окупності є меншим чи рівним прийнятному періоду часу, визначеному на основі минулого досвіду здійснення аналогічних проектів чи прийятних нормативів.

4. **Індекс доходності** – відношення суми приведених ефектів (чистих поточних вартостей) до величини інвестицій. Якщо ЧТВ є позитивною, то і індекс доходності більше одиниці і навпаки.

Аналіз беззбитковості передбачає визначення обсягів господарської діяльності підприємства, при яких дохід від продажу продукції (надання послуг) підприємства відповідає його витратам. Для визначення точки беззбитковості необхідно знати інформацію про продажну ціну одиниці продукції (або рівень валового доходу), змінні витрати на одиницю продукції (або рівень змінних витрат) та загальні умовно-постійні витрати.

$$ТБ = ПВ / (Ц - ЗВ)$$

де: ТБ – обсяг виробництва (збуту) продукції, при якому досягається беззбитковість господарської діяльності підприємства, грн;

ПВ – постійні витрати, грн;

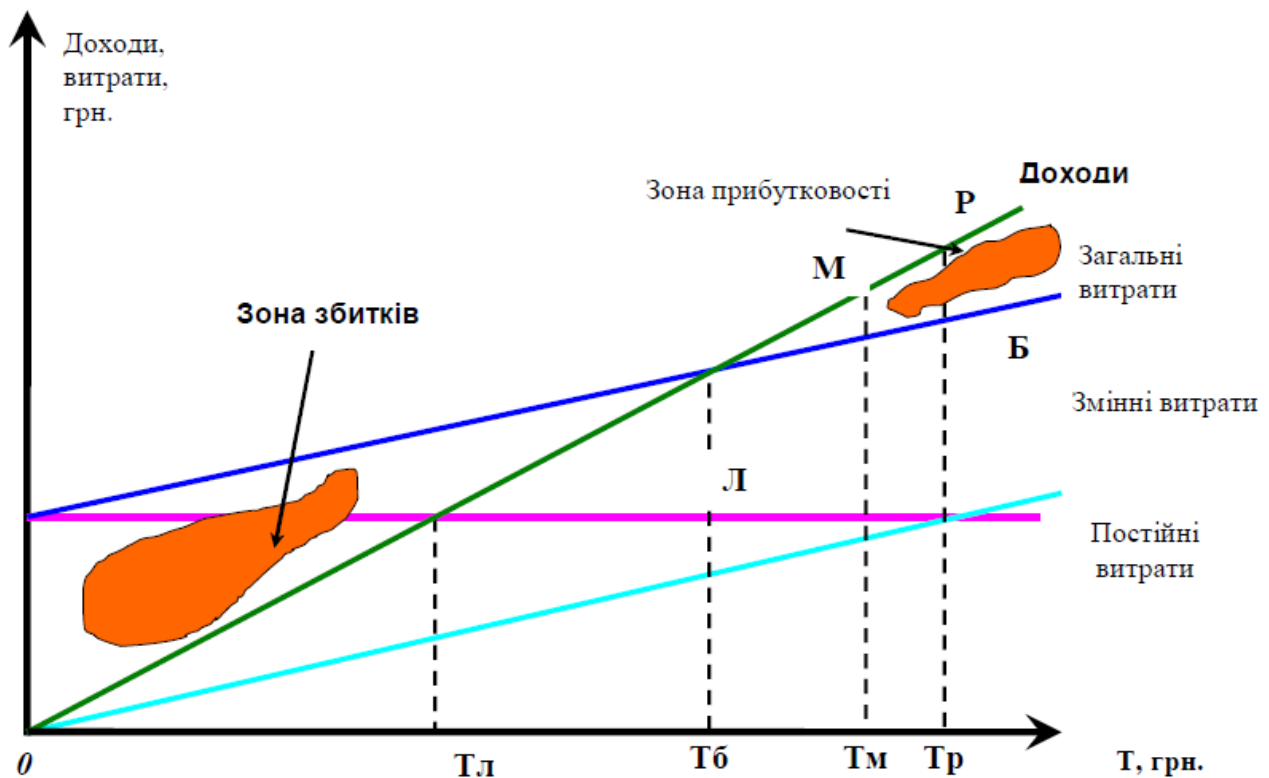
Ц – ціна одиниці продукції, грн;

ЗВ – змінні витрати, грн.

У «Фінансовому плані» доцільно представляти графічну інтерпретацію декількох показників-індикаторів обсягів господарської діяльності (доходу) підприємства. На рисунку зображено чотири основні точки (критичні межі) обсягів господарської діяльності (доходу): **точка беззбитковості, ліквідації, мінімальної рентабельності та ресурсозабезпеченого прибутку.**

Точці ліквідації відповідає значення доходу, при якому підприємство покриває лише власні умовно-постійні витрати. За такої ситуації воно може функціонувати на ринку, оскільки покриває основні витрати, пов'язані з функціонуванням підприємства, проте в цій точці воно є збитковим і не покриває змінні витрати.

Точці беззбитковості відповідає значення доходу, при якому підприємство покриває умовно-постійні та змінні витрати. За такої ситуації підприємство не зазнає збитків, проте не одержує прибутку та неспроможне забезпечити належний розвиток, одержання прибутку на вкладений капітал ін



Т – дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

Л – точка ліквідації (доходи дорівнюють постійним витратам);

Б – точка беззбитковості (доходи дорівнюють загальним витратам);

М – точка мінімальної (цільової) рентабельності (прибуток забезпечує мінімальну рентабельність капіталу);

Р – точка ресурсно-забезпеченого прибутку (прибуток за умови ефективного використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів).

Точці мінімальної рентабельності відповідає значення доходу, при якому підприємство покриває не лише загальні витрати, але й забезпечує віддачу на вкладений капітал.

Точці ресурсозабезпеченого прибутку відповідає таке значення доходу, при якому підприємство ефективно використовує наявні у нього ресурси (матеріальні, трудові, фінансові).

Точка ресурсозабезпеченого прибутку є бажаним обсягом господарської діяльності та повинна бути орієнтиром при плануванні обсягів доходу та, відповідно, усіх інших залежних від нього показників «Фінансового плану».

Для розрахунку планового (ресурсозабезпеченого) обсягу доходу може бути використана послідовність дій, наведена у «Виробничому плані».

Цілі та завдання презентації бізнес-плану, методологічні основи експертизи бізнес-плану

Презентація бізнес-плану являє собою процес представлення його основних положень та результатів, отриманих при розробці, заінтересованим сторонам. Її цілями є ознайомлення заінтересованих осіб із сутністю підприємницького проекту, демонстрація в найдоступнішій формі сутності

підприємницької ідеї, започаткування активних партнерських відносин з потенційними контрагентами, інвесторами, кредиторами.

Факторів впливу на мету, цілі, зміст та форму презентації бізнес-плану є не менше, ніж факторів впливу на зміст та форму цього документа. Сюди можна віднести особливості суб'єкта, для якого розробляється цей документ, вид бізнесу, обсяги необхідних інвестицій і т. ін. Чинниками, які слід врахувати при підготовці презентації бізнес-плану і які приваблюють потенційних кредиторів та інвесторів для фінансування підприємницького проекту є:

- особисті ділові якості керівника та ключового управлінського персоналу підприємства;
- рівень ставлення та зацікавленості керівника підприємницького проекту та основного управлінського персоналу в успішній реалізації підприємницького проекту;
- професійна відповідність керівника щодо реалізації такого роду бізнес-проектів;
- склад управлінського персоналу підприємства, його кваліфікація, досвід та збалансованість управлінської команди загалом.

Презентація бізнес-плану здійснюється протягом короткого періоду часу та повинна дати відповідь лише на основні питання інвесторів, кредиторів і т. ін., питання, які мають бути розкритими в її межах не охоплюють всієї структури цього документа. Під час презентації вважається за доцільне висвітлити такі основні питання: інформація про підприємство та його продукцію (послуги); опис ринку, клієнтів та конкурентів; обґрунтування маркетингової стратегії; необхідні обсяги інвестицій; цілі, досягнути які має на меті реалізація підприємницького проекту; основні характеристики управлінського персоналу; умови, способи та терміни повернення залучених для реалізації підприємницького проекту коштів.

Значно підвищити ефективність презентації бізнес-плану дозволяє попереднє проведення експертизи (оцінювання) цього документа. Така робота дозволяє перевірити бізнес-план на предмет відповідності щодо його оформлення та щодо перспективності самої бізнес-ідеї, а також своєчасно внести відповідні коригування ще до моменту презентації бізнес-плану (до моменту початку його реалізації).

Перевірку бізнес-плану здійснюють за двома напрямками:

- 1) експертиза планового документа;
- 2) експертиза бізнес-проекту.

Експертиза бізнес-проекту передбачає діагностику досяжності поставлених цілей. При цьому основна увага повинна приділятися маркетинговим аспектам бізнес-проекту, а також бажано, щоб експертиза проводилась за участю зовнішніх експертів. В узагальненому вигляді метою експертизи бізнес-проекту є виявлення помилок у стратегічному плануванні бізнес-проекту та його «слабких місць». Для цього потрібно провести дослідження, яке включатиме: аналіз планової документації та проведення інтерв'ю з працівниками; формування гіпотез щодо реалістичності та адекватності представленої інформації; формування інформаційної бази

дослідження; вибір методики перевірки сформульованих гіпотез; проведення інтерв'ю з незалежними експертами; здійснення аналізу інформації та тестування гіпотез; підготовка звіту за результатами експертизи.

Зважаючи на те, що бізнес-план є комплексним документом, у якому всі розділи відіграють важливу роль, оцінку цього документа слід здійснювати, оцінюючи кожен з розділів зокрема. Проведення оцінки бізнес-плану дозволяє обирати, наприклад, кращий бізнес-проект серед декількох запропонованих, або порівнювати оціночне значення бізнес-проекту з певним пороговим значенням та приймати, таким чином, рішення про рівень ризику проекту і т. ін., а отже, має право на існування та повинна використовуватись у практиці бізнес-планування.

Приклад: Розділи VII, VIII бізнес-плану «Крафтова пивоварня «Майстерська»:

Тема 8. Розділи ІХ, Х бізнес-плану. Гарантії та ризики компанії. Резюме.

1. Види та сутність підприємницького ризику.
2. Розробка розділу «Оцінка ризиків».
3. Напрямки мінімізації ризиків.
4. Створення резюме та презентації бізнес-плану.

Ризиком прийнято вважати певні дії, які приймаються швидше на вдачу, а ніж з однозначною вірогідністю одержання запланованого результату. **Характерними особливостями ризику є невизначеність та неочікуваність.** Ризик – це існування можливості невдачі, небезпеки, потенційної загрози виникнення різного роду втрат (фінансових ресурсів, майна, результату (доходів) нижче очікуваного рівня ін.). **Ризик – це відхилення результатів фінансово-господарської діяльності підприємства від планових показників,** що обумовлюється перш за все умовами ринкової конкуренції та державного регулювання, рівнем надійності техніко-технологічної бази виробництва та матеріально-технічного постачання, рівнем укомплектованості штату працівників, рівнем змін цін на продукцію (послуги) підприємства та іншими факторами внутрішнього та зовнішнього середовища. Це рівень фінансових втрат, що виражається у можливості недосягнення поставленої мети, у невизначеності і суб'єктивності оцінки прогнозованого результату.

Враховуючи широку кількість різних типів ризику у бізнес-плані необхідно визначити лише ті ризики, настання яких є найбільш вірогідним та які можуть завдати найбільш суттєвих збитків під час реалізації підприємницького проекту підприємства. Частіше всього підприємство може зустрітись із ризиками, пов'язаними з:

- несприятливими тенденціями в розвитку галузі, в якій воно функціонує;
- можливими зниженням ціни;
- циклічністю обсягів продаж;
- перевищенням виробничих затримок над запланованими;
- труднощами при отриманні сировини, матеріалів, комплектуючих;
- труднощами в отриманні кредитів;
- циклічністю руху грошових коштів і т. ін.

Для забезпечення процесу управління ризиками в підприємницькій діяльності важливе значення має поділ ризиків на чисті та спекулятивні. До чистих відносять природні, екологічні, політичні, транспортні та комерційні ризики (майнові, виробничі, торгові), які можуть призвести до від'ємних чи нульових господарських результатів. Спекулятивні ризики – ризики, пов'язані з купівельною спроможністю грошей (інфляційні, валютні, дефіцитні) і капіталовкладеннями (процентні, кредитні, втрачена вигода, біржові, спекулятивні, банкрутство).

В окрему групу ризиків реалізації підприємницького проекту доцільно віднести ризики, пов'язані із стосунками підприємства з його контрагентами (постачальниками, покупцями, підрядчиками ін.). Так, в межах цієї групи слід враховувати у діяльності підприємства такі ризики, як:

- ризик не сплати заборгованості, який може бути зумовлений короткостроковим зниженням попиту на продукцію або зниженням ціни на неї (наприклад, через перевиробництво);

- податковий ризик, який передбачає: неможливість гарантувати податкову знижку, якщо, наприклад, підприємницький (інвестиційний) проект підприємства не вступить в експлуатацію в термін, який передбачався; втрату виграшу на податках, якщо учасники зупинили роботу над вже функціонуючим, проте економічно не виправданим проектом;

- **зміну податкового законодавства; рішення податкової служби, яке знижує податкові переваги в результаті реалізації проекту;**

- ризик не завершення будівництва (не доведення підприємницького проекту підприємства до реалізації). Для його мінімізації підприємству слід забезпечити гарантування учасниками будівництва чи інвесторами завершення усіх робіт (чи відшкодування втрат);

- невиконання (неналежне виконання) господарських договорів;

- недосконала маркетингова політика підприємства чи його партнерів. Однією з основних причин зміни кон'юнктури ринку, посилення конкуренції може стати недосконала маркетингова політика;

- виникнення не передбачуваних витрат.

У контексті повноцінного дослідження впливу ризиків на реалізацію підприємницького проекту доцільно здійснювати також поділ ризиків на економічні та політичні. В свою чергу, як економічні, так і політичні ризики носять як внутрішній, так і зовнішній характер впливу.

Основними внутрішніми видами ризику у діяльності малих підприємств є: виробничий, комерційний, фінансово-кредитний, інвестиційно-інноваційний та ресурсний.

Виробничий ризик пов'язаний з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг), здійсненням будь-яких аспектів та складових виробничої діяльності. Виробничий ризик включає ризики невиконання умов господарських договорів, зміни кон'юнктури ринку та умов конкуренції, виникнення непередбачуваних втрат, в тому числі майна підприємства, його засобів ін.

На ризик втрати майна (ресурсний ризик) підприємства впливають стихійні лиха, аварійні ситуації, а також крадіжка майна як працівниками підприємства, так і сторонніми особами.

Комерційний ризик виникає в процесі реалізації закуплених підприємством товарів та наданням послуг.

Фінансово-кредитний ризик підприємства виникає при здійсненні фінансового підприємництва чи укладанні фінансових (грошових) та кредитних угод.

Причиною інвестиційно-інноваційного ризику може бути обезцінення інвестиційно-фінансового портфеля, який складається з власних та цінних паперів, які придбаваються підприємством, а також витратами на інноваційні розробки, які визнаються неперспективними чи не забезпечують належного позитивного економічного ефекту для підприємства.

Портфельний ризик пов'язаний з можливими коливаннями ринкових відсоткових ставок за цінними паперами, якими володіє підприємство.

Група ризиків, які носять зовнішній характер впливу на функціонування підприємства включає такі види ризиків: страховий, валютний, податковий, ризик форс-мажорних обставин і т. ін. Вони пов'язані із змінами на фінансово-кредитному ринку; національної грошової одиниці чи курсів іноземних валют; у податковій політиці держави; соціально-демографічних характеристиках; природних, геополітичних змінах ін.

Цілі, які повинні бути досягнуті при розробці розділу «Оцінка ризиків»:

1) типи можливих ризиків і проблеми, які можуть виникати при реалізації підприємницького проекту;

2) способи реагування на небезпеки та загрози бізнесу у випадку їх виникнення;

3) заходи щодо нейтралізації чи мінімізації можливих негативних наслідків.

Структура розділу «Оцінка ризиків» містить:

1. Окреслення усіх можливих ризиків, які можуть виникнути при реалізації підприємницького проекту.

2. Попередня оцінка ризиків та відбір найбільш суттєвих (які потенційно можуть завдати найбільш суттєвих негативних наслідків майну підприємства та показникам ефективності його функціонування (реалізації підприємницького проекту).

3. Проведення оцінки впливу (кількісного та якісного аналізу) найбільш суттєвих ризиків.

4. Розробка заходів щодо недопущення чи мінімізації негативного впливу ризиків.

Втрати від ризику в підприємницькій діяльності можна умовно поділити на матеріальні, трудові, фінансові, втрати часу, спеціальні види втрат ін.

Матеріальні втрати – це непередбачувані проектом витрати чи прямі втрати матеріальних об'єктів у натуральному вираженні (будівлі, споруди, передавальні пристрої, продукція, напівфабрикати, матеріали, сировина, комплектуючі вироби).

Трудові витрати – втрати робочого часу, зумовлені випадковими чи непередбачуваними обставинами, застосування дослідно-статистичних норм часу замість технічно обґрунтованих і т. ін.

Фінансові витрати виникають в результаті прямого збитку, вираженого у грошовому вимірі (не передбачуваних підприємницьким проектом платежі, штрафи, виплати за протерміновані кредити, додаткові податки, втрата грошових засобів чи цінних паперів).

Втрати часу виникають у випадку, якщо процес підприємницької діяльності відбувається повільнішими темпами, ніж передбачено згідно планів та звичної ділової активності підприємства.

До спеціальних втрат можна віднести втрати, пов'язані з нанесенням шкоди здоров'ю та життю людей, навколишнього середовища, престижу

підприємства та з іншими несприятливими соціальними та морально-психологічними факторами.

Особлива група спеціальних видів втрат – втрати від впливу непередбачуваних факторів політичного характеру.

Процес управління ризиками передбачає аналіз, кількісну оцінку та методи впливу на зниження рівня (повне усунення) ризику.

Суть якісного аналізу полягає у визначенні факторів ризику і видів робіт, при виконанні яких він виникає.

Кількісна оцінка полягає у встановленні взаємозв'язку між факторами господарського ризику та основними результатами операційної діяльності підприємства і визначенні значення ризику за допомогою статистичних, аналітичних та інших методів. Ймовірність настання ризикової події може бути визначена суб'єктивним способом або об'єктивними методами. Завданнями кількісного аналізу є: формалізація невизначеності; розрахунок ризиків; оцінка ризиків.

Кількісно ймовірність виникнення певного розміру фінансових втрат підприємства можна розрахувати так:

$$V_i = m / n,$$

де V_i – ймовірність виникнення i -го обсягу втрат;

m – кількість випадків реальної наявності даного обсягу втрат;

n – загальна кількість подій (елементів), які досліджуються в сукупності.

Підходи до оцінки ризику можна також звести до таких трьох груп:

1) ризик оцінюється як сума добутоків можливих збитків, зважених з урахуванням їх ймовірності;

2) ризик оцінюється як сума ризиків від ухвалення рішення і ризиків зовнішнього середовища (незалежних від внутрішніх рішень);

3) ризик визначають як добуток ймовірності настання негативної події та ступеня негативних наслідків.

Найбільш розповсюдженими методами оцінки ризику є:

1. Метод коригування норми дисконту. Суть цього методу полягає у приведенні потоків майбутніх платежів до дійсного моменту часу (дисконтування майбутньої вартості фінансових ресурсів).

2. Метод достовірних еквівалентів (коефіцієнтів вірогідності). Полягає у встановленні коефіцієнтів вірогідності, адекватних кожному виду ризику та зниженні очікуваних поступлень фінансових ресурсів на їх величину.

3. Аналіз чутливості, що є наочною ілюстрацією впливу окремих вихідних факторів на кінцевий результат діяльності підприємства (реалізації підприємницького проекту).

Об'єктивним методом ймовірність настання події встановлюється шляхом розрахунку частоти, з якою вона відбувається.

Важливими показниками, на основі яких можна робити висновки про рівень ризикованості підприємницького проекту є показники дисперсії, стандартного відхилення та коефіцієнта варіації.

Дисперсія (δ^2) визначається як середньозважене від квадратів відхилення фактичних фінансових результатів господарських операцій, що досліджуються, від середнього значення по варіаційному ряду OD_i^{cp} за формулою:

$$\delta^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (OD_i - OD_i^{cp})^2}{n}$$

Середньоквадратичне відхилення (стандартне відхилення) (δ) визначають за формулою:

$$\delta = \sqrt{\delta^2}$$

Середньоквадратичне відхилення характеризує середньозважений (найбільш ймовірний) розмір відхилення окремих варіантів (можливих фінансових наслідків господарських операцій) від їх середнього значення. Для порівняння варіації різних статистичних сукупностей використовують також коефіцієнт варіації (ν), який визначається як відношення середньоквадратичного відхилення до середнього значення варіанта ν_{cp} :

$$\nu = \frac{\delta}{\nu_{cp}} \cdot 100$$

Чим вище значення середньоквадратичного відхилення та коефіцієнта варіації, тим вищий рівень ризику.

Суб'єктивний метод базується на суб'єктивних оцінках експертів, консультантів чи особистому досвіді підприємця. Для зменшення ризику та підвищення надійності проекту проводять аналіз його чутливості, тобто визначають рівень впливу на ефективність (термін окупності вкладеного капіталу, рівень рентабельності ін.) основних (критичних) факторів. В дослідження, як правило, включають наступні фактори: ціна одиниці продукції; обсяг продаж; собівартість одиниці продукції; рівень інфляції в плановому періоді; час затримки платежів за поставлену продукцію ін. За результатами чуттєвості в процесі планування передбачають також заходи, які зменшують рівень ризику при реалізації проекту.

Аналіз чуттєвості доцільно проводити по відношенню до ризику, який важко усунути традиційними методами мінімізації ризиків, оскільки він присутній систематично та обумовлений зовнішніми факторами та є ризиком, який залежить від діяльності конкретного підприємства чи галузі. Такий ризик називають систематичним (β). Він визначає рівень коливань в результатах діяльності галузі по відношенню до результатів діяльності ринку чи всієї економіки. Проте цей показник можна застосовувати також для визначення рівня коливань результатів діяльності окремо взятого підприємства по відношенню до результатів діяльності галузі, в якій здійснює діяльність підприємство.

$$\beta_j = \frac{cov(D_i \cdot D_j)}{\delta^2 \cdot (D_m)} = \frac{\sum_{j=1}^n (D_{mj} - D_m^{cp}) \cdot (D_j - D_i^{cp})}{\sum_{j=1}^n (D_{mj} - D_i^{cp})^2}$$

де – n кількість інтервалів часу у досліджуваному періоді (інтервал вибірки);

D_i, D_m - відповідно, дохідність і-го виду акцій та середньо ринкова дохідність;

$cov(D_i, D_j)$ - коваріація дохідності і-го виду акцій та середньо ринкової дохідності;

D_{ij}, D_{mj} - дисперсія середньоринкової дохідності акцій;

D_{ij}, D_{mj} - відповідно, дохідність і-го виду акцій і середньо ринкова дохідність акцій за j-й інтервал часу;

D_i^{cp}, D_m^{cp} - відповідно, середня дохідність і-го виду акцій та середньоринкова дохідність акцій за увесь досліджуваний період.

Для характеристики β використовується шкала . Діапазон значень від 0 до 2 рекомендується використовувати при оцінці коефіцієнта β експертним шляхом. Важливим прикладним значенням коефіцієнта β є можливість використання його для оцінки того, на скільки очікуваний дохід по конкретному виду акцій компенсує ризикованість вкладень у ці акції. Тобто цей показник дозволяє визначити, якою повинна бути дохідність ризикової акції залежно від середньоринкової дохідності на даний момент часу і дохідності безризикових вкладень. Для цього використовується формула:

$$D_i' = D_0 + \beta \cdot (D_m - D_0)$$

D_0 – ставка дохідності, яка має ризик, рівний 0. В якості D_0 може прийматись ставка Національного банку за державними борговими цінними паперами.

Шкала коефіцієнтів систематичного ризику підприємства

Величина β	Градація ризику
0	Ризик відсутній
(0;1)	Значення ризику нижче середнього
1	Значення ризику на рівні середнього по ринку
(1;2)	Значення ризику вище середньоринкового

Метод сценаріїв. Алгоритм реалізації цього методу такий: використовуючи аналіз чутливості, визначаються ключові фактори інвестиційного проекту; розглядаються можливі ситуації, обумовлені коливанням цих факторів (будується “дерево сценаріїв”); методом експертних оцінок визначаються ймовірності кожного сценарію; за кожним сценарієм з урахуванням його ймовірності розраховується масив значень чистих поточних вартостей проекту; на основі даних цього масиву розраховуються критерії ризику підприємства (його проекту).

Аналіз ймовірнісних розподілів потоків платежів. Застосування цього методу для аналізу ризиків дає можливість одержати корисну інформацію про очікувані значення чистих поточних вартостей проекту і чистих надходжень, а також здійснити аналіз їх ймовірнісних розподілів.

Метод дерева рішень. Використовується у ситуаціях, коли прийняті в певний момент часу управлінські рішення залежать від рішень, прийнятих раніше, і в свою чергу визначають сценарії подальшого розвитку подій.

Метод Монте-Карло (імітаційне моделювання). Метод базується на економіко-статистичних методах та теорії ігор. Алгоритм імітаційного моделювання передбачає такі етапи: визначення ключових факторів інвестиційного проекту (за допомогою аналізу чутливості); визначення максимального і мінімального значень ключових факторів, вибір характеру розподілу ймовірностей; проведення імітації ключових факторів; розрахунок критеріїв, які кількісно характеризують ризик інвестиційного проекту (математичне очікування чистих теперішніх вартостей, дисперсія, середньоквадратичне відхилення ін.).

Альтернативним способом урахування невизначеності є використання теорії нечітких множин.

Проблема управління ризиками зводиться не тільки до того, щоб своєчасно відреагувати на вже виникненні загрози, але мінімізувати їх негативні наслідки. Існують такі основні способи зменшення ризику підприємницької діяльності:

- 1) підвищення якості роботи у сфері управління підприємством;
- 2) передача частини ризику іншим особам чи організаціям шляхом хеджування і страхування;
- 3) самострахування.

Найбільш розповсюдженими способами зменшення ризику є хеджування та страхування. Хеджування – це спосіб зменшення ризику господарської діяльності підприємства шляхом заключення довгострокової згоди на поставку продукції між постачальником і покупцем. Цей вид страхування передбачає, що одна сторона (страхувальник) за певну суму (страховий внесок) згодна заплатити іншій стороні при умовах, оговорених в страховому контракті, заздалегідь визначену грошову суму у випадку, якщо страхувальник не зможе поставити продукцію в належній кількості чи якості (найбільш розповсюджений вид страхування у сільському господарстві). Страхування ризиків – це передача відповідальності за відповідні ризики страховій компанії. Страхування поділяється на майнове та від нещасних випадків.

Іншим розповсюдженим та надійним методом зниження ризику є самострахування, яке здійснюється шляхом створення на підприємстві резервних фондів (страхових запасів).

Способами зниження рівня ризику реалізації підприємницьких проектів є:

- залучення до розробки проекту компетентних партнерів та консультантів;
- детальне передпроектне опрацювання супутніх проблем;
- прогнозування тенденцій розвитку ринкової кон'юнктури, попиту на продукцію (послуги);
- розподіл ризику між учасниками проекту, його співвиконавцями;
- резервування засобів на покриття непередбачуваних витрат.

Модель управління ризиками підприємства можна також спрощено звести до трьох етапів: ідентифікації ризиків; обчислення ризиків та оптимізації ризиків.

РЕЗЮМЕ.

Метою резюме є лаконічний виклад для інвесторів стислого змісту бізнес-плану. Резюме розміщується на початку бізнес-плану.

Більшість інвесторів має обмежений час і тому заглиблюватися в читання ідеї, яка не привернула уваги, не стануть. Щоб довести важливість і переваги бізнесу виділяють 1-2 аркуша паперу. Для якісного резюме потрібно скласти весь бізнес-план.

Структура резюме

1. Фірма та її засновники. Ви повинні вказати, коли і ким була заснована фірма, де вона зареєстрована, сферу її діяльності, що особливого в її продукції й технології.

Також необхідно зазначити можливі перешкоди розвитку ділових якостей фірми. Якщо ваша фірма займається бізнесом протягом декількох років, то необхідно вказати обсяг її продажів і доходів за минулий рік і на перспективу.

2. Ринкові можливості. Потрібно дати коротке пояснення ринкових можливостей, яке має включати інформацію щодо обсягів і можливостей розширення ринку вашої фірми, тобто її товарів і послуг. Потрібно вказати, яку частину ринку може зайняти ваша фірма і яку частину вона вже займає. Можна також надати плани розширення ринку товару (послуги).

3. Товари і технологія. Основний момент - це вказати головні конкурентні переваги вашого товару. Якщо ваша продукція виготовляється запатентованими технологіями з використанням винаходів, то вона оцінюється як найбільш конкурентоздатна.

4. Фінансові можливості. Потрібно обов'язково вказати заплановані обсяги продажів і доходів на наступні два роки роботи фірми з отримання необхідних коштів.

5. Фінансові пропозиції. Потрібно вказати, яку кількість грошей вимагає ваша справа, яку суму грошей вашої фірми ви отримуете за неї і в який спосіб ви плануєте збільшити капітал. Також потрібно визначити можливі варіанти повернення грошей.

Якщо резюме справить позитивне враження, інвестор буде працювати далі з наданим планом.