

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ**  
**Прикарпатський національний університет**  
**імені Василя Стефаника**  
**Факультет туризму**

**Навчально-методичний посібник**  
**з дисципліни**  
**«Бізнес-планування**  
**підприємств курортного господарства»**  
**для студентів спеціальності**  
**241 «Готельно-ресторанна справа»**

**Івано-Франківськ-2018**

**УДК 338.48**  
**ББК 65.9(4Укр)я73**  
**М 50**

**Рецензенти:**

**Клапчук В.М.**, доктор історичних наук, професор,  
зав.кафедри готельно-ресторанної та курортної справи  
факультету туризму

**Лояк Л.М.**, кандидат економічних наук, доцент  
кафедри готельно-ресторанної та курортної справи  
факультету туризму

**Рекомендовано до друку Вченою Радою  
Факультету туризму Прикарпатського національного  
університету імені Василя Стефаника**

**М 50** Мендела І.Я. Бізнес-планування  
підприємств курортного господарства:  
навчально-методичний посібник / І.Я.Мендела,  
О.В.Новосьолов. – Івано-Франківськ: Фоліант,  
2018. – 140 с.

**УДК 338.48**  
**ББК 65.9(4Укр)я73**

© Мендела І.Я., Новосьолов О.В., 2018  
© «Фоліант», 2018

## ЗМІСТ

Вступ	4
Тема 1. Загальні основи бізнес-планування	6
Тема 2. Зміст і структура бізнес-плану	37
Тема 3. Стратегія підприємства в процесі бізнес-плануванні	56
Тема 4. Характеристика послуг і продукції в бізнес-плані	81
Тема 5. Основні розділи бізнес-плану	91
Самостійна робота «Розробка бізнес-плану»	114
Приклад розробки бізнес-плану для санаторно-курортного закладу	115
Самостійна робота (індивідуальні завдання)	120
Тести	124
Програмові вимоги	134
Література	137

## ВСТУП

Становлення й розвиток ринкової системи господарювання в Україні потребують принципово нових підходів до організації управління підприємницькою діяльністю на всіх рівнях. Практична реалізація будь-якого комерційного проекту значно ускладнюється чи навіть стає неможливою без попередньо розробленого бізнес-плану. Цей письмовий документ є не лише дійовим важелем управління фірмою (підприємницькою діяльністю), а й засобом необхідного зовнішнього фінансування для започаткування нового або розширення діючого бізнесу.

Головними завданнями дисципліни «Бізнес-планування підприємств курортного господарства» є:

- розвиток умінь самостійно виконувати відбір показників для складання плану, оцінювати фінансово-економічний стан підприємства та розробляти оперативні плани;

- набуття навичок планування виробничої діяльності підприємства та складання бізнес-плану курортного підприємства;

- доведення доцільності й обов'язковості використання бізнес-планів як надійного фінансово-економічного інструменту розвитку й підвищення ефективності всіх сфер сучасного бізнесу.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студенти повинні знати:

- основні теоретичні положення для складання бізнес-плану з курортної справи;

- класифікацію бізнес-планів та видів планування на курортному підприємстві;

- види проектів та їх призначення;

- перелік основних робіт по складанню бізнес-плану з курортної справи.

вміти:

- використовувати нормативно-правову та технічну документацію, науково-технічну літературу та застосовувати отриманні знання на практиці;

- проводити дослідження та відбір показників для складання бізнес-плану, використовуючи розглянуті в науковій дисципліні методи;
- аналізувати результати досліджень, використовувати їх для оптимізації фінансово економічного стану курортного підприємства;
- розробляти оперативні плани;
- складати бізнес-план підприємства курортного підприємства.

В посібнику розглянуто загальні характеристики бізнес-плану; його сутність, роль у ринковій системі господарювання, підготовчу стадію розробки, структурну побудову, логіку складання та оформлення.

Особлива увага приділяється створенню інформаційного поля для бізнес-плану, традиційній методології формування й виокремлювання етапів його складання.

Висвітлено зміст і конкретна технологія розробки окремих розділів бізнес-плану, зокрема:

- 1) галузь, фірма та її продукція;
- 2) дослідження ринку;
- 3) маркетинг-план;
- 4) виробничий план;
- 5) організаційний план;
- 6) фінансовий план;
- 7) оцінка ризиків.

Для наближення навчального матеріалу до конкретних деталей підприємницької діяльності подано орієнтовний перелік питань, на які необхідно відповісти в процесі розробки відповідних розділів бізнес-плану.

## **Тема 1. Загальні основи бізнес-планування**

*1.1. Бізнес-план як необхідний інструмент діяльності підприємства*

*1.2. Функції та цілі розробки бізнес-плану*

*1.3. Формування інформаційного поля бізнес-плану*

*1.4. Методологія та стадії розробки бізнес-плану*

*1.5. Види та основні сфери застосування бізнес-планів*

### **1.1. Бізнес-план як необхідний інструмент діяльності підприємства**

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

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

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

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

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

Поняття бізнес-плану є еквівалентом англійського «Business plan», що означає – план справи, бізнесу,

комерційної діяльності, торгівлі. У певному значенні це поняття пов'язують із підприємницькою діяльністю, хоча в англійській мові підприємництво визначається як «enterprise», але сам підприємець може позначатися як «businessman».

