

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**С. Ф. ПОКРОПИВНИЙ, С. М. СОБОЛЬ,
Г. О. ШВИДАНЕНКО, Л. М. ШАПРИНСЬКА**

БІЗНЕС-ПЛАН: ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ

**Навчально-методичний посібник
для самостійного вивчення дисципліни**

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України

Київ 2001

ББК 65.290-2
Б 59

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

Рецензенти:

А. О. Старостіна, д-р екон. наук
(Нац. техн. ун-т України «КПІ»)

О. В. Задорожна, канд. екон. наук, ст. наук. співроб.
(Ін-т економіки НАН України)

Гриф надано Міністерством освіти і науки України
Лист № 14/18.2-417 від 02.04.2001

**Покропивний С. Ф., Соболь С. М., Швиданенко Г. О.,
Шапринська Л. М.**

Б 59 Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2001. — 160 с.

ISBN 966–574–260–4

У навчально-методичному посібнику за навчальною програмою курсу «Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування» основну увагу приділено навчально-методичному забезпеченню всіх тем курсу. Для кожної теми послідовно визначено: навчальні цілі, навчальні завдання для самостійної роботи, контрольні запитання, тести і рекомендовану літературу, подано методичні поради, логічно-ілюстративний матеріал.

Для слухачів магістерських програм різного фахового спрямування і бізнесменів-практиків.

ББК 65.290-2

ISBN 966–574–260–4

© С. Ф. Покропивний, С. М. Соболь,
Г. О. Швиданенко, Л. М. Шапринська, 2001
© КНЕУ, 2001

Суттєві зміни в середовищі функціонування вітчизняних підприємств потребують принципово нових підходів та засобів вирішення господарських проблем. У країнах з розвинутою ринковою економікою реалізація будь-якого комерційного проекту починається з розробки бізнес-плану. Цей документ розглядають не лише як дійовий інструмент управління фірмою, а і як засіб залучення необхідного фінансування.

Розробка бізнес-плану дає керівництву підприємства можливість визначити економічну доцільність здійснення проекту, з'ясувати цілі бізнесу та підтримувати його розвиток у визначеному напрямку, передбачити можливі результати різних стратегій.

З переходом до ринкової економіки бізнес-план все ширше використовується в практиці вітчизняного підприємництва, стає постійним елементом компетентного керування, хоч нині жодний юридичний документ в Україні не встановлює обов'язковості підготовки бізнес-плану. Проте для розв'язання багатьох питань, таких, наприклад, як одержання кредитів у комерційних банках, обґрунтування проектів створення приватних фірм, залучення іноземних інвестицій тощо, розробка бізнес-плану стає просто необхідною.

Саме для того, щоб розвинути в слухачів практичні навички складання бізнес-плану, в навчальні плани магістерських програм і запроваджено курс «Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування».

Основне завдання курсу — охарактеризувати зміст бізнес-плану та сукупність методів, способів та інструментів, які використовуються в процесі його розробки.

Отже, у процесі вивчення курсу відбувається:

- 1) з'ясування сутності, цілей та логіки розробки бізнес-плану;
- 2) визначення його структури та змісту;
- 3) ознайомлення з методами та підходами до розробки бізнес-плану, які найчастіше використовуються на практиці;

4) розгляд суті так званої презентації бізнес-плану та засобів підвищення її ефективності.

Розв'язанню завдань курсу підпорядковано й логіку його викладання.

Курс бізнес-планування пропонує алгоритм розв'язання проблем, пов'язаних із розробкою бізнес-плану за міжнародними стандартами. У ньому крок за кроком подається процедура підготовки бізнес-плану. Матеріал курсу дає уявлення про інформацію, необхідну для розробки бізнес-плану, і поради щодо її доступнішого викладу; містить рекомендації щодо формування структури бізнес-плану; розглядає питання, до яких підприємцеві потрібно особливо уважно поставитися під час підготовки бізнес-плану; визначає, до чого будуть особливо чутливими читачі бізнес-плану і на основі чого вони прийматимуть рішення про фінансування проекту.

У процесі вивчення курсу «Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування» багато важить самостійна творча робота слухачів. Для належного спрямування такої роботи і полегшення засвоєння матеріалу методичне забезпечення з кожної теми курсу включає:

1) перелік навчальних цілей — це відповідно спрямовує процес навчання та чітко визначає, про що саме слухачі повинні дізнатися, вивчаючи тему;

2) контрольні запитання — вони мають сконцентрувати увагу слухачів на суттєвих проблемах теми, указати на її найбільш важливі аспекти та закріпити навчальний матеріал;

3) завдання — вони дають слухачам можливість самостійно (на прикладі матеріалів лекцій та рекомендованої літератури) отримати більш ґрунтовне уявлення про зміст окремих розділів бізнес-плану та скомпонувати так званий путівник по бізнес-плану (перелік питань та форми відповідних таблиць), який надалі можна використовувати як практичний посібник для розробки реального бізнес-плану;

4) рисунки, схеми, таблиці — вони узагальнюють матеріал курсу в зручній, лаконічній, легкій для сприйняття формі.

Після вивчення курсу «Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування» слухачі повинні засвоїти цілі, завдання та можливості використання бізнес-плану, мати чітке уявлення про порядок його складання, оволодіти практичними засобами та методами розробки.

1. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН КУРСУ «БІЗНЕС-ПЛАН: ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ»

Тема	Форма навчання												
	Очна				Вечірня				Заочна				
	Кількість годин												
	лекції	семінарсько-практичні заняття	самостійна робота	консультаційно-реферативна робота	індивідуальна робота	разом	лекції	семінарсько-практичні заняття	самостійна робота	разом	лекції	семінарсько-практичні заняття	разом
1. Бізнес-план у ринковій системі господарювання	1	—	5	2	1	9	1	—	8	9	—	—	—
2. Підготовча стадія розробки бізнес-плану	1	—	5	2	1	9	1	—	8	9	—	—	—
3. Структура, логіка розробки та оформлення бізнес-плану	2	2	5	2	1	12	2	2	8	12	2	2	4
4. Продукт (послуги) та ринок	2	2	5	2	1	12	2	—	8	10	1	—	1
5. Маркетинг-план	2	2	5	2	1	12	2	2	8	12	2	—	2
6. Виробничий план	2	—	5	2	1	10	2	—	8	10	1	—	1
7. Організаційний план	2	2	5	2	1	12	2	—	8	10	1	—	1
8. Оцінка ризиків	2	—	5	2	1	10	2	—	8	10	1	—	1
9. Фінансовий план	3	2	5	2	1	13	3	2	12	17	2	2	4
10. Презентація бізнес-плану	1	—	5	2	1	9	1	—	8	9	—	—	—
Усього	18	10	50	20	10	108	18	6	84	108	10	4	14

2. ТИПОВА ПРОГРАМА КУРСУ «БІЗНЕС-ПЛАН: ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ»

Тема 1. Бізнес-план у ринковій системі господарювання

1. *Сутнісна характеристика бізнес-плану.* Об'єктивна необхідність планування підприємницької діяльності. Поняття про бізнес-план. Зовнішня та внутрішня функції бізнес-плану. Типологія бізнес-планів.

2. *Цілі розробки бізнес-плану.* Бізнес-план як інструмент залучення зовнішнього капіталу для реалізації підприємницького проекту і як база конструктивних комунікацій між підприємцем та майбутніми постачальниками, продавцями й робітниками. Використання бізнес-плану для моделювання системи управління майбутнім бізнесом. Бізнес-план як спосіб завчасного визначення перешкод на шляху реалізації підприємницького проекту та розвитку особистих управлінських якостей підприємця.

3. *Формування інформаційного поля бізнес-плану.* Поняття інформаційного поля бізнес-плану. Основні складові інформаційного поля: маркетингова, виробнича, фінансова, загальноекономічна й галузева інформація, передбачення і припущення стосовно окремих параметрів майбутнього бізнесу. Джерела отримання інформації. Вимоги до якості інформації, необхідної для опрацювання бізнес-плану.

4. *Загальна методологія розробки бізнес-плану.* Можливість і доцільність виокремлювання в процесі роботи над бізнес-планом трьох стадій: початкової, підготовчої і основної. Змістова характеристика початкової стадії як стадії розробки концепції майбутнього бізнесу: пошук підприємницької ідеї; вибір сфери діяльності; обґрунтування вибору форми організації бізнесу; вибір способу започаткування бізнесу. Призначення підготовчої та основної стадій розробки бізнес-плану.

Тема 2. Підготовча стадія розробки бізнес-плану

1. *Логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії.* Поняття стратегії. Основні етапи стратегічного планування: оцінка загального стану (зовнішній та внутрішній аналіз); визначення місії фірми; формулювання цілей діяльності фірми; аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії.

2. *Оцінка сприятливих зовнішніх можливостей та загроз для бізнесу.* Цілі оцінки та аналізу зовнішніх чинників. Аналіз загально-економічних чинників зовнішнього середовища. Основні складові галузевого аналізу. Поняття «ключові фактори успіху» у певній сфері бізнесу. Оцінка конкурентної позиції фірми. Складання матриці конкурентного профілю.

3. *Виявлення сильних і слабких сторін фірми.* Необхідність аналізу ситуації на фірмі. Цілі аналізу дії внутрішніх чинників. Основні елементи оцінки сильних і слабких сторін фірми. Використання форми балансу в процесі внутрішнього аналізу. Поняття та сутність SWOT-аналізу.

4. *Визначення місії фірми.* Поняття місії фірми. Необхідність визначення місії фірми. Окремі елементи формулювання місії фірми.

5. *Формулювання цілей діяльності фірми.* Поняття цілей діяльності фірми як кінцевого стану, котрого фірма сподівається досягти у майбутньому. Показники, що використовуються для формулювання цілей у процесі бізнес-планування. Вимоги до правильно сформульованих цілей діяльності фірми.

6. *Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії.* Типові стратегії за класифікацією М. Портера. Стратегія контролювання витрат: сутність; можливі способи побудови; умови ефективного застосування. Стратегія диференціації: сутність; фактори вибору; ризики застосування. Стратегія фокусування: сутність; послідовність розробки; можливі варіанти. Основні принципи вибору стратегії.

Тема 3. Структура, логіка розробки та оформлення бізнес-плану

1. *Структура бізнес-плану.* Чинники, що визначають зміст бізнес-плану та його обсяги. Загальні вимоги до змісту бізнес-плану. Процес формування структури бізнес-плану. Структура бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій у виробничу діяльність: резюме; галузь, фірма та її продукція (послуги); дослідження ринку; маркетинг-план; виробничий план; організаційний план; оцінка ризиків; фінансовий план.

2. *Логіка розробки бізнес-плану.* Неможливість розробки універсальної, стандартної послідовності опрацювання бізнес-плану. Внутрішня логіка розробки бізнес-плану: вибір продукції (послуг) для ринку; дослідження ринкового середовища майбутнього бізнесу; вибір розміщення фірми; прогнозування обсягів продажу продукції; визначення виробничих параметрів майбутнього бізнесу; опрацювання цінової та збутової політики; обґрунтування вибору організаційних параметрів фірми; опис потенційних ризиків бізнесу і дій для їх мінімізації; оцінка фінансових параметрів бізнесу; написання висновків з основних положень бізнес-плану (складання резюме).

3. *Вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-плану.* Загальні вимоги до стилю написання бізнес-плану: простота та лаконічність; функціональність; реалістичність припущень та передбачень; легкість пошуку потрібної інформації; наочність; забезпечення охорони конфіденційної інформації. Форма титульного аркуша. Функціональне призначення та правила оформлення змісту. Складання резюме, його призначення та зміст. Додатки: орієнтовний перелік матеріалів, що виносяться у додатки; правила оформлення.

Тема 4. Продукт (послуги) та ринок

1. *Галузь, фірма та її продукція.* Цілі розробки та структура розділу «Галузь, фірма та її продукція». Аналіз поточного стану справ у галузі та очікуваних тенденцій її розвитку. Концепція поведінки фірми в галузі. Загальна характеристика фірми: стратегічні й тактичні цілі діяльності; основні види діяльності; стадія розвитку бізнесу фірми; географія діяльності. Продукт та (або) послуги фірми: фізичний опис продукту; привабливість та конкурентоспроможність; стадія розробки продукту. Захист продукції патентами, товарними знаками, наявність «ноу-хау», промислових та комерційних секретів тощо. Перспективи й можливості зростання бізнесу в майбутньому.

2. *Дослідження ринку.* Цілі розробки та структура розділу «Дослідження ринку». Основні етапи процедури дослідження ринку. Загальні параметри ринку продукції фірми (розміри ринку; тенденції розвитку; основні засоби задоволення попиту споживачів). Ідентифікація потенційних споживачів. Критерії сегментації ринку. Порівняльна оцінка привабливості визначених сегментів ринку. Визначення цільового ринку бізнесу. Обґрунтування ви-

бору району розміщення фірми. Оцінка впливу зовнішніх факторів на бізнес фірми. Оцінка конкурентної позиції фірми на ринку: визначення прямих і непрямих конкурентів; збирання інформації; порівняльний аналіз найближчих конкурентів; визначення реальних факторів конкуренції на ринку; з'ясування конкурентної позиції фірми на ринку; визначення майбутніх джерел конкуренції.

Тема 5. Маркетинг-план

1. *Цілі та логіка розробки маркетинг-плану.* Основні завдання маркетинг-плану. Процес визначення цілей і завдань маркетингової діяльності фірми (орієнтирів маркетингової діяльності). Вибір та обґрунтування стратегії маркетингу та програм, що її забезпечують. Характеристика етапів стратегії маркетингу. Фінансове забезпечення плану маркетингу. Аналіз можливих обсягів продажу фірми.

2. *Стратегія маркетингу.* Загальна маркетингова стратегія фірми. Можливі підходи до опрацювання стратегії маркетингу. Засоби реалізації стратегії маркетингу: вибір каналів збуту продуктів бізнесу (типи каналів збуту; фактори вибору типу каналу збуту; опис власної системи збуту); формування цінової політики (етапи формування цінової політики; моделі та стратегії ціноутворення; застосування знижок із цін); організація рекламної кампанії (процедура опрацювання рекламної кампанії; бюджет витрат на рекламу; інші елементи політики просування товарів фірми); формування політики підтримки продуктів бізнесу. Майбутня стратегія маркетингу. Фінансові потреби на реалізацію плану маркетингу.

3. *Прогнозування обсягів продажу.* Основні напрямки аналізу припущень щодо можливих обсягів продажу: за часовими інтервалами; за видами товарів та послуг; за основними групами споживачів. Консервативні, найбільш імовірні та оптимістичні прогнози.

Тема 6. Виробничий план

1. *Головне завдання та складові блоки виробничого плану.* Основні завдання виробничого плану. Логіка опрацювання виробничого плану. Структура виробничого плану. Чинники, що впливають на обсяги та детальність інформації у виробничому плані.

2. *Зміст виробничого плану.* Основні виробничі операції (робочі процеси). Схема виробничих потоків. Машини та устатку-

вання: характеристика виробничої бази; витрати на купівлю та (або) оренду; амортизаційні відрахування. Сировина, матеріали та комплектувальні вироби: перелік необхідних видів; їх постачальники; фінансові та інші умови постачання; запаси матеріальних ресурсів. Виробничі й невиробничі приміщення: потреби бізнесу у виробничих та невиробничих приміщеннях; опис виробничих об'єктів; витрати на придбання та (або) оренду, ремонт, експлуатацію. Вплив зовнішніх факторів на виробничі параметри бізнесу.

Тема 7. Організаційний план

1. *Цілі та структура організаційного плану.* Головні завдання організаційного плану: довести правильність вибору організаційної форми бізнесу фірми; охарактеризувати головний управлінський персонал фірми; довести, що підприємець, його команда менеджерів та інший персонал фірми здатні практично реалізувати бізнес-план. Послідовність етапів розробки організаційного плану. Структура організаційного плану.

2. *Змістова характеристика організаційного плану.* Обґрунтування вибору організаційної форми бізнесу фірми: можливі організаційно-правові форми організації бізнесу в Україні, їх переваги і недоліки; критерії вибору форми організації бізнесу; причини вибору відповідної форми організації бізнесу. Визначення потреб фірми в персоналі: складання переліку необхідних видів діяльності; визначення чисельності персоналу за окремими категоріями; розрахунки вартості утримання персоналу; джерела покриття потреб у персоналі. Власники фірми, команда менеджерів та зовнішні консультанти: складання списку осіб, про яких необхідно навести інформацію в бізнес-плані; стислі анкетні характеристики найважливіших працівників фірми. Побудова матриці управлінських здібностей. Опрацювання організаційної схеми управління фірмою. Формування кадрової політики і стратегії фірми. Підготовка, механізми мотивації та оплати праці персоналу фірми.

Тема 8. Оцінка ризиків

1. *Цілі розробки та структура розділу «Оцінка ризиків».* Сутність підприємницького ризику. Цілі розробки розділу «Оцінка ризиків»: здатність керівництва фірми збагнути можливі типи ризиків, що пов'язані з бізнесом фірми; спроможність керівників

фірми розробити заходи та ефективно реагувати на небезпечні для бізнесу фірми ситуації. Складові концепції управління ризиками. Структура розділу «Оцінка ризиків».

2. *Зміст розділу «Оцінка ризиків».* Типи можливих ризиків, що найчастіше розглядаються в бізнес-планах. Найбільш імовірні типи ризиків. Способи реагування на загрози бізнесу фірми: розробка організаційних та операційних процедур запобіжного (профілактичного) характеру; розробка альтернативних планів. Заходи з нейтралізації або мінімізації можливих негативних наслідків: підвищення якості та ефективності управління фірмою; передавання частки ризику іншим фізичним або юридичним особам хеджуванням або страхуванням; самострахування.

Тема 9. Фінансовий план

1. *Значення, зміст і технологія розробки фінансового плану.* Цілі складання фінансового плану, його значення для самого підприємця, для потенційних кредиторів або інвесторів. Особливості фінансового плану проти інших розділів бізнес-плану. Зміст, логіка опрацювання та структура фінансового плану.

2. *План доходів і витрат (прибутків та збитків).* Послідовність складання плану доходів і витрат: визначення відповідних середньогалузевих показників; прогнозна оцінка обсягів продажу продуктів фірми; розрахунки прямих витрат фірми на виробництво та реалізацію продуктів (послуг) фірми; визначення валового прибутку; розрахунки операційних витрат фірми; обчислення операційного прибутку; визначення суми сплати відсотків за кредити; обчислення прибутку до сплати податків; обчислення суми податків з прибутку фірми; визначення чистого прибутку фірми. Проформа плану доходів і видатків. Знаходження точки беззбитковості.

3. *План грошових надходжень і виплат (план руху готівки).* Фактори, що визначають необхідність складання плану грошових надходжень і виплат. Процедура складання плану грошових надходжень і виплат. Проформа плану грошових надходжень і виплат. Чистий потік готівки. Додатний потік готівки. Від'ємний потік готівки.

4. *Плановий баланс.* Мета та вимоги до складання планового балансу. Проформа планового балансу. Активи балансу. Пасиви балансу. Зобов'язання перед власниками та акціонерами.

5. *Очікувані фінансові коефіцієнти.* Цілі розрахунків стандартних фінансових коефіцієнтів. Розрахунки фінансових коефіцієнтів, що відбивають інтереси: короткострокових кредиторів, дов-

гострокових кредиторів, власників фірми. Аналіз чутливості. Фінансові потреби фірми та умови повернення коштів кредиторам та інвесторам.

Тема 10. Презентація бізнес-плану

1. *Цілі й завдання презентації бізнес-плану.* Сутність презентації бізнес-плану. Чинники, що приваблюють потенційних кредиторів та інвесторів до фінансування підприємницького проекту.

2. *Організація проведення презентації бізнес-плану.* Питання, що їх охоплює презентація: фірма та її продукція (послуги); ринок (клієнти та конкуренти); маркетингова стратегія фірми; першочергові фінансові завдання фірми; власники фірми та команда менеджерів; необхідні обсяги фінансових коштів; умови й терміни повернення кредиторам та інвесторам вкладених коштів. Тривалість та форма презентації бізнес-плану.

3. *Способи підвищення ефективності презентації бізнес-плану.* Попереднє ознайомлення з бізнес-планом учасників презентації. Вдалий вибір форми проведення презентації та методів встановлення контактів з учасниками презентації. Широке використання наочних матеріалів. Наголошування на ключових питаннях пропонуваного бізнесу та компетенції команди менеджерів.

3. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИВЧЕННЯ ОКРЕМИХ ТЕМ КУРСУ

ТЕМА 1. БІЗНЕС-ПЛАН У РИНКОВІЙ СИСТЕМІ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1а. Навчальні цілі

1. З'ясувати сутність і призначення бізнес-плану.
2. Визначити цілі розробки бізнес-плану.
3. Ідентифікувати види та визначити основні джерела отримання інформації для розробки бізнес-плану.
4. Виділити основні стадії розробки бізнес-плану.

1б. Методичні поради до вивчення теми

У процесі самостійного вивчення теми «Бізнес-план у ринковій системі господарювання» необхідно зосередити зусилля на засвоєнні комплексу питань, сформульованих як навчальні цілі (1а). Ці питання достатньо повно висвітлено в навчальному посібнику «Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування» [6]. Для глибшого засвоєння окремих питань бажано опрацювати також і інші, рекомендовані за цією темою, літературні джерела. Так, питання призначення бізнес-плану і цілей його розробки оригінально висвітлено у посібнику Е. С. Зігеля та ін. [10], основні функції бізнес-плану та способи формування інформаційного поля для нього — в монографії М. Ю. Горохова та В. В. Малєва [2]. Найбільш повно типологію бізнес-планів охарактеризовано в посібнику за ред. В. Краснової та А. Привалова [3]. Стисло, але достатньо чітко визначено місце бізнес-плану в системі планів підприємства (стратегічні, поточні, оперативні) в брошурі А. В. Мірошниченка [5]. В процесі роботи з рекомендованою літературою варто користуватися логічно-ілюстративним матеріалом з цієї теми, який уміщено в спеціальному підрозділі 1в після методичних порад.

Самостійно вивчаючи тему, треба передусім чітко усвідомити, що потреба в бізнес-плані як письмовому документі об'єктивно виникає у зв'язку з появою і практичною реалізацією нової підп-

риємницької ідеї (будь-якого бізнес-проекту). У ринковій системі господарювання бізнес-план виконує подвійну функцію — зовнішню (ознайомлення заінтересованих юридичних і фізичних осіб з головною ідеєю та очікуваною ефективністю реалізації нового бізнесового проекту) і внутрішню (як проект організаційно-фінансового механізму управління практичною реалізацією такого проекту).

У дальшому слід засвоїти загальне правило, що бізнес-план завжди має кілька суто конкретних цілей. Як правило, повний бізнес-план (на відміну від короткого його варіанта) є: 1) інструментом для залучення зовнішнього капіталу, необхідного для реалізації підприємницького проекту; 2) основним інструментом комунікації між підприємцем і майбутніми діловими партнерами (на початковій стадії реалізації бізнес-проекту); 3) способом моделювання системи управління майбутнім бізнесом; 4) можливим способом попереднього визначення ймовірних перешкод і розв'язання проблем, які можуть стати на заваді процесу реалізації підприємницького проекту; 5) одним із способів розвитку особистих управлінських якостей підприємця; 6) єдиною можливістю перевірки здійсненності підприємницької ідеї ще до її практичної реалізації.

Далі особливу увагу слід звернути на формування інформаційного поля (збирання інформації) для розробки бізнес-плану, з чого, власне, і розпочинається його опрацювання. При цьому зусилля підприємця мають бути зосереджені на пошуку необхідної інформації:

а) маркетингової (споживачі, аналогічні продукти, ціни, конкуренти, особливості просування на ринок);

б) виробничої (технологія, машини та устаткування, сировина і матеріали, робоча сила, виробничі та офісні площі);

в) фінансової (рентабельність започаткованого бізнесу, потреба в кредитах, оподаткування, страхування тощо);

г) загальноекономічної і галузевої (економічна ситуація, соціальні та політичні умови, тенденції розвитку галузі, наявність та якість чинного законодавства);

д) передбачень і припущень щодо обсягу продажу, частки ринку, можливих цін, темпів зростання бізнесу тощо.

Для цього треба використовувати всі можливі джерела отримання інформації, включаючи власний досвід підприємця, офіційну статистичну інформацію, матеріали рекламного характеру і т. п.

Студент, вивчаючи цю тему, має знати, що розробка будь-якого бізнес-плану здійснюється в певній послідовності. Здебіль-

шого, як уже було сказано, у процесі розробки бізнес-плану виокремлюють три стадії: початкову, підготовчу та основну. Початкова стадія є обов'язковою, коли започатковується певне нове діло: тут визначається концепція майбутнього бізнесу, у межах якої здійснюється пошук підприємницької ідеї, вибір сфери діяльності та форми організації бізнесу. На підготовчій стадії формується необхідне інформаційне поле; встановлюється логіка стратегічного планування; оцінюються сприятливі зовнішні можливості та загрози для бізнесу; виявляються сильні та слабкі сторони фірми; визначається місія і формулюються цілі діяльності; за необхідності визначаються та аналізуються стратегічні альтернативи. На основній стадії безпосередньо опрацьовується конкретний бізнес-план з дотриманням загальнозовжваних правил організації його структури, логіки розробки та оформлення.

1в. Логічно-ілюстративний матеріал

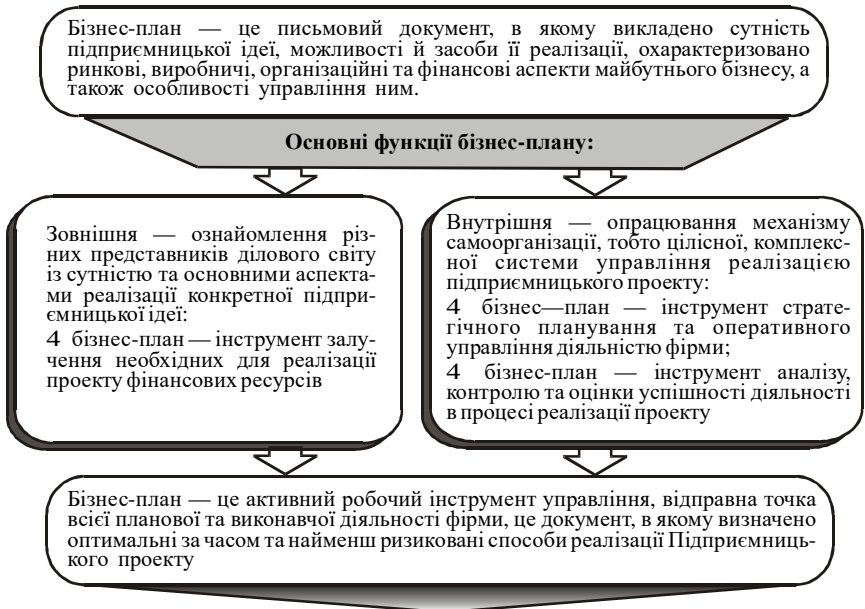


Рис. 1.1. Сутність та призначення бізнес-плану

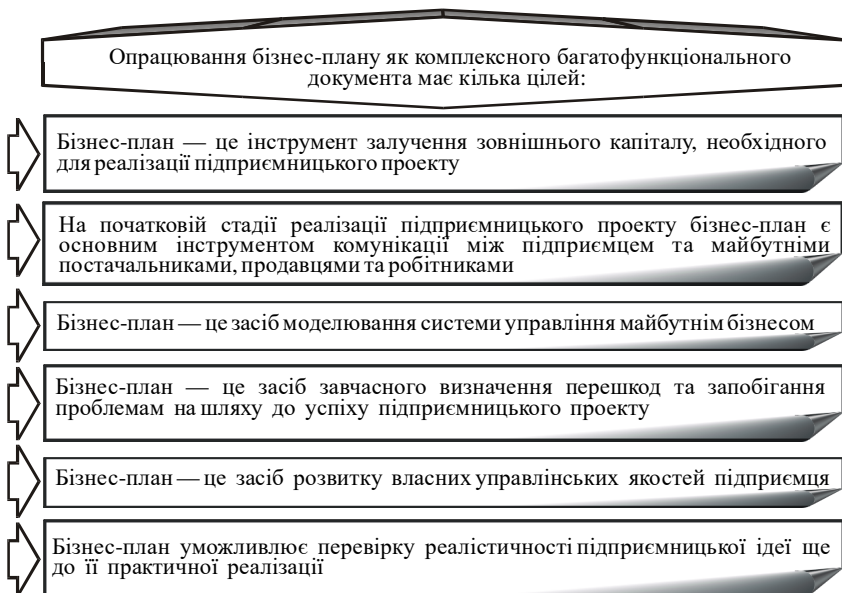


Рис. 1.2. Цілі розробки бізнес-планів

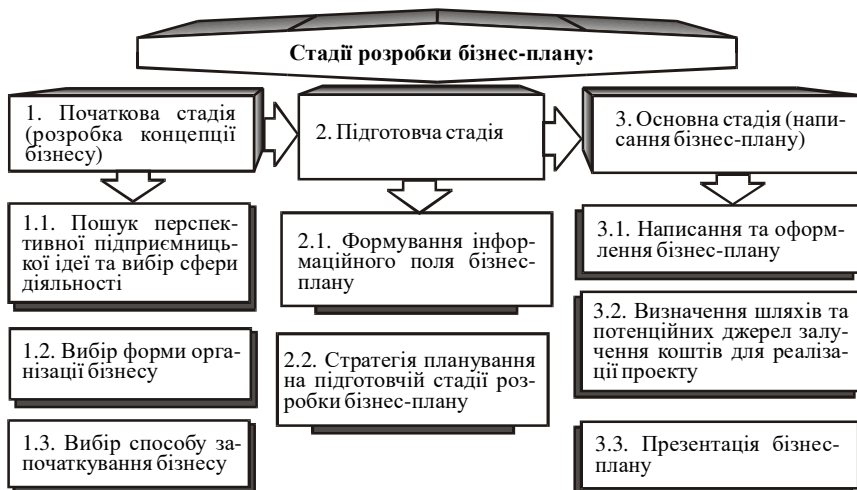


Рис. 1.3. Технологія розробки бізнес-плану

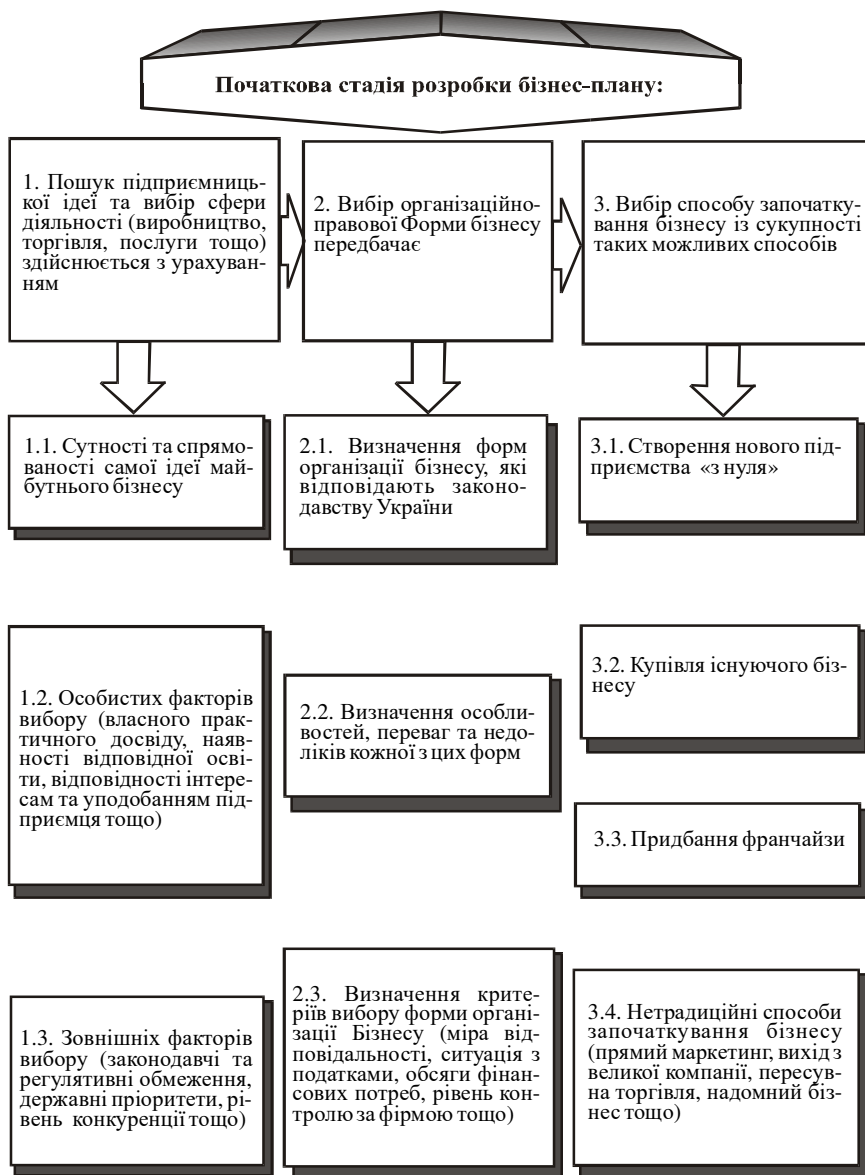


Рис. 1.4. Змістова характеристика початкової стадії розробки бізнес-плану



Рис. 1.5. Змістова характеристика підготовчої стадії розробки бізнес-плану

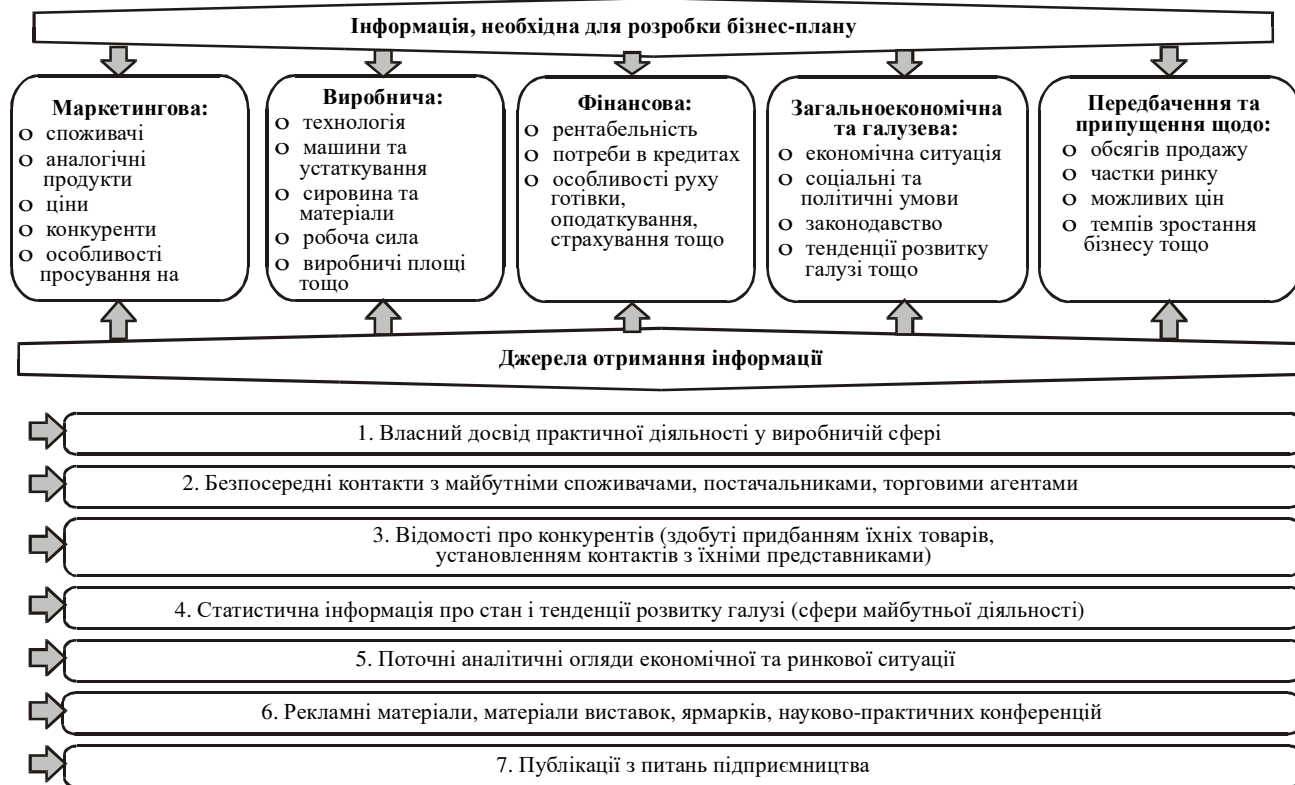


Рис. 1.6. Інформаційне поле бізнес-плану

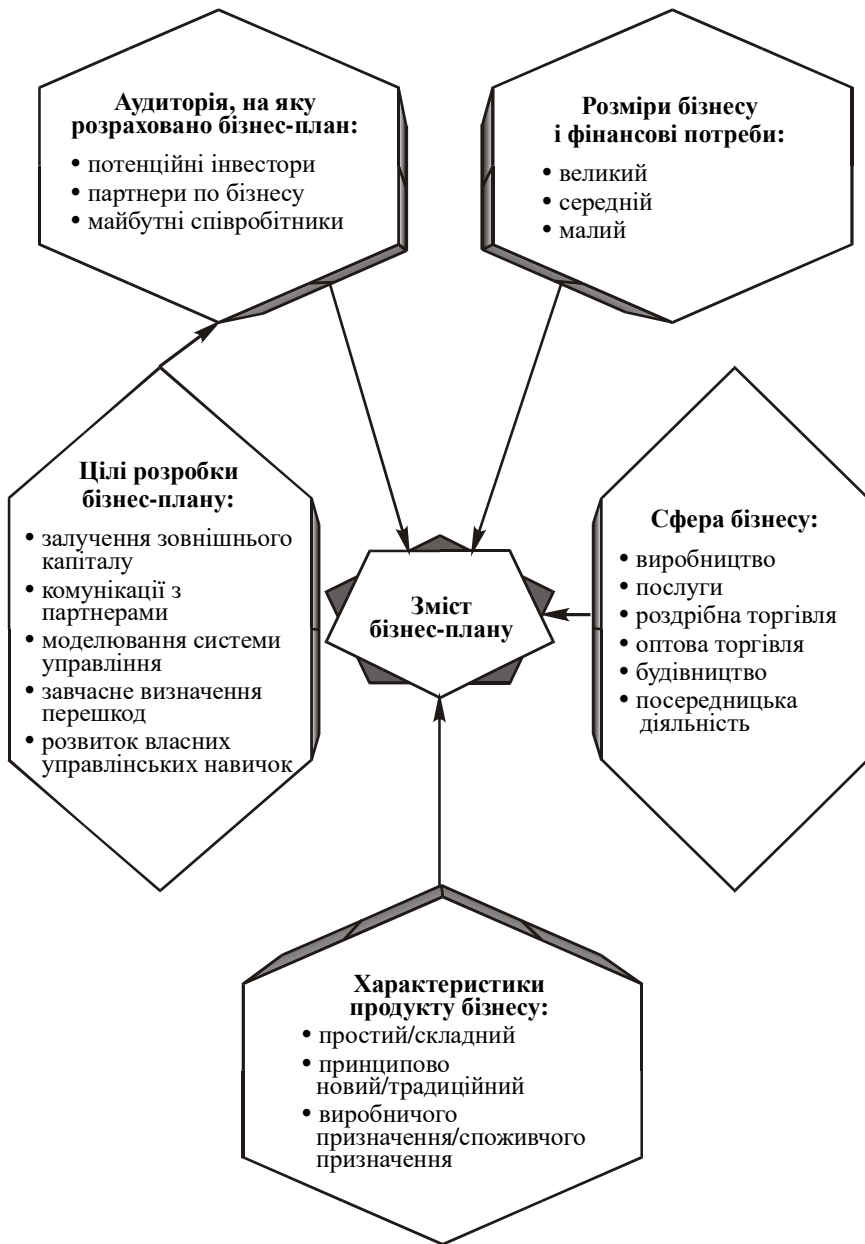


Рис. 1.7. Фактори, що впливають на зміст та структуру бізнес-плану



Рис. 1.8. Типологія бізнес-планів



Рис. 1.9. Етапи формування структури бізнес-плану

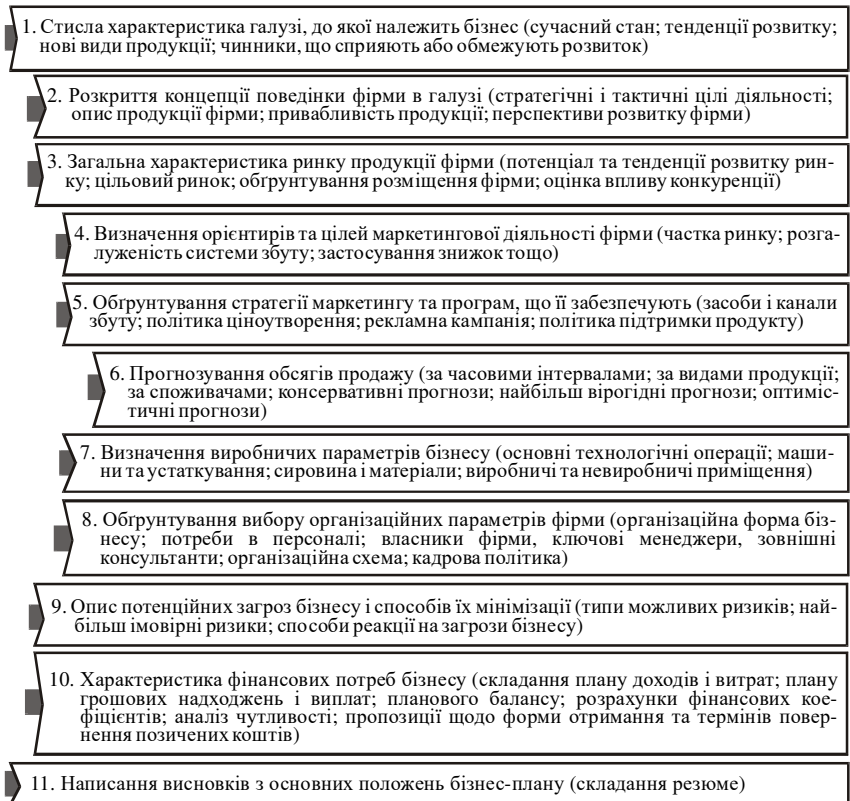


Рис. 1.10. Внутрішня логіка написання бізнес-плану

1г. Навчальне завдання для самостійної роботи

Дайте відповідь на такі запитання:

1. Чим відрізняється бізнес-план від інших планів, що складаються фірмою (підприємством, організацією)?
2. Чому бізнес-план складається не лише для нових, а й для діючих фірм?
3. Чи розробляється бізнес-план для реалізації некомерційних проєктів?
4. Чим пояснюється брак єдиної, стандартної, загальновизначеної методики розробки бізнес-плану?

1д. Контрольні запитання

1. Що таке бізнес-план?
2. У чому ви бачите призначення бізнес-плану?
3. Яке місце займає бізнес-план у системі планування діяльності фірми?
4. Яку цінність має бізнес-план для менеджерів фірми?
5. З якими цілями розробляють бізнес-план?
6. Які стадії проходить процес розробки бізнес-плану?
7. Які дії передбачає реалізація початкової стадії розробки бізнес-плану?
8. Яка інформація і чому потрібна для розробки бізнес-плану?
9. З яких джерел збирають інформацію для розробки бізнес-плану?
10. Якими основними показниками характеризується якість інформації, необхідної для розробки бізнес-плану?
11. Які стадії виокремлюють у процесі розробки бізнес-плану для започаткування нового бізнесу?
12. Як можна стисло охарактеризувати підготовчу та основну стадії розробки бізнес-плану?

1е. Тести

Одиничний вибір

1. Інформаційне поле бізнес-плану — це:
 - а) сукупність відомостей, що їх наведено у бізнес-плані;
 - б) інформаційне забезпечення системи управління майбутнім бізнесом;
 - в) сукупність даних, які забезпечують інформаційні потреби в процесі складання бізнес-плану;
 - г) інформація про фактори зовнішнього середовища.

2. Об'єктивність інформації — це:
 - а) відповідність конкретним інформаційним потребам;
 - б) здатність задовольняти інформаційні потреби в прийнятний для використання термін;
 - в) інтегральний показник, що поєднує оцінку повноти, точності та несуперечливості інформації;
 - г) зрозумілість для відповідного суб'єкта господарювання.
3. Початкова стадія розробки бізнес-плану необхідна, якщо йдеться про:
 - а) започаткування нового бізнесу;
 - б) розширення вже наявного бізнесу;
 - в) удосконалення діяльності фірми;
 - г) завжди.
4. Індивідуальне підприємництво може здійснюватись у формі:
 - а) командитного товариства;
 - б) приватного підприємства;
 - в) товариства з додатковою відповідальністю;
 - г) акціонерного товариства;
 - д) казенного підприємства.
5. Зрозумілість інформації для відповідного суб'єкта господарювання є показником її:
 - а) наочності;
 - б) об'єктивності;
 - в) актуальності;
 - г) комунікативності;
 - д) своєчасності.

Множинний вибір

6. Реалізація внутрішньої функції бізнес-плану предбачає його застосування:
 - а) як інструмента стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства;
 - б) як інструмента залучення необхідних для реалізації проекту фінансових ресурсів;
 - в) як механізму аналізу, контролю й оцінки успішності діяльності в процесі реалізації проекту;
 - г) як інструмента ознайомлення різних представників ділового світу з сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї.
7. Бізнес-план як комплексний багатofункціональний документ може бути:
 - а) інструментом залучення зовнішнього капіталу для реалізації проекту;
 - б) засобом делегування повноважень;

- в) способом моделювання системи управління майбутнім бізнесом;
- г) способом попереднього визначення перешкод та запобігання виникненню проблем за реалізації проекту;
- д) засобом координації в часі та просторі діяльності функціональних підрозділів підприємства;
- е) способом перевірки підприємницької ідеї на реалістичність.

8. Традиційними (найбільш поширеними у світовій практиці) способами започаткування бізнесу є:

- а) прямий маркетинг;
- б) створення нового підприємства «з нуля»;
- в) придбання фірми, що вже існує;
- г) виділення окремої частки виробничої компанії та надання їй статусу окремого підприємства;
- д) франчайзинг.

9. У межах роботи над концепцією майбутнього бізнесу:

- а) здійснюється пошук підприємницької ідеї;
- б) формується інформаційне поле бізнес-плану;
- в) вибирається сфера діяльності;
- г) обґрунтовується доцільна форма організації бізнесу;
- д) вибирається стратегія діяльності фірми.

10. Загальноекономічна й галузева інформація, необхідна для розробки бізнес-плану, стосується:

- а) потенційних споживачів продукції;
- б) конкурентів;
- в) соціальних та політичних умов;
- г) потреби бізнесу в кредитах;
- д) тенденцій розвитку галузі;
- е) особливостей оподаткування та страхування бізнесу.

Альтернативний вибір

11. У межах зовнішньої функції бізнес-план у ринковій системі господарювання використовується:

- а) як інструмент стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства;
- б) як інструмент залучення необхідних для реалізації проекту фінансових ресурсів;
- в) як механізм аналізу, контролю й оцінки діяльності підприємства;
- г) як інструмент ознайомлення різних представників ділового світу з сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї.

12. Бізнес-план може розроблятися:

- а) для щойно створеної фірми (так/ні);
- б) для діючого підприємства (так/ні);
- в) замість техпромфінплану (так/ні);
- г) як перспективний план розвитку фірми (так/ні).

13. Виклад для потенційного партнера результатів маркетингового дослідження, обґрунтування стратегії виходу на ринок і очікуваних фінансових результатів містить:

- а) регіональний бізнес-план (так/ні);
- б) бізнес-план фірми (так/ні);
- в) бізнес-план комерційної ідеї (так/ні);
- г) бізнес-план структурного підрозділу (так/ні);
- д) заявку на грант (так/ні).

14. Відповідно до чинного законодавства в Україні можна засновувати такі види господарських товариств:

- а) повне товариство (так/ні);
- б) акціонерне товариство (так/ні);
- в) товариство з обмеженою відповідальністю (так/ні);
- г) кооператив (так/ні);
- д) приватне підприємство (так/ні).

15. До методів колективного творчого пошуку підприємницьких ідей слід віднести методи:

- а) «мозкового штурму» (так/ні);
- б) фокальних об'єктів (так/ні);
- в) контрольних запитань (так/ні);
- г) інверсії (так/ні);
- д) конференції ідей (так/ні).

1є. Рекомендована література

1. Бизнес-план: Зарубежный и отечественный опыт. Новая практика разработки и документация: В 2-х ч. — Ч. 1 / Под общ. ред. В. М. Попова. — М.: Финансы и статистика, 1995. — С. 7—12.

2. *Горохов М. Ю., Малев В. В.* Бизнес-планирование и инвестиционный анализ. — М.: Филинь, 1998. — С. 11—15, 146—149.

3. Семь нот менеджмента / Под. ред. В. Красновой и А. Привалова. — М.: Дедал Арт, 1996. — С. 61.

4. *Липиц И. В.* Бизнес-план — основа успеха. — М.: Машиностроение, 1992. — С. 4—10.

5. *Мирошниченко А. В.* Діловий успіх: бізнес-планування та маркетинг. — К.: А.Л.Д., 1997. — С. 3.

6. *Покропивний С. Ф., Соболь С. М., Швиданенко Г. О.* Бизнес-план: технология разработки та обґрунтування: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1999. — С. 5—20.

7. *Соболь С. Н.* Предпринимательство (начало бизнеса). — К.: Венчур, 1994. — С. 83—86.

8. *Хизрич Р., Питерс М.* Предпринимательство, или как начать собственное дело и добиться успеха. Вып. 2: Создание и развитие нового предприятия: Пер. с англ. / Общ. ред. В. С. Загашвили. — М.: Прогресс, 1992. — С. 61—69.

9. *Шудра В. Ф., Беличко А. Н.* Как подготовить успешный бизнес-план. — 2-е изд., испр. и доп. — К.: Капрал, 1997. — С. 4—11.

10. *Эрик С. Зигель, Лорен А. Шульц, Брайен Р. Форд, Дэвид С. Карни.* Посobie ЭРНСТ энд ЯНГ по составлению бизнес-плана. — 2-е изд. / Пер. с англ. — М.: Джон Уайли энд Санз, 1995. — С. 11—25.

ТЕМА 2. ПІДГОТОВЧА СТАДІЯ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ

2а. Навчальні цілі

1. З'ясувати логіку процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану.
2. Охарактеризувати зміст основних етапів процесу стратегічного планування в сучасному бізнесі.
3. Ідентифікувати методи стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану.
4. Розкрити сутність методів стратегічного планування, що виправдали себе на практиці.

2б. Методичні поради до вивчення теми

У разі самостійного вивчення цієї теми достатнім орієнтиром можуть бути ключові питання з типової програми курсу та навчальні цілі, сформульовані в 2а. Комплекс питань теми з достатньою мірою деталізації викладено в навчальному посібнику «Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування» [4]. Глибшому засвоєнню окремих питань теми сприятимуть використання наведеного нижче логічно-ілюстративного матеріалу та опрацювання додаткових літературних джерел. На особливу увагу заслуговує брошура А. В. Мірошниченка [3], де досить детально розглядається процес і методи стратегічного планування (зокрема конкурентний аналіз галузі, аналіз стану підприємства, розробка стратегії підприємства). Інший підхід — з позицій розробки функціональних стратегій — запропоновано М. Ю. Гороховим та В. В. Малєвим [1].

Відштовхуючись від розуміння стратегії як довгострокової програми та порядку ранжирування пріоритетів діяльності й використання ресурсів фірми (підприємства, організації), насамперед належить чітко засвоїти послідовність етапів стратегічного планування в процесі розробки бізнес-проекту та їхню кількість. Послідовність таких етапів визначає внутрішню логіку процесу стратегічного планування на стадії розробки бізнес-плану.

Вивчення питань оцінювання сприятливих зовнішніх можливостей і загроз для майбутнього бізнесу з метою ґрунтовнішого їх засвоєння ліпше розпочинати зі з'ясування цілей та безпосеред-

нього змісту зовнішнього аналізу, тобто процесу оцінки чинників, що об'єктивно можуть діяти в середовищі функціонування фірми і на які ця фірма безпосередньо не може впливати. Особливу увагу потрібно звернути на загальні макроекономічні чинники (макроекономічні показники, соціально-демографічну ситуацію, досконалість правового регулювання бізнесу в країні, природні умови та екологічні обмеження) і на галузеві чинники (з виокремленням оцінки споживачів, постачальників, конкурентів, застосовуваних технологій та перешкод входження в галузь — насамперед стосовно початкових інвестицій і доступності джерел сировини). Окрім цього, не слід забувати, що важливим аспектом галузевого аналізу є ідентифікація ключових чинників успішної реалізації бізнес-проекту (передовсім рівня поточних витрат і цін). Зрештою треба враховувати, що конкуренція є чи не найбільшою небезпекою в будь-якому бізнесі. Тому в процесі зовнішнього аналізу дуже важливою є хоча б орієнтовна оцінка конкурентної позиції фірми за започаткування нового бізнесу. Таку оцінку можна зробити, побудувавши матрицю конкурентного профілю (див. табл. 4.4).

Визначення можливої конкурентної позиції фірми за реалізації нового бізнес-проекту уможливорює перехід до вивчення наступного питання теми — здійснення внутрішнього аналізу, головне завдання якого полягає у виявленні сильних і слабких сторін фірми. Такий аналіз проводиться здебільшого за функціональними видами діяльності фірми (маркетинг, виробництво, персонал, дослідження і розробки, фінанси) з використанням специфічної форми балансу. Актив такого балансу становлять унікальні та особливі якості фірми, що забезпечуватимуть певні конкурентні переваги. До пасиву балансу мають бути включені внутрішні чинники, що обмежують конкурентоспроможність фірми. Причому процес оцінки загального становища завершується спеціальним порівняльним так званим SWOT-аналізом [4], сутність якого полягає у порівнянні сильних і слабких сторін фірми з потенційними зовнішніми сприятливими обставинами і загрозами для майбутнього бізнесу.

У процесі опрацювання теми варто з'ясувати питання щодо визначення місії та цілей діяльності фірми, яка започатковує новий бізнес. Треба усвідомлювати, що поняття «місія фірми» означає головне її призначення, а правильно сформульовані цілі мають бути конкретними, узгодженими, кількісно вимірюваними, зорієнтованими в часі, реальними і досяжними. Формулювання цілей передбачає досягнення конкретних показників (обсягу продажу, продуктивності, прибутковості тощо).

Оскільки тих самих цілей можна досягти різними способами, то важливо знати, які існують можливі способи та котрий з них буде найліпшим. У зв'язку з цим належну увагу треба звернути на останнє ключове питання цієї теми — аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії, яку має реалізувати фірма, здійснюючи нову бізнесову діяльність. Його опрацювання та вивчення включає з'ясування сутності й умов застосування можливих типових стратегій (контролювання витрат, диференціації і фокусування), а також вибір конкретної стратегії, практичне дотримання якої забезпечить фірмі реалізацію її конкурентних переваг.

2в. Логічно-ілюстративний матеріал



Рис. 2.1. Логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану

Зовнішній аналіз як процес оцінки факторів, які об'єктивно існують у середовищі функціонування фірми і на які вона безпосередньо не може впливати, розв'язує два головні завдання:



визначити сприятливі можливості та загрози для фірми



ідентифікувати ключові фактори успіху у вибраній сфері бізнесу

Для вивчення впливу факторів зовнішнього середовища всю їхню сукупність поділяють на:



загальні макроекономічні фактори



галузеві фактори

Рис. 2.2. Основні цілі та складові елементи зовнішнього аналізу

До загальних макроекономічних факторів, які оцінюють в процесі зовнішнього аналізу, як правило, належать:



Макроекономічні показники: динаміка валового внутрішнього продукту; рівень інфляції; зміни рівня реальних доходів населення; коливання відсоткових ставок за кредити; курси валют тощо



Соціально-демографічна ситуація: структура зайнятості; кількість працездатного населення; рівень соціального захисту населення тощо



Державне регулювання бізнесу: можливі зміни в законодавстві стосовно даного бізнесу, його товарів, послуг, каналів збуту, цін, рекламної політики, оподаткування, митного режиму тощо



Природні умови та екологічні обмеження

Рис. 2.3. Основні макроекономічні фактори зовнішнього середовища фірми

Головне завдання внутрішнього аналізу як процесу оцінки факторів, котрі піддаються управлінню та контролю на фірмі, полягає у виявленні:



1) сильних сторін фірми, тобто особливих, унікальних, оригінальних або принаймні якихось відмінних від конкурентів якостей, на які робиться ставка в бізнесі



2) слабких сторін фірми, тобто якостей, котрих бракує фірмі як порівняти з іншими

Для впорядкування процесу виявлення сильних і слабких сторін фірми:



1) виокремлюють основні функціональні види діяльності фірми: маркетинг; виробництво; збут; персонал; дослідження та розробки; фінанси тощо



2) у межах кожного виду діяльності шукають відмінностей між власними якостями фірми і відповідними якостями основних конкурентів

Рис. 2.4. Головні завдання та сутність внутрішнього аналізу

Аналіз галузевих факторів як складової оцінки зовнішнього середовища має на меті: оцінити розміри галузі; визначити основні сили, що конкурують у галузі; оцінити рівень конкуренції; визначити ключові фактори успіху в галузі

Предметом галузевого аналізу є такі фактори:

- ➔ Споживачі: обсяги та характеристики ринку; темпи зростання ринку; сезонність та циклічність попиту; диференціація продуктів; чутливість споживачів до цін; здатність споживачів диктувати свої ціни
- ➔ Постачальники: кількість постачальників; інтенсивність конкуренції поміж ними; наявність матеріалів-замінників; здатність постачальників диктувати свої ціни
- ➔ Конкуренти: основні сили, що конкурують у галузі; поділ ринку поміж ними; інтенсивність конкуренції; можливість появи принципово нових продуктів-замінників; основні конкурентні переваги в галузі
- ➔ Перешкоди для входження в галузь: обсяги початкових інвестицій; доступність джерел сировини та каналів збуту; конвертованість активів; захист з боку держави; прихильність споживачів тощо
- ➔ Технології: швидкість зміни технології в галузі; вплив технологічних змін на якість продукції та ціну; можливості здобуття переваг від впровадження нових технологій; можливості появи принципово нових технологій у галузі тощо

Основними результатами галузевого аналізу є:

- ➔ Визначення тенденцій у розвитку галузі
- ➔ Оцінка інтенсивності конкуренції в галузі
- ➔ Ідентифікація стадій життєвого циклу, до якого належить основна продукція галузі
- ➔ Характеристика змін смаків та орієнтації споживачів
- ➔ Ідентифікація ключових факторів успіху у сфері майбутнього бізнесу.
Ключові фактори успіху — це сукупність контрольованих (тобто таких, на які безпосередньо може впливати фірма) факторів, які визначають можливість і спроможність фірми конкурувати на своєму ринку

Рис. 2.5. Цілі, предмет та основні результати галузевого аналізу

Процес оцінки загального стану фірми як першого етапу стратегічного планування завершується порівняльним SWOT-аналізом

SWOT-аналіз — це процес зіставлення сильних та слабких сторін фірми з потенційними зовнішніми сприятливими можливостями та загрозами бізнесу для:

1) пошуку позитивної синергії: сильні сторони / сприятливі зовнішні обставини

2) усунення негативної синергії: слабкі сторони / зовнішні загрози

S	STRENGTHS	Сильні сторони
W	WEAKNESS	Слабкості
O	OPPORTUNITIES	Сприятливі можливості
T	THREATS	Загрози

Рис. 2.6. Сутність SWOT-аналізу

Місія фірми — це її головне призначення, особлива роль, чітко окреслена причина її існування, які в сукупності формують основні напрямки та орієнтири діяльності фірми

Визначення місії має бути:

- 1) лаконічним, щоб чітко окреслити напрямки діяльності фірми та зосередити увагу на головному в даному бізнесі
- 2) указувати на призначення фірми з погляду задоволення потреб споживачів (конкретні товари, послуги в конкретному сегменті ринку)
- 3) включати певні елементи, що відбивають бачення підприємцем свого бізнесу в майбутньому, тобто вказівки на частку ринку; рівень прибутковості; ступінь ефективності; на інші показники, які формують образ бізнесу, що його прагне створити підприємець
- 4) розкривати переваги фірми, котрі вирізняють її з-поміж конкурентів та вказують нові (ліпші, оригінальніші) способи задоволення потреб споживачів

Правильно сформульована місія фірми дає змогу знайти відповіді на такі запитання:

1. Які основні (головні) цілі діяльності фірми?
2. Кого фірма обслуговує?
3. Які товари фірма пропонує своїм клієнтам?
4. На яких ринках (сегментах ринку) діє фірма?
5. У чому полягає специфіка фірми щодо задоволення потреб клієнтів?
6. Які конкурентні переваги має фірма?
7. Які показники діяльності фірма вважає для себе оптимальними?

Рис. 2.7. Сутність місії фірми та вимоги до її правильного визначення

Ціль — це той кінцевий стан, якого фірма сподівається досягти у визначеному майбутньому; ідеальне уявлення про бажані результати діяльності фірми

У процесі опрацювання стратегії для формулювання цілей фірми використовують такі терміни (показники):



Прибутковість (обсяг прибутку, дохід від інвестованого капіталу, співвідношення прибутку й обсягу продажу тощо)



Продуктивність, або ефективність (витрати на виробництво одиниці продукції; виробіток на одного робітника тощо)



Продукція (зміна номенклатури й асортименту продукції, виготовлення нових виробів тощо)



Ринок (обсяг прибутку, частка участі фірми на ринку відповідних товарів тощо)



Виробнича потужність (приріст потужності підприємства в цілому або його структурних підрозділів тощо)



Персонал (зниження плинності, підвищення рівня кваліфікації, поліпшення умов праці тощо)

Правильно сформульовані цілі діяльності фірми мають бути:

- конкретними й кількісно вимірюваними;
- зорієтованими в часі;
- реалістичними й досяжними, такими, що не виходять за межі можливостей фірми;
- узгодженими та взаємозв'язаними;
- сформульованими письмово

Рис. 2.8. Поняття, форми визначення та вимоги до формування цілей діяльності фірми

Альтернативні стратегії бізнесу за класифікацією М. Портера:

1. Стратегія контролювання витрат ґрунтується на зменшенні власних витрат на виробництво та реалізацію одиниці продукції проти витрат конкурентів.

Способами побудови стратегії можуть бути:

- збільшення обсягів виробництва продукції (послуг);
- зменшення накладних витрат;
- застосування нового устаткування;
- використання нових технологій тощо.

Умови доцільності застосування стратегії:

- а) коли фірми-конкуренти продають такі самі товари;
- б) коли споживачі чутливі до зміни цін на продукцію фірми;
- в) коли фірма може реально регулювати масштаби виробництва продукції

2. Стратегія диференціації спрямована на те, щоб постачати на ринок товари, котрі за своїми властивостями є привабливішими для споживачів, ніж продукція конкурентів.

Ключовим чинником вибору стратегії диференціації є наявність товару з унікальними властивостями. Такими властивостями можуть бути:

- висока якість продукції;
- принципова новизна продукції;
- високий рівень обслуговування клієнтів;
- імідж фірми тощо.

Можливі ризики застосування стратегії:

- а) неспроможність пояснити споживачеві важливість для нього певної унікальної властивості продукції;
- б) завеликі витрати на надання продукту тієї чи іншої певної унікальної властивості, а отже, збільшення його продажної ціни до неконкурентоспроможного рівня

3. Стратегія фокусування. В її основу покладено факт сегментації ринку. Кожний сегмент висуває специфічні вимоги до продукції (послуг). Якщо фірма забезпечить виробництво продукції (послуг), котрі відповідають цим вимогам, і зробить це краще за конкурентів, то вона збільшить свою частку ринку.

Розробка стратегії фокусування охоплює:

- а) вибір одного чи кількох сегментів ринку для фірми з цілеспрямованою орієнтацією:
 - або на певну групу споживачів;
 - або на обмежений асортимент товарів;
 - або на специфічний географічний ринок;
- б) ідентифікацію специфічних потреб, бажань та інтересів споживачів у визначеному сегменті ринку;
- в) пошук кращих, ніж у конкурентів, способів задоволення специфічних запитів споживачів. Зробити це можна:
 - або способом контролювання витрат;
 - або способом диференціації

Рис. 2.9. Сутнісна характеристика стратегій бізнесу за класифікацією М. Портера

2г. Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Дайте відповідь на запитання:
 - А. Використання матриці конкурентного профілю є інструментом зовнішнього чи внутрішнього аналізу?
 - Б. За яких умов доцільно використовувати стратегію контролю за витратами?
 - В. З якими ризиками пов'язаний вибір стратегії диференціації?
2. Сформулюйте ключові фактори успіху у сфері ремонту телевізійної техніки для населення (4—5 факторів).
3. Проаналізуйте наведені приклади місії фірми на відповідність вимогам до слушно сформульованої місії:
 - а) місія фірми AVIS, що займається прокатом автомобілів: «Стати компанією з найбільш високим рівнем прибутку серед усіх компаній, які здійснюють прокат та здавання в оренду транспортних засобів без водіїв».
 - б) місія невеликого рекламного агентства: «Стати найавторитетнішою компанією у своєму географічному регіоні, яка пропонує вичерпний асортимент рекламних послуг і повне забезпечення творчих контактів виробників продукції або послуг з їхніми клієнтами».
4. Наведіть приклади вітчизняних підприємств (організацій), які вибрали альтернативні стратегії: контролю за витратами, диференціації або фокусування.

2д. Контрольні запитання

1. Як ви розумієте сутність економічної категорії «стратегія розвитку (діяльності) фірми»?
2. З яких етапів складається процес розробки стратегії у сфері сучасного бізнесу?
3. Для чого здійснюється оцінка загального стану та які стадії вона охоплює?
4. Чому крім цілей діяльності фірма (підприємство, організація) має визначати і свою стратегію?
5. Які чинники оцінюються в процесі зовнішнього аналізу?
6. Які основні чинники є об'єктами галузевого аналізу?
7. Як ви розумієте економічний термін «ключові фактори успіху» в певній започаткованій сфері бізнесу?
8. Для чого та в якій послідовності складається матриця конкурентного профілю?
9. Які чинники розглядаються в процесі внутрішнього аналізу?

10. В якій послідовності проводиться порівняльний SWOT-аналіз? Які цілі він ставить?
11. Що таке місія фірми (підприємства, організації)? Для чого її формують?
12. Які вимоги ставляться до правильно сформульованої місії фірми?
13. Якими конкретно термінами (показниками) користуються в процесі опрацювання стратегії фірми для формулювання її цілей?
14. Як ви розумієте сутність стратегії контролювання витрат?
15. Від чого залежить вибір фірмою стратегії диференціації?
16. Що таке стратегія фокусування? Що конкретно передбачає її розробка?
17. Якого основного принципу має дотримуватися підприємець у процесі вибору ефективної стратегії?

2е. Тести

Одиничний вибір

1. Матриця конкурентного профілю складається для:
 - а) визначення кількості фірм-конкурентів;
 - б) визначення конкурентної позиції даної фірми щодо інших фірм;
 - в) визначення рівня конкуренції в галузі;
 - г) визначення інтенсивності конкуренції в галузі.
2. SWOT-аналіз здійснюється для:
 - а) розробки фінансового плану;
 - б) оцінки загального стану фірми в процесі стратегічного планування;
 - в) ідентифікації цілей розробки бізнес-плану;
 - г) визначення послідовності етапів розробки бізнес-плану;
 - д) оцінки ризиків реалізації підприємницького проекту.
3. В основу розробки стратегії диференціації покладається:
 - а) ідея сегментації ринку;
 - б) принцип поставки на ринок продукції з унікальними властивостями;
 - в) принцип орієнтації на обмежену частину асортименту продукції фірми;
 - г) принцип орієнтації на певну групу споживачів продукції фірми;
 - д) принцип зменшення витрат на виробництво та реалізацію одиниці продукції фірми.
4. Ключові фактори успіху — це:
 - а) певна сукупність контрольованих фірмою (таких, що піддаються управлінню) факторів;
 - б) фактори, що визначають можливість і здатність фірми конкурувати на своєму ринку;

- в) набір стратегічних цілей фірми;
- г) сукупність ключових фінансових показників.

5. Процес стратегічного планування в процесі складання бізнес-плану починається з:

- а) визначення конкретних цілей діяльності фірми;
- б) визначення місії фірми;
- в) оцінки загального стану (зовнішній і внутрішній аналіз).

Множинний вибір

6. Оцінка загального стану в процесі стратегічного планування передбачає:

- а) визначення місії фірми;
- б) розробку стратегічного плану фірми;
- в) проведення зовнішнього аналізу;
- г) проведення внутрішнього аналізу;
- д) визначення цілей діяльності фірми;
- е) проведення SWOT-аналізу.

7. Правильно сформульована місія фірми повинна містити:

- а) вказівку на конкретні товари (послуги), що виготовляються на фірмі;
- б) основні напрямки, орієнтири, яких прагне фірма досягти в майбутньому;
- в) перелік конкурентних переваг, які має фірма;
- г) перелік основних способів досягнення фірмою своїх стратегічних цілей;
- д) вказівку на найліпший з усіх можливих способів досягнення стратегічної мети.

8. Які із зазначених факторів визначають вибір стратегії контролювання витрат:

- а) наявність унікальної властивості продукту;
- б) масовий тип виробництва продукції;
- в) чутливість споживачів до зміни цін на продукцію фірми;
- г) орієнтація на певну групу споживачів;
- д) особливості сегмента ринку даної продукції.

9. Зовнішній аналіз у процесі стратегічного планування проводиться для:

- а) визначення сприятливих можливостей розвитку фірми;
- б) визначення сильних сторін фірми;
- в) визначення загроз для фірми;
- г) ідентифікації ключових факторів успіху у вибраній сфері бізнесу;
- д) визначення слабких сторін фірми.

10. Предметом галузевого аналізу в процесі стратегічного планування є такі фактори:

- а) державне регулювання бізнесу;
- б) споживачі продукції фірми;
- в) основні конкуренти даної фірми;
- г) соціально-демографічна ситуація;
- д) перешкоди для входження в галузь.

Альтернативний вибір

11. Реалізація стратегії фокусування означає, що фірма, яка працює на своєму сегменті ринку, може:

- а) зменшувати витрати на виробництво та реалізацію одиниці продукції (так/ні);
- б) збільшувати витрати для створення унікальних властивостей продукції (так/ні).

12. До типових стратегій бізнесу, що використовуються в процесі аналізу стратегічних альтернатив для складання бізнес-плану, належить:

- а) стратегія зростання (так/ні);
- б) реструктивна стратегія (так/ні);
- в) стратегія контролювання витрат (так/ні);
- г) стратегія стабілізації (так/ні);
- д) стратегія диференціації (так/ні);
- е) стратегія фокусування (так/ні).

13. До функціональних аспектів діяльності фірми, що розглядаються під час визначення сильних сторін фірми, належать:

- а) дослідження і розробки (так/ні);
- б) планування діяльності фірми (так/ні);
- в) механізми контролю (так/ні);
- г) механізми мотивації діяльності (так/ні);
- д) маркетинг (так/ні);
- е) виробництво (так/ні).

14. Факторами, що обумовлюють вибір стратегії диференціації, є:

- а) наявність унікальної властивості продукту (так/ні);
- б) чутливість споживачів до зміни цін на продукцію фірми (так/ні);
- в) орієнтація на певну групу споживачів (так/ні);
- г) особливості сегмента ринку даної продукції (так/ні);
- д) особливості виробничого процесу на фірмі (так/ні).

15. Правильно сформульовані цілі в процесі стратегічного планування мають бути:

- а) сформульованими письмово (так/ні);
- б) зорієнтованими в часі (так/ні);

- в) конкретними й кількісно вимірюваними (так/ні);
г) реалістичними і досяжними (так/ні).

2є. Рекомендована література

1. *Горохов М. Ю., Малев В. В.* Бизнес-планирование и инвестиционный анализ. — М.: Филинь, 1998. — С. 21—27.
2. *Идрисов А. Б., Картышев С. В., Постников А. В.* Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. — М.: Филинь, 1996. — С. 10—12, 19.
3. *Мірошніченко А. В.* Діловий успіх: бізнес-планування та маркетинг. — К.: А.Л.Д., 1997. — С. 3—16.
4. *Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О.* Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1999. — С. 21—38.
5. *Соболь С. Н.* Предпринимательство (начало бизнеса). — К.: Венчур, 1994. — С. 86—110.

ТЕМА 3. СТРУКТУРА, ЛОГІКА РОЗРОБКИ ТА ОФОРМЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

За. Навчальні цілі

1. Ідентифікувати чинники, що впливають на зміст бізнес-плану.
2. Визначити логіку опрацювання бізнес-плану.
3. Засвоїти основні правила оформлення бізнес-плану.
4. З'ясувати призначення резюме до бізнес-плану та охарактеризувати вимоги до його змісту.

3б. Методичні поради до вивчення теми

Самостійне вивчення теми має передбачати засвоєння основних питань за типовою програмою курсу відповідно до навчальних цілей, сформульованих у За. Ключові питання цієї теми докладно викладено у навчальному посібнику «Бізнес-план: технологія розробки і обґрунтування» [5], а для глибшого засвоєння окремих питань необхідно використати логічно-ілюстративний матеріал і додаткову рекомендовану літературу.

У монографії М. Ю. Горохова та В. В. Малєва [1] виділено пріоритетні аспекти, які мають бути відображені в бізнес-планах, орієнтованих на різні категорії читачів і враховані під час розробки бізнес-планів для різних сфер бізнесу. До побудови структури бізнес-плану (залежно від цілей його розробки) оригінально підходить В. Краснова [6]. Розгорнутий варіант орієнтовної структури бізнес-плану запропоновано А. С. Пелихом [3]. Допомогти скласти резюме можуть посібники В. Ф. Шудри та А. М. Белічко [9], Е. Зігеля та ін. [10], монографія за ред. С. І. Шуміліна [2], книжка М. Ю. Горохова та В. В. Малєва [1], які містять не тільки загальні методичні рекомендації, а й конкретні приклади і зручні підготовчі форми для написання цієї складової бізнес-плану. Два останні джерела ([1] і [2]) та посібник В. М. Попова та ін. [4] містять також практичні поради щодо засобів охорони конфіденційної інформації бізнес-плану.

Вивчаючи перше ключове питання цієї теми, передусім важливо усвідомити конкретну низку чинників, що впливають на зміст і структуру бізнес-плану. Зазвичай до таких основних чинників відносять: 1) цілі розробки бізнес-плану; 2) аудиторію, для якої призначено бізнес-план; 3) розміри і фінансові потреби бізнесу,

що започатковується; 4) конкретні характеристики і стадії життєвого циклу майбутнього продукту бізнесу; 5) наперед визначену галузеву чи функціональну сферу бізнесу. Проте незалежно від наявності таких чинників у процесі формування структури бізнес-плану виокремлюються певні спільні блоки: перший — опис ключових, найважливіших аспектів майбутнього бізнесу, його стану, котрого прагне досягти підприємець стосовно всіх компонентів менеджменту; другий — кількісна характеристика заходів, які передбачається здійснити, щоб досягти поставлених цілей; третій — розрахунки конкретних фінансових показників (фінансові потреби для створення бізнесу, обсяги передбачуваного продажу; розмір прибутку; рух готівки тощо). Окрім того, треба запам'ятати, що обов'язковими складовими бізнес-плану мають бути: а) маркетинг-план; б) виробничий план; в) організаційний план. При цьому варто наголосити на тому, що найскладнішою і найбільш повною є структура бізнес-плану для виробничої діяльності [5, с. 43—44].

Друге ключове питання цієї теми присвячене викладенню логіки розробки бізнес-плану. Внутрішню логіку розробки бізнес-плану докладно висвітлено в [5, с. 45].

Дуже важливим є третє основне питання цієї теми, що підсумовує сучасні вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-плану будь-якої складності. Вимоги щодо стилю полягають у тому, що бізнес-план як своєрідний рекламний документ має: 1) бути стислим, але достатньо повно розкривати сутність майбутнього бізнес-проекту; 2) бути функціональним, тобто містити корисну інформацію для заінтересованих осіб; 3) ґрунтуватися на реалістичних припущеннях; 4) не допускати зайвого оптимізму (орієнтувати на гірший з можливих результатів, щоб створити певний запас «міцності» бізнесу; 5) бути легким для сприйняття, чітким і логічним; 6) забезпечувати охорону конфіденційної інформації про фірму та її діяльність. Треба також засвоїти загальнозживані правила технічного оформлення бізнес-плану, які передбачають: наявність титульного аркуша та аркуша змісту; розміщення резюме на початку, а додатків — у кінці бізнес-плану; наявність посилань на джерела інформації та необхідних приміток.

Насамкінець важливо з'ясувати зміст резюме як гранично стислої версії всього бізнес-проекту. У ньому здебільшого дають такий перелік ключових аспектів бізнесу: 1) опис концепції бізнесу; 2) відомості про цільовий ринок майбутнього бізнесу; 3) унікальні характеристики бізнесу; 4) ступінь професіоналізму керівника та менеджерів; 5) очікувані показники фінансової діяльності фірми (переводсім прибутковості й терміну повернення позичкового капіталу).

Як правило, у додатки включають: матеріали аналізу ринку; специфікації продукції; рекламні буклети; схеми виробничих потоків та організаційної структури фірми; службові характеристики власників і ключових менеджерів фірми; юридичні документи (копії установчих документів, патентів, ліцензій тощо).

Зв. Логічно-ілюстративний матеріал

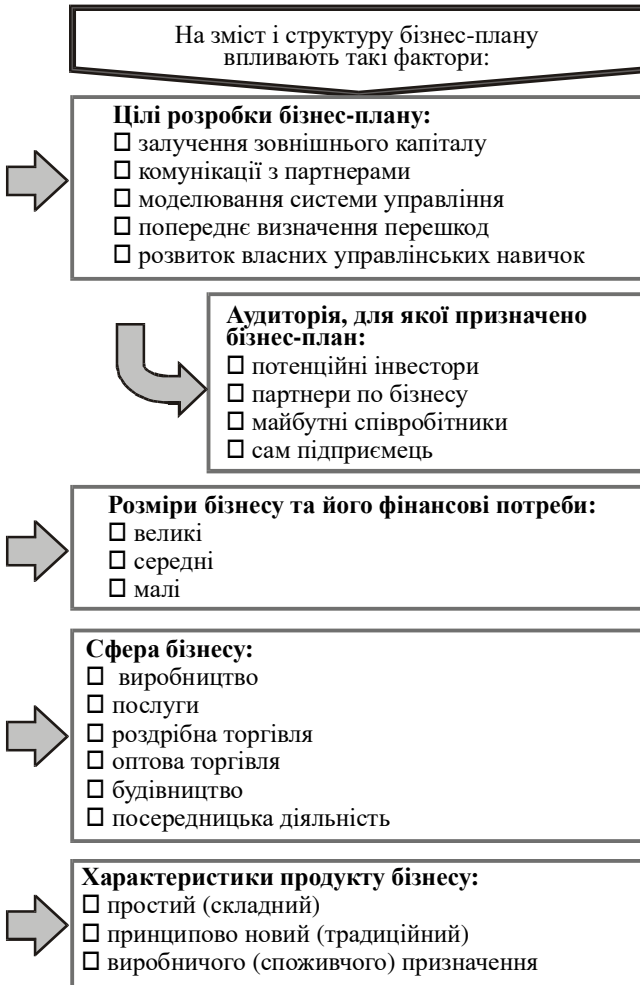


Рис. 3.1. Фактори, що впливають на зміст і структуру бізнес-плану

Структура бізнес-плану

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

Рис. 3.2. Структура бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій у виробничу діяльність

Бізнес-план:

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

Рис. 3.3. Загальні вимоги до стилю написання бізнес-плану

До загальних правил оформлення бізнес-плану належать:

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

Рис. 3.4. Основні правила технічного оформлення бізнес-плану

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

У резюме необхідно:

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

Рис. 3.5. Основні вимоги до складання резюме як стислої версії бізнес-плану

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

У додатки рекомендується включати:

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

Рис. 3.6. Орієнтовний перелік можливих додатків до бізнес-плану

3г. Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Підготуйте проформу титульного аркуша бізнес-плану.
2. Опрацюйте структуру (перелік розділів) бізнес-плану для обґрунтування проекту:
 - а) започаткування фірми у сфері роздрібно́ї торгівлі;
 - б) придбання нового устаткування для фірми у виробничій сфері.

3д. Контрольні запитання

1. Які фактори впливають на зміст бізнес-плану?
2. Як впливає на зміст бізнес-плану аудиторія, на яку він розрахований?
3. Чому бізнес-план залежить від сфери, до якої належить даний бізнес?
4. Які характеристики майбутнього продукту бізнесу впливають на зміст бізнес-плану?
5. Які питання і чому треба обов'язково розглядати в будь-якому бізнес-плані?
6. В якій послідовності рекомендується складати бізнес-план?
7. Охарактеризуйте загальні вимоги до стилю написання бізнес-плану.
8. Яких правил необхідно дотримуватися в процесі оформлення бізнес-плану?
9. Яка основна інформація наводиться на титульному аркуші?
10. Які функції у бізнес-плані виконує сторінка змісту?
11. Як би ви охарактеризували призначення резюме в бізнес-плані?
12. Яку інформацію має містити резюме?
13. Що рекомендується включати в додатки до бізнес-плану?

3е. Тести

Одиничний вибір

1. Резюме бізнес-плану — це:
 - а) коротка анотація;
 - б) опис змісту;
 - в) короткий вступ;
 - г) короткий огляд найбільш важливих та значущих аспектів підприємницького проекту.
2. Основними завданнями будь-якого бізнес-плану є обґрунтування:
 - а) стратегічних альтернатив;
 - б) сильних сторін бізнесу;

- в) можливості комерційного успіху;
 - г) слабких сторін бізнесу.
3. Процес розробки бізнес-плану:
- а) починається з маркетингових досліджень;
 - б) точно відповідає структурі бізнес-плану;
 - в) виходить лише із загальної логіки викладу.
4. Для проекту, який містить радикально нову ідею, що потребує додаткових пояснень, доцільніше скласти резюме:
- а) конспективного (тезового) типу;
 - б) описового (розгорнутого) типу;
 - в) будь-якого типу, оскільки в даному випадку це не має значення.
5. У бізнес-плані, орієнтованому на залучення інвесторів, слід підкреслити такі пріоритетні моменти:
- а) спільний потенціал, спільні товари та послуги;
 - б) досягнення;
 - в) фінансові потоки, активи, стабільне зростання;
 - г) стрімке зростання, потенційно великий ринок, команда управлінців;
 - д) технічні аспекти.

Множинний вибір

6. Зміст і структура бізнес-плану залежать від таких факторів:
- а) цілі його розробки;
 - б) вибраної стратегії бізнесу фірми;
 - в) вибраної форми організації бізнесу;
 - г) специфіки сфери майбутнього бізнесу;
 - д) аудиторії, на яку розрахований бізнес-план.
7. Основними вимогами до стилю бізнес-плану є:
- а) своєчасність;
 - б) функціональність;
 - в) актуальність;
 - г) орієнтація на найгірший результат;
 - д) чіткість, логічність, легкість сприйняття.
8. Традиційні правила технічного оформлення бізнес-плану передбачають:
- а) наявність титульного аркуша;
 - б) наявність сторінки змісту;
 - в) розміщення резюме після основних розділів бізнес-плану;
 - г) розміщення додатків у кінці бізнес-плану.
9. У бізнес-плані для виробничої діяльності особливу увагу необхідно приділяти таким ключовим аспектам:
- а) плану виробництва;
 - б) цінній політиці;
 - в) організації продажу;

- г) індивідуальному іміджу;
- д) контролю товарного запасу.

10. На зміст бізнес-плану впливають такі характеристики продукту бізнесу:

- а) рівень складності;
- б) міра новизни;
- в) рівень якості.

Альтернативний вибір

11. Головним завданням розробки резюме бізнес-плану є:

- а) стисло охарактеризувати зміст бізнес-плану (так/ні);
- б) розкрити цілі і завдання розробки бізнес-плану (так/ні);
- в) зробити короткий огляд найбільш суттєвих аспектів майбутнього бізнесу (так/ні);
- г) обґрунтувати потреби бізнесу в зовнішньому фінансуванні (так/ні).

12. Опрацьований бізнес-план має бути функціональним. Це означає, що:

- а) він повинен максимально просто розкривати сутність підприємницького проекту (так/ні);
- б) він не потребує суто технічного опису продукції фірми (так/ні);
- в) він має складатися лише з корисної інформації, яка може зацікавити читача (так/ні);
- г) у його структурі треба виділяти окремі розділи і підрозділи (так/ні);
- д) він має забезпечити охорону конфіденційної інформації про фірму (так/ні).

13. Загальними вимогами до бізнес-плану, яких слід дотримуватися в процесі його розробки, є:

- а) відповідність типовій методиці його складання (так/ні);
- б) легкість сприйняття (так/ні);
- в) стислість та простота (так/ні);
- г) відповідність стандартному переліку розділів (так/ні).

14. Обсяг від 10 до 40 сторінок повинен мати:

- а) короткий бізнес-план (так/ні);
- б) концепт бізнес-плану (так/ні);
- в) повний бізнес-план (так/ні);
- г) операційний бізнес-план (так/ні).

15. На титульному аркуші бізнес-плану зазначають:

- а) повну назву фірми (так/ні);
- б) відомості щодо характеру та сфери бізнесу фірми (так/ні);
- в) вказівку на конфіденційність бізнес-плану (так/ні);
- г) відомості щодо ринку діяльності фірми (так/ні);
- д) прізвища авторів бізнес-плану (так/ні).

3є. Рекомендована література

1. *Горохов М. Ю., Малев В. В.* Бизнес-планирование и инвестиционный анализ. — М.: Фининь, 1998. — С. 18—21, 28—29, 33—37, 138—146, 151—157.
2. Инвестиционное проектирование: практическое руководство по экономическому обоснованию инвестиционных проектов / Под ред. С. И. Шумилина. — М.: Финстатинформ, 1995. — С. 108—118.
3. *Пелих А. С.* Бизнес-план. — М.: Ось-89, 1996. — С. 3—16.
4. *Попов В. М., Кураков Л. П., Паршагин Д. Ю., Самфалов В. И.* Сборник бизнес-планов: Современная практика и документация. Отечественный и зарубежный опыт. — Вып. 1 / Под ред. В. М. Попова. — М.: Финансы и статистика, 1997. — С. 266—270.
5. *Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О.* Бизнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1999. — С. 39—51.
6. Семь нот менеджмента / Под ред. В. Красновой и А. Привалова. — М.: Дедал Арт, 1996. — С. 65—67.
7. *Соболев С. Н.* Предпринимательство (начало бизнеса). — К.: Венчур, 1994. — С. 111—118, 167.
8. *Хизрич Р., Питерс М.* Предпринимательство, или как начать собственное дело и добиться успеха. — Вып. 2: Создание и развитие нового предприятия: Пер. с англ. / Общ ред. В. С. Загашвили. — М.: Прогресс, 1992. — С. 69—72.
9. *Шудра В. Ф., Беличко А. Н.* Как подготовить успешный бизнес-план. — 2-е изд., испр. и доп. — К.: Капрал, 1997. — С. 10—11.
10. *Эрик С. Зигель, Лорен А. Шульц, Брайен Р. Форд, Дэвид С. Карни.* Пособие ЭРНСТ энд ЯНГ по составлению бизнес-плана. — 2-е изд. / Пер. с англ. — М.: Джон Уайли энд Санз, 1995. — С. 71—77.

ТЕМА 4. ПРОДУКТ (ПОСЛУГИ) ТА РИНОК

4а. Навчальні цілі

1. З'ясувати цілі складання й визначити структуру розділу «Галузь, фірма та її продукція».
2. Охарактеризувати зміст параграфів розділу «Галузь, фірма та її продукція».
3. Ідентифікувати завдання розробки розділу «Дослідження ринку».
4. Розкрити логіку написання та зміст параграфів розділу «Дослідження ринку».

4б. Методичні поради до вивчення теми

Опрацьовуючи два ключові питання цієї теми, потрібно спиратися на програмні положення курсу та навчальні цілі, що їх наведено в 4а. Навчальні цілі достатньо повно висвітлено також у навчальному посібнику «Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування» [8] і наочно подано в логічно-ілюстративному матеріалі (4в). Проте ґрунтовне засвоєння окремих із них потребує вивчення ще й додаткових літературних джерел (4є). Суттєвих розбіжностей щодо змісту розділів бізнес-плану, котрі стосуються галузі, фірми, її продукції та ринку, у підходах різних авторів немає. Вони різняться тільки рівнем деталізації та переліком відомостей, що пропонується включати до цих розділів. Заслужовують на увагу методичні розробки, уміщені в [5] і в книжці М. Ю. Горохова та В. В. Малєва [2], які містять зручні допоміжні та підготовчі форми для розробки відповідних розділів. У посібнику Е. Зігеля та ін. [12] наведено не тільки теоретичні викладки, а й практичні приклади розробки названих розділів.

У цій темі першим програмним є питання, присвячене характеристиці галузі, фірми та її продукції (послуг). Тому під час його вивчення послідовно досліджуються: по-перше, відповідна галузь зі своїм ринком, поточний стан справ у галузі та тенденції її

розвитку, нові для цієї галузі продукти та ринки, визначаються нові чинники, що можуть у перспективі істотно вплинути на розвиток галузі; по-друге, концепція поведінки фірми в галузі (стратегічні і тактичні цілі, основні види та географія діяльності, стадії розвитку бізнесу), опис її продукту (фізичний опис, привабливість і стадія розробки); по-третє, наявність і величина нематеріальних активів (патентів, авторських свідоцтв, «ноу-хау», ексклюзивних прав розповсюдження товарів тощо); по-четверте, перспективи розвитку започаткованого бізнесу стосовно розширення обсягів виробництва і вдосконалення продукції (послуг).

Саме в такій послідовності побудовано підрозділ «Галузь, фірма та її продукція», в якому, як правило, виділено такі складові (параграфи): 1) сучасна ситуація та тенденції розвитку галузі; 2) фірма, її продукти і (або) послуги; 3) патенти, товарні знаки, інші права власності на продукт (послуги); 4) стратегія зростання фірми. Короткий зміст кожного з названих параграфів охарактеризовано вище.

Друге основне програмне питання цієї теми, причому одне з найскладніших і найважливіших, стосується дослідження ринку. У процесі самостійного вивчення процедури дослідження ринку необхідно послідовно:

- визначити загальні параметри ринку продукту фірми (очікувані обсяги продажу даного товару, тенденції розвитку ринку за останні роки, основні способи задоволення попиту, можливі конкуренти);
- установити конкретні об'єкти ринку, ідентифікуючи всіх можливих споживачів та групуючи їх за певними ознаками, тобто здійснити сегментацію ринку;
- провести порівняльну оцінку привабливості кожного з виділених сегментів ринку за окремими напрямками, тобто визначити цільовий ринок фірми;
- обґрунтувати рішення щодо розміщення нового бізнесу за певними критеріями, що дуже важливо передовсім для торговельного й ресторанного бізнесу та сфери послуг;
- дати виважену оцінку впливу зовнішніх чинників на започаткований новий бізнес з необхідною деталізацією найбільш значущого з них — конкуренції (її можливої інтенсивності та найбільш імовірних майбутніх конкурентів).

4в. Логічно-ілюстративний матеріал

Розділ «Галузь, фірма та її продукція» опрацьовується в бізнес-плані для того, щоб:



1. Переконати читача бізнес-плану у перспективності галузі, до якої належить бізнес



2. Забезпечити довіру до даного бізнесу з допомогою опису переваг та особливостей його продуктів (послуг)

Написання розділу «Галузь, фірма та її продукція» рекомендується здійснювати у такій послідовності:



1. Охарактеризувати сучасний стан галузі, до якої належить бізнес



2. Розкрити концепцію «поведінки» даної фірми в галузі

Структура розділу «Галузь, фірма та її продукція» (перелік основних параграфів):

1. Поточна ситуація та тенденції розвитку галузі
2. Опис продукту (послуги) фірми
3. Патенти, товарні знаки, інші права власності
4. Стратегія зростання фірми

Рис. 4.1. Цілі, логіка розробки та структура розділу «Галузь, фірма та її продукція»

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

Опис сучасної ситуації в галузі передбачас:



1. Наведення узагальнених даних щодо поточного стану справ у галузі та передбачуваних тенденцій її розвитку



2. Стисло характеристику нових продуктів у галузі та нових ринків збуту



3. Визначення чинників, котрі у перспективі можуть позитивно або негативно вплинути на розвиток галузі

Рис. 4.2. Аналіз стану справ у галузі

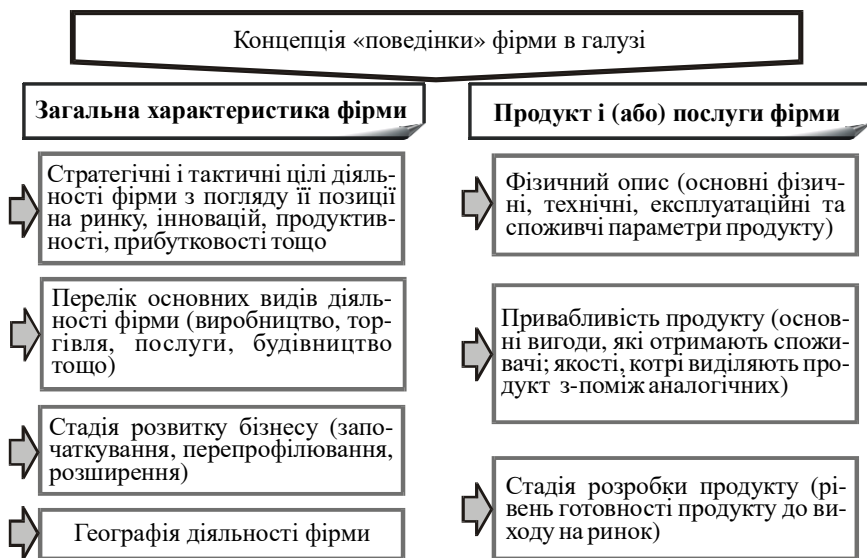


Рис. 4.3. Основні складові концепції «поведінки» фірми в галузі

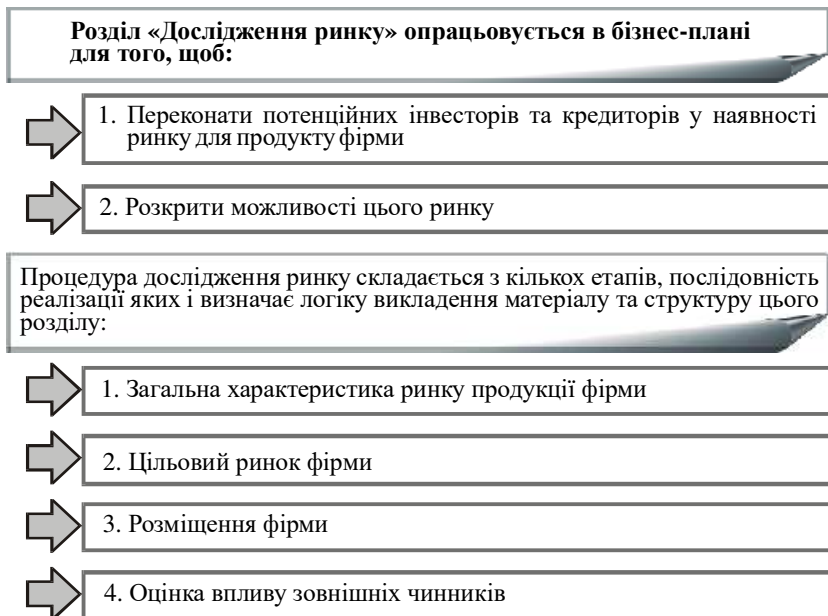


Рис. 4.4. Цілі, логіка розробки та структура розділу «Дослідження ринку»

Визначення найзагальніших параметрів ринку продукції фірми передбачає:



1. Визначення розмірів (потенціалу) ринку (очікувані обсяги продажу всіма продавцями даного товару)



2. Характеристику тенденцій розвитку ринку (відомості щодо зростання, стабілізації, Звужування ринку) та факторів, які впливали та впливатимуть на ці тенденції



3. Ідентифікацію основних засобів задоволення попиту споживачів даної Продукції

Деталізація інформації щодо загальних параметрів ринку залежить від частки ринку, яку потрібно захопити фірмі для досягнення успіху. Якщо потенціал ринку значний, а передбачувана його частка для фірми невелика, то в бізнес-плані можна обмежитися найзагальнішою інформацією. Вимоги щодо деталізації інформації зростають у разі збільшення частки ринку, яку сподівається захопити фірма

Рис. 4.5. Загальна характеристика ринку продукту фірми

Процедура вибору цільового ринку фірми складається з таких етапів:

1. Сегментація ринку (поділ усіх можливих споживачів на певні групи). Сегментація може здійснюватися за різними критеріями:

→ 1.1. Якщо продукт бізнесу розраховано на споживчий ринок, то критеріями можуть бути ознаки: географічні; демографічні; соціально-економічні; культурні; ознаки особистості тощо

→ 1.2. Якщо продукт бізнесу призначено для виробничого споживання, то за критерії беруть: тип підприємства; циклічність ділової активності; обсяги мінімальної партії поставки тощо

2. Порівняльна оцінка привабливості кожного з виділених сегментів ринку. Оцінка може здійснюватися за такими напрямками:

→ 2.1. Сильні та слабкі сторони фірми

→ 2.2. Кількість ресурсів, необхідних для розробки продукту

→ 2.3. Сильні та слабкі сторони конкурентів

→ 2.4. Динаміка попиту на продукцію фірми

→ 2.5. Можливості захопити певну частку ринку

→ 2.6. Відповідність цілей фірми можливостям, які відкриваються в сегменті

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

Рис. 4.6. Вибір цільового ринку фірми

Кожна сфера бізнесу має специфічні критерії вибору розміщення фірми. Проте сам процес локалізації будеться за єдиною для всіх сфер схемою і охоплює такі етапи:

- ➔ 1. Вибір найліпшого регіону країни (з урахуванням особливостей визначеного цільового ринку та на основі аналізу демографічної ситуації і перспектив зростання економічного потенціалу в регіонах тощо)
- ➔ 2. Вибір ліпшої області в регіоні за критеріями: наближення до споживачів; віддалення від джерел постачання сировини та матеріалів; наявність необхідних трудових ресурсів; рівень оплати праці; діловий клімат для розвитку даної сфери бізнесу тощо
- ➔ 3. Вибір найвигіднішого населеного пункту в області, виходячи з оцінки місцевих законів, конкурентної ситуації, можливостей транспортних комунікацій та рівня забезпечення комунальними послугами. Аналіз відповідності даного бізнесу місцевому діловому оточенню тощо
- ➔ 4. Вибір найліпшого місця для фірми в населеному пункті з урахуванням таких конкретних факторів, як: можливості й витрати на оренду (придбання, будівництво) та ремонт придатних приміщень; експлуатаційні витрати; вартість комунальних послуг; можливості та перешкоди для пересування клієнтів тощо

Рис. 4.7. Вибір місцезнаходження фірми

У процесі оцінки впливу зовнішніх факторів на бізнес фірми увагу слід зосередити:

- ➔ 1. На виявленні зовнішніх факторів. Такими факторами на практиці найчастіше бувають:
 - ➔ 1.1. Рівень конкуренції
 - ➔ 1.2. Імовірні майбутні конкуренти
 - ➔ 1.3. Постачальники сировини і матеріалів
 - ➔ 1.4. Державне регулювання діяльності в даній сфері бізнесу
- ➔ 2. На описуванні природи цих зовнішніх факторів
- ➔ 3. На визначенні можливого впливу кожного з цих факторів на бізнес фірми

Рис. 4.8. Складові елементи оцінки впливу зовнішніх факторів на бізнес фірми

Найбільш значущим зовнішнім чинником, який впливає на бізнес фірми, є конкуренція. Оцінка конкурентної ситуації на ринку передбачає:

1. Визначення прямих і непрямих (виробників товарів-замінників) конкурентів на ринку продукції фірми
2. Збирання та узагальнення інформації про основних конкурентів (статті, рекламні буклети, листівки, фотографії, прайс-листки, об'яви про найм працівників, розпродаж товарів тощо)
3. Порівняльний аналіз найближчих конкурентів, який дає можливість:
 - чітко визначити їхні сильні та слабкі сторони;
 - урахувати їхні помилки в процесі створення власного бізнесу;
 - усвідомити, в який спосіб можна побудувати власну конкурентоспроможну ринкову стратегію
4. Визначення справжніх (дійсних) факторів конкуренції на ринку продукції фірми та способів зворотної реакції на них
5. З'ясування конкурентної позиції фірми на ринку. Для цього на практиці можна застосовувати побудову матриці конкурентного профілю
6. Визначення майбутніх імовірних конкурентів, особливо у разі, коли існують реальні можливості наслідування (імітації) продукції або послуг фірми

Рис. 4.9. Оцінка конкурентної ситуації на ринку продукції фірми

**ПЕРЕЛІК ЗАПИТАНЬ, ЩО НА НИХ ТРЕБА ВІДПОВІСТИ,
ГОТУЮЧИ РОЗДІЛ БІЗНЕС-ПЛАНУ
«ГАЛУЗЬ, ФІРМА ТА ЇЇ ПРОДУКЦІЯ»**

Охарактеризуйте галузь, до якої належить фірма:

- Хто є основними представниками галузі? Які компанії займають ключові позиції на ринку?
- Які фактори визначають успіх діяльності в галузі?
- Які масштаби виробництва в галузі нині? Яка динаміка обсягів продажу в галузі за останні роки?
- Скільки нових фірм виникло в галузі останнім часом?
- Які прогнози щодо перспектив розвитку галузі?
- Які нові товари й нові сегменти ринку було освоєно в галузі за останні роки?
- Які нові тенденції помітні в розвитку галузі?
- Які нові чинники, пов'язані з тенденціями в розвитку техніки і технології, змінами в законодавстві, екологічними факторами тощо, впливатимуть на розвиток галузі?

Дайте загальну характеристику фірми:

- Які стратегічні і тактичні цілі має реалізувати фірма?
- Які основні види діяльності фірми?
- На якій стадії перебуває бізнес фірми (започатковується, перепрофілюється, розширюється)?
- На які географічні зони поширюється бізнес фірми?

Опишіть продукцію фірми:

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

Таблиця 4.2

МАТРИЦЯ ВИБОРУ МІСЦЕЗНАХОДЖЕННЯ ФІРМИ

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

Таблиця 4.3

**ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ РИНКОВИХ
СТРАТЕГІЙ НАЙБЛИЖЧИХ КОНКУРЕНТІВ**

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

Таблиця 4.4

ПРИКЛАД ЗАПОВНЕННЯ МАТРИЦІ КОНКУРЕНТНОГО ПРОФІЛЮ

Ключовий фактор успіху	Ваговий коефіцієнт	Своя фірма		Конкурент А		Конкурент Б	
		рейтинг	оцінка (2гр. × 3гр.)	рейтинг	оцінка (2гр. × 5гр.)	рейтинг	оцінка (2гр. × 7гр.)
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Якість товару	0,4	3	1,2	4	1,6	3	1,2
2. Ціна товару	0,3	2	0,6	2	0,6	2	0,6
3. Канали збуту	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
4. Технічне обслуговування	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4
5. Реклама і стимулювання попиту	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4
Загальна оцінка	1,0	x	2,7	x	3,1	x	2,5

**ПЕРЕЛІК КОНТРОЛЬНИХ ЗАПИТАНЬ,
ЩО НА НИХ ТРЕБА ВІДПОВІСТИ, ГОТУЮЧИ РОЗДІЛ
БІЗНЕС-ПЛАНУ «ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ»**

Дайте загальну характеристику ринку продукту фірми:

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

Чітко опишіть цільовий ринок бізнесу:

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

Стисло викладіть міркування щодо розміщення фірми:

- Де знаходяться ваші споживачі (потенційні споживачі)?
- Де буде розміщено вашу фірму?
- Чому саме це місце було вибрано?
- Які саме фактори і чому бралися до уваги в процесі вибору місця для фірми?
 - Це ваше власне приміщення чи ви передбачаєте його орендувати?

Охарактеризуйте вплив зовнішніх факторів на бізнес фірми:

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

4г. Навчальне завдання для самостійної роботи

1. Поясніть, яку інформацію потрібно зібрати та які дії необхідно виконати, щоб розробити відповідний розділ бізнес-плану. Складіть таблицю за наведеною формою:

Розділ бізнес-плану	Необхідна інформація	Перелік дій
Галузь, фірма та її продукція	1 _____ 2 _____ 3 _____	1 _____ 2 _____ 3 _____
Дослідження ринку	1 _____ 2 _____ 3 _____	1 _____ 2 _____ 3 _____

4д. Контрольні запитання

1. Які основні цілі опрацювання розділу «Галузь, фірма та її продукція»?
2. З яких підрозділів складається розділ «Галузь, фірма та її продукція»?
3. Яку інформацію потрібно навести в підрозділі «Аналіз стану справ у галузі»?
4. На які питання слід звернути увагу, характеризуючи фірму?
5. Як у бізнес-плані рекомендується давати опис продукту (послуги) фірми? Що важливо зазначити?
6. Чому в бізнес-плані необхідно розглянути питання про перспективи зростання фірми?
7. Для чого в бізнес-плані опрацьовують розділ «Дослідження ринку»?
8. Які основні етапи охоплює процедура дослідження ринку?
9. Як здійснюється процес сегментації ринку та вибору цільового ринку?
10. З яких етапів складається процедура вибору місцезнаходження фірми? Які критерії застосовуються?
11. Які зовнішні фактори вивчаються в процесі дослідження ринку?
12. В якій послідовності здійснюється аналіз та оцінка конкурентної ситуації на ринку продукції фірми?
13. Які конкретно інструменти можна застосовувати в процесі оцінки конкурентної позиції фірми на ринку?

4е. Тести

Одиничний вибір

1. Питання про конкурентну позицію фірми розглядається в такому розділі бізнес-плану:

- а) «Фінансовий план»;
- б) «Маркетинг-план»;
- в) «Дослідження ринку»;
- г) «Галузь, фірма та її продукція».

2. Перспективи розвитку бізнесу фірми розкриваються в:

- а) резюме;
- б) розділі «Галузь, фірма та її продукція»;
- в) розділі «Маркетинг-план»;
- г) розділі «Виробничий план»;
- д) розділі «Дослідження ринку».

3. Сегментація ринку — це:

- а) визначення основних способів задоволення попиту потенційних споживачів;
- б) розподіл споживачів на певні групи;
- в) визначення тенденцій розвитку ринку;
- г) вибір каналу товаропросування;
- д) одна з найпоширеніших стратегій ціноутворення.

4. Матриця вибору місцезнаходження фірми має враховувати:

- а) основні фактори розміщення фірми та їхню рейтингову оцінку;
- б) основних конкурентів фірми та рейтингову оцінку їхнього місцезнаходження;
- в) ключові фактори успіху бізнесу та встановлення конкурентної позиції своєї фірми проти головних конкурентів;
- г) немає правильної відповіді.

5. Порівняльний аналіз ринкових стратегій найближчих конкурентів дає змогу:

- а) порівняти сильні й слабкі сторони фірми з потенційними зовнішніми сприятливими можливостями та загрозами бізнесу;
- б) визначити сильні та слабкі сторони конкурентів та врахувати їх помилки в процесі створення власного бізнесу;
- в) оцінити конкурентну позицію своєї майбутньої фірми та виділити найсильніших і найслабкіших конкурентів;
- г) всі відповіді правильні.

Множинний вибір

6. Основними об'єктами галузевого аналізу в бізнес-плані є:

- а) тенденції, що спостерігаються в розвитку галузі;

- б) нові для галузі продукти (послуги);
 - в) нові для галузі ринки;
 - г) ключові фактори успіху в галузі;
 - д) стадія життєвого циклу галузі;
 - е) нові чинники, які можуть у перспективі позитивно або негативно вплинути на розвиток галузі.
7. Розділ «Галузь, фірма та її продукція» містить такі параграфи:
- а) цільовий ринок бізнесу;
 - б) технологія виготовлення продукції;
 - в) патенти, товарні знаки, інші права власності на продукт (послуги);
 - г) стратегія зростання фірми.
8. Міра деталізації інформації, що її наводять у параграфі «Загальна характеристика ринку продукту фірми», залежить від:
- а) кількості конкурентів, які працюють на даному ринку;
 - б) стадії життєвого циклу продукту, з яким фірма виходить на ринок;
 - в) частки ринку, яку передбачає захопити фірма;
 - г) загального потенціалу (обсягів) даного ринку.
9. У розділі «Дослідження ринку» необхідно описати:
- а) сучасну ситуацію та тенденції розвитку галузі;
 - б) цільовий ринок фірми;
 - в) місцезнаходження фірми;
 - г) техніко-експлуатаційні параметри продукту, запропонованого ринку.
10. Розділ «Галузь, фірма та її продукція» опрацьовується для того, щоб:
- а) переконати читача в наявності ринку для продукції фірми;
 - б) охарактеризувати рівень конкуренції в галузі;
 - в) переконати читача в перспективності галузі, до якої належить вибраний бізнес;
 - г) породити довіру до даного бізнесу описом переваг його продуктів (послуг).

Альтернативний вибір

11. Опис продукту фірми передбачає характеристику:
- а) його технічних, експлуатаційних та споживчих параметрів (так/ні);
 - б) його особливих, унікальних властивостей (привабливості) проти товарів-конкурентів (так/ні);
 - в) стадії розробки продукту (так/ні);
 - г) стратегії виходу цього продукту на ринок (так/ні);
 - д) стратегії ціноутворення на цей продукт (так/ні).

12. У параграфі «Оцінка впливу зовнішніх факторів» мають бути стисло висвітлені:

- а) рівень конкуренції (так/ні);
- б) питання патентного захисту продукції (так/ні);
- в) майбутні конкуренти (так/ні);
- г) екологічні та санітарні фактори, що можуть вплинути на збут продукції (так/ні).

13. Кожний сегмент ринку має відповідати таким вимогам:

- а) відображати особливі потреби споживачів (так/ні);
- б) бути досяжним для фірми (так/ні);
- в) бути однорідним за потребами, пріоритетами, купівельною спроможністю клієнтів (так/ні);
- г) відображати можливості споживачів (так/ні).

14. Коли продукт бізнесу призначено для виробничого споживання, сегментацію ринку здійснюють за такими критеріями:

- а) тип підприємства (сфера діяльності) (так/ні);
- б) циклічність ділової активності (так/ні);
- в) соціально-економічні ознаки (так/ні);
- г) обсяги мінімальної партії поставки (так/ні).

15. В обґрунтуванні стратегії зростання фірми особливо важливим для потенційних інвесторів є:

- а) можливість удосконалення продукції фірми в майбутньому (так/ні);
- б) результати SWOT-аналізу (так/ні);
- в) перспективне розширення обсягів виробництва та продажу продукції фірми (так/ні);
- г) наявність матриці конкурентного профілю (так/ні).

4є. Рекомендована література

1. Бизнес-план: Зарубежный и отечественный опыт. Новая практика разработки и документация: В 2-х ч. — Ч.1 / Под общ. ред. В. М. Попова. — М.: Финансы и статистика, 1995. — С. 19—40.

2. *Горохов М. Ю., Малев В. В.* Бизнес-планирование и инвестиционный анализ. — М.: Филинь, 1998. — С. 38—67.

3. *Грибалева Н. П., Игнатъева И. Г.* Бизнес-план: практическое руководство по составлению. — СПб.: Белл, 1994. — С. 22—55.

4. *Идрисов А. Б., Картышев С. В., Постников А. В.* Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. — М.: Филинь, 1996. — С. 12—16, 21—24.

5. Инвестиционное проектирование: практическое руководство по экономическому обоснованию инвестиционных проектов / Под ред. С. И. Шумилина. — М.: Финстатинформ, 1995. — С. 38—67.

6. *Липсиц И. В.* Бизнес-план — основа успеха. — М.: Машиностроение, 1992. — С. 11—23.

7. *Пелих А. С.* Бизнес-план. — М.: Ось-89, 1996. — С. 19—35.

8. *Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О.* Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — С. 52—67.

9. *Соболев С. Н.* Предпринимательство (начало бизнеса). — К.: Венчур, 1994. — С. 119—125.

10. *Хизрич Р., Питерс М.* Предпринимательство, или как начать собственное дело и добиться успеха. — Вып. 2: Создание и развитие нового предприятия: Пер. с англ. / Общ ред. В. С. Загашвили. — М.: Прогресс, 1992. — С. 72—74.

11. *Шудра В. Ф., Беличко А. Н.* Как подготовить успешный бизнес-план. — 2-е изд., испр. и доп. — К.: Капрал, 1997. — С. 12—34.

12. *Эрик С. Зигель, Лорен А. Шульц, Брайен Р. Форд, Дэвид С. Карни.* Пособие ЭРНСТ энд ЯНГ по составлению бизнес-плана. — 2-е изд. / Пер. с англ. — М.: Джон Уайли энд Санз, 1995. — С. 78—85, 111—115.

ТЕМА 5. МАРКЕТИНГ-ПЛАН

5а. Навчальні цілі

1. З'ясувати цілі та визначити послідовність етапів складання маркетинг-плану.
2. Вивчити зміст основних параграфів маркетинг-плану.
3. Визначити складові стратегії маркетингу та можливі підходи до їх висвітлення в бізнес-плані.
4. Ідентифікувати підходи до розробки політики ціноутворення.

5б. Методичні поради до вивчення теми

Вихідні положення для самостійного опрацювання комплексу питань теми зафіксовано у відповідному розділі типової програми курсу і кількох навчальних цілях, сформульованих у 5а. Виконання завдання для слухачів магістерських програм потребуватиме уважного вивчення відповідного розділу навчального посібника «Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування» [10] та опрацювання наведеного у 5в мінімально необхідного комплексу логічно-ілюстративного матеріалу. У цілому треба ґрунтовно засвоїти три програмні питання цієї теми: 1) цілі та логіка розробки маркетинг-плану; 2) стратегія маркетингу, включаючи організацію збуту і реалізації продукції (послуг) фірми; 3) прогнозування обсягів продажу продукції фірми.

У спеціальній літературі з розробки маркетинг-плану наводять кілька підходів до такої розробки, але вони різняться лише рівнем деталізації та глибиною викладення матеріалу. Найбільш глибоко питання планування маркетингової діяльності підприємства розглянуто в брошурі А. В. Мірошниченка [8]. Значну увагу політиці ціноутворення приділяють А. С. Пелих [9], Л. Г. Агафонова та О. В. Рога [1]. Вартий уваги посібник Еріка С. Зігеля та ін. [15], котрий містить наочний приклад розробки маркетинг-плану.

У процесі вивчення першого програмного питання теми насамперед необхідно зрозуміти цілі складання маркетинг-плану, які полягають у тому, щоб пояснити заінтересованим юридичним або фізичним особам, як конкретно фірма впливатиме на свій цільовий ринок і реагуватиме на ситуацію, котра там складатиметься, щоб забезпечити збут своєї продукції.

Слід усвідомити, що процес формулювання цілей маркетингової діяльності є поетапним. Спочатку визначають орієнтири такої діяльності, а потім їх розподіляють, урахувавши особливості ці-

льового ринку, специфіку продукції (послуг) фірми, умов конкуренції, за кількома кількісно визначеними цілями.

Для встановлення орієнтирів маркетингової діяльності з'ясовують, на якій стадії життєвого циклу перебуває новий продукт. На стадії появи на ринку таким орієнтиром має бути створення початкового попиту (витискування з ринку традиційних продуктів і максимізація попиту на новий вид продукту); на стадії зростання попиту — збільшення початкового попиту за рахунок розширення асортименту виробів; на стадії стабілізації попиту — утримання і збільшення своєї частки ринку (для фірм-лідерів), забезпечення виживання (для дрібних фірм).

Після цього важливо засвоїти загальноновстановлену логіку розробки маркетинг-плану (рис. 5.1).

Найважливішим та найскладнішим треба вважати друге програмне питання цієї теми — стратегію маркетингу, котра є системою конкретних стратегій вибору і формування цільового ринку фірми; номенклатури та асортименту продукції, системи її збуту; політики ціноутворення; організації реклами; політики підтримки продукції фірми тощо. Особливу увагу слід звернути на технологію розробки стратегії збуту та реалізації продукту фірми. Цей процес має передбачати вибір типу каналу товаропросування, створення служби збуту з необхідною чисельністю персоналу, застосування дійової системи стимулювання працівників цієї служби.

Оскільки одним із найважливіших елементів стратегії маркетингу є політика ціноутворення, треба знати, які основні етапи включає процес розробки такої політики (рис. 5.6), а також те, які основні фактори враховуються підприємцями для встановлення конкретного рівня ціни (це, як правило, собівартість продукції; наявність унікальних властивостей продукції; ціни продуктів-конкурентів і продуктів-замінників; можливість одержати достатній прибуток).

Важливо зрозуміти, що залежно від особливостей бізнесу підприємець може вибрати будь-яку зі стратегій ціноутворення (стратегію проникнення на ринок; стратегію «зняття вершків»; стратегію цінкових ліній; стратегію преміальних цін; стратегію «опортуністичного ціноутворення») — у бізнес-плані необхідно лише пояснити, чому її було вибрано.

Далі слід опрацювати інші складові стратегії маркетингу, а саме: проведення рекламної кампанії; процедуру підтримки продукції фірми (сервісного обслуговування); фінансове забезпечення плану маркетингу.

У процесі вивчення останнього програмного питання цієї теми (прогнозування обсягів продажу продукції фірми) потрібно спочатку

визначити можливі підходи до прогнозування (за часом, окремими видами продуктів і певними групами споживачів). Не варто забувати і про доцільність розробки варіантних прогнозів (консервативного, найімовірнішого, оптимістичного) та їх порівняння з динамікою обсягів продажу подібної продукції основних конкурентів на ринку.

5в. Логічно-ілюстративний матеріал

Головне завдання маркетинг-плану — пояснити читачеві бізнес-плану, як саме фірма збирається впливати на свій цільовий ринок та реагувати на ситуацію, що там складається, для забезпечення збуту своєї продукції. Маркетинг-план має пояснити стратегію виходу та завоювання фірмою свого цільового ринку

Логіка розробки маркетинг-плану:

1. Перш ніж скласти маркетинг-план фірма має сформулювати конкретні цілі та завдання своєї маркетингової діяльності. Неможливо опрацювати корисну стратегію без чіткого уявлення про бажаний кінцевий результат. Цілі мають чітко вказувати, чого, власне, прагне фірма на своєму ринку
2. Після визначення цілей маркетингової діяльності можна приступати до розробки стратегії їх досягнення. У процесі розробки такої стратегії необхідно охарактеризувати загальну маркетингову стратегію та чітко розшифрувати, в який спосіб фірма використовуватиме всі найважливіші інструменти маркетингу (збут та розповсюдження продукції; ціноутворення; просування товару на ринок; політика підтримки продукту бізнесу) для реалізації загальної стратегії
3. Опрацьована стратегія маркетингу дає змогу зробити висновки щодо витрат на її реалізацію, тобто скласти приблизний бюджет маркетингу
4. Розробка стратегії маркетингу є не самоціллю, а лише засобом забезпечення продажу продуктів (послуг) фірми. Тому маркетинг-план завершується прогнозною оцінкою обсягів продажу

Рис. 5.1. Завдання та логіка розробки маркетинг-плану

З практичного погляду процес формулювання цілей маркетингової діяльності фірми розбивається на два етапи:

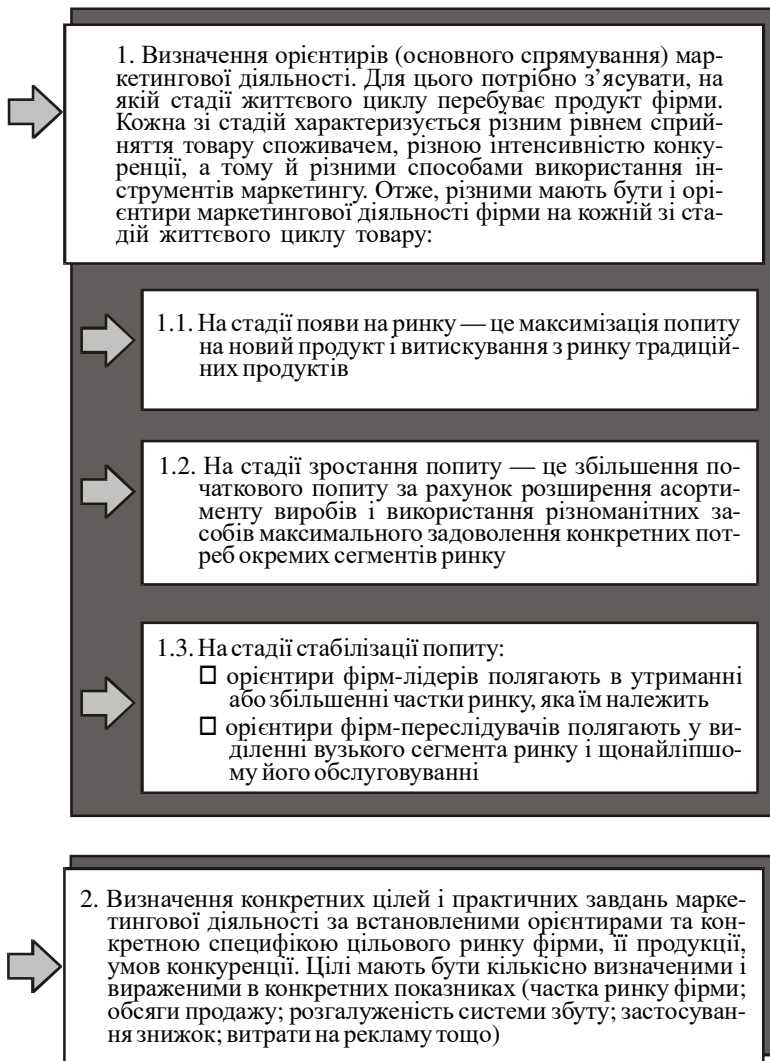


Рис. 5.2. Етапи процесу формулювання цілей маркетингової діяльності фірми

У широкому розумінні стратегія маркетингу — це система взаємопов'язаних конкретних стратегій. У процесі опрацювання стратегії маркетингу фірми можна виділити дві стадії:

→ 1. Визначення загальної маркетингової стратегії фірми, з якої читачеві бізнес-плану має бути зрозумілим:

→ 1.1. На який з типів маркетингового підходу (масовий маркетинг; концентрований маркетинг; диференційований маркетинг) орієнтується фірма

→ 1.2. На яких специфічних властивостях і перевагах продукції фірми (якість, ціна, сервіс тощо) будуватиметься стратегія завоювання цільового ринку

→ 2. Реалізація загальної стратегії маркетингу, яка здійснюється через:

→ 2.1. Добір відповідних каналів збуту продукції фірми

→ 2.2. Формування цінової політики

→ 2.3. Вибір способів реалізації рекламної кампанії

→ 2.4. Формування політики підтримки продукту фірми

→ Усі ці елементи маркетингової стратегії тісно взаємопов'язані і можуть бути скомбіновані різними способами. Це означає, що кожна фірма формує свою власну так звану маркетингову суміш, тобто так розподіляє зусилля, так комбінує інструменти маркетингу, щоб якнайповніше досягти своїх цілей

Рис. 5.3. Етапи опрацювання стратегії маркетингу

Розробка стратегії збуту та розповсюдження продукції фірми передбачає:

1. Вибір типу каналу товаропросування (канал нульового рівня; однорівневий канал; дворівневий канал; триврівневий канал) та засобів збуту (власна служба збуту; оптові продавці; роздрібні продавці; торгові агенти):
 - 1.1. Безпосереднім контактам зі споживачами перевага віддається за умови:
 - придбання споживачами великих партій продукції фірми;
 - заінтересованості споживача в технічній допомозі або після-продажному обслуговуванні
 - 1.2. Використовувати посередників у системі збуту доцільно за умови:
 - незначної вартості одиниці продукції;
 - територіальної розгалуженості ринку;
 - комплектної закупівлі товару споживачем
2. Визначення чисельності персоналу та принципів побудови (за географічною ознакою або за видами товарів) служби збуту
3. Розробку системи відбору, підготовки та стимулювання співробітників служби збуту та (або) торгових агентів

Рис. 5.4. Стратегія збуту та розповсюдження продукції фірми

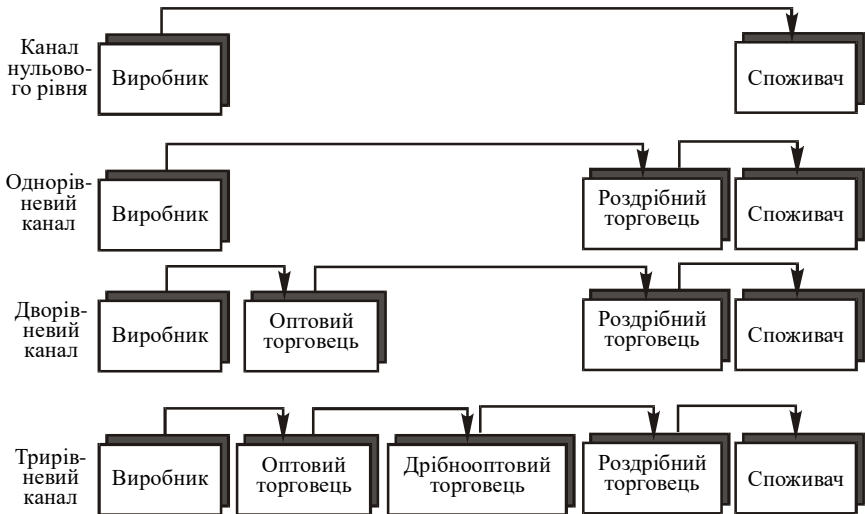


Рис. 5.5. Типи каналів збуту

У процесі розробки політики ціноутворення доцільно дотримуватися таких етапів:

1. Ідентифікація ситуації, що спричиняє потребу в ціноутворенні:

- ⌘ розробка нового товару;
- ⌘ вихід зі старим товаром на новий ринок;
- ⌘ перегляд старих цін з урахуванням змін зовнішніх і внутрішніх факторів

2. Визначення цілей нової цінової політики, тобто чого конкретно прагне фірма, установлюючи ту чи іншу ціну, наприклад:

- ⌘ збільшити обсяг продажу продукції фірми;
- ⌘ збільшити частку ринку фірми;
- ⌘ підтримати існуюче становище фірми на ринку

3. Аналіз цін продуктів-конкурентів для визначення цінової еластичності попиту і встановлення верхньої межі ціни

4. Обрахунок витрат фірми на виготовлення й реалізацію одиниці продукції для визначення еластичності витрат і нижньої межі ціни

5. Вибір моделі ціноутворення:

- ⌘ ціна, орієнтована на виробничі витрати;
- ⌘ ціна, орієнтована на попит;
- ⌘ ціна, орієнтована на галузеву конкуренцію

6. Вибір стратегії ціноутворення (проникнення на ринок, «зняття вершків», цінових ліній, преміальних цін тощо)

7. Прийняття остаточного рішення про ціну на конкретний товар на конкретних ринках збуту

Рис. 5.6. Етапи формування політики ціноутворення

Для опрацювання політики ціноутворення можуть бути використані різні стратегії, що з них найпопулярнішими є такі:

➔ **Стратегія проникнення на ринок.** Вона застосовується для нових видів продукції, з якими фірма виходить на новий ринок. Стратегія полягає у встановленні занижених цін з розрахунком на залучення більшої кількості споживачів. Поступове зростання ринку збуту уможливує збільшення обсягів виробництва продукції і, відповідно, зменшення витрат на виготовлення одиниці продукції

➔ **Стратегія «зняття вершків».** Також застосовується щодо нових видів продукції, але таких, які мають унікальні властивості, захищені патентами або іншими правами власності. Стратегія полягає в установленні підвищених цін, завдяки чому і «знімаються вершки» з ринку. З падінням попиту ціни на продукцію знижуються для залучення інших груп споживачів

➔ **Стратегія цінових ліній (або параметричного ціноутворення).** Застосовується для встановлення цін на аналогічні види продукції, які відрізняються від існуючих за окремими параметрами. В основу стратегії покладене визначення питомої ціни певного параметру товару, який вже реалізується на ринку. Помноживши питому ціну на кількісне значення даного параметра в новому виробі визначають його продажну ціну

➔ **Стратегія «опортуністичного ціноутворення».** Використовується протягом відносно короткого періоду щодо товарів (послуг), кількість яких у даний конкретний момент у даному конкретному місці недостатня (обмежена), щоб задовольнити високий попит на них. У цьому разі споживач не має вибору і готовий платити високу ціну за такі товари (послуги)

➔ **Стратегія преміальних цін (або цінових знижок).** Має багато варіантів. Використання того або іншого виду знижки визначається характером її спрямування

Рис. 5.7. Стратегії ціноутворення

У процесі розробки рекламної кампанії фірми потрібно:

1. Визначити концепцію та творчий зміст усієї рекламної кампанії фірми
2. Вибрати засоби розповсюдження рекламної інформації (радіо, газети, телебачення тощо)
3. Прийняти рішення щодо масштабів та термінів використання кожного засобу реклами
4. Скласти кошторис витрат на організацію та проведення рекламної кампанії фірми

У разі необхідності в бізнес-плані можуть бути охарактеризовані і такі елементи політики просування товарів фірми (тобто передбачувані конкретні заходи):

1. Паблісіті (неоплачувана реклама у засобах масової інформації у вигляді статей, інтерв'ю, відгуків тощо)
2. Персональний продаж (усне ознайомлення з товарами фірми одного або кількох потенційних покупців у процесі бесіди з ними)
3. Стимулювання збуту (участь у виставках, ярмарках, спеціальна демонстрація товарів тощо)

Рис. 5.8. Опрацювання рекламної кампанії та інших елементів політики просування товарів фірми

Розробка політики підтримки продукту фірми (післяпродажного сервісу) охоплює:

1. Визначення форми організації післяпродажного сервісу (спеціалізовані фірми або власна фірма)
2. Прийняття рішення щодо гарантійного обслуговування
3. Розрахунок можливих витрат на організацію післяпродажного сервісу

Рис. 5.9. Формування політики підтримки продукту фірми

Аналіз припущень щодо можливих обсягів продажу фірми може здійснюватися:

1. За часовими інтервалами (для демонстрації очікуваного зростання обсягів продажу та сезонних коливань)
2. За видами продуктів (послуг) (для демонстрації вагомості окремих продуктів і послуг та принципів розподілу ресурсів фірми)
3. За основними групами споживачів (для демонстрації найважливіших категорій споживачів та ринкових пріоритетів фірми)

Динаміка продажу фірми наводиться у формі графіків або таблиць з поясненням зроблених припущень. У бізнес-плані рекомендується розробляти варіантні прогнози обсягів продажу:

1. Консервативний прогноз (орієнтований на найгірший перебіг подій)
2. Найбільш імовірний прогноз (орієнтований на найреальніший перебіг подій)
3. Оптимістичний прогноз (орієнтований на найсприятливіший збіг обставин)

Рис. 5.10. Прогнозування обсягів продажу продукції фірми

Таблиця 5.1

ВИДИ ТА НАПРЯМКИ ЗАСТОСУВАННЯ ЦІНОВИХ ЗНИЖОК

Вид знижки	Наслідок зниження ціни
1. Знижки за платежі готівкою	Прискорення платежів
2. Сезонні знижки	Зниження витрат на зберігання продукції
3. Знижки із сукупного обороту	Збільшення кількості постійних клієнтів
4. Знижки в процесі виходу з товаром на новий ринок	Рекламне сприяння проникненню товару на новий ринок
5. Знижки на товар, який знімається з виробництва	Прискорення реалізації останньої партії товару

Таблиця 5.2

БЮДЖЕТ ВИТРАТ НА РЕКЛАМНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ФІРМИ

Види засобів розповсюдження рекламної інформації	Місяць												У цілому за рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Радіо													
2. Газети													
3. Телебачення													
4. Часописи													
5. Буклети													
6. Поштова реклама													
7. Щитова реклама													
8. Світлова реклама													
9. Інше													
Усього													

**ПЕРЕЛІК КОНТРОЛЬНИХ ЗАПИТАНЬ,
ЩО НА НИХ ТРЕБА ВІДПОВІСТИ,
ГОТУЮЧИ РОЗДІЛ БІЗНЕС-ПЛАНУ «МАРКЕТИНГ-ПЛАН»**

Дайте характеристику загальної маркетингової стратегії фірми:

- На який з типів маркетингового підходу (масовий, концентрований, диференційований маркетинг) орієнтується фірма і чому?
- На яких специфічних властивостях і перевагах продукції фірми (якість, ціна, обслуговування, гарантії тощо) буде зосереджено увагу?

Поясніть стратегію збуту та розповсюдження продукції фірми:

- Як реалізовуватиметься продукція фірми: через власну службу збуту або за допомогою посередників?
- Чому вибрано саме такі канали збуту? Якою буде їхня вартість?
- Якщо фірма матиме власну службу збуту, скільки тут буде потрібно працівників, як вони будуть стимулюватися? За яким принципом буде побудовано службу збуту?

Конкретизуйте політику ціноутворення фірми:

- Якої стратегії ціноутворення дотримуватиметься фірма?
- Чому було вибрано саме таку стратегію ціноутворення і як вона співвідноситься зі стратегіями ціноутворення основних конкурентів?
- Як визначена на продукцію фірми ціна впливатиме на частку ринку фірми?
- Яка політика цінних знижок буде застосовуватися?

Охарактеризуйте концепцію рекламної діяльності фірми і політику підтримки її продукції:

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

Поясніть, на яких припущеннях ґрунтується прогнозування обсягів продажу фірми:

- Як змінюватимуться обсяги продажу фірми за часовими інтервалами, окремими видами продукції, певними групами споживачів?
- Як динаміка обсягів продажу фірми співвідноситься з динамікою продажу основних конкурентів?

5г. Навчальне завдання для самостійної роботи

Поясніть, яку інформацію потрібно зібрати та які дії необхідно виконати для розробки розділу «Маркетинг-план». Складіть таблицю за наведеною формою:

Розділ бізнес-плану	Необхідна інформація	Перелік дій
Маркетинг-план	1 _____ 2 _____ 3 _____	1 _____ 2 _____ 3 _____

5д. Контрольні запитання

1. Для чого заведено складати маркетинг-план?
2. В якій послідовності здійснюється розробка маркетинг-плану?
3. Як впливає стадія життєвого циклу продукту фірми на визначення орієнтирів маркетингової діяльності фірми?
4. Які типи маркетингових підходів можуть бути використані для розробки стратегії маркетингу? У чому полягає їхня суть?
5. За допомогою яких інструментів реалізується загальна маркетингова стратегія фірми? Як ви розумієте поняття «маркетингова суміш»?
6. Які ви знаєте типи каналів збуту? Які чинники впливають на вибір каналів збуту продукції фірми?
7. В якій послідовності здійснюється розробка політики ціноутворення фірми? Коротко охарактеризуйте сутність кожного етапу.
8. Які фактори враховуються для визначення ціни продукції фірми?
9. Які ви знаєте моделі та стратегії ціноутворення? У чому полягає їхня суть?
10. Які питання щодо ціноутворення на продукцію фірми потрібно розглянути в бізнес-плані?
11. Яку інформацію про організацію рекламної кампанії необхідно навести в маркетинг-плані?
12. Як складається бюджет рекламної діяльності фірми і про що він свідчить?
13. Що таке політика підтримки продукту бізнесу і як її треба висвітлити в бізнес-плані?
14. Для чого в бізнес-плані характеризується майбутня стратегія маркетингу фірми?
15. За якими напрямками може здійснюватися прогнозування обсягів продажу фірми?
16. Які варіанти прогнозів обсягів продажу рекомендується опрацювати в бізнес-плані?

5е. Тести

Одиничний вибір

1. Маркетинг-план опрацьовують для того, щоб:
 - а) охарактеризувати ринок діяльності фірми;
 - б) переконати читача в правильності вибору ринку діяльності фірми;
 - в) пояснити читачеві стратегію виходу фірми на свій цільовий ринок та завоювання його;
 - г) вибрати цільовий ринок для фірми.
2. Розробка політики підтримки продукції фірми передбачає:
 - а) розробку політики знижок із цін;
 - б) пошук засобів зменшення собівартості одиниці продукції;
 - в) вибір способів організації рекламної кампанії;
 - г) розв'язання проблеми сервісного обслуговування продукції фірми.
3. Масовий маркетинг як один із можливих підходів до розробки стратегії маркетингу в бізнес-плані орієнтовано:
 - а) на кілька груп споживачів;
 - б) на широкий споживчий ринок;
 - в) на одну групу споживачів.
4. Цінова стратегія проникнення на ринок використовується:
 - а) для вже відомого виду продукції;
 - б) для нового виду продукції;
 - в) для продукції, яка відрізняється від наявної на ринку за рівнем окремих параметрів;
 - г) для продукції, яка в даний момент у даному конкретному місці є дефіцитною.
5. Наслідком знижок із сукупного обороту є:
 - а) рекламне сприяння проникненню товару на ринок;
 - б) збільшення кількості постійних клієнтів;
 - в) прискорення платежів;
 - г) зниження витрат на зберігання продукту;
 - д) прискорення реалізації останньої партії товару.

Множинний вибір

6. Прогнозування обсягів продажу здійснюється в таких розділах бізнес-плану:
 - а) «Дослідження ринку»;
 - б) «Маркетинг-план»;
 - в) «Виробничий план»;
 - г) «Оцінка ризиків»;
 - д) «Фінансовий план».

7. Альтернативними варіантами стратегій ціноутворення в процесі розробки бізнес-плану можуть бути:

- а) стратегія диференціації;
- б) стратегія параметричного ціноутворення;
- в) стратегія фокусування;
- г) стратегія зростання;
- д) стратегія проникнення на ринок;
- е) стратегія «зняття вершків».

8. Прогнозування обсягів продажу продукції фірми в процесі розробки бізнес-плану може здійснюватися:

- а) за часовими інтервалами;
- б) за окремими видами продукції фірми;
- в) за групами основних споживачів;
- г) за напрямками стратегії ціноутворення;
- д) за мірою новизни продукції фірми.

9. Логіка розробки маркетинг-плану може включати етапи:

- а) написання резюме;
- б) визначення цілей і завдань маркетингової діяльності;
- в) визначення сприятливих можливостей та загроз для бізнесу;
- г) розробки бюджету маркетингу;
- д) аналізу реальності майбутніх обсягів продажу;
- е) вибору й обґрунтування програм і стратегій маркетингу.

10. Залежно від структурних характеристик цільового ринку фірмою можуть бути застосовані такі типи маркетингових підходів до розробки стратегії:

- а) масовий маркетинг;
- б) сітєвий маркетинг;
- в) диференційований маркетинг;
- г) концентрований маркетинг;
- д) прямий маркетинг.

Альтернативний вибір

11. Реалізація загальної стратегії маркетингу здійснюється:

- а) вибором відповідних каналів збуту продукції фірми (так/ні);
- б) формуванням політики підтримки продукту фірми (так/ні);
- в) визначенням конкурентної позиції фірми (так/ні);
- г) формуванням політики ціноутворення (так/ні).

12. До найважливіших інструментів маркетингу, якими користується фірма, можна віднести:

- а) політику підтримки своєї продукції (так/ні);
- б) ціноутворення (так/ні);
- в) дослідження і розробки (так/ні);
- г) заходи з просування товару на ринок (так/ні);

- д) збут та реалізацію продукції (так/ні);
- е) кадрову політику фірми (так/ні).

13. Цінова стратегія «опортуністичного ціноутворення» застосовується:

- а) для вже відомого виду продукції (так/ні);
- б) для нового виду продукції (так/ні);
- в) для продукції, яка відрізняється від наявної на ринку за рівнем окремих параметрів (так/ні);
- г) для продукції, яка в даний момент у даному конкретному місці є дефіцитною (так/ні).

14. Прискорення платежів є наслідком:

- а) знижок за платежі готівкою (так/ні);
- б) сезонних знижок (так/ні);
- в) знижок із сукупного обороту (так/ні);
- г) знижок у процесі виходу з товаром на новий ринок (так/ні);
- д) знижок на товар, який знімають з виробництва (так/ні).

15. Розробка стратегії збуту та реалізації продукту фірми повинна передбачати:

- а) ціноутворення (так/ні);
- б) систему стимулювання працівників служби збуту (так/ні);
- в) визначення чисельності персоналу та принципів побудови служби збуту (так/ні);
- г) вибір типу каналу товаропросування (так/ні);
- д) вибір цільового ринку (так/ні).

5є. Рекомендована література

1. Агафонова Л. Г., Рога О. В. Підготовка бізнес-плану: Практикум. — К.: Знання, 1999. — С. 31—45.
2. Бизнес-план: Зарубежный и отечественный опыт. Новая практика разработки и документация: В 2-х ч. — Ч. 1 / Под общ. ред. В. М. Попова. — М.: Финансы и статистика, 1995. — С. 43—61.
3. Горохов М. Ю., Малев В. В. Бизнес-планирование и инвестиционный анализ. — М.: Филинь, 1998. — С. 68—78.
4. Грибалева Н. П., Игнатьева И. Г. Бизнес-план: практическое руководство по составлению. — СПб.: Белл, 1994. — С. 34—55.
5. Идрисов А. Б., Картышев С. В., Постников А. В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. — М.: Филинь, 1996. — С. 25—62, 72—77.
6. Инвестиционное проектирование: практическое руководство по экономическому обоснованию инвестиционных проектов / Под ред. С. И. Шумилина — М.: Финстатинформ, 1995. — С. 145—154.

7. *Липсиц И. В.* Бизнес-план — основа успеха. — М.: Машиностроение, 1992. — С. 24—43.
8. *Мирошниченко А. В.* Діловий успіх: бізнес-планування та маркетинг. — К.: А.Л.Д., 1997. — С. 16—32.
9. *Пелих А. С.* Бизнес-план. — М.: Ось-89, 1996. — С. 36—59.
10. *Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О.* Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1999. — С. 68—83.
11. *Скворцов Н. Н.* Как разработать бизнес-план предприятия? Практическое руководство для бизнесменов. — К.: Прометей, 1994. — С. 6—28, 42—58.
12. *Соболев С. Н.* Предпринимательство (начало бизнеса). — К.: Венчур, 1994. — С. 125—131.
13. *Хизрич Р., Питерс М.* Предпринимательство, или как начать собственное дело и добиться успеха. — Вып. 2: Создание и развитие нового предприятия: Пер. с англ. / Общ ред. В. С. Загашвили. — М.: Прогресс, 1992. — С. 88—122.
14. *Шудра В. Ф., Беличко А. Н.* Как подготовить успешный бизнес-план. — 2-е изд., испр. и доп. — К.: Капрал, 1997. — С. 35—37.
15. *Эрик С. Зигель, Лорен А. Шульц, Брайен Р. Форд, Дэвид С. Карни.* Пособие ЭРНСТ энд ЯНГ по составлению бизнес-плана. — 2-е изд. / Пер. с англ. — М.: Джон Уайли энд Санз, 1995. — С. 86—110.

ТЕМА 6. ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН

6а. Навчальні цілі

1. З'ясувати завдання та усвідомити логіку розробки виробничого плану.
2. Охарактеризувати структуру розділу «Виробничий план» та зміст його основних підрозділів.
3. Показати, як може бути подана інформація в розділі «Виробничий план».

6б. Методичні поради до вивчення теми

Основні питання, які треба опрацювати і засвоїти самостійно, названо у відповідній темі типової програми курсу та в переліку навчальних цілей (6а). Вичерпні й достатньо деталізовані відповіді на ці питання викладено також у логічно-ілюстративному матеріалі (6в) та рекомендованій літературі з цієї теми, передовсім у навчальному посібнику «Бізнес-план: технологія розробки і обґрунтування» [6]. Рекомендується також ознайомитись з методикою розробки виробничого плану, викладеною в монографії М. Ю. Горохова та В. В. Малєва [2]. Прикладним аспектам розробки виробничого плану значну увагу приділяють Л. Г. Агафонова та О. В. Рога [1], А. С. Пєлих [5], Е. Зігель та ін. [10].

Насамперед треба усвідомити роль виробничого плану в організації нового бізнесу. Виробничі аспекти нового бізнесу (бізнес-проекту) завжди інтересують майбутніх інвесторів. Сам виробничий план у майбутньому буде обов'язковою передумовою належного управління операційною системою фірми. Він ґрунтується на результатах дослідження ринку та використовується для опрацювання виробничих графіків, складання кошторису операційних витрат, планування грошових потоків і доходів (прибутку).

Важливо підкреслити, що основне завдання виробничого плану полягає в тому, щоб довести (переконати), що фірма:

1) реально спроможна організувати виробничу діяльність; 2) здатна виготовляти необхідну для ринку кількість товарів відповідної якості. Через те у виробничому плані окремо виділяють такі підрозділи: а) основні виробничі операції; б) машини та устаткування; в) сировина, матеріали і комплектувальні вироби; г) виробничі та невиробничі приміщення; д) вплив зовнішніх факторів. Зрозуміло, що виробничий план є обов'язковою складовою бізнес-плану для виробничого підприємства, а, наприклад, для торговельної діяльності він взагалі може бути непотрібним.

Для цієї теми ключовим є питання змісту окремих підрозділів виробничого плану. Треба запам'ятати, що розробка виробничого плану починається з опису технологічного процесу виготовлення нової продукції для фірми з опрацюванням (здебільшого) схеми виробничих потоків, а також поясненням того, які роботи (операції) виконуватимуться самою фірмою, а які — субпідрядчиками.

У підрозділі «Машини та устаткування» зазвичай наводять: а) перелік усіх машин та устаткування, необхідних для здійснення технологічного процесу; б) розрахунки витрат на придбання або оренду (лізинг) технологічного обладнання; в) інформацію щодо строків служби та амортизаційних відрахувань. У підрозділі «Сировина, матеріали й комплектуючі вироби» вміщуються відомості щодо: а) усіх видів матеріальних ресурсів, які будуть задіяні у виробничому процесі; б) конкретних постачальників ресурсів; в) закупівельних цін на окремі види ресурсів; г) умов постачання і зберігання необхідних запасів тих або інших видів матеріальних ресурсів. Підрозділ «Виробничі й невиробничі приміщення» включає інформацію про потреби фірми в конкретних приміщеннях із зазначенням їх розмірів і територіального розміщення.

Насамкінець у виробничому плані обов'язково треба розглянути можливий вплив зовнішніх чинників на виробничо-господарську діяльність фірми, що започатковує новий вид бізнесу. Для цього розглядають окремо такі ризики: 1) зміна цін на певні види матеріальних ресурсів; 2) імовірність появи нових технологій; 3) юридичні обмеження (санітарно-екологічні норми, вимоги до утилізації відходів виробництва, безпеки праці тощо).

6в. Логічно-ілюстративний матеріал

Основне завдання виробничого плану — довести, що фірма:

- реально спроможна організувати виробництво продукції (надання послуг);
- здатна виготовляти необхідну кількість товарів відповідної якості;
- має можливість придбати необхідні для цього ресурси

Логіка розробки виробничого плану:

1. Виробничий план доцільно розпочинати з опису технологічного процесу виготовлення продукції на фірмі, тобто з переліку основних виробничих операцій та (або) інших робочих процесів і їх послідовності

2. Розкриваючи технологічний процес виготовлення продукції на фірмі можна чітко визначити:

2.1. Які роботи виконуватимуться самою фірмою, а які — на стороні за контрактами;

2.2. Які саме машини, обладнання та інструменти необхідні у виробничому процесі;

2.3. Яка сировина, матеріали і комплектувальні вироби використовуватимуться для виготовлення продукції;

2.4. Які конкретно приміщення необхідні для фірми

3. У виробничому плані необхідно вказати і на зовнішні фактори, які впливатимуть на виробничий процес або обмежуватимуть виробничі можливості фірми

Вагомість, тобто обсяг і глибина розробки виробничого плану, залежать від характеру бізнесу фірми, від сфери, до якої він належить

Рис. 6.1. Завдання та логіка розробки виробничого плану

У підрозділі «Основні виробничі операції» необхідно:

- ➔ 1. Коротко охарактеризувати технологічний процес виготовлення продукції
- ➔ 2. Навести схему виробничих потоків з точним відображенням:
 - 📄 джерел надходження на фірму сировини, матеріалів і комплектувальних виробів;
 - 📄 послідовності їх переробки у виробничих підрозділах фірми;
 - 📄 споживачів, яким вироблена продукція має постачатися
- ➔ 3. Дати пояснення (у разі необхідності) щодо:
 - 📄 робіт, які будуть виконуватися на стороні (субпідрядчиками);
 - 📄 стисло охарактеризувати кожного з субпідрядчиків (вказати місцезнаходження; причини вибору саме таких субпідрядчиків; витрати, що пов'язані з їх залученням);
 - 📄 навести (за наявності) у додатках копії укладених з субпідрядчиками контрактів або підписаних протоколів про наміри

Рис. 6.2. Зміст підрозділу «Основні виробничі операції»

Підрозділ «Машини та устаткування» складається з:

- ➔ 1. Повного списку машин та устаткування, необхідних для здійснення виробничого процесу на фірмі
- ➔ 2. Розрахунків витрат, пов'язаних з придбанням (або орендою) нових (або уживаних) машин та устаткування
- ➔ 3. Інформації про строки служби та амортизаційні відрахування за кожною одиницею устаткування
- ➔ 4. Додаткових відомостей (у разі необхідності) про потужність та технічні можливості устаткування

Рис. 6.3. Зміст підрозділу «Машини та устаткування»

У підрозділі «Сировина, матеріали та комплектувальні вироби» необхідно:

1. Навести перелік усіх видів сировини, матеріалів та комплектувальних виробів, які передбачається використовувати у виробничому процесі
2. Указати конкретних постачальників сировини, матеріалів та комплектувальних виробів
3. Визначити закупівельні ціни на сировину, матеріали та комплектувальні вироби (за одиницю)
4. Дати пояснення щодо фінансових та інших умов поставок і місцеребування постачальників
5. Визначити необхідні обсяги запасів сировини, матеріалів та комплектувальних виробів. У разі необхідності вказати на особливі умови їх зберігання

Рис. 6.4. Зміст підрозділу «Сировина, матеріали та комплектувальні вироби»

Предметом підрозділу «Виробничі та невиробничі приміщення» є:

1. Характеристика потреб бізнесу у виробничих та невиробничих приміщеннях (включаючи адміністративні, складські, підсобні тощо)
2. Опис виробничих об'єктів (розміри; розміщення; забезпеченість транспортними комунікаціями тощо)
3. Витрати на придбання та (або) оренду приміщень, їх ремонт, експлуатацію тощо

Рис. 6.5. Зміст підрозділу «Виробничі та невиробничі приміщення»

Додатково у виробничому плані можуть бути охарактеризовані:

➔ 1. Підходи до контролю виробничих процесів на фірмі; контролювання запасів сировини, матеріалів, готової продукції, контролювання якості продукції

➔ 2. Вплив зростання випуску продукції на виробничі операції

Наприкінці виробничого плану треба розглянути вплив зовнішніх факторів на виробничу діяльність фірми. До основних зовнішніх факторів, які впливають на виробничу діяльність фірми, належать:

➔ 1. Можливості придбання і зміна вартості виробничих ресурсів

➔ 2. Можливості появи нових технологій виробництва даної продукції

➔ 3. Обмежувальні норми (санітарні норми; дозволи органів охорони навколишнього середовища; вимоги до утилізації відходів виробництва; вимоги до професійної Безпеки працівників фірми тощо)

Рис. 6.6. Додаткові відомості, що можуть бути наведені у виробничому плані

Таблиця 6.1

МАШИНИ ТА УСТАТКУВАННЯ

Найменування	Купівля або оренда	Нове або вживане	Вартість	Строк служби (в місяцях)	Амортизаційні відрахування (на місяць)

Таблиця 6.2

СИРОВИНА, МАТЕРІАЛИ ТА КОМПЛЕКТУВАЛЬНІ ВИРОБИ

Найменування видів сировини, матеріалів та комплектувальних виробів	Постачальники	Ціна за одиницю	Додатки (місцезнаходження постачальників, умови поставок тощо)

**ПЕРЕЛІК КОНТРОЛЬНИХ ЗАПИТАНЬ,
ЩО НА НИХ ТРЕБА ВІДПОВІСТИ,
ГОТУЮЧИ РОЗДІЛ БІЗНЕС-ПЛАНУ «ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН»**

Дайте стислу характеристику виробничих процесів на фірмі:

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

Охарактеризуйте потреби фірми в матеріально-технічних ресурсах:

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

З'ясуйте потребу фірми у виробничих та невиробничих приміщеннях:

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

Опишіть вплив зовнішніх факторів на виробничий процес:

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

бг. Навчальне завдання для самостійної роботи

Опишіть, яку інформацію потрібно зібрати та які дії необхідно виконати, щоб розробити розділ «Виробничий план» бізнес-плану. Складіть таблицю за наведеною формою:

Розділ бізнес-плану	Необхідна інформація	Перелік дій
Виробничий план	1 _____ 2 _____ 3 _____	1 _____ 2 _____ 3 _____

бд. Контрольні запитання

1. Які цілі переслідує розробка виробничого плану?
2. В якій послідовності здійснюється розробка виробничого плану?
3. Які фактори визначають обсяги виробничого плану та глибину викладу матеріалу в цьому розділі?
4. Чому виробничий план, як правило, починається з опису виробничих операцій?
5. Яку інформацію потрібно включати в опис основних виробничих операцій?
6. Що конкретно має бути зазначене в підрозділі «Машини та устаткування»?
7. Яка інформація наводиться в підрозділі «Сировина, матеріали та комплектувальні вироби»?
8. Як у виробничому плані визначаються потреби бізнесу у виробничих та невиробничих приміщеннях?
9. Яка додаткова інформація може бути наведена у виробничому плані?
10. На які зовнішні фактори треба звернути увагу в процесі розробки виробничого плану?

бе. Тести

Одиничний вибір

1. Логіка складання виробничого плану передбачає, що він починається з опису:

- а) устаткування, що передбачається використовувати;
- б) основних виробничих операцій;

- в) видів сировини та матеріалів, потрібних для виробничого процесу;
 - г) схеми виробничих потоків;
 - д) потреб фірми у виробничому персоналі.
2. Виробничий план складається для того, щоб:
- а) породити довіру до даного бізнесу описом переваг його продуктів;
 - б) переконати читача в правильності вибору технології виробництва продукту фірми;
 - в) довести, що фірма спроможна організувати виробництво та виготовляти необхідну кількість продукції.
3. Для яких сфер бізнесу виробничий план розробляється найретельніше:
- а) для виробничого підприємства;
 - б) для підприємства оптової торгівлі;
 - в) для підприємства роздрібною торгівлі;
 - г) для підприємства сфери послуг.
4. Обмеження щодо придбання (оренди) приміщень, машин та устаткування, постачання сировини та матеріалів для даного бізнесу висвітлюються в рамках підрозділу виробничого плану:
- а) «Машини та устаткування»;
 - б) «Сировина, матеріали і комплектувальні вироби»;
 - в) «Виробничі та невиробничі приміщення»;
 - г) «Вплив зовнішніх факторів»;
 - д) немає правильної відповіді.

Множинний вибір

5. Підрозділ «Основні виробничі операції» виробничого плану містить:
- а) стислий опис технології виготовлення продукції на фірмі;
 - б) схему виробничих потоків;
 - в) опис виробничих приміщень фірми;
 - г) опис місцезнаходження фірми;
 - д) опис субпідрядчиків (якщо вони залучаються до процесів виготовлення продукції).
6. У підрозділі «Машини та устаткування» виробничого плану:
- а) наводять повний список машин та устаткування, необхідних для виробничого процесу;
 - б) визначають витрати, пов'язані з придбанням (орендою) машин та устаткування;
 - в) визначають суму витрат на їх ремонт;
 - г) визначають потреби в персоналі для їх експлуатації;
 - д) наводять інформацію про амортизаційні відрахування за кожною одиницею устаткування.

7. Схема виробничих потоків дає можливість зрозуміти:
- а) звідки на фірму надходять сировина, матеріали, комплектувальні вироби;
 - б) в якій послідовності (в яких цехах або інших підрозділах фірми) здійснюватиметься їх переробка на готову продукцію;
 - в) куди цю продукцію поставлятимуть;
 - г) як розподілятиметься прибуток.
8. Виробничий план розпочинається з короткої характеристики виробничого процесу, де підприємець має чітко визначити:
- а) де буде реалізовуватися готова продукція;
 - б) які саме машини, обладнання та інструменти необхідні у виробничому процесі;
 - в) яка сировина, матеріали і комплектувальні вироби використовуватимуться для виготовлення продукції;
 - г) робітників яких професій і кваліфікації необхідно буде найняти;
 - д) які роботи виконуватиме сама фірма, а які виконуватимуться на стороні (за контрактами).

Альтернативний вибір

9. У підрозділі «Сировина, матеріали і комплектувальні вироби» наводять відомості щодо:
- а) усіх видів матеріальних ресурсів, котрі буде використано у виробничому процесі (так/ні);
 - б) конкретних постачальників сировини та матеріалів (так/ні);
 - в) закупівельних цін на всі види матеріальних ресурсів фірми (так/ні);
 - г) фінансових та інших умов постачання цих ресурсів фірмі (так/ні);
 - д) інформацію щодо строків служби обладнання та амортизаційних відрахувань (так/ні).
10. У складі виробничого плану можуть бути виділені такі блоки (підрозділи):
- а) «Загальна характеристика ринку продукту фірми» (так/ні);
 - б) «Основні виробничі операції» (так/ні);
 - в) «Машини та устаткування» (так/ні);
 - г) «Сировина, матеріали і комплектувальні вироби» (так/ні);
 - д) «Аналіз реальності згойдних обсягів продажу» (так/ні);
 - е) «Вплив зовнішніх факторів» (так/ні).
11. Виробничий план має дати відповіді на такі запитання:
- а) які виробничі операції будуть застосовуватися фірмою в процесі виготовлення продукції? (так/ні);
 - б) які конкретно матеріально-технічні ресурси потрібні для виготовлення продукції? (так/ні);
 - в) які потрібні заходи для просування продукції на ринку? (так/ні);

г) які зовнішні фактори впливатимуть (або можуть вплинути) на виробничий процес? (так/ні).

12. Інформація, наведена у виробничому плані, може бути використана для:

- а) опрацювання виробничих графіків (так/ні);
- б) складання кошторису операційних витрат (так/ні);
- в) планування доходів і грошових потоків (так/ні);
- г) прогнозування обсягів продажу і номенклатури продукції фірми (так/ні).

6с. Рекомендована література

1. Агафонова Л. Г., Рога О. В. Підготовка бізнес-плану: Практикум. — К.: Знання, 1999. — С. 45—57.
2. Горохов М. Ю., Малев В. В. Бизнес-планирование и инвестиционный анализ. — М.: Филинь, 1998. — С. 78—94.
3. Идрисов А. Б., Картышев С. В., Постников А. В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. — М.: Филинь, 1996. — С. 17, 78—92.
4. Инвестиционное проектирование: практическое руководство по экономическому обоснованию инвестиционных проектов / Под ред. С. И. Шумилина. — М.: Финстатинформ, 1995. — С. 154—158.
5. Пелих А. С. Бизнес-план. — М.: Ось-89, 1996. — С. 59—82.
6. Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1999. — С. 84—91.
7. Соболев С. Н. Предпринимательство (начало бизнеса). — К.: Венчур, 1994. — С. 132—136.
8. Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство, или как начать собственное дело и добиться успеха. — Вып. 2: Создание и развитие нового предприятия: Пер. с англ./Общ. ред. В. С. Загашвили. — М.: Прогресс, 1992. — С. 74—76.
9. Шудра В. Ф., Беличко А. Н. Как подготовить успешный бизнес-план. — 2-е изд., испр. и доп. — К.: Капрал, 1997. — С. 37—39.
10. Эрик С. Зигель, Лорен А. Шульц, Брайен Р. Форд, Дэвид С. Карни. Пособие ЭРНСТ энд ЯНГ по составлению бизнес-плана. — 2-е изд. / Пер. с англ. — М.: Джон Уайли энд Санз, 1995. — С. 118—136.

ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН

7а. Навчальні цілі

1. З'ясувати цілі та охарактеризувати логіку розробки організаційного плану.
2. Визначити структуру розділу «Організаційний план» та з'ясувати зміст його основних підрозділів.
3. Ідентифікувати фактори вибору організаційної форми бізнесу.
4. З'ясувати, яку інформацію про власників бізнесу та ключових менеджерів фірми потрібно навести в організаційному плані.

7б. Методичні поради до вивчення теми

У відповідній темі типової програми курсу (розділ 2) та переліку навчальних цілей (7а) виокремлено ключові питання, які треба самостійно опрацювати, зрозуміти і засвоїти. Достатнім інформаційним підґрунтям для виконання цього завдання можуть бути логічно-ілюстративний матеріал (7в) і рекомендована література (7є), а передовсім навчальний посібник «Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування»[6].

З рекомендованих літературних джерел радимо уважно ознайомитися з матеріалами практичного посібника М. П. Грибальова та І. Г. Ігнат'євої [3], монографією М. Ю. Горохова та В. В. Малєва [2], які містять не тільки рекомендації щодо розробки цього розділу, а й допоміжні та підготовчі форми, що полегшують його написання. У посібнику Е. Зігеля [10] наведено практичний приклад розробки виробничого плану, ознайомлення з яким сприятиме ліпшому засвоєнню матеріалу теми.

Опрацьовуючи перше програмне питання «Цілі та структура організаційного плану», необхідно послідовно засвоїти цілі розробки і перелік підрозділів організаційного плану. Стосовно цього, треба усвідомити, що звичайно підприємець має завдання: 1) переконати потенційних інвесторів і кредиторів у правильності вибраної організаційно-правової форми започаткованого бізнесу; 2) пояснити, з ким підприємець намагатиметься організувати новий бізнес, тобто дати характеристику команди провідних менеджерів, показати їхню роль у процесах становлення та управління фірмою; 3) довести, що підприємець, команда менеджерів та інший персонал фірми здатні належним чином реалізувати запропонований бізнес-проект.

Стосовно структури організаційного плану, то необхідно знати, що він, як правило, складається з таких підрозділів:

- організаційна форма бізнесу;
- потреба фірми в персоналі;
- власники фірми, команда менеджерів і зовнішні консультанти;
- організаційна схема управління;
- кадрова політика і стратегія.

Друге програмне питання присвячене змістовій характеристиці названих вище підрозділів організаційного плану. У процесі його опрацювання і належного засвоєння треба усвідомити, що розробка організаційного плану найчастіше розпочинається з обґрунтування вибору форми організації бізнесу з урахуванням переваг та недоліків кожної з них (рис. 7.2—7.3, табл. 7.1 логічно-ілюстративного матеріалу).

Дуже важливим є підрозділ «Потреба фірми в персоналі». Насамперед треба наголосити на тому, що весь комплекс робіт, що виконуються, заведено розділяти на функції, види діяльності та конкретні завдання. Це роблять за допомогою «дерева цілей» фірми: спочатку визначають загальні цілі, а потім їх конкретизують до необхідного рівня. Далі складають перелік видів діяльності і конкретних завдань. На основі такої інформації визначають, скільки працівників, якого фаху та якої кваліфікації потрібно, щоб виконувати поставлені завдання.

Опрацьовуючи підрозділ «Власники бізнесу, команда менеджерів і зовнішні консультанти», передусім потрібно дати коротку характеристику всім названим особам (зрозуміло, тим, які посадають відповідальні посади). При цьому слід мати на увазі, що потенційних інвесторів цікавлять не стільки здібності кожного окремого керівника, скільки належна збалансованість знань, кваліфікації та досвіду команди менеджерів у цілому, їхня «сумісність» і придатність для ефективної спільної праці.

Як окремий підрозділ організаційного плану подається організаційна схема управління, котра дає змогу зрозуміти, кого кому підпорядковано, з яких підрозділів складається фірма та як координуватиметься діяльність цих структурних підрозділів. Опрацювання організаційної схеми управління фірмою, як правило, проходить кілька етапів. Спочатку формується перелік основних функцій (маркетинг, виробництво, управління персоналом, фінанси, облік). Потім перелік організаційних одиниць — цехів, відділів, служб. Далі розробляють матрицю типу «функції — організаційні одиниці». При цьому дотримуються стандартних правил: а) усі функції мають бути розподілені; б) за виконання кожної функції має відповідати лише один підрозділ (виконавець); в) одному керівникові може бути підпорядковано не більше 5—6

структурних підрозділів. На кінцевому етапі графічно зображують конкретну організаційну схему управління фірмою, з усіма її організаційними одиницями, їхньою ієрархією та зв'язками.

Підрозділ організаційного плану «Кадрова політика і стратегія» має дати заінтересованим особам уявлення про філософію фірми щодо вирішення кадрових питань. Здебільшого в ньому висвітлюють питання стосовно: конкретних строків комплектування штатів фірми; стандартів і процедур добору персоналу; структури заробітної плати, пакета пільг, премій, участі в прибутках фірми тощо, а також докладно характеризують механізм мотивації керівників фірми.

7в. Логічно-ілюстративний матеріал

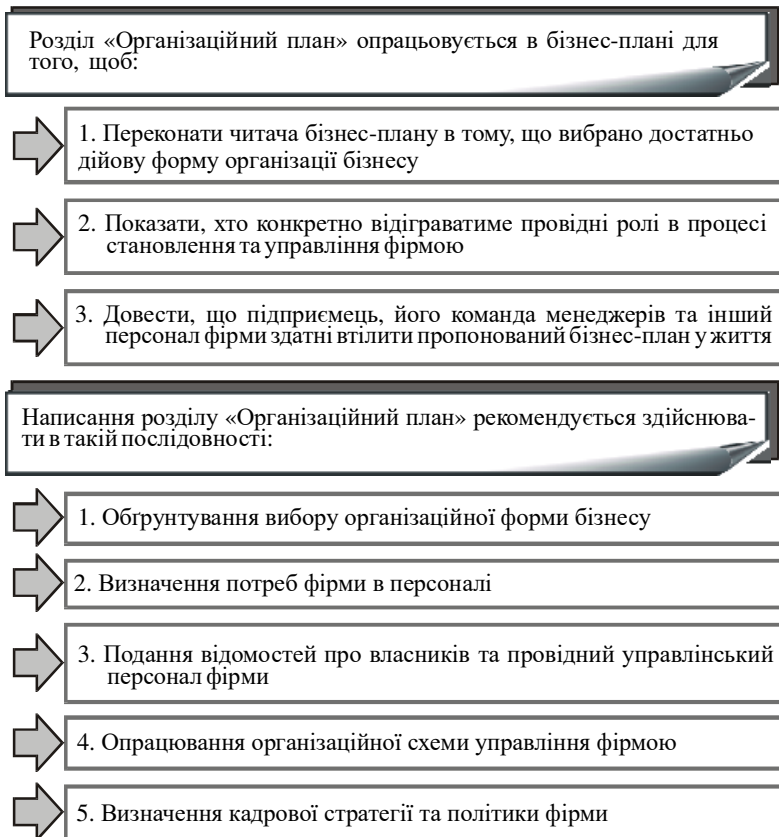


Рис. 7.1. Цілі та логіка розробки організаційного плану

Для обґрунтування вибору організаційної форми бізнесу необхідно:

1. З'ясувати переваги та недоліки кожної з передбачених законодавством України організаційних форм підприємницької діяльності (індивідуальне підприємництво без створення юридичної особи; приватне підприємство; товариство з обмеженою відповідальністю; товариство з додатковою відповідальністю; повне товариство; командитне товариство; відкрите акціонерне товариство; закрите акціонерне товариство; кооператив)

2. Визначити критерії вибору форми організації бізнесу (характер відповідальності; сума податків; розміри початкового фінансування; наявність та збалансованість потрібних управлінських здібностей; оперативність управління; складність ліквідації; Перспективи розвитку фірми в майбутньому тощо)

3. Ідентифікувати фактори, що обумовлюють вибір відповідної форми організації бізнесу та охарактеризувати переваги такого рішення

У тексті організаційного плану треба:

1. Указати основні причини вибору відповідної юридичної форми організації бізнесу

2. Зазначити потенційні переваги вибраної форми організації бізнесу

3. Навести відповідну додаткову інформацію залежно від вибраної форми організації бізнесу (наприклад, для господарських товариств: відомості про утворення статутного фонду; умови розподілу прибутків та збитків; компетенцію органів управління; порядок ліквідації та реорганізації). Копії відповідних юридичних документів наводяться в додатках

4. Охарактеризувати можливі зміни юридичного статусу фірми в перспективі

Рис. 7.2. Обґрунтування вибору організаційної форми бізнесу



Рис. 7.3. Форми організації бізнесу в Україні

**Щоб визначити потреби фірми
у персоналі потрібно:**



1. Скласти перелік необхідних видів діяльності (або конкретних завдань), установити сфери відповідальності і на основі цього розробити специфікації робіт, кваліфікаційні характеристики, посадові інструкції



2. Визначити необхідну чисельність персоналу фірми за окремими категоріями (основні робітники, допоміжні, службовці)



3. Зробити попередні розрахунки вартості утримання персоналу (ураховуючи заробітну плату, усі види винагород, відрахування на соціальне страхування, пенсійні платежі, податки на оплату праці тощо)



4. Визначити конкретні джерела покриття потреби в персоналі (внутрішні або зовнішні)

Рис. 7.4. Визначення потреб фірми в персоналі

Опрацьовуючи підрозділ «Власники фірми, команда менеджерів та зовнішні консультанти» необхідно:

1. Чітко визначитися з тим, кого конкретно бажано охарактеризувати в організаційному плані. До списку осіб, щодо яких необхідно навести інформацію, рекомендується включити тих, хто відіграє провідні ролі в бізнесі фірми. До таких осіб належать:

Підприємці — засновники бізнесу

Активні інвестори (ті, хто вкладає гроші у створювану фірму)

Провідні менеджери фірми (керівники служби маркетингу, фінансів, технічний директор тощо)

Зовнішні консультанти, експерти (спеціалісти, які залучаються до управління фірмою зі сторони на тимчасовій основі)

2. З'ясувати, які саме відомості про кожного з ключових співробітників фірми мають бути надані в організаційному плані. Тут можливі різні варіанти:

найчастіше на кожного з ключових керівників необхідно підготувати коротку біографічну довідку і зазначити посадові обов'язки, що на них покладаються. У біографічній довідці слід указати кваліфікацію, досвід і досягнення кандидата на цю посаду у попередній його діяльності, що підтверджують його здатність успішно виконувати доручену справу. Детальніші анкетні характеристики на ключових керівників подаються в додатках

іноді до організаційного плану досить включити лише старанно відібрані відомості про рівень кваліфікації та професійні досягнення кожного з ключових керівників

відносно рідко до організаційного плану включають матеріали щодо похвальних характеристик і нагород, одержаних керівниками фірми

Складаючи підрозділ «Власники фірми, команда менеджерів та зовнішні консультанти», слід мати на увазі, що для потенційних інвесторів важливими є не стільки здібності кожного окремого керівника, скільки збалансованість знань, кваліфікації і досвіду команди менеджерів фірми в цілому, їхня «сумісність» для ефективної співпраці

Рис. 7.5. Власники фірми, команда менеджерів та зовнішні консультанти

Опрацювання організаційної схеми управління фірмою охоплює такі етапи:

1. Складання списку основних функцій управління, які мають бути виконані на фірмі (виробництво, маркетинг, фінанси, облік, управління персоналом тощо). У дальшому, у разі необхідності, ці функції можуть деталізуватися
2. Складання списку організаційних одиниць фірми (цехів, дільниць, відділів, служб тощо)
3. Опрацювання матриці типу «функції — організаційні одиниці». Практично це означає побудову таблиці, у заголовках граф якої записано функції, а рядків — організаційні одиниці фірми. Якщо організаційний підрозділ фірми виконує дану функцію, про це робиться позначка на перехресті відповідних граф і рядка. Кожна з визначених на першому етапі функцій (підфункцій) має бути спроектована на певний структурний підрозділ організації, який і відповідатиме за її реалізацію. При цьому необхідно дотримуватися певних правил:
 - всі визначені функції (підфункції) мають бути розподіленими;
 - за виконання певної функції має відповідати лише один підрозділ;
 - у процесі деталізації функцій (розподілу функцій на підфункції) не слід забувати про діапазон контролю (одному керівникові може підпорядковуватися не більше 5-6 підрозділів)
4. Креслення схеми організаційної структури управління фірмою. Зі схеми має бути видно:
 - хто з керівного складу фірми і чим займатиметься;
 - як підрозділи фірми взаємодіятимуть між собою.До рисунку, на якому зображено організаційну схему управління фірмою, як правило, додається короткий текст, який пояснює особливості організаційної побудови фірми і розкриває окремі її деталі

Рис. 7.6. Організаційна схема управління фірмою

Підрозділ «Кадрова політика і стратегія» має дати уявлення про філософію, якою керується фірма, розв'язуючи організаційні та кадрові проблеми. У межах цього підрозділу необхідно висвітлити питання:

1. Конкретних термінів комплектування штатів фірми
2. Стандартів та процедур підбору персоналу
3. Структури заробітної плати персоналу, пакета пільг, премій, планів стимулювання, участі в прибутках тощо
4. Механізмів мотивації ключового управлінського персоналу фірми

Рис. 7.7. Зміст підрозділу «Кадрова політика і стратегія»

Таблиця 7.1

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ФОРМ ОРГАНІЗАЦІ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Основні фактори вибору форми організації бізнесу	Індивідуальна підприємницька діяльність	Приватне підприємство	Господарські товариства				
			товариство з обмеженою відповідальністю	товариство з додатковою відповідальністю	повне товариство	командитне товариство	акціонерне товариство
1. Відповідальність власників	Необмежена	Обмежена	Обмежена	Обмежена внесками та додатковою часткою майна власників у наперед визначених розмірах	Необмежена	Необмежена учасників, обмежена вкладників	Обмежена
2. Оподаткування	Податки як з фізичних осіб	Подвійне оподаткування	Подвійне оподаткування	Подвійне оподаткування	Подвійне оподаткування	Подвійне оподаткування	Подвійне оподаткування
3. Фінансові потреби	Обмежені капіталом власника та позиками	Обмежені капіталом власника та позиками	Обмежені капіталом власника та позиками	Обмежені капіталом власника та позиками	Обмежені капіталом власника та позиками	Обмежені капіталами учасників та вкладників, можливе залучення нових вкладників	Обмежені сумою від продажу акцій, широкі можливості для залучення додаткових коштів
4. Контроль за фірмою	Власник повністю контролює бізнес	Власник повністю контролює бізнес	Учасники вибирають дирекцію, яка веде справи товариства	Учасники вибирають дирекцію, яка веде справи товариства	Учасники вибирають дирекцію, яка веде справи товариства	Вкладники не беруть участі в управлінні товариством	Власники акцій безпосередньо не керують бізнесом

5. Можливість зміни власника	Бізнес може бути проданий самим власником	Фірма може бути продана самим власником	Для зміни власника необхідна згода інших учасників	Для зміни власника необхідна згода інших учасників	Для зміни власника необхідна згода інших учасників	Для зміни власника необхідна згода інших учасників	Акції вільно продаються та купуються (у ЗАТ — потрібна згода інших акціонерів)
------------------------------	---	---	--	--	--	--	--

Таблиця 7.2

ПОТРЕБИ ФІРМИ В ПЕРСОНАЛІ

Категорії працівників	Якості, необхідні для виконання виду діяльності (кваліфікація, досвід тощо)	Необхідна чисельність персоналу	Вартість утримання персоналу ¹	Джерела покриття потреб у персоналі (внутрішні, зовнішні)
Спеціалісти _____ _____ _____				
Службовці _____ _____ _____				
Робітники _____ _____ _____				

¹ До загальної вартості утримання персоналу відносять заробітну плату працівників, усі види винагород, відрахування на соціальне страхування, пенсійні платежі тощо.

Таблиця 7.3

МАТРИЦЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ

Основні функції управління фірмою	Забезпечуються персоналом фірми (власниками, ключовими менеджерами)	Необхідна зовнішня допомога	Спосіб отримання зовнішньої допомоги	
			підвищення кваліфікації персоналу фірми	залучення зовнішніх консультантів
1. Бухгалтерський облік				
2. Оподаткування				
3. Планування				
4. Організація				
5. Управління фінансами				
6. Управління персоналом				
7. Збут				
8. Ціноутворення				
9. Юридичні питання				
10. Страхування				
.....				

**ПЕРЕЛІК КОНТРОЛЬНИХ ЗАПИТАНЬ,
ЩО НА НИХ ТРЕБА ВІДПОВІСТИ, ГОТУЮЧИ
РОЗДІЛ БІЗНЕС-ПЛАНУ «ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН»**

Обґрунтуйте рішення щодо вибору юридичної форми організації бізнесу:

- Яка юридична форма організації бізнесу була вибрана і чому?
- Які чинники обумовили такий вибір і в чому ви бачите потенційні переваги такого рішення?
- Якщо підприємницька структура є господарським товариством, то треба сформулювати умови, на яких його створено; якщо акціонерним товариством, то необхідно навести інформацію про кількість і тип акцій, що випускаються, назвати прізвища членів ради директорів.

Охарактеризуйте потреби фірми в персоналі:

- Які саме працівники (спеціалісти, службовці, основні і допоміжні робітники) необхідні фірмі? З якими діловими навичками, освітою, досвідом, кваліфікацією?
- Як саме передбачається залучати до роботи на фірмі робітників і службовців, що мають необхідну кваліфікацію?
- Яка передбачувана вартість утримання персоналу фірми з урахуванням усіх винагород, відрахувань на соціальне страхування, пенсійних платежів тощо?
- Хто конкретно входить до керівного складу фірми? Наведіть короткі відомості про них.
- Як розподілено обов'язки між членами команди менеджерів фірми?
- Які встановлено умови та форми винагородження діяльності кожного з членів команди менеджерів?
- Хто конкретно залучатиметься зі сторони (професійні консультанти, радники з юридичних, банківських, рекламних та інших питань) для роботи за сумісництвом?

Поясніть організаційну схему управління фірмою:

- Як побудовано організаційну схему управління фірмою?
- Чи узгоджено цю організаційну схему з рішеннями, які вже було прийнято в маркетинг-плані та виробничому плані?

Дайте коротку характеристику кадрової політики фірми:

- Коли передбачається комплектувати штати фірми?
- Які стандарти і процедури застосовуватимуться в процесі набору персоналу?
- Укажіть рівень і структуру заробітної плати персоналу фірми.

7г. Навчальне завдання для самостійної роботи

Поясніть, яку інформацію потрібно зібрати та які дії необхідно виконати для опрацювання розділу «Організаційний план». Складіть таблицю за наведеною формою:

Розділ бізнес-плану	Необхідна інформація	Перелік дій
Організаційний план	1 _____	1 _____
	2 _____	2 _____
	3 _____	3 _____

7д. Контрольні запитання

1. Які основні завдання розв'язуються в процесі складання організаційного плану?
2. Охарактеризуйте логіку розробки та структуру організаційного плану.
3. Які юридичні форми організації бізнесу передбачено законодавством України?
4. Які фактори впливають на вибір форми організації бізнесу?
5. Яку інформацію містить підрозділ «Організаційна форма бізнесу»?
6. Як визначаються потреби бізнесу в персоналі?
7. Які елементи враховуються для визначення вартості утримання персоналу фірми?
8. Яку саме інформацію та щодо яких осіб доцільно повідомляти в організаційному плані?
9. Як визначаються потреби фірми в зовнішніх консультантах?
10. Для чого в організаційному плані наводиться схема управління фірмою?
11. В якій послідовності здійснюється опрацювання організаційної схеми управління фірмою?
12. Які елементи кадрової політики та стратегії доцільно охарактеризувати в організаційному плані?

7е. Тести

Одиничний вибір

1. Матрицю управлінських здібностей складають для того, щоб:
 - а) охарактеризувати управлінські здібності власників бізнесу;
 - б) визначити функції управління, для виконання яких необхідно залучити зовнішніх консультантів;

- в) охарактеризувати рівень професійної підготовки ключових менеджерів фірми;
- г) дати перелік функцій управління фірмою.

2. Організаційна форма бізнесу — це:

- а) конкретний вид підприємства, створеного відповідно до чинного законодавства;
- б) система норм, що визначають стосунки суб'єкта господарювання з державою, іншими фізичними та юридичними особами та з партнерами по фірмі;
- в) форма власності, на якій засновано бізнес;
- г) вид підприємницької діяльності.

3. Форма організації бізнесу, за якої частина партнерів несе повну відповідальність за борги фірми, а решта — обмежену, називається:

- а) товариством з повною відповідальністю;
- б) товариством з обмеженою відповідальністю;
- в) товариством з додатковою відповідальністю;
- г) командитним товариством.

Множинний вибір

4. Основними критеріями вибору форми організації бізнесу є:

- а) міра ризику започаткування бізнесу;
- б) відповідальність (ставлення до ризику втрати власного майна підприємцем у разі невдачі);
- в) початкові фінансові потреби для заснування бізнесу;
- г) збалансованість управлінських здібностей підприємця;
- д) особливості ринку продукції фірми.

5. У складі організаційного плану звичайно виділяють такі підрозділи:

- а) організаційно-правова форма бізнесу;
- б) політика ціноутворення;
- в) потреби бізнесу в персоналі;
- г) організація рекламної кампанії;
- д) власники бізнесу, команда менеджерів і зовнішні консультанти;
- е) організаційна схема управління;
- є) принципи організації служби маркетингу.

6. Розділ «Організаційний план» опрацьовується для того, щоб:

- а) переконати інвесторів у правильності вибору форми організації бізнесу;
- б) охарактеризувати осіб, які відіграватимуть провідні ролі у створенні фірми та управлінні нею;
- в) ідентифікувати потреби бізнесу в матеріальних ресурсах;
- г) визначити потрібні організаційні витрати на створення фірми.

7. У підрозділі «Кадрова політика та стратегія» організаційного плану необхідно охарактеризувати:

- а) терміни комплектування штатів фірми;
- б) стандарти та процедури наймання персоналу;
- в) розподіл обов'язків поміж членами команди менеджерів;
- г) структуру заробітної плати, пакет пільг, премій, участь у прибутках керівників фірми.

8. Посадові інструкції за розробки бізнес-плану складають із використанням такої інформації:

- а) юридичної форми організації бізнесу на фірмі;
- б) переліку завдань, що мають бути виконані на робочому місці;
- в) вибраної фірмою стратегії бізнесу;
- г) вимог до рівня кваліфікації кандидатів на посади.

Альтернативний вибір

9. Характеризуючи в бізнес-плані вибрану організаційну форму бізнесу слід указати:

- а) на її переваги та недоліки (так/ні);
- б) на причини її вибору (так/ні);
- в) на можливі зміни юридичного статусу фірми в перспективі (так/ні);
- г) на проблеми, пов'язані з її практичним використанням (так/ні).

10. В організаційному плані слід охарактеризувати:

- а) схему управління фірмою (так/ні);
- б) доцільність вибору відповідної форми бізнесу (так/ні);
- в) потреби бізнесу в персоналі (так/ні);
- г) схему виробничого процесу на фірмі (так/ні);
- д) питання збуту продукції фірми (так/ні).

11. Характеризуючи в організаційному плані потреби фірми в персоналі треба:

- а) визначити джерела покриття потреб у персоналі (так/ні);
- б) розрахувати витрати, пов'язані із залученням персоналу (так/ні);
- в) визначити якості робітників, необхідні для виконання певних видів діяльності (так/ні);
- г) визначити посадові обов'язки менеджерів (так/ні).

7є. Рекомендована література

1. Бизнес-план: Зарубежный и отечественный опыт. Новая практика разработки и документация: В 2-х ч. — Ч.1 / Под общ. ред. В. М. Попова. — М.: Финансы и статистика, 1995. — С. 61—71, 75—78.

2. Горохов М. Ю., Малев В. В. Бизнес-планирование и инвестиционный анализ. — М.: Филинь, 1998. — С. 94—105.

3. *Грибалева Н. П., Игнатъева И. Г.* Бизнес-план: практическое руководство по составлению. — СПб.: Белл, 1994. — С. 56—66, 126—130.

4. Инвестиционное проектирование: практическое руководство по экономическому обоснованию инвестиционных проектов / Под ред. С. И. Шумилина. — М.: Финстатинформ, 1995. — С. 158—159.

5. *Литсиц И. В.* Бизнес-план — основа успеха. — М.: Машиностроение, 1992. — С. 44—49.

6. *Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О.* Бизнес-план: технология разработки та обґрунтування: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1999. — С. 92—101.

7. *Соболь С. Н.* Предпринимательство (начало бизнеса). — К.: Венчур, 1994. — С. 137—141.

8. *Хизрич Р., Питерс М.* Предпринимательство, или как начать собственное дело и добиться успеха. — Вып. 2: Создание и развитие нового предприятия: Пер. с англ. / Общ ред. В. С. Загашвили. — М.: Прогресс, 1992. — С. 152—194.

9. *Шудра В. Ф., Беличко А. Н.* Как подготовить успешный бизнес-план. — 2-е изд., испр. и доп. — К.: Капрал, 1997. — С. 40—46.

10. *Эрик С. Зигель, Лорен А. Шульц, Брайен Р. Форд, Дэвид С. Карни.* Пособие ЭРНСТ энд ЯНГ по составлению бизнес-плана. — 2-е изд. / Пер. с англ. — М.: Джон Уайли энд Санз, 1995. — С. 137—149.

ТЕМА 8. ОЦІНКА РИЗИКІВ

8а. Навчальні цілі

1. Усвідомити цілі, з'ясувати логіку розробки та визначити структуру розділу «Оцінка ризиків».
2. Визначити типи ризиків, які аналізують у бізнес-плані.
3. З'ясувати способи реагування фірми на загрози та небезпеки її бізнесу.
4. Проаналізувати основні заходи для нейтралізації (мінімізації) негативних наслідків ризикової діяльності фірми.

8б. Методичні поради до вивчення теми

Послідовність самостійного вивчення ключових положень, що становлять зміст цієї теми курсу, визначається логічним послідовним розглядом основних програмних питань і навчальних цілей. Тема включає два традиційні питання: перше — цілі розробки та структура розділу «Оцінка ризиків»; друге — зміст розділу «Оцінка ризиків». Їх достатньо висвітлено в рекомендованому навчальному посібнику «Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування» [5] та унаочнено в логічно-ілюстративному матеріалі.

Достатньо широку класифікацію ризиків за стадіями здійснення підприємницького проекту, а також методик оцінки ризиків з використанням експертних оцінок наведено в практикумі А. С. Пелиха [4]. Методику кількісної оцінки ризиків розглядають Л. Г. Агафонова та О. В. Рога [1]. Для ґрунтовнішого ознайомлення з методами оцінки проектних ризиків радимо звернутися до навчального посібника за ред. С. О. Москвіна [3].

У процесі самостійного опрацювання першого питання спочатку треба з'ясувати основні види ризиків у сучасному бізнесі: 1) виробничі (можливість невиконання фірмою своїх зобов'язань за контрактами); 2) фінансові (можливість порушення фірмою своїх зобов'язань перед інвесторами); 3) інвестиційні (можливе знецінення інвестиційно-фінансового портфеля); 4) ринкові (можливе коливання відсоткових ставок, курсів валют) тощо. Проте в реальному бізнес-плані розглядають лише найбільш імовірні для даного бізнесу ризики [5, с. 105—106].

Важливим є розуміння сутності концепції управління ризиками, яка здебільшого включає: а) оцінку міри ризику, тобто визначення можливих негативних наслідків ухвалених рішень та побічних ефектів; б) опрацювання механізму реагування на можливі негативні наслідки; в) розробку заходів для нейтралізації (компенсації) мож-

ливих негативних наслідків тієї чи іншої діяльності. Особливу увагу треба звернути на обов'язковість кількісного та якісного аналізу ризику; застосування різноманітних методів кількісної оцінки міри ризику (статистичного, експертних оцінок, аналітичного, аналогій); визначення «ціни» ризику як різниці між очікуваним прибутком і прибутком з урахуванням можливого ризику.

Вивчення цієї теми, як правило, завершується розглядом конкретних заходів, спрямованих на нейтралізацію або мінімізацію негативних наслідків можливих ризиків. У зв'язку з цим варто звернути увагу на основні етапи розробки таких заходів (виявлення «ризикових» чинників внутрішнього та зовнішнього середовища бізнесу; визначення масштабів їхнього впливу на бізнес і ймовірності такого впливу; складання альтернативного плану дій для запобігання цьому впливу чи мінімізації його).

Підбиваючи підсумок, необхідно з'ясувати сутність і доцільність хеджування та страхування можливих ризиків. Якщо хеджування (захист від втрат) є способом зменшення ризику бізнесової діяльності через укладання довгострокової угоди на поставку продукції, то страхування передбачає виплату страховиком обумовленої страховим контрактом грошової суми страхувальнику, якщо останній зазнає збитків (втрат).

8в. Логічно-ілюстративний матеріал

Розділ «Оцінка ризиків» має довести читачеві бізнес-плану, що керівництво фірми:

1. Здатне збагнути та заздалегідь передбачити можливі типи ризиків, що пов'язані з бізнесом фірми, та визначити джерела їх виникнення
2. Спроможне розробити відповідні плани дій та ефективно реагувати на небезпечні для бізнесу фірми ситуації

Загалом концепція управління ризиками містить такі компоненти:

1. Визначення можливих типів ризиків, що пов'язані з бізнесом фірми
2. Оцінка міри ризику (визначення можливих наслідків тієї або іншої несприятливої ситуації, а також побічних ефектів діяльності, що можуть негативно вплинути на її кінцевий результат)
3. Розробка механізмів реагування на можливі негативні наслідки ризикової діяльності
4. Розробка та здійснення заходів, за допомогою яких можна нейтралізувати або компенсувати можливі негативні ефекти ризикової діяльності

Рис. 8.1. Цілі та логіка розробки розділу «Оцінка ризиків»

Існує багато типів та видів ризиків підприємницької діяльності. У бізнес-плані треба назвати та по можливості оцінити найімовірніші та найзагрозливіші (з погляду величини можливих збитків) ризики, що стосуються бізнесу фірми. Найчастіше в бізнес-плані розглядаються ризики, що виникають як наслідок:

1. Несприятливих тенденцій розвитку галузі, до якої належить даний бізнес
2. Реакції конкурентів на зміну ситуації на ринку (наприклад цінової реакції)
3. Циклічності обсягів продажу фірми протягом року
4. Появи нових технічних та технологічних досягнень
5. Перевищення фактичних виробничих витрат над заплановані
6. Труднощів отримання кредитів
7. Циклічності потоку готівки

Навіть якщо перелічені фактори і не є ризиковими, іноді варто їх проаналізувати та показати, чому вони не загрожують фірмі

Оцінка міри ризику може здійснюватися різними способами: від використання математичних моделей до інтуїтивних міркувань та аналізу колишнього досвіду

Рис. 8.2. Типи можливих ризиків

Реагування на можливі негативні наслідки ризикової діяльності передбачає розробку організаційних та операційних процедур запобіжного (профілактичного) характеру. Ці процедури містять конкретні рекомендації щодо дій за несприятливих обставин. Одним з популярних способів реагування на небезпеки та загрози для бізнесу фірми є розробка альтернативних планів зі вказівками щодо порядку дій того чи іншого працівника фірми в разі несприятливої ситуації та щодо можливих позитивних наслідків таких його дій

Процедура розробки альтернативних планів охоплює такі етапи:

1. Виявлення основних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища фірми, що спричиняють ситуації ризику
2. Визначення масштабів можливого впливу цих факторів на бізнес фірми
3. Визначення ймовірностей впливу цих факторів на бізнес фірми
4. Опрацювання альтернативного плану дій. При цьому мають бути визначені:
 - ☑ критичні точки, досягнення яких свідчить про несприятливий перебіг подій та про необхідність застосування альтернативних планів;
 - ☑ контрольні орієнтири, які визначають ефективність застосування альтернативних планів

Рис. 8.3. Способи реагування на небезпеки та загрози для бізнесу фірми

У підрозділі «Заходи для нейтралізації або мінімізації негативних наслідків можливих ризиків» потрібно пояснити, які саме способи будуть застосовані фірмою для зменшення негативних наслідків кожного із заздалегідь визначених типів ризиків. Необхідно також указати, які типи страхових полісів та на які суми передбачається придбати

Основними способами зменшення ризику в підприємницькій діяльності є:

1. Підвищення якості та ефективності управління фірмою
2. Делегування частини ризику іншим фізичним та юридичним особам через:
 - ☑ хеджування — укладання довгострокової угоди на поставку продукції між постачальником і споживачем;
 - ☑ страхування — укладання угоди, в якій одна сторона — страховик — за відповідну оплату (страховий внесок, премія) зобов'язується відшкодувати другій стороні — страхувальнику (фірмі) — у разі настання страхового випадку обумовлену страховим контрактом суму
3. Самострахування — створення на фірмі спеціального резервного фонду для покриття збитків за рахунок частини власних оборотних коштів

Рис. 8.4. Заходи для нейтралізації або мінімізації негативних наслідків можливих ризиків

**ПЕРЕЛІК КОНТРОЛЬНИХ ЗАПИТАНЬ,
ЩО НА НИХ ТРЕБА ВІДПОВІСТИ,
ГОТУЮЧИ РОЗДІЛ БІЗНЕС-ПЛАНУ «ОЦІНКА РИЗИКІВ»**

Охарактеризуйте можливі типи ризиків, що стосуються бізнесу фірми:

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

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

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

8г. Навчальне завдання для самостійної роботи

Поясніть, яку інформацію потрібно зібрати та які дії необхідно виконати, щоб розробити розділ бізнес-плану «Оцінка ризиків». Складіть таблицю за наведеною формою:

Розділ бізнес-плану	Необхідна інформація	Перелік дій
Оцінка ризиків	1 _____	1 _____
	2 _____	2 _____
	3 _____	3 _____

8д. Контрольні запитання

1. Для чого в бізнес-плані виділяють окремих розділ «Оцінка ризиків»?
2. Які фактори визначають логіку розробки розділу «Оцінка ризиків»?
3. З яких підрозділів, як правило, складається розділ «Оцінка ризиків»?
4. Які типи ризиків найчастіше розглядаються в бізнес-плані? Від чого залежить вибір типів ризиків, які треба розглянути в бізнес-плані?
5. Як ви розумієте процес реагування на небезпеки та загрози бізнесу?
6. Що таке альтернативний план? Для чого його розробляють?
7. За допомогою яких засобів можна нейтралізувати або зменшити негативні наслідки ризикової діяльності фірми?
8. Які види ризиків і чому доцільно страхувати?
9. У чому сутність самострахування? Коли доцільно використовувати метод самострахування?

8е. Тести

Одиничний вибір

1. Альтернативні плани складаються для:
 - а) своєчасного реагування на негативні наслідки ризикової діяльності;
 - б) визначення міри ризику в даному бізнесі;
 - в) усунення причин виникнення ризиків;
 - г) поліпшення конкурентної позиції фірми на ринку.
2. Як впливатиме наявність виробничого ризику на зміну точки безбитковості?
 - а) ризик впливатиме на збільшення постійних витрат, збільшуючи безбитковий обсяг виробництва;
 - б) ризик впливатиме на збільшення ціни, зменшуючи безбитковий обсяг виробництва;
 - в) ризик впливатиме на зменшення змінних витрат, збільшуючи безбитковий обсяг виробництва.
3. Який метод кількісної оцінки міри ризику може використовуватись за наявності значного обсягу аналітично-статистичної інформації, що уможливило визначення міри ризику через величину середньоквадратичного відхилення від очікуваних показників?
 - а) метод аналізу доцільності витрат;
 - б) метод експертних оцінок;
 - в) метод аналогій;
 - г) статистичний метод.

Множинний вибір

4. Концепція управління ризиками включає такі компоненти:
- а) оцінка міри ризику;
 - б) пошук причин виникнення ризику;
 - в) усунення причин виникнення ризику;
 - г) розробка механізмів реагування на можливі негативні наслідки ризиків;
 - д) розробка заходів для мінімізації негативних наслідків ризиків.
5. Самострахування доцільно використовувати за умов:
- а) коли втрати, можливі внаслідок виникнення ризикової ситуації, є значними;
 - б) коли ймовірність збитків є надзвичайно малою;
 - в) коли фірма має велику кількість однотипного устаткування;
 - г) коли вартість майна, що страхується, є відносно невеликою проти майнових параметрів бізнесу в цілому.
6. До методів кількісної оцінки міри ризику, які використовують у процесі складання бізнес-плану, відносять:
- а) статистичний метод;
 - б) метод аналізу доцільності витрат;
 - в) метод фокальних об'єктів;
 - г) метод експертних оцінок;
 - д) аналіз чутливості;
 - е) метод «Монте-Карло».
7. Назвіть причини виникнення ризиків, пов'язаних із неправильним вибором місці, економічних цілей підприємницької діяльності:
- а) необґрунтоване визначення пріоритетів загальної і ринкової стратегії фірми;
 - б) неправильний прогноз кон'юнктури на ринках продуктів, ресурсів, капіталу, праці тощо;
 - в) помилкова стратегія і тактика ціноутворення;
 - г) неадекватна оцінка потреб сфери споживання і власного виробництва;
 - д) зайва кількість персоналу.
8. До внутрішніх способів зменшення ризику відносять:
- а) хеджування;
 - б) підвищення ефективності управління фірмою;
 - в) диверсифікацію;
 - г) самострахування.

Альтернативний вибір

9. У підрозділі «Типи можливих ризиків бізнес-плану» необхідно виділити:
- а) максимальну кількість можливих ризиків, пов'язаних з бізнесом фірми (так/ні);

- б) найімовірніші типи ризиків для даного бізнесу (так/ні);
- в) ризики, які можуть призвести до значних збитків у разі їх виникнення (так/ні).

10. Розділ «Оцінка ризиків» опрацьовується, щоб:

- а) переконати потенційних інвесторів у невеликому ризику вкладання коштів у даний бізнес (так/ні);
- б) охарактеризувати можливі типи ризиків, що пов'язані з даним бізнесом (так/ні);
- в) навести перелік недиверсифікаційних ризиків (так/ні);
- г) викласти заходи, реалізація яких може зменшити ризики даного бізнесу (так/ні).

11. До зовнішніх способів зниження ризику відносять:

- а) хеджування (так/ні);
- б) диверсифікацію (так/ні);
- в) лімітування (так/ні);
- г) зовнішнє страхування ризику (так/ні).

12. Хеджування — це спосіб зменшення ризику господарської діяльності через:

- а) використання послуг страхових компаній (так/ні);
- б) укладення довгострокових угод на поставку продукції між постачальником та споживачем (так/ні);
- в) самострахування (так/ні);
- г) створення спеціального резервного фонду і покриття збитків за рахунок власних оборотних коштів (так/ні).

8є. Рекомендована література

1. Агафонова Л. Г., Рого О. В. Підготовка бізнес-плану: Практикум. — К.: Знання, 1999. — С. 65—74.
2. Горохов М. Ю., Малев В. В. Бизнес-планирование и инвестиционный анализ. — М.: Филинь, 1998. — С. 105—111.
3. Москвін С. О., Бевз С. М., Верба В. А. та ін. Проектний аналіз: Навч. посібник / Відп. ред. С. О. Москвін. — К.: Лібра, 1998. — С. 93—114.
4. Пелих А. С. Бизнес-план. — М.: Ось-89, 1996. — С. 83—87.
5. Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О. Бизнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1999. — С. 102—114.
6. Соболев С. Н. Предпринимательство (начало бизнеса). — К.: Венчур, 1994. — С. 142—144.
7. Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство, или как начать собственное дело и добиться успеха. — Вып. 2: Создание и развитие нового предприятия: Пер. с англ. / Общ. ред. В. С. Загашвили. — М.: Прогресс, 1992. — С. 79.
8. Шудра В. Ф., Беличко А. Н. Как подготовить успешный бизнес-план. — 2-е изд., испр. и доп. — К.: Капрал, 1997. — С. 51—55.

ТЕМА 9. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН

9а. Навчальні цілі

1. Усвідомити цілі та завдання розробки фінансового плану.
2. З'ясувати специфічні особливості розробки розділу «Фінансовий план» бізнес-плану.
3. Усвідомити послідовність та зміст процедури складання плану доходів та витрат, плану грошових надходжень та виплат, планового балансу.
4. Визначити, за допомогою яких інструментів і як саме здійснюється фінансовий аналіз підприємницького проекту.
5. З'ясувати цілі та вивчити методику розрахунків фінансових коефіцієнтів та проведення аналізу чутливості.

9б. Методичні поради до вивчення теми

Тему «Фінансовий план» можна вважати ключовою, оскільки тільки відповідні показники фінансового плану можуть наочно продемонструвати рівень привабливості та ефективності практичної реалізації розробленого бізнес-плану (проекту). У процесі опрацювання та засвоєння основних питань типової програми курсу і навчальних цілей доцільно використати рекомендований навчальний посібник «Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування» [9], а також логічно-ілюстративний матеріал, що лаконічно і наочно відтворює основний зміст теми.

Оскільки фінансовий план є найбільш формалізованим розділом бізнес-плану, принципів розбіжностей щодо його змісту та підходів до опрацювання в публікаціях різних авторів немає. Проте треба зазначити, що технологію складання основних документів фінансового плану найбільш доступно для сприйняття описано в монографіях В. Д. Маркової, Н. А. Кравченко [7] та М. Ю. Горохова, В. В. Малєва [2]. Аналіз беззбитковості ґрунтовно викладено у навчальному посібнику за ред. С. О. Москвіна [8]. Аналіз чутливості проекту та можливість використання для цього прикладного програмного забезпечення (PROJECT EXPERT) докладно розглянуто у монографії А. В. Ідрісова та ін. [4]. Низку практичних порад і прикладів щодо складання фінансового плану можна знайти в посібнику Е. Зігеля та ін. [14].

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

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

Ці особливості визначають зміст, послідовність і рівень деталізації опрацювання фінансового плану. Цей розділ здебільшого має три основні підрозділи: 1) план доходів і витрат (прибутків і збитків); 2) план грошових надходжень і виплат (руху готівки); 3) плановий баланс. Завершується фінансовий план розрахунками основних очікуваних фінансових коефіцієнтів, згрупованих за сферами інтересів кредиторів, інвесторів і власників фірми, тобто розрахунками коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності, рентабельності з необхідною конкретизацією.

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

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

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

Щодо останнього, то головне завдання розробки плану руху готівки полягає в узгодженні в часі грошових надходжень і виплат, щоб забезпечити постійну наявність на рахунку фірми певних коштів, тобто забезпечити її ліквідність. Важливо знати послідовність дій під час складання плану грошових надходжень і виплат. Як правило, вони такі: 1) визначення обсягу готівкових коштів на початок першого місяця розрахункового року; 2) обчислення загальної суми всіх передбачуваних грошових надходжень протягом кожного місяця; 3) розрахунок загальної суми всіх обов'язкових платежів протягом кожного місяця; 4) визначення чистого потоку готівки за кожний місяць як різниці між грошовими надходженнями та обов'язковими платежами; 5) розрахунок суми готівкових коштів на кінець кожного місяця.

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

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

Дуже важливо звернути увагу на те, що здійснюваний за допомогою фінансових коефіцієнтів аналіз фінансового стану фірми завжди ґрунтується на певних передбаченнях і припущеннях. Процес перевірки цих передбачень (припущень) заведено називати аналізом чутливості. Він охоплює розрахунки кількох варіантів прогнозів і дає змогу встановити діапазон варіацій вихідних припущень, за межами якого здійснення запропонованого бізнес-проекту стає проблематичним.

9в. Логічно-ілюстративний матеріал

Головне завдання фінансового плану — узагальнити результати всіх попередніх розділів бізнес-плану у вартісній формі та обґрунтувати доцільність реалізації даного підприємницького проекту з економічного погляду

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

1. Самого підприємця:

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

2. Потенційних інвесторів і кредиторів:

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

Рис. 9.1. Завдання розробки та значення фінансового плану

У процесі розробки фінансового плану слід враховувати певні його особливості:

1. Фінансовий план є найменш гнучкою за формою частиною бізнес-плану, оскільки містить певну обов'язкову кількість фінансових документів (а також таблиць і графіків). Кожен з цих документів має стандартну форму для забезпечення стандартної методики розрахунків

2. Інвестори та кредитори, як правило, вимагають, щоб фінансовий план складався з перспективою на 3 роки (найчастіше з помісячної розбивкою інформації за перший рік та поквартальною — за другий та третій роки)

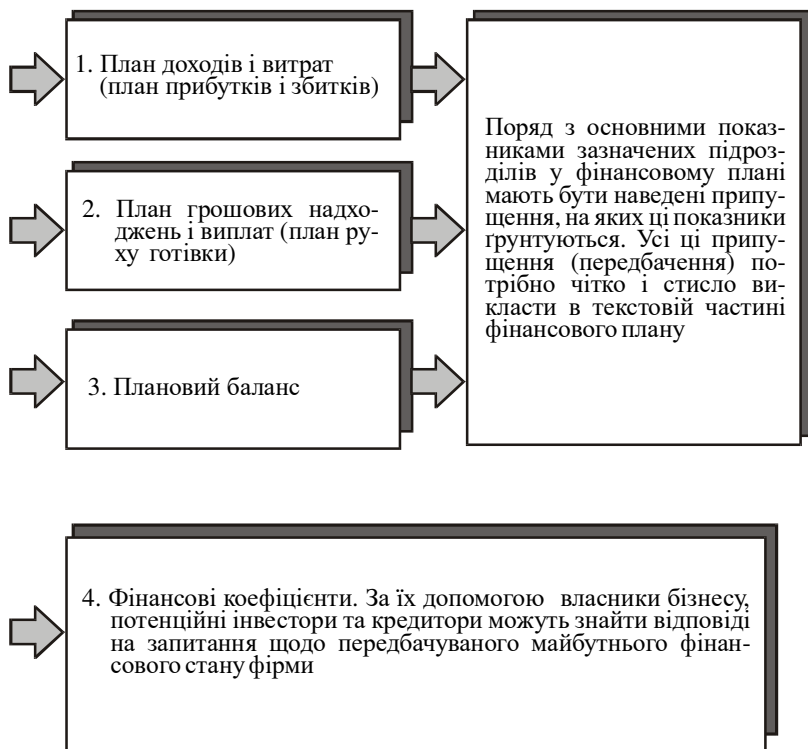
3. Фінансові показники цього узагальнюючого розділу не можуть суперечити інформації, наведеній в усіх інших розділах бізнес-плану

4. У зв'язку з тим, що будь-який фінансовий аналіз майбутнього неминує характеризуватися певною мірою невизначеності, у фінансовому плані доцільно опрацювати кілька сценаріїв розвитку подій. Рекомендується розробляти як мінімум два варіанти фінансового плану (один ґрунтується на консервативних припущеннях, а другий — урахує повний потенціал фірми)

5. У фінансовому плані слід (наскільки можливо) нагодошувати на достовірності вміщеної інформації. Якість первинної інформації безпосередньо позначається на точності фінансових розрахунків

Рис. 9.2. Особливості розробки фінансового плану

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



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

Рис. 9.3. Структура фінансового плану

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

1. Визначаються відповідні середні показники в галузі, до якої належить бізнес фірми
2. Складаються прогнози обсягів продажу продуктів (послуг) фірми для кожного виду продукції на три роки. При цьому рекомендується дотримуватися консервативного підходу, тобто дещо занижувати можливі обсяги продажу. У текстовій частині даються пояснення щодо передбачуваних змін обсягів продажу, пов'язаних з сезонними коливаннями попиту, застосуванням політики знижок із цін тощо
3. Розраховуються прямі витрати фірми на виробництво і реалізацію продуктів (послуг), які включають:
 - прямі матеріальні витрати (вартість сировини, матеріалів, комплектувальних виробів та інших змінних витрат, пов'язаних з виготовленням продукції на фірмі)
 - прямі витрати праці (заробітна плата та інші виплати основному виробничому персоналу фірми)
4. Визначається валовий прибуток фірми як різниця між загальним обсягом продажу фірми і сумою прямих витрат фірми на виробництво та реалізацію продукції
5. Розраховуються операційні витрати фірми на виробництво і реалізацію продуктів (послуг), які включають усі інші витрати (крім прямих витрат), котрі необхідні для нормальної діяльності фірми
6. Обчислюється операційний прибуток фірми відрахуванням від валового прибутку фірми операційних витрат
7. Розраховуються суми сплати відсотків за отримані кредити
8. Обчислюється прибуток до сплати податків як різниця між операційним прибутком і сумою сплати відсотків за кредит
9. Обчислюються згідно з чинним законодавством суми податків з прибутку фірми
10. Визначається чистий прибуток фірми як різниця між прибутком до сплати податків і сумою податків з прибутку фірми

Додатково у підрозділі «Прибутки та збитки» треба провести аналіз беззбитковості та обчислити точку беззбитковості.

Аналіз беззбитковості з'ясовує, якими повинні бути обсяги продажу продуктів (послуг) фірми, щоб досягти прибутковості.

Точка беззбитковості показує, скільки одиниць продукції має продати фірма, щоб її витрати окупилися її доходами. Продаж кожної наступної одиниці продукції даватиме фірмі прибуток. Навпаки, зменшення обсягів продажу продукції нижче за точку беззбитковості, означає, що фірма зазнаватиме збитків.

Обчислення точки беззбитковості здійснюється за формулою:

$$ТБ = \frac{З_{ов}}{Ц_{оп} - В_{п}}$$

де $З_{ов}$ — умовно-постійні витрати фірми на виробництво продукції,
 $Ц_{оп}$ — ціна одиниці продукції фірми,
 $В_{п}$ — прямі витрати на одиницю продукції

Рис. 9.4. Процедура складання плану доходів і витрат

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

Складання плану грошових надходжень і виплат уможливорює:

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

Рис. 9.5. Завдання розробки плану грошових надходжень і виплат

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

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

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

Рис. 9.6. Процедура складання плану грошових надходжень і виплат

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

Вимоги до складання планового балансу:

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

Рис. 9.7. Цілі складання планового балансу та вимоги до нього

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

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

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

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

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

Рис. 9.8. Фінансові коефіцієнти

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

Основними показниками ліквідності є:

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

$$O_k = \Pi_a - \Pi_{пл}, \text{ де } O_k \text{ — чистий оборотний капітал,}$$

$$\Pi_a \text{ — поточні активи (Current Assets),}$$

$$\Pi_{пл} \text{ — поточні пасиви (Current Liabilities)}$$

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

$$K_{пл} = \frac{\Pi_a}{\Pi_{пл}}, \text{ де } K_{пл} \text{ — коефіцієнт поточної ліквідності}$$

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

$$K_{тл} = \frac{(\Pi_a - M_3)}{\Pi_{пл}}, \text{ де } K_{тл} \text{ — коефіцієнт термінової ліквідності,}$$

$$M_3 \text{ — матеріальні запаси (Inventories)}$$

Рис. 9.9. Розрахунки фінансових коефіцієнтів в інтересах короткострокових кредиторів

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

До основних показників платоспроможності відносять:

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

$$K_3 = \frac{З}{A}, \text{ де } K_3 \text{ — коефіцієнт заборгованості;}$$

$$З \text{ — загальна сума зобов'язань (Total Liabilities);}$$

$$A \text{ — загальна сума активів (Total Assets)}$$

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

$$K_{дбвк} = \frac{ДЗ}{ВК} \cdot 100, \text{ де } K_{дбвк} \text{ — коефіцієнт співвідношення довгострокових боргів і}$$

$$\text{власного капіталу;}$$

$$ДЗ \text{ — сума довгострокових зобов'язань (Long-Term Debt);}$$

$$ВК \text{ — власний капітал (Stock Holders Equity)}$$

Рис. 9.10. Розрахунки фінансових коефіцієнтів в інтересах довгострокових кредиторів (інвесторів)

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

До основних показників рентабельності належать:

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

$$K_{\text{вп}} = \frac{\text{ВП}}{\text{П}} 100, \text{ де } K_{\text{вп}} \text{ — коефіцієнт валового прибутку;}$$

ВП — валовий прибуток (Gross Profit);
 П — обсяги продажу (Sales)

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

$$K_{\text{оп}} = \frac{\text{ОП}}{\text{П}} 100, \text{ де } K_{\text{оп}} \text{ — коефіцієнт операційного прибутку;}$$

ОП — операційний прибуток (Operating Profit)

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

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Пр}}{\text{П}} 100, \text{ де } K_{\text{пр}} \text{ — коефіцієнт чистого прибутку;}$$

Пр — чистий прибуток (Net Profit)

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

$$O_i = \frac{\text{Пр}}{\text{А}} 100, \text{ де } O_i \text{ — окупність інвестицій;}$$

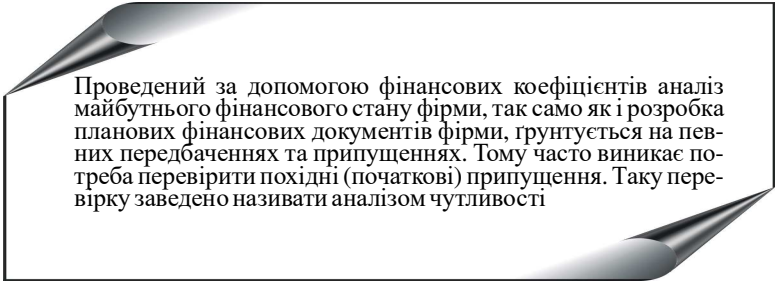
А — загальна сума активів (Total Assets)

5. Окупність власного капіталу (Return on Equity). Показник дає можливість оцінити прибутковість вкладання коштів у започатковуваний бізнес:

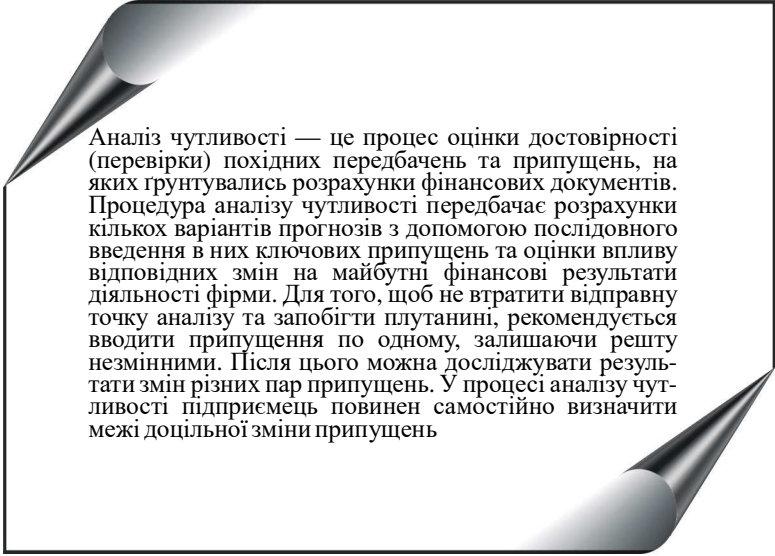
$$O_{\text{вк}} = \frac{\text{Пр}}{\text{ВК}} 100, \text{ де } O_{\text{вк}} \text{ — окупність власного капіталу;}$$

ВК — власний капітал (Total Equity)

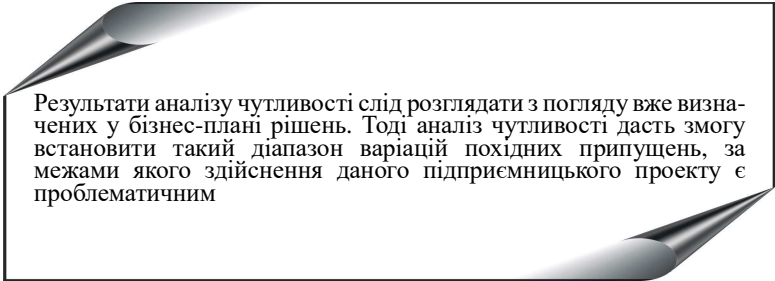
Рис. 9.11. Розрахунки фінансових коефіцієнтів в інтересах власників фірми



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



Аналіз чутливості — це процес оцінки достовірності (перевірки) похідних передбачень та припущень, на яких ґрунтувались розрахунки фінансових документів. Процедура аналізу чутливості передбачає розрахунки кількох варіантів прогнозів з допомогою послідовного введення в них ключових припущень та оцінки впливу відповідних змін на майбутні фінансові результати діяльності фірми. Для того, щоб не втратити відправну точку аналізу та запобігти плутанині, рекомендується вводити припущення по одному, залишаючи решту незмінними. Після цього можна досліджувати результати змін різних пар припущень. У процесі аналізу чутливості підприємець повинен самостійно визначити межі доцільної зміни припущень



Результати аналізу чутливості слід розглядати з погляду вже визначених у бізнес-плані рішень. Тоді аналіз чутливості дасть змогу встановити такий діапазон варіацій похідних припущень, за межами якого здійснення даного підприємницького проекту є проблематичним

Рис. 9.12. Аналіз чутливості

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

1. Загальних фінансових потреб фірми в плановому періоді:

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

2. Бажаних умов і порядку отримання фінансових коштів:

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

3. Умов та термінів повернення коштів кредиторам та інвесторам:

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

Рис. 9.13. Фінансові потреби фірми й умови повернення коштів кредиторам та інвесторам

Таблиця 9.1

ПЛАН ДОХОДІВ І ВИТРАТ ФІРМИ НА ПЕРШИЙ РІК (З ПОМІСЯЧНИМ РОЗПОДІЛОМ), грн.

Показник	Структура в середньому в галузі, %	Місяці												Усього за рік
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
А. Загальний обсяг продажу товарів														
Б. Собівартість проданих товарів — разом у тому числі: матеріальні витрати прямі витрати праці														
В. Валовий прибуток (ряд. А – ряд. Б)														
Г. Операційні витрати — разом у тому числі: заробітна плата персоналу (за виключенням прямих витрат праці) нарахування на заробітну плату рентні платежі комунальні послуги витрати на утримання офісу витрати на відрядження реклама страхові платежі послуги зовнішніх консультантів інші операційні витрати														
Д. Операційний прибуток (ряд. В – ряд. Г)														
Е. Сплата відсотків за кредит														
Є. Чистий прибуток до сплати податків (ряд. Д – ряд. Е)														
Ж. Податок з прибутку														
З. Чистий прибуток (ряд. Є – ряд. Ж)														

Таблиця 9.2

**ПЛАН ДОХОДІВ І ВИТРАТ ФІРМИ НА ДРУГИЙ ТА ТРЕТІЙ РОКИ
(З ПОКВАРТАЛЬНИМ РОЗПОДІЛОМ), грн.**

Показники	Структура в середньому в галузі, %	Другий рік (квартали)				Усього за другий рік	Третій рік (квартали)				Усього за третій рік
		1	2	3	4		1	2	3	4	
А. Загальний обсяг продажу товарів											
Б. Собівартість проданих товарів — разом у тому числі: матеріальні витрати прямі витрати праці											
В. Валовий прибуток (ряд. А – ряд. Б)											
Г. Операційні витрати — разом у тому числі: заробітна плата персоналу (за виключенням прямих витрат праці) нарахування на заробітну плату рентні платежі комунальні послуги витрати на утримання офісу витрати на відрядження реклама страхові платежі послуги зовнішніх консультантів інші операційні витрати											
Д. Операційний прибуток (ряд. В – ряд. Г)											
Е. Сплата відсотків за кредит											
Є. Чистий прибуток до сплати податків (ряд. Д – ряд. Е)											
Ж. Податок з прибутку											

3. Чистий прибуток (ряд. Є – ряд. Ж)														
--------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Таблиця 9.3

**ПРОГНОЗ ОБСЯГІВ ПРОДАЖУ ФІРМИ НА ПЕРШИЙ РІК
(З ПОМІСЯЧНИМ РОЗПОДІЛОМ)**

Показник	Місяці												Усього за рік	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
<i>Виріб А</i> Кількість проданих виробів, од. Продажна ціна за одиницю, грн. Обсяг продажу, грн.														
<i>Виріб Б</i> Кількість проданих виробів, од. Продажна ціна за одиницю, грн. Обсяг продажу, грн.														
<i>Виріб В</i> Кількість проданих виробів, од. Продажна ціна за одиницю, грн.														

Обсяг продажу, грн.														
Загальний обсяг продажу, грн.														

Таблиця 9.4

**ПРОГНОЗ ОБСЯГІВ ПРОДАЖУ ФІРМИ НА ДРУГИЙ ТА ТРЕТІЙ РОКИ
(З ПОКВАРТАЛЬНИМ РОЗПОДІЛОМ)**

Показник	Другий рік (квартали)				Усього за другий рік	Третій рік (квартали)				Усього за третій рік
	1	2	3	4		1	2	3	4	
<i>Виріб А</i> Кількість проданих виробів, од. Продажна ціна за одиницю, грн. Обсяг продажу, грн.										
<i>Виріб Б</i> Кількість проданих виробів, од. Продажна ціна за одиницю, грн. Обсяг продажу, грн.										
<i>Виріб В</i> Кількість проданих виробів, од. Продажна ціна за одиницю, грн. Обсяг продажу, грн.										
Загальний обсяг продажу, грн.										

Таблиця 9.5

**ПЛАН ГРОШОВИХ НАДХОДЖЕНЬ І ВИПЛАТ ФІРМИ НА ПЕРШИЙ РІК
(З ПОМІСЯЧНИМ РОЗПОДІЛОМ), грн.**

Показники	Місяці												Усього за рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
А. Готівкові кошти на початок місяця													
Б. Грошові надходження — разом у тому числі: виторг від продажу надходження за рахунок продажу в кредит позика інші надходження													
В. Грошові платежі на сторону — разом у тому числі: купівля товарів заробітна плата нарахування та податки на заробітну плату рентні платежі платежі за комунальні послуги рекламні витрати страхові платежі купівля машин та устаткування виплата боргу та відсотків інші платежі гроші, що взяті на потреби власників бізнесу													
Г. Чистий потік готівки (ряд. Б – ряд. В)													
Д. Готівкові кошти на кінець місяця (ряд. А + ряд. Г)													

Таблиця 9.6

**ПЛАН ГРОШОВИХ НАДХОДЖЕНЬ І ВИПЛАТ ФІРМИ НА ДРУГИЙ ТА ТРЕТІЙ РОКИ
(З ПОКВАРТАЛЬНИМ РОЗПОДІЛОМ), грн.**

Показники	Другий рік (квартали)				Усього	Третій рік (квартали)				Усього
	1	2	3	4		1	2	3	4	
А. Готівкові кошти на початок місяця										
Б. Грошові надходження — разом у тому числі: виторг від продажу надходження за рахунок продажу в кредит позика інші надходження										
В. Грошові платежі на сторону — разом у тому числі: кушівля товарів заробітна плата нарахування та податки на заробітну плату рентні платежі платежі за комунальні послуги рекламні витрати страхові платежі кушівля машин та устаткування виплата боргу та відсотків інші платежі гроші, що взяті на потреби власників бізнесу										
Г. Чистий потік готівки (ряд. Б – ряд. В)										
Д. Готівкові кошти на кінець місяця (ряд. А + ряд. Г)										

Таблиця 9.7

ПЛАНОВИЙ БАЛАНС ФІРМИ (на 31 грудня 200__ року)

АКТИВИ		
Поточні активи:		
Готівка		
Ринкові цінні папери		
Дебіторська заборгованість		
Матеріальні запаси		
Попередньо сплачені витрати		
Інші поточні активи		
<i>Загальні поточні активи</i>		
Постійні активи:		
Земля		
Будівлі та споруди за мінусом нарахованої амортизації (залишкова вартість споруд)		
Обладнання за мінусом нарахованої амортизації (залишкова вартість обладнання)		
Нематеріальні активи за мінусом старіння		
<i>Загальні постійні активи</i>		
Загальні активи		
ПАСИВИ		
Поточні пасиви:		
Кредиторська заборгованість		
Заборгованість податковим органам		
Видатки, що нараховані до виплати		
Інші поточні пасиви		
Довгострокові пасиви:		
Векселі до оплати		
Кредити під заставу майна		
Інші довгострокові пасиви		
<i>Загальні пасиви</i>		
Зобов'язання перед власниками (акціонерами):		
Прості акції		
Привілейовані акції		
Нерозподілений прибуток		
<i>Загальні зобов'язання перед власниками (акціонерами)</i>		
Загальні пасиви та зобов'язання перед власниками (акціонерами)		

**ПЕРЕЛІК КОНТРОЛЬНИХ ЗАПИТАНЬ,
ЩО НА НИХ ТРЕБА ВІДПОВІСТИ,
ГОТУЮЧИ РОЗДІЛ БІЗНЕС-ПЛАНУ «ФІНАНСОВИЙ ПЛАН»**

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

- Якими передбачаються обсяги продажу продуктів (послуг) фірми в плановому періоді (за місяцями за перший рік і за кварталами за другий і третій роки)?
- На яких припущеннях ґрунтуються прогнози очікуваних обсягів продажу?
- Які прямі та операційні витрати на виробництво і реалізацію продуктів (послуг) фірми ви прогнозуєте?
- Які, на вашу думку, будуть обсяги валового, операційного і чистого прибутку фірми?
- Якими (згідно з графіком беззбитковості) мають бути обсяги продажу фірми, щоб вона стала прибутковою?

Поясніть, як саме узгоджуватимуться в часі грошові надходження й виплати фірми протягом планового періоду:

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

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

- Обчисліть активи, пасиви і власний капітал фірми на кінець кожного року планового періоду, складіть баланси.
- Чи буде фірма спроможна сплачувати свої короткострокові боргові зобов'язання (яким є рівень ліквідності фірми)?
- Чи буде фірма спроможна виконувати свої довгострокові зобов'язання в міру настання строків платежів (яким є рівень платоспроможності фірми)?
- Якого рівня рентабельності прагне досягти фірма в плановому періоді?
- Як розраховані фінансові коефіцієнти співвідносяться з показниками аналогічних фірм та із середньогалузевими? Які коефіцієнти не збігаються і як це пояснити?
- Наскільки достовірними є передбачення й припущення, на яких ґрунтувалися фінансові розрахунки? У якому діапазоні можуть змінюватися ці передбачення і припущення, щоб реалізація даного підприємницького проекту залишалася економічно доцільною?

Опишіть фінансові потреби фірми для здійснення проекту і передбачувані механізми повернення кредиторам та інвесторам їхніх коштів:

- Скільки коштів потрібно для фінансування даного підприємницького проекту (у тому числі тих, що наявні в підприємстві, і тих, що додатково потрібні)?
- Звідки передбачається одержати ці кошти?
- Якою є бажана форма участі кредиторів та інвесторів у проекті (участь в акціонерному капіталі, надання кредиту, лізинг тощо)?
- На які цілі буде витрачено залучені кошти?
- Як передбачається гарантувати кредит?
- Як і коли здійснюватиметься повернення коштів кредиторам та інвесторам?
- Які вигоди матимуть кредиторі та інвесторі у разі їхньої участі в реалізації даного проекту?

9г. Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Поясніть, яку інформацію потрібно зібрати та які дії необхідно виконати, щоб розробити розділ «Фінансовий план». Складіть таблицю за наведеною формою:

Розділ бізнес-плану	Необхідна інформація	Перелік дій
Фінансовий план	1 _____ 2 _____ 3 _____	1 _____ 2 _____ 3 _____

2. Дайте порівняльну характеристику балансу, який використовується в процесі розробки бізнес-плану, та звітного балансу підприємств в Україні за формою:

Стаття балансу в бізнес-плані		Код (коди) відповідних статей звітного балансу підприємства в Україні
Активи		
<input type="text" value="Поточні активи"/>	=	<input type="text"/>
<input type="text" value="Постійні активи"/>	=	<input type="text"/>
<hr/>		
<input type="text" value="Усього активів"/>		<input type="text"/>
Пасиви		
<input type="text" value="Поточні пасиви"/>	=	<input type="text"/>
<input type="text" value="Довгострокові пасиви"/>	=	<input type="text"/>
<hr/>		
<input type="text" value="Усього пасивів"/>		<input type="text"/>
Зобов'язання перед власниками (акціонерами)		
<input type="text" value="Початковий капітал"/>	=	<input type="text"/>
<input type="text" value="Нерозподілений прибуток"/>	=	<input type="text"/>
<hr/>		
<input type="text" value="Усього капіталу"/>		<input type="text"/>

9д. Контрольні запитання

1. Якими є головні цілі розробки фінансового плану?
2. У зв'язку з чим показники фінансового плану є особливо важливими для:
 - а) самого підприємця;
 - б) потенційного кредитора або інвестора?
3. Які особливості розробки розділу «Фінансовий план» бізнес-плану?
4. Які вимоги ставляться до інформації, що використовується для складання фінансового плану?
5. З яких підрозділів складається розділ «Фінансовий план»?
6. Які розрахунки передують складанню плану доходів та витрат?
7. В якій послідовності складають план доходів та витрат?
8. Для чого та як розраховують точку беззбитковості?
9. Для чого складають план грошових надходжень та виплат?
10. Охарактеризуйте форму та ключові елементи плану руху готівки.
11. Чим відрізняється форма балансу, який є частиною бізнес-плану, від форми звітного балансу українських підприємств?
12. Які цілі мають розрахунки фінансових коефіцієнтів?
13. Які фінансові коефіцієнти треба наводити в бізнес-плані?
14. Як ви розумієте суть аналізу чутливості? Для чого його проводять?

9е. Тести

Одиничний вибір

1. План доходів і витрат фірми складається для:
 - а) характеристики результатів майбутньої діяльності фірми з погляду її прибутковості;
 - б) визначення періодів, коли фірма відчуватиме дефіцит або надлишок готівки;
 - в) визначення суми коштів, які необхідно запозичити в плановому періоді.
2. Результати аналізу чутливості викладаються в такому розділі бізнес-плану:
 - а) «Дослідження ринку»;
 - б) «Галузь, фірма та її продукція»;
 - в) «Маркетинг-план»;
 - г) «Організаційний план»;
 - д) «Оцінка ризиків»;
 - е) «Фінансовий план».
3. Фінансові коефіцієнти в бізнес-плані розраховують для:
 - а) визначення потреб фірми у фінансових ресурсах;
 - б) визначення міри ризику інвестування коштів;

- в) розрахунків точки беззбитковості;
- г) оцінки фінансової ефективності вкладання коштів у даний проект.

4. Чистий потік готівки — це:

- а) різниця між готівковими коштами на початок місяця і загальною сумою всіх грошових виплат за цей місяць;
- б) сума готівкових коштів на початок місяця і загальних грошових надходжень за цей місяць;
- в) різниця між загальною сумою всіх грошових надходжень і загальною сумою всіх платежів фірми за місяць;
- г) чистий прибуток до сплати податків.

5. Аналіз чутливості — це:

- а) оцінка умов і термінів повернення інвесторам вкладених коштів та їх можливих (передбачуваних) доходів;
- б) аналіз найбільш імовірних типів ризиків у даному бізнесі;
- в) дослідження еластичності попиту на продукцію фірми;
- г) перевірка достовірності базових (початкових) припущень, на яких ґрунтуються розрахунки фінансових документів.

Множинний вибір

6. Для розрахунку точки беззбитковості необхідно знати:

- а) загальні операційні витрати;
- б) обсяги виробництва продукції;
- в) ціну продажу одиниці продукції фірми;
- г) прямі (змінні) витрати на одиницю продукції;
- д) прибуток від реалізації продукції.

7. У плані доходів і витрат фірми до собівартості проданих товарів включають:

- а) операційні витрати;
- б) матеріальні витрати;
- в) прямі витрати праці;
- г) відсотки, сплачені за кредит.

8. До фінансових коефіцієнтів, що відображають інтереси інвесторів, належать:

- а) коефіцієнт термінової ліквідності;
- б) коефіцієнт заборгованості;
- в) окупність інвестицій;
- г) коефіцієнт чистого прибутку;
- д) коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів.

9. Особливості фінансового плану порівняно з іншими розділами бізнес-плану полягають у тому, що він:

- а) складається з перспективою на 3 роки;
- б) є найбільшим розділом бізнес-плану;

в) містить відповідний перелік фінансових документів, кожен з яких має стандартну форму.

10. План грошових надходжень і виплат дає змогу визначити:
- а) періоди діяльності, коли фірма відчуватиме брак або надлишок готівки;
 - б) розмір чистого прибутку;
 - в) розмір сплати відсотків за кредит;
 - г) скільки коштів треба позичити;
 - д) термін повернення позикових коштів.

Альтернативний вибір

11. Точка беззбитковості дає змогу з'ясувати:
- а) скільки одиниць продукції необхідно продати, щоб витрати фірми окупились її доходами (так/ні);
 - б) за якого обсягу продажу (у фізичних одиницях) бізнес фірми стає прибутковим (так/ні);
 - в) за якого обсягу продажу (у фізичних одиницях) бізнес фірми залишатиметься збитковим (так/ні).
12. Плановий баланс, який складають у бізнес-плані, дає змогу:
- а) подати в узагальненій формі результати майбутньої діяльності фірми з погляду її прибутковості (так/ні);
 - б) визначити періоди, коли фірма відчуватиме дефіцит або надлишок готівки (так/ні);
 - в) визначити суму коштів, яку необхідно взяти в борг у плановому періоді (так/ні).
13. До поточних активів фірми відносять:
- а) матеріальні запаси (так/ні);
 - б) обладнання (так/ні);
 - в) дебіторську заборгованість (так/ні);
 - г) землю (так/ні);
 - д) нематеріальні активи (так/ні).
14. Інтереси власників капіталу відображають коефіцієнти:
- а) ліквідності (так/ні);
 - б) платоспроможності (так/ні);
 - в) рентабельності (так/ні).
15. План доходів і витрат фірми з добрими перспективами щодо прибутку:
- а) свідчить про стабільну платоспроможність фірми (так/ні);
 - б) не є свідченням стабільної платоспроможності фірми (так/ні);
 - в) забезпечує стабільну платоспроможність фірми (так/ні).

9с. Рекомендована література

1. Бизнес-план: Зарубежный и отечественный опыт. Новая практика разработки и документация: В 2-х ч. — Ч. 1 / Под общ. ред. В. М. Попова. — М.: Финансы и статистика, 1995. — С. 79—91.
2. *Горохов М. Ю., Малев В. В.* Бизнес-планирование и инвестиционный анализ. — М.: Филинь, 1998. — С. 111—137.
3. *Грибалева Н. П., Игнатова И. Г.* Бизнес-план: практическое руководство по составлению. — СПб.: Белл, 1994. — С. 78—122.
4. *Идрисов А. Б., Кармышев С. В., Постников А. В.* Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. — М.: Филинь, 1996. — С. 17—19, 63—71, 93—112, 119—149, 158—168.
5. Инвестиционное проектирование: практическое руководство по экономическому обоснованию инвестиционных проектов / Под ред. С. И. Шумилина. — М.: Финстатинформ, 1995. — С. 159—169.
6. *Липсиц И. В.* Бизнес-план — основа успеха. — М.: Машиностроение, 1992. — С. 50—53.
7. *Маркова В. Д., Кравченко Н. А.* Бизнес-планирование. — Новосибирск: ЭКО, 1994. — С. 107—115.
8. *Москвін С. О., Бевз С. М., Верба В. А.* та ін. Проектний аналіз: Навч. посібник / Відп. ред. С. О. Москвін. — К.: Лібра, 1998. — С. 76—83.
9. *Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О.* Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1999. — С. 115—151.
10. *Скворцов Н. Н.* Как разработать бизнес-план предприятия? Практическое руководство для бизнесменов. — К.: Прометей, 1994. — С. 59—62.
11. *Соболев С. Н.* Предпринимательство (начало бизнеса). — К.: Венчур, 1994. — С. 145—167.
12. *Хизрич Р., Питерс М.* Предпринимательство, или как начать собственное дело и добиться успеха. — Вып. 2: Создание и развитие нового предприятия: Пер. с англ. / Общ. ред. В. С. Загашвили. — М.: Прогресс, 1992. — С. 123—151.
13. *Шудра В. Ф., Беличко А. Н.* Как подготовить успешный бизнес-план. — 2-е изд., испр. и доп. — К.: Капрал, 1997. — С. 46—50.
14. *Эрик С. Зигель, Лорен А. Шульц, Брайен Р. Форд, Дэвид С. Карни.* Пособие ЭРНСТ энд ЯНГ по составлению бизнес-плана. — 2-е изд. / Пер. с англ. — М.: Джон Уайли энд Санз, 1995. — С. 161—197.

ТЕМА 10. ПРЕЗЕНТАЦІЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

10а. Навчальні цілі

1. З'ясувати цілі та визначити головні завдання презентації бізнес-плану.
2. Визначити коло питань, на які потрібно звернути увагу в процесі презентації бізнес-плану.
3. Визначити засоби, які підвищують ефективність презентації бізнес-плану.

10б. Методичні поради до вивчення теми

Тема «Презентація бізнес-плану» є завершальною в типовій програмі курсу. У процесі її опрацювання необхідно спиратися на програмні питання й навчальні цілі, які досить докладно висвітлено в навчальному посібнику «Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування» [3] та логічно-ілюстративному матеріалі (10в).

Якнайдетальніше проблеми презентації бізнес-плану подано у навчально-практичному посібнику В. М. Попова та ін. [4]. Питання пошуку інвесторів, з'ясування кола інтересів щодо бізнес-плану окремих їх груп ґрунтовно розглянуто в монографії М. Ю. Горохова та В. В. Малєва [1]

Основними питаннями цієї теми, які потрібно засвоїти, є: 1) цілі та завдання презентації бізнес-плану; 2) організація її проведення; 3) способи підвищення ефективності презентації.

Отже, презентація як форма публічного оголошення бізнес-плану проводиться для:

- ознайомлення заінтересованих юридичних і фізичних осіб з новим підприємницьким проектом;
- демонстрації сутності та ефективності запропонованої підприємницької ідеї, ділових якостей підприємця і команди провідних менеджерів фірми;
- налагодження ділових партнерських контактів з потенційними інвесторами та кредиторами.

Головне завдання презентації бізнес-плану полягає в тому, щоб забезпечити усвідомлення діловими партнерами його реалістичності та ефективності.

Процес презентації бізнес-плану передбачає: 1) переконування кредитора у спроможності фірми повернути своєчасно свій борг із належними відсотками; 2) переконування інвестора в можли-

вості одержання достатньої норми прибутку на вкладений капітал з урахуванням можливих ризиків; 3) показ прогнозованих обсягів продажу продукту бізнесу в динаміці за певний період; 4) пояснення обсягів необхідного інвестування і напрямів його використання за бізнес-проектом; 5) обґрунтування прибутковості вкладеного капіталу (залучених коштів інвестора); 6) доведення вміння підприємця передбачити всі можливі ризики та запобігти найбільш імовірним з них.

У процесі опрацювання теми належну увагу слід звернути на саму процедуру проведення презентації бізнес-плану. Як свідчить практика, процес презентації здебільшого охоплює такі ключові моменти:

- фірма та її продукція (послуги): коротка історія розвитку фірми, її ділова репутація; конкурентні переваги запропонованого бізнесу; сутність маркетингової стратегії, перелік елементів плану маркетингової діяльності фірми; ціни на її продукцію проти цін на аналогічні товари конкурентів;

- необхідні обсяги початкового фінансування: обґрунтування потреби в інвестиціях за окремими складовими; конкретні цілі, на досягнення яких будуть спрямовані залучені кошти;

- команда управлінців, яка здійснюватиме запропонований бізнес-проект: ділові якості і практичний досвід окремих категорій персоналу, передовсім провідних менеджерів;

- порядок повернення кредиторам та інвесторам фінансових коштів, які треба вкласти в нове діло за бізнес-проектом, а насамперед конкретні умови та способи повернення коштів.

Завершальним програмним питанням цієї теми курсу є питання, яке висвітлює способи підвищення ефективності презентації бізнес-плану. Як свідчить вітчизняний і зарубіжний досвід, основними способами підвищення ефективності презентації можуть бути:

- 1) попереднє ознайомлення з бізнес-планом учасників презентації, у тому числі потенційних інвесторів;

- 2) раціональний вибір тривалості й форми проведення презентації, а також методів налагодження контактів з учасниками презентації;

- 3) привертання уваги учасників презентації до ключових положень і показників бізнес-плану: динаміка очікуваних обсягів продажу продукції (надання послуг) за кілька років; необхідні обсяги й напрямки використання інвестиційних ресурсів; прибутковість бізнес-проекту; можливість повернення позики в обумовлений строк; запобігання можливим ризикам тощо;

- 4) широке використання наочних матеріалів, включаючи зразки продукції та інші графічні матеріали — схеми, рисунки, таблиці;

- 5) проведення презентації бізнес-плану керівником (підприємцем) особисто; залучення провідних менеджерів до процесу презентації значного за обсягом бізнес-плану.

10в. Логічно-ілюстративний матеріал

Презентація бізнес-плану — це процес публічного ознайомлення з ним заінтересованих фізичних та (або) юридичних осіб

Презентація бізнес-плану здійснюється:

- ➔ 1. Для ознайомлення заінтересованих юридичних та фізичних осіб з новим бізнесом
- ➔ 2. Для демонстрації в найдоступнішій формі сутності підприємницької ідеї, ділових якостей підприємця та команди менеджерів фірми
- ➔ 3. Для налагоджування активних партнерських відносин з потенційними кредиторами та інвесторами

Основні завдання презентації:

- ➔ 1. Переконати потенційних кредиторів та інвесторів у реалістичності та економічній доцільності підприємницького проекту
- ➔ 2. Найбільш повно врахувати в процесі презентації бізнес-плану інтереси або потенційних кредиторів, або інвесторів
- ➔ 3. Обґрунтувати обсяги необхідних фінансових ресурсів та напрямки їх використання
- ➔ 4. Обговорити можливі типи та джерела виникнення ризиків, що пов'язані з бізнесом фірми, та розкрити способи їх нейтралізації або мінімізації
- ➔ 5. Чітко висвітлити найпривабливіші аспекти підприємницького проекту, ділові якості підприємця та його команди менеджерів

Рис. 10.1. Цілі та завдання презентації бізнес-плану

Бізнес-план та його презентація мають бути підготовлені з урахуванням вимог і стандартів можливих партнерів у реалізації підприємницького проекту. Треба обов'язково враховувати, що інтереси потенційних кредиторів та інвесторів не збігаються

Кредитори намагаються щонайменше ризикувати. Позикодавець задовольняється регулярною виплатою загальної суми позики і відсотків за користування нею. Тому кредитори звертають основну увагу на:

1. Репутацію позичальника, тобто його чесність, надійність, досвід співпраці з ним
2. Окупність витрат за проектом, тобто можливість створити достатні фонди для повернення позики та сплати відсотків
3. Додаткове забезпечення позики — вартість застави, яка пропонується для гарантування позики
4. Частку власного капіталу засновників фірми в загальній вартості проекту

Інвестори готові ризикувати за умови отримання більшого прибутку. Інвесторів цікавлять перспективи прибутковості та посилення позицій фірми на ринку. Отже, в результаті ознайомлення з бізнес-планом вони мають переконатися в тому, що:

1. Підприємницький проект створює потенційні можливості отримати високу віддачу на вкладений капітал
2. Фірма спроможна забезпечити високу віддачу на вкладений капітал, тобто інвестиції через певний час стануть ліквідними

Рис. 10.2. Чинники, що приваблюють потенційних кредиторів та інвесторів до фінансування підприємницького проекту

Зміст презентації бізнес-плану багато в чому залежить від його обсягу. Якщо певне питання варте прилюдного розгляду, то його необхідно включити в презентацію. Досвід показує, що більшість презентацій охоплює такі ключові аспекти бізнес-плану:

1. Фірма та її продукція (послуги)
2. Ринок — клієнти та конкуренти
3. Маркетингова стратегія фірми
4. Першочергові фінансові завдання фірми
5. Власники фірми та команда менеджерів
6. Необхідні обсяги позики або участі в капіталі фірми та цілі, на які ці кошти буде спрямовано
7. Умови та терміни повернення кредиторам та (або) інвесторам вкладених коштів

Тривалість презентації становить 20—30 хвилин. Під час презентації не варто стомлювати слухачів зайвими подробицями та затягувати доповідь. Важливо уникати зайвого оптимізму. Після доповіді треба бути готовим дати вичерпні відповіді на запитання, оскільки однією з цілей презентації є започаткування діалогу з потенційними кредиторами та інвесторами

Процес презентації має показати особисті ділові якості підприємця, його наполегливість у досягненні поставленої мети, підтвердити професійну компетентність підприємця та команди його менеджерів

Рис. 10.3. Зміст презентації бізнес-плану

На практиці використовуються різноманітні засоби підвищення ефективності презентації бізнес-плану, зокрема:



1. Своєчасна передача копій бізнес-плану учасникам презентації, щоб вони мали можливість ознайомитися з цим документом ще до початку зустрічі



2. Правильний вибір форми проведення презентації та методів налагодження контактів з учасниками презентації. Цьому сприяють:

- віра підприємця у власні сили, яка ґрунтується на старанній підготовці до презентації;
- власне емоційне ставлення до своєї продукції або послуг;
- проведення презентації у формі діалогу, а не монологу;
- використання стверджувальних речень, уникання невизначених і негативних висловів;
- розуміння проблем, які можуть виникнути в процесі реалізації бізнес-плану, з позиції слухачів;
- уважне ставлення до слухачів та чіткі відповіді на їхні запитання



3. Широке використання художньо оформлених наочних матеріалів (схеми, рисунки, таблиці, зразки продукції тощо)



4. Зосередження уваги учасників презентації на засадних питаннях пропонованого бізнесу

Рис. 10.4. Засоби підвищення ефективності презентації бізнес-плану

10г. Навчальне завдання для самостійної роботи

1. Розробіть і викладіть у письмовій формі свій варіант сценарію презентації бізнес-плану, що потребує для реалізації понад 500 тис. грн.

2. Викладіть власний погляд на чинники, які сприяли б підвищенню ефективності презентації бізнес-плану досить значного обсягу.

10д. Контрольні запитання

1. Як відрізняються ділові інтереси різних типів потенційних інвесторів у процесі фінансування бізнесу?
2. Які чинники приваблюють кредиторів та інвесторів до фінансування бізнесу?
3. Які цілі має презентація бізнес-плану?
4. У чому полягають завдання презентації бізнес-плану?
5. На які питання і чому слід звернути особливу увагу в процесі презентації бізнес-плану?
6. Яка підготовча робота передує презентації бізнес-плану?
7. За допомогою яких засобів можна підвищити ефективність презентації бізнес-плану?
8. В якій формі доцільно проводити презентацію бізнес-плану?

10е. Тести

Одиничний вибір

1. Тривалість презентації бізнес-плану в середньому становить:
 - а) понад 45 хвилин;
 - б) не більше 2 годин;
 - в) приблизно 20 хвилин.
2. Головне завдання презентації бізнес-плану полягає в тому, щоб:
 - а) переконати своїх майбутніх партнерів поділити ваші погляди на проблеми;
 - б) подивитися на проблеми свого бізнесу очима майбутнього партнера;
 - в) ознайомитися з думкою інвесторів (кредиторів) про ваш бізнес;
 - г) з'ясувати, які вимоги висуває кредитор або інвестор-акціонер до бізнес-проектів.
3. Проводити презентацію бізнес-плану повинен:
 - а) представник відомої консалтингової компанії;
 - б) секретар-референт керівника фірми;
 - в) керівник (підприємець) особисто;
 - г) будь-хто з провідних менеджерів фірми.
4. Підвищенню ефективності презентації бізнес-плану може сприяти:
 - а) широке використання наочних матеріалів;
 - б) попереднє ознайомлення з бізнес-планом учасників презентації;
 - в) зосередження уваги учасників презентації на ключових положеннях і показниках бізнес-плану;
 - г) усі названі способи.

Множинний вибір

5. Підвищенню ефективності презентації бізнес-плану сприяє:
 - а) використання наочних матеріалів;
 - б) запрошення на презентацію якомога більшої кількості потенційних інвесторів;
 - в) характеристика переваг команди керівників фірми;
 - г) концентрація уваги на маркетинговій стратегії фірми.
6. Кредитори, вивчаючи бізнес-план, передовсім інтересуються:
 - а) можливістю зміни юридичного статусу фірми;
 - б) перспективами прибутковості даного бізнес-проекту;
 - в) спроможністю компанії повернути свій борг;
 - г) можливістю зміцнення позицій фірми на ринку;
 - д) регулярністю виплати відсотків за користування позикою.
7. До ключових моментів, які варто розглянути на презентації бізнес-плану, можна віднести:
 - а) пояснення способів повернення кредиторам та інвесторам вкладених коштів;
 - б) розгляд складу операційних витрат фірми;
 - в) характеристику команди, яка буде реалізовувати бізнес-план;
 - г) відомості про основні техніко-експлуатаційні параметри необхідного устаткування.
8. Презентація бізнес-плану проводиться для:
 - а) ознайомлення заінтересованих юридичних і фізичних осіб з новим бізнесом;
 - б) розвитку власних управлінських навичок;
 - в) налагодження активних партнерських відносин з потенційними інвесторами.

Альтернативний вибір

9. Характеризуючи продукцію, слід більше уваги приділити:
 - а) відповідності даного товару запитам ринку (так/ні);
 - б) можливості створення стійкого попиту (так/ні);
 - в) перевагам, які ця продукція дасть потенційним споживачам (так/ні);
 - г) технічним подробицям її виробництва (так/ні).
10. Для інвесторів-акціонерів у бізнес-плані найбільш важливими є питання:
 - а) спроможності фірми регулярно сплачувати відсотки за користування позиками (так/ні);
 - б) перспектив прибутковості даного бізнес-проекту (так/ні);
 - в) ризиковості фінансування (так/ні);
 - г) фізичних параметрів продукту бізнесу (так/ні);
 - д) можливості зміцнення позицій фірми на ринку (так/ні).

11. Презентація бізнес-плану — це:

- а) спосіб публічного ознайомлення зі своєю бізнес-ідеєю широкого загалу (так/ні);
- б) процес публічного його роз'яснення заінтересованим особам для досягнення певних цілей (так/ні);
- в) процес опрацювання резюме бізнес-плану (так/ні);
- г) особисте знайомство підприємця з потенційними бізнес-партнерами (так/ні).

10є. Рекомендована література

1. *Горохов М. Ю., Малев В. В.* Бизнес-планирование и инвестиционный анализ. — М.: Филинь, 1998. — С. 163—168.
2. *Идрисов А. Б., Картышев С. В., Постников А. В.* Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. — М.: Филинь, 1996. — С. 19—20.
3. *Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О.* Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1999. — С. 152—160.
4. *Попов В. М., Кураков Л. П., Паршагин Д. Ю., Самфалов В. И.* Сборник бизнес-планов: Современная практика и документация. Отечественный и зарубежный опыт. — Вып. 1 / Под ред. В. М. Попова. — М.: Финансы и статистика, 1997. — С. 260—264.

4. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЗНАТЬ СТУДЕНТІВ

Поточний контроль рівня знань студентів з курсу «Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування» здійснюється в тестовій формі в терміни, передбачені графіком навчального процесу. Проміжний тест включає 20 запитань одичного, множинного, альтернативного та впорядкованого вибору. Відповіді на запитання проміжного тесту оцінюються за такими критеріями:

- «відмінно» — від 17 до 20 правильних відповідей;
- «добре» — від 14 до 17 правильних відповідей;
- «задовільно» — від 10 до 13 правильних відповідей;
- «незадовільно» — менше ніж 10 правильних відповідей.

Підсумковий контроль знань студентів здійснюється у формі іспиту. Екзаменаційне завдання включає 2 теоретичні запитання з програмного матеріалу курсу та підсумковий тест.

Відповіді на теоретичні запитання оцінюються за такими критеріями:

- «відмінно» — всебічне системне й глибоке знання програмного матеріалу; засвоєння інформації з лекційного курсу, основної і додаткової літератури; чітке володіння понятійним апаратом, методами та інструментарієм, передбаченими програмою; уміння використовувати їх для розв'язування як типових, так і нетипових проблемних ситуацій;

- «добре» — повне знання програмного матеріалу; засвоєння інформації з лекційного курсу, основної та деякої додаткової літератури; володіння в цілому понятійним апаратом, методами та інструментарієм, передбаченими програмою; уміння використовувати їх для розв'язування типових проблемних ситуацій, але з можливими окремими неточностями та неприциповими помилками;

- «задовільно» — достатнє знання основного програмного матеріалу; засвоєння інформації в основному з лекційного курсу; володіння основним понятійним апаратом, методами та інструментарієм, передбаченими програмою, уміння використовувати

їх для розв'язання типових ситуацій з окремими непринциповими помилками;

- «незадовільно» — наявність значних прогалин у знаннях основного програмного матеріалу; володіння тільки окремими поняттями, методами і інструментарієм, причому з можливими принциповими помилками, допущеними за спроби їх практичного використання.

Підсумковий тест (на іспиті) складається з 40 запитань (одиночного, множинного, альтернативного та впорядкованого вибору), відповіді на які потребують належних нормативних знань з курсу. Відповіді на запитання підсумкового тесту оцінюються за такими критеріями:

- «відмінно» — від 34 до 40 правильних відповідей;
- «добре» — від 27 до 33 правильних відповідей;
- «задовільно» — від 20 до 26 правильних відповідей;
- «незадовільно» — менше ніж 20 правильних відповідей.

Загальна оцінка за іспит визначається як середньоарифметична за теоретичні запитання і тест.



РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА
ДО ВСЬОГО КУРСУ

1. Агафонова Л. Г., Рога О. В. Підготовка бізнес-плану: Практикум. — К.: Знання, 1999.
2. Бизнес-план: Зарубежный и отечественный опыт. Новая практика разработки и документация: В 2-х ч. — Ч.1 / Под общ. ред. В. М. Попова. — М.: Финансы и статистика, 1995.
3. Горохов М. Ю., Малев В. В. Бизнес-планирование и инвестиционный анализ. — М.: Филинь, 1998.
4. Идрисов А. Б., Картышев С. В., Постников А. В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. — М.: Филинь, 1996.
5. Инвестиционное проектирование: практическое руководство по экономическому обоснованию инвестиционных проектов / Под ред. С. И. Шумилина. — М.: Финстатинформ, 1995.
6. Липиц И. В. Бизнес-план — основа успеха. — М.: Машиностроение, 1992.
7. Маркова В. Д., Кравченко Н. А. Бизнес-планирование. — Новосибирск: ЭКО, 1994.
8. Мірошниченко А. В. Діловий успіх: бізнес-планування та маркетинг. — К.: А.Л.Д., 1997.
9. Москвін С. О., Бевз С. М., Верба В. А. та ін. Проектний аналіз: Навч. посібник / Відп. ред. С. О. Москвін. — К.: Лібра, 1998.
10. Пелих А. С. Бизнес-план. — М.: Ось-89, 1996. — (Экономическое образование).
11. Покропивний С. Ф., Соболь С. М., Швиданенко Г. О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1999.
12. Попов В. М., Кураков Л. П., Паршагин Д. Ю., Самфалов В. И. Сборник бизнес-планов: Современная практика и документация. Отечественный и зарубежный опыт. — Вып. 1 / Под ред. В. М. Попова. — М.: Финансы и статистика, 1997.
13. Семь нот менеджмента / Под. ред. В. Красновой и А. Привалова. — М.: Дедал Арт, 1996.
14. Соболь С. Н. Предпринимательство (начало бизнеса). — К.: Венчур, 1994.
15. Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство, или как начать собственное дело и добиться успеха. — Вып. 2: Создание и развитие нового предприятия: Пер. с англ. / Общ ред. В. С. Загашвили. — М.: Прогресс, 1992.
16. Шудра В. Ф., Беличко А. Н. Как подготовить успешный бизнес-план. — 2-е изд., испр. и доп. — К.: Капрал, 1997.
17. Эрик С. Зигель, Лорен А. Шульц, Брайен Р. Форд, Дэвид С. Карни. Пособие ЭРНСТ энд ЯНГ по составлению бизнес-плана: — 2-е изд. / Пер. с англ. — М.: Джон Уайли энд Санз, 1995.

ЗМІСТ

Вступ	3
1. Навчально-тематичний план курсу «Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування»	5
2. Типова програма курсу «Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування»	6
3. Навчально-методичне забезпечення вивчення окремих тем курсу	13
<i>Тема 1. Бізнес-план у ринковій системі господарювання</i>	<i>13</i>
<i>Тема 2. Підготовча стадія розробки бізнес-плану</i>	<i>27</i>
<i>Тема 3. Структура, логіка розробки та оформлення бізнес-плану</i>	<i>41</i>
<i>Тема 4. Продукт (послуги) та ринок</i>	<i>52</i>
<i>Тема 5. Маркетинг-план</i>	<i>70</i>
<i>Тема 6. Виробничий план</i>	<i>87</i>
<i>Тема 7. Організаційний план</i>	<i>99</i>
<i>Тема 8. Оцінка ризиків</i>	<i>114</i>
<i>Тема 9. Фінансовий план</i>	<i>122</i>
<i>Тема 10. Презентація бізнес-плану</i>	<i>147</i>
4. Критерії оцінювання рівня знань студентів	156
<i>Рекомендована література до всього курсу</i>	<i>158</i>

Навчальне видання

ПОКРОПИВНИЙ Сергій Федорович
СОБОЛЬ Сергій Миколайович
ШВИДАНЕНКО Генефа Олександрівна
ШАПРИНСЬКА Лада Михайлівна

БІЗНЕС-ПЛАН: ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ

**Навчально-методичний посібник
для самостійного вивчення дисципліни**

Редактор *І. Соломарський*
Художник обкладинки *О. Стеценко*
Технічний редактор *Т. Піхота*
Коректор *І. Савлук*
Графіка *Т. Матвієнко*
Верстка *О. Іваненко*

Підписано до друку 25.07.01. Формат 60×84/16. Папір офсет. № 1.
Гарнітура Таймс. Друк офсетний. Умов. друк. арк. 9,3. Умов. фарбовідб. 9,41.
Обл.-вид. арк. 7,22. Наклад 3000 прим. Зам. № 20-2043.

Видавництво КНЕУ
03680, м. Київ, просп. Перемоги, 54/1
Свідоцтво про реєстрацію №235 від 07.11.2000
Тел./факс (044) 458-00-66; (044) 446-64-58
E-mail: publish@kneu.kiev.ua