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

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

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

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

«Бізнес-план – об'єктивна оцінка власної підприємницької діяльності підприємства, фірми і в той же час – необхідний інструмент проектно-інвестиційних



рішень відповідно до потреб ринку і ситуації, яка склалася».

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

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

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

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

Отже, бізнес-план розглядається в кількох аспектах:

як самодостатній інструмент внутрішньофірмового планування і аналог стратегічного плану;

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

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

На базі синтезу вищезазначеного дамо таке визначення терміну: бізнес-план – це документ, в якому обґрунтовано та висвітлено обрану підприємницьку ідею, визначено стратегічні та тактичні шляхи її реалізації, обрано інструменти та засоби досягнення поставлених

цілей, охарактеризовано внутрішні і зовнішні можливості та наявні ресурси підприємства.

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

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

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

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

- розрахунки, які є в наявності, науково-дослідні і проєктні дані, які відображають концепцію проєкту;

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

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

При розробці бізнес-планів прийнято залучати не тільки необхідних експертів і консультантів, але і самих замовників, а також майбутніх користувачів, якщо об'єкт планування експлуатуватиметься іншим суб'єктом ринкової економіки. У разі потреби з цією метою може

здійснюватися перевірка готового бізнес-плану спеціалізованою аудиторською організацією, яка може дати йому незалежну і об'єктивну оцінку.

На вимогу замовника бізнес-плану можуть бути представлені альтернативні варіанти проекту, в яких початкові дані варіюються, і залежно від них будується різна структура проекту, його результати. У результаті замовник отримує можливість вибору, наприклад, варіантів вкладення різного обсягу інвестиційних коштів і відповідного терміну введення об'єкта в експлуатацію.

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

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

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

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

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

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

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

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

Природно, що у будь-якому випадку бізнес-план повинен коректуватися, оскільки умови діяльності фірми, реалізації конкретного проекту піддаються постійним змінам. Більш того, під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників можуть змінюватися напрями діяльності

компанії. У зв'язку з цим навіть найдостовірніший і детально розроблений план може втратити сенс, якщо він не відображатиме зміни, що відбуваються в економічному житті країни і на ринку. Тому слід пізнати, оцінити і зрозуміти зміни, що відбуваються, вплив різних факторів, появу нових умов функціонування фірми, наслідки можливого ризику і відобразити в бізнес-плані. Це дозволяє підприємцям зберігати високий рівень вірогідності успіху бізнесу.

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

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

## **1.2. Функції та цілі розробки бізнес-плану**

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

- розробки концепції підприємницької діяльності фірми і її стратегії;

- оцінювання фактичних результатів діяльності підприємства протягом певного періоду;

- залучення грошових коштів;

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

здійснення внутрішньофірмового контролю;  
залучення партнерів, інвесторів і кредиторів до реалізації проектів, розроблених компанією.

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

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

кредиторам усвідомити пріоритети розвитку фірми;  
фахівцям маркетингових служб проаналізувати кон'юнктуру ринку і оцінити конкурентні позиції фірми;

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

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

По-друге, бізнес-план використовується для залучення інвесторів і кредиторів. З цієї точки зору, він покликаний продемонструвати вигідність для них реалізації пропонованого проекту. Вельми часто

підприємства стикаються з необхідністю залучення коштів інвесторів, використання кредитів і позик, оскільки власних фінансових ресурсів для прибуткової підприємницької діяльності зазвичай не вистачає.

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

Бізнес-план дозволяє вирішувати такі завдання:

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

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

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

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

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

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

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

- організувати систему контролю за ходом реалізації проекту;

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

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

Самим розробникам бізнес-план допомагає обмірковувати і вирішувати конкретні питання, пов'язані з налагодженням виробництва, маркетингу, організацією управління і контролю, пошуком партнерів і джерел фінансування і тому подібне. Управлінському персоналу фірми бізнес-план допомагає визначити стратегічні напрями діяльності і перспективи досягнення намічених цілей.

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

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

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



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

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

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

внутрішню (життєво важливу для діяльності самого підприємства) – опрацювання механізму самоорганізації, тобто цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проекту.

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

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

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

як механізму аналізу, контролю й оцінки діяльності підприємства.

Бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу.

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

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

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

- правильним розумінням реальної ситуації в даний момент;

- чіткою постановкою цілей, яких хоче досягти підприємець;

- якісним плануванням процесів переходу з одного стану в інший.

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

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

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

По-четверте, на початковому етапі створення своєї справи бізнес-план є основним інструментом комунікацій

між підприємцем та зовнішнім світом. Ваш план має переконати майбутніх постачальників, продавців та найманих працівників у тому, що ви знайшли привабливу підприємницьку ідею, що у вас є обґрунтована і реальна програма здійснення задуму.

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

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

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

Якщо розглядати бізнес-план у системі планування на підприємстві, то його можна одночасно віднести до поточних, середньострокових, а в деяких випадках і до перспективних планів. Схематично це можна показати таким чином (рис. 1):

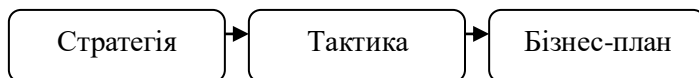


Рис.1. Зв'язок стратегій підприємства та бізнес-планування

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

Бізнес-план найчастіше складається у таких випадках:

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

- при проведенні реорганізації діючого підприємства;

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

- при нарощуванні обсягів підприємницької діяльності;

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

### **1.3. Формування інформаційного поля бізнес-плану**

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

Інформаційне поле бізнес-плану – це сукупність документів або даних правового, політичного,

економічного, комерційного, науково-технічного, зовнішньоекономічного та соціального характеру, які забезпечують інформаційні потреби підприємця в процесі опрацювання бізнес-плану.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Особливо багато інформації можна одержати з питань організації праці й виробництва, фінансового стану. На практиці керівники різних рівнів виконують власний оперативний аналіз, ведуть реєстрацію найважливіших процесів і операцій, приблизні розрахунки, планують відповідні заходи. У такий спосіб кожна особа, яка відповідає за прийняття рішень, одночасно стає і користувачем (інформантом), і джерелом інформації (інформатором).

Перелік інформаційних характеристик внутрішнього середовища підприємства об'єднують за певними ознаками (табл. 1).

*Таблиця 1*

Інформаційна характеристика внутрішнього середовища підприємства

Виробництво	Розміри, потужність і тип обладнання Джерела постачання Тенденція виробництва Інноваційні можливості Нормування робіт Рівень браку
Маркетинг	Номенклатура продукції Якість продукції

	Розміри і частка ринків Якість маркетингових досліджень Ефективність застосування реклами Організація продажу і сервіс
Фінанси	Активи Валові прибутки Доход Джерела грошових надходжень Показники балансу
Управління персоналом	Програми вивчення Процедури привабливості та підбору кадрів Аналіз трудових ресурсів Змістовність роботи Система премій
Організаційна структура. Влада та лідерство	Форма делегування повноважень Тип організаційної структури Стосунки між менеджерами та працівниками Характер власності Ефективність менеджменту

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

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

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

- попит на даний вид продукції чи послуг;
- купівельна спроможність потенційних клієнтів;
- чисельність потенційних покупців з розбивкою за районами і віковими групами;
- динаміка доходів населення (клієнтів);
- динаміка загального попиту на аналогічні товари на ринку;
- чисельність підприємств, що займаються цим видом підприємницької діяльності.

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

При збиранні виробничої інформації слід звернути увагу на такі аспекти:

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

- сировина і матеріали: скласти список усіх видів сировини і матеріалів,

- визначити постачальників, адреси і орієнтовні ціни;
- обладнання: скласти специфікацію всього необхідного обладнання і для кожної одиниці обладнання з'ясувати, що можливо взяти на прокат, в оренду, що потрібно купувати;

- трудові ресурси: скласти перелік спеціальностей із зазначенням кількості працівників за кожною спеціальністю, зазначити їхню заробітну плату, виявити можливості підготовки таких спеціалістів;



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

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

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

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

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

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

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

прогноз доходів і витрат на перші три роки;  
прогноз потоку коштів на той же період;

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

Прогноз доходів і витрат складається на основі даних про очікуваний обсяг попиту. Прогноз потоку реальних коштів має відображати здатність підприємства своєчасно сплачувати свої рахунки. В ньому повинна бути вказана оцінка початкового стану, сальдо реальних коштів (готівка), очікувані надходження і платежі із зазначенням обсягів та строків. Балансовий звіт характеризує фінансову ситуацію підприємства на конкретний момент. Він відображає активи і пасиви.

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

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

#### **1.4. Методологія та стадії розробки бізнес-плану**

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

Можна виділити такі основні стадії процесу бізнес-планування:

- початкова стадія;
- підготовча стадія;
- стадія розробки бізнес-плану;
- стадія просування бізнес-плану на ринок інтелектуальної власності;
- стадія реалізації бізнес-плану.

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

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

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

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

Стадія 1. Початкова стадія. Опрацювання бізнес-плану для заснування нового бізнесу починається з розробки концепції, тобто тих принципових рішень, які закладаються в його основу. У межах роботи над концепцією майбутнього бізнесу:

- здійснюється пошук підприємницької ідеї;
- обирається сфера діяльності;
- обґрунтовується доцільна форма організації бізнесу;
- ухвалюється рішення щодо способу започаткування бізнесу.

Найвідповідальнішим етапом, від якого багато в чому залежать усі інші рішення щодо створення бізнесу, є пошук ідеї майбутнього бізнесу. Джерелами таких ідей найчастіше бувають: вивчення запитів і побажань споживачів; критичний аналіз товарів, які випускають інші фірми; бесіди з продавцями торговельних закладів; вивчення технічної літератури та патентної інформації; результати власних досліджень і розробок. Для пошуку

підприємницьких ідей використовуються різноманітні методи («мозкового штурму» конференції ідей, «колективного блокнота», контрольних запитань, фокальних об'єктів тощо).

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

суті та спрямованості самої ідеї майбутнього бізнесу;

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

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

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

визначення форм організації бізнесу, які відповідають законодавству України;

визначення особливостей, переваг і недоліків кожної з цих форм;

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

безпосередній вибір форми організації бізнесу.

До основних питань опрацювання концепції майбутнього бізнесу належить також вибір способу

започаткування бізнесу. Традиційно розглядають три основні способи започаткування бізнесу:

- створення нового підприємства «з нуля»;

- придбання фірми, що вже існує;

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

Стадія 2. Підготовча стадія. Наявність концепції власної справи ставить перед підприємцем велику кількість цілком конкретних запитань. Чим його бізнес відрізнятиметься від бізнесу конкурентів? Що сприятиме або заважатиме його становленню та розвитку? На які конкурентні переваги слід орієнтуватися? Якими мають бути програма дій та пріоритети діяльності майбутнього бізнесу? Отримати відповіді на них – це завдання підготовчої стадії розробки бізнес-плану. Відтак, на підготовчій стадії:

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

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

- Підготовча стадія

- Збирання загальноекономічної інформації

- Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

- Оцінка можливостей та загроз

- Виявлення сильних та слабких сторін підприємства

- Сильні сторони фірми – це її особливі, унікальні або принаймні оригінальні способи конкурентної боротьби. Слабкі сторони – це те, в чому фірма відстає від конкурентів.

Стадія 3. Стадія розробки. На цьому етапі підприємство формує структуру та зміст майбутнього бізнес-плану, а саме:

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

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

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

Проведення необхідних економічних розрахунків, та придбання необхідних інформаційних послуг від спеціалізованих сторонніх підприємств та установ.

Стадія розробки

- Формулювання місії

- Визначення цілей бізнес-плану

- Формулювання стратегії бізнес-плану

- Здійснення необхідних розрахунків

Стадія 4. Стадія просування. Початковим етапом стадії просування бізнес-плану є організація і проведення презентації бізнес-плану.

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

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

- компанія та її продукція або послуги;

- ринок, клієнти і конкуренти;

- маркетингова стратегія;

- першочергові фінансові завдання;

- команда, яка здійснюватиме цей план (ключовий управлінський персонал);

- необхідні розміри позики або пайової учасники та цілі, на які ці гроші будуть направлені;

умови і терміни реалізації інвестицій.

Стадія 5. Стадія реалізації. Етап реалізації бізнес-плану охоплює період від ухвалення рішення про інвестування до початкової стадії практичної реалізації проекту, включаючи комерційне виробництво. Дуже важливо уважно спланувати цю критичну фазу ділового планування, оскільки відхилення від первинних проектних даних можуть легко піддати небезпеці весь бізнес-план. Реалізувати бізнес-план – означає виконати всі робочі завдання у фірмі і поза нею, необхідні для того, щоб перевести діловий проект із стадії бізнес-плану в реальну виробничу стадію.

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

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

- визначення логічної послідовності етапів у робочих завданнях;

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

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

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

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

Стадія реалізації

Фаза інвестування (період від вирішення про капіталовкладення до початкової стадії виробництва та функціонування проекту)

Фаза оцінки та аналізу відповідності обраних та досягнутих цілей

Розробка плану реалізації

Здійснення програми робіт в межах виконання бізнес-плану

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

- фінансове планування;
- організаційне оформлення;
- придбання і передачу технології;
- підготовку заявочних документів;
- представлення пропозицій;
- переговори і висновок контрактів;
- придбання землі;
- будівельні роботи;
- монтаж устаткування;
- закупівлю матеріалів і сировини;
- передвиробничий маркетинг;
- навчання і призначення на посади;
- запуск і початок виробництва;
- підтримка і розвиток виробництва.

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

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

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



## **1.5. Види та основні сфери застосування бізнес-планів**

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

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

**Інвестиційний бізнес-план.** Він є інструментом заохочення інвесторів. Метою такого плану є будівництво нового об'єкта або кардинальні зміни технології виробництва, яка застосовується, тобто використання економічних категорій, пов'язаних з поняттям капітальних вкладень. Бізнес-план такого типу передбачає посилення акценту на таких питаннях, як забезпечення повернення кредитів і своєчасної оплати відсотків за їх використання. Існують певні стандарти інвестиційних бізнес-планів, розроблені банками та інвестиційними структурами.

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

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

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

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

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

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

Бізнес-план освітньої установи – обґрунтування перспектив соціального, економічного розвитку освітньої установи (наприклад, державного вищого навчального закладу або недержавної освітньої установи) і визначення потреби в обсягах фінансових ресурсів за плановими періодами (наприклад, за навчальними роками чотирьохрічного плану) для здійснення на сучасній науковій основі і матеріально-технічній базі навчального і виховного процесу в умовах соціальної захищеності професорсько-викладацького складу та студентів.

Конкретні сфери застосування бізнес-плану:

- розробка системи внутрішньозаводського бізнес-планування;
- розробка і реалізація плану збільшення обсягу виробництва і збуту готової продукції;
- розробка і реалізація заходів, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності вироблюваного товару (послуги), а також фірми;
- розробка стратегії збільшення власної частки фірми на цільовому ринку (сегменті ринку);
- розробка комплексу заходів щодо проведення або підвищення ефективності рекламної кампанії фірми;
- обґрунтування нової, досконалішої структури управління фірмою;
- розробка і реалізація виходу фірми на ринок (зокрема зовнішній) з новою продукцією, послугою;
- організація і здійснення спільних з іноземними компаніями виробництв і підприємств;
- підготовка і здійснення заходів, направлених на відстрочення ухвалення рішень про банкрутство підприємств;
- розробка і обґрунтування заходів щодо створення фінансово-промислових груп;
- організація і проведення інвестиційних конкурсів (торгів) з продажу акцій підприємств, що приватизуються;
- підготовка і здійснення факторингових операцій;
- підготовка і здійснення операцій фінансового лізингу;
- підготовка і здійснення операцій з придбання акцій акціонерних суспільств на фондовому ринку;
- обґрунтування пропозицій щодо приватизації державних підприємств;
- перепрофілювання існуючої фірми (здійснюване, наприклад, на основі конверсії), вибір нового іміджу, напрямів і способів здійснення комерційних операцій (адресати – інвестори);
- обґрунтування проспектів емісії цінних паперів (акцій і облігацій) фірм, що приватизуються, і приватних;

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

### **Питання для самоконтролю**

Що таке бізнес-план? Його роль у плануванні підприємницької діяльності.

Які функції виконує бізнес-план в ринковій системі господарювання?

Які основні цілі розробки бізнес-плану підприємницьких проектів?

Яка інформація необхідна підприємцю для розробки бізнес-плану і що таке інформаційне поле бізнес-плану?

Які є основні джерела інформації для опрацювання бізнес-плану?

Дайте загальну характеристику процедури розробки бізнес-плану.

Дайте характеристику початкової стадії роботи над бізнес-планом.

Дайте характеристику підготовчої стадії розробки бізнес-плану.

Дайте характеристику стадії розробки бізнес-плану.

Дайте характеристику стадії просування бізнес-плану.

Дайте характеристику стадії реалізації бізнес-плану.

Назвіть конкретні сфери застосування бізнес-плану.

Назвіть типи бізнес-планів.

## **Тема 2. Зміст і структура бізнес-плану**

### *2.1. Структура бізнес-плану*

### *2.2. Титульний лист, анотація та концепція бізнесу*

### *2.3. Вимоги до написання та оформлення бізнес-плану*

#### **2.1. Структура бізнес-плану**

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

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

Зміст і структура бізнес-плану залежить від:

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

розмірів бізнесу і фінансових ресурсів;

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

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

рівня конкуренції в галузі.

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

– Титульний аркуш.

- Зміст бізнес-плану.
- Резюме.
- Галузь, фірма та її продукція (послуги).
- Поточна ситуація і тенденції розвитку галузі.
- Опис продукту (послуги) фірми.
- Патенти, товарні знаки, інші права власності.
- Стратегія зростання фірми.
- Дослідження ринку.
- Загальна характеристика ринку продукту.
- Цільовий ринок бізнесу.
- Місцезнаходження фірми.
- Оцінка впливу зовнішніх факторів.
- Маркетинг-план.
- Стратегія маркетингу.
- Передбачувані обсяги продажу.
- Виробничий план.
- Основні виробничі операції.
- Машини й устаткування.
- Сировина, матеріали та комплектувальні вироби.
- Виробничі й невиробничі приміщення.
- Організаційний план.
- Форма організації бізнесу.
- Потреба в персоналі.
- Власники бізнесу й команда менеджерів.
- Організаційна схема управління.
- Кадрова політика та стратегія.
- Оцінка ризиків.
- Типи можливих ризиків.
- Способи реагування на загрози для бізнесу.
- Фінансовий план.
- Прибутки та збитки.
- План руху готівки.
- Плановий баланс.
- Фінансові коефіцієнти.
- Додатки.

Ця структура є лише приблизною схемою бізнес-плану. Конкретний бізнес-план може бути і не таким докладним. Але тут указані ті основні розділи, які

необхідно включити до бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій у виробничу діяльність.

Складання резюме. Бізнес-план розпочинається з резюме.

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

Резюме – це добре сконструйована система даних про комерційні перспективи підприємницького проекту, про виробниче, організаційне і фінансове забезпечення програми його реалізації. Це визначений стандарт ділових пропозицій потенційним партнерам та інвесторам.

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

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

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

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

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

На практиці резюме складають, використовуючи вже написану основну частину бізнес-плану. З кожного

його розділу відбирають найбільш суттєві та «яскраві» аспекти майбутнього бізнесу.

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

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

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

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

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

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

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

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

Резюме завершується особистою оцінкою підприємцем шансів на успіх його проекту.

У розділі «Галузь, підприємство та його продукція» необхідно детально описати підприємство, щоб переконати інвестора або потенційного партнера в тому, що підприємство має налагоджене виробництво і можливості працювати прибутково. Важливо також показати інвестору



(потенційному партнеру), що керівництво контролює діяльність свого підприємства.

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

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

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

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

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

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

- тривалість життєвого циклу продукції;

- технологічні особливості випуску продукції (надання послуг);

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

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

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

- призначення виробленої продукції (наданих послуг);

  - споживчі характеристики продукції (послуг);

  - унікальність (цінність) продукції (послуг);

  - конкурентоспроможність продукції (послуг) на споживчому ринку.

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

Споживчі якості продукції доцільно характеризувати за такими параметрами:

- основні види сировини, з якої виготовляється продукція;

  - вага «нетто» одиниці продукції;

  - термін зберігання за певних умов;

  - смакові властивості (для харчових продуктів);

  - естетика зовнішнього вигляду;

  - показники якості продукції;

  - хімічний склад;

  - рівень цін;

  - можливість надання знижок.

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

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

  - схему розповсюдження товарів і послуг;

  - принципи ціноутворення;

  - методи стимулювання обсягів продажу;

  - рекламну діяльність підприємства;

сервісні послуги підприємства (гарантійне обслуговування тощо);

формування громадської думки про впроваджувані товари і послуги.

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

- аналіз ринкової сфери;

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

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

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

- відомості про конкурентів;

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

Маркетинговий план включає такі основні підрозділи:

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

- сильні та слабкі сторони діяльності підприємства;

- основні цілі та завдання підприємства;

- стратегію маркетингу;

- товарну стратегію;

- стратегію формування і розвитку каналів збуту товару;

- цінову стратегію;

- стратегію формування попиту і стимулювання збуту продукції;

- витрати на реалізацію маркетингової програми, оцінку її ефективності;

- контроль виконання накреслених заходів.

Таким чином, складання бізнес-плану підприємства починається з вивчення регіонального ринку продукції і

послуг та позиції підприємства на конкретному видовому регіональному ринку.

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

яку частку ринку займатиме підприємство?

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

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

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

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

Розділ «Виробничий план» включає такі дані:

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

характеристику виробничих цехів, підрозділів;

виробничу програму цехів, підрозділів;

загальну характеристику технологічних ліній та обладнання робочих місць;

розрахунок устаткування;

розрахунок площі приміщень;

характеристику джерел постачання сировини, напівфабрикатів тощо;

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

У бізнес-плані необхідно розглянути сам процес виробництва продукції: описати будівлі, обладнання, потреби в сировині та трудових ресурсах, технологічні

процеси, а також можливості бізнесу, використання виробничих потужностей та програми контролю якості.

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

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

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

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

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

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

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

Організаційна структура повинна передбачати:

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

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

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

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

форми та шляхи підвищення кваліфікації працівників підприємства.

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

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

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

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

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

В його розробці мають бути враховані характеристики й умови бізнес-середовища, а саме:  
існуючі податки та тенденції їх зміни;  
зміни валютних курсів, за якими ведуться обчислення;  
інфляційна характеристика середовища;  
схеми розрахунків тощо.

До цього розділу мають бути підготовлені такі основні документи:

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

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

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

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

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

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

коефіцієнтів: ліквідності, платоспроможності та рентабельності.

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

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

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

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

## **2.2. Титульний лист, анотація та концепція бізнесу**

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



Підприємство  
Адреса  
Е-mail, Факс, Телефон  
суворо конфіденційно  
Прохання повернути, якщо Вас не зацікавив проект  
Кому  
Коротка назва проекту (до 20-30 знаків)  
Повна назва проекту  
Керівник підприємства тел.  
Проект підготовлений тел.  
Дата початку реалізації проекту  
Тривалість проекту  
Період часу від дати, на яку актуальні початкові дані (від дати початку проекту) міс.  
Дата складання 20 р.  
Конфіденційність

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

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

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

Підприємство  
Адреса  
Телефон, Факс  
Е-mail , Керівник підприємства  
Суть пропонованого проекту і місце реалізації  
Результат реалізації проекту  
Загальна вартість проекту  
Необхідні фінансові ресурси  
Термін окупності проекту  
Очікуваний середньорічний прибуток  
Передбачувана форма і умови участі інвестора

Можливі гарантії з повернення інвестиції

Анотація може виглядати таким чином:

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

Порядок оформлення:

Суть проекту (Основні переваги і унікальність пропонованого бізнесу, перспективи його розвитку)

Цілі і завдання бізнес-плану

Економічне обґрунтування і ефективність проекту (Основні фінансові результати і прогнозована ефективність для інвестора і для виробника)

Відомості про фірму (Дата створення і розширення, організаційно-правова форма, структура капіталу)

Команда управління (Керівництво фірми, бухгалтер і юрист, основні менеджери)

План дій (Довгострокова і короткострокова стратегії підприємства) Дані доцільно подати у вигляді таблиці:

Стратегія	Конкретні завдання реалізації стратегії	План заходів	Терміни реалізації

Фінансування (Потреби в інвестиціях. Напрями їх використання, пропоновані джерела фінансування, ризик інвестування)

Плани повернення позикових коштів (Термін гарантованого повернення кредиту, умови інвестування, форма, в якій інвестор отримає бажану віддачу від вкладеного капіталу)

Гарантії повернення інвестицій

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

Концепція є гранично скороченою версією самого бізнес-плану. У зв'язку з цим вона може мати і самостійне

значення, трактуватися як рекламний документ, використовуватися при наданні заявки потенційному інвестору на початкове або додаткове фінансування.

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

### **2.3. Вимоги до написання та оформлення бізнес-плану**

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

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

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

Частіше за все бізнес-план містить конфіденційну інформацію про бізнес, тому слід добре контролювати його розповсюдження. Деякі підприємці нумерують кожен екземпляр. Інші – при першому знайомстві з потенційним

інвестором дають йому короткий огляд, і тільки в тому випадку, якщо інвестор висловив зацікавленість, його знайомлять з детальним планом.

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

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

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

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

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

Будь-яке припущення повинно мати кілька варіантів:

від найгіршого до найоптимістичного, у процесі бізнес-планування необхідно орієнтуватися на найгірший;

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

ідеї, подані в бізнес-плані, не повинні бути надмірно амбіційними. Не потрібно завищувати планку майбутніх досягнень – навіть якщо це здійснюється в рекламних

цілях. Потенційні інвестори – банки, держава, венчурні компанії тощо – часто набагато краще інформовані про реальний стан справ. Особливо точною і добре обґрунтованою повинна бути інформація про розміри ринків збуту, перспективи зростання, заплановану частку ринку;

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

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

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

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

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

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

загальний обсяг бізнес-плану може бути прийнятним, якщо він не перевищує 100 сторінок. Як

свідчить практика, обсяги бізнес-плану обмежуються 20-25 сторінками (якщо вартість проекту більше 100 тис. грн, необхідні детальніші розрахунки з поясненнями);

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

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

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

наявність титульного аркуша;

наявність змісту;

розміщення резюме на початку бізнес-плану;

розміщення в кінці бізнес-плану додатків;

наявність приміток та посилань на джерела використаної інформації.

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

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

титульний аркуш не нумерується;

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

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

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

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

### **Питання для самоконтролю**

Які фактори впливають на формування структури бізнес-плану?

Що конкретно має включати в себе бізнес-план?

Яке значення резюме як одного з розділів бізнес-плану?

Які складові частини бізнес-плану є обов'язковими?

Дати характеристику найбільш поширеної структури бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій у виробничу діяльність.

Назвіть основні розділи бізнес-плану. Охарактеризуйте їх.

У чому полягає загальна логіка розробки бізнес-плану?

Які основні правила складання та оформлення бізнес-плану?

Вкажіть способи захисту конфіденційності бізнес-плану.

Яку функцію виконує титульний лист бізнес-плану?

### **Тема 3. Стратегія підприємства в процесі бізнес-плануванні**

*3.1. Процес стратегічного планування на підготовчій стадії*

*3.2. Визначення місії, бачення та формулювання цілей підприємства*

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

*3.4. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії*

#### **3.1. Процес стратегічного планування на підготовчій стадії**

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

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

Існують різні підходи щодо визначення поняття «стратегія».

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

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

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



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

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

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

Розробка програми діяльності підприємства є першим етапом стратегічного планування, яке показує управлінську діяльність зі створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями і шансами у сфері маркетингу. Завдання керівництва підприємства – створити господарський механізм, який забезпечує найбільш швидко його адаптацію до зовнішніх плінних умов. Це дозволить зменшити невизначеність і ризик в господарській діяльності і забезпечити концентрацію ресурсів на обраних пріоритетних напрямках.

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

Планування, як відомо, є складовою частиною стратегічного управління. Процес стратегічного управління відбувається в три етапи: спочатку визначаються довгострокові перспективи розвитку підприємства і його основних підрозділів; на етапі реалізації планів розробляються заходи щодо здійснення

фірмової стратегії; за допомогою контролю виявляють основні проблеми в сфері реалізації стратегії підприємства. Стратегічне планування визначає характер стратегічного управління. Реалізація стратегічних планів, стратегічний контроль і виявлення виникаючих проблем належать до сфери оперативного управління, і тому не можуть розглядатися як суто стратегічні фактори.

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

Програма діяльності підприємства. Цілі підприємства, головне – вижити в умовах економічного спаду і зростання інфляції в країні; щонайшвидше адаптувати господарську діяльність і систему управління підприємством до плинних зовнішніх і внутрішніх економічних умов; зберегти колектив фахівців і керівних працівників, які працюють на підприємстві; забезпечити стабільне становище підприємства на ринку.

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

ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація, організаційне стратегічне передбачення.

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

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

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

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

- стратегія як засіб досягнення мети, якої прагне досягти організація, може змінюватися в окремі моменти і на різних рівнях ієрархії;
- стратегія повинна узгоджуватися з місією, орієнтирами, які визначила для себе організація;
- у процесі формулювання стратегії доведеться користуватися узагальненою, неповною і неточною інформацією щодо альтернатив розвитку;

- процес розробки стратегії не завершується вживанням негайних заходів і здійснюється з орієнтацією на певний напрям розвитку;
- сформульована стратегія використовується для розробки подальших стратегічних проєктів із застосуванням пошукових методів;
- необхідність в стратегії зникає, як тільки реальний процес розвитку починає виводити організацію на рівень очікуваних подій;
- успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку.

Отже, стратегія – це визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

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

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

Етап 1. Дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища організації (визначаються основні компоненти середовища, збирається і відстежується інформація про ці компоненти, складаються прогнози майбутнього стану середовища, оцінюється реальний стан і конкурентоспроможність підприємства.

Етап 2. Встановлення орієнтирів діяльності (місія, цілі).

Етап 3. Стратегічний аналіз (порівняння цілей і результатів дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, визначення розходжень між ними). Формування альтернативних стратегій.

Етап 4. Моделювання сценаріїв розвитку подій (досліджується вплив можливих сценаріїв розвитку подій на сформульовані стратегії; визначається

конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї або іншої стратегії за певним сценарієм розвитку подій).

Етап 5. Вибір однієї з альтернативних стратегій.

### **3.2. Визначення місії, бачення та формулювання цілей підприємства**

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

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

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

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

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

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

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

Хто ви (офіційний статус організації, назва).

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

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

Де ви знаходитеся (географія).

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

Зміст місії:

опис продуктів (послуг), які пропонує підприємство;

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

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

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

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

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

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

Формулювання місії підприємства повинне мати такі елементи:

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

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

Основними чинниками при розробці місії є:

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

існуючий стиль поведінки і спосіб дії власників і управлінського персоналу;

стан середовища існування організації;

ресурси, які підприємство може задіяти для досягнення своїх цілей;

відмітні риси організації.

Цілями формулювання місії є:

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

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

сприяння єднанню усередині організації і створенню корпоративного духу;

створення можливостей для дієвішого управління організацією.

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

Чітке і образне формулювання місії – це візитна картка підприємства, яка має бути присутня скрізь: у рекламному ролику, у прес-релізі, у листі, що направляється в органи місцевої влади. Всі працівники підприємства повинні добре знати суть місії, розуміти і підтримувати її. Можливі фактори і запобіжні питання, що повинні враховуватися на етапі визначення місії підприємства, наведено в табл. 2.

*Таблиця 2*

Фактори та питання, що ставляться в процесі формулювання місії підприємства

Найменування фактора	Суть питання
Клієнти (замовники)	Хто є клієнтом (замовником) підприємства?
Товари	Які товари доцільно запропонувати на ринок?
Географія	Де підприємство має намір вести конкурентну боротьбу: на внутрішньому або зовнішньому ринку?
Проблеми виживання	Які економічні цілі підприємства?

Філософія підприємства	Які переконання, цінності і пріоритети найбільш бажані?
Уявлення про себе	Якими мають бути якісні характеристики і конкурентні переваги підприємства?

Як вдало сформульовані стратегічні місії можна навести такі:

Місія Apple Computer: «Ми пропонуємо комп'ютери найвищої якості для людей в усьому світі».

Місія Canon: «Спільна робота й життя для загального блага».

Місія EBay: «Надати глобальну торговельну площадку, де хто завгодно може продати або купити практично що завгодно».

Місія Ford Motor: «Ми – глобальна родина й пишаємося своєю спадщиною, надаючи персональну свободу пересування людям по усьому світу».

Місія IBM: «Ми прагнемо бути лідерами у винаході, розвитку й виробництві найбільш передових інформаційних технологій, включаючи комп'ютерні системи, програмне забезпечення, системи зберігання даних і мікроелектроніку. Ми перетворюємо ці технології в цінність для клієнтів за допомогою професійних рішень, сервісу й консалтингових послуг по усьому світу».

Місія Intel: «Збереження за собою ролі ключового постачальника в інтернет-економіці й сприяння будь-яким зусиллям із підвищення ефективності Інтернет. Сьогодні головне в комп'ютерах – це Інтернет. Ми розширюємо можливості ПК та Інтернет».

Місія Mary Kay: «Прикрашати життя жінок в усьому світі, пропонуючи клієнтам якісну продукцію, відкриваючи нові обрії для незалежних консультантів по красі й надаючи їм необмежені можливості кар'єрного росту, роблячи все, щоб жінки, які стикаються з компанією Mary Kay, змогли реалізувати себе».

Місія McDonald's: «Швидко, якісне обслуговування клієнтів за допомогою стандартного набору продуктів».



Місія Microsoft Corporation: «Допомагати людям і бізнесам в усьому світі повністю реалізувати свій потенціал».

Місія Nokia: «З'єднуючи людей, ми допомагаємо задоволенню фундаментальної людської потреби у зв'язку й соціальному контакті. Nokia зводить мости між людьми – перебувають вони нарізно або віч-на-віч – і допомагає людям одержувати необхідну інформацію».

Місія мережі готелів Ritz-Carlton: «Безустанна турбота й забезпечення максимального комфорту кожному гостю».

Місія Starbucks: «Стати провідним постачальником кращих сортів кави у світі, дотримуючись в ході росту компанії наших непохитних принципів (місце роботи, де поважають співробітників; культурна розмаїтість; найвищі стандарти роботи з кавою, задоволення клієнтів; внесок у місцеве співтовариство; прибутковість)».

Місія Sony Corporation: «Відчувати захоплення від створення інновацій і застосування технологій для блага й задоволення людей».

Місія Toyota: «Сприяння людям, їхньому способу життя, суспільству й економіці за рахунок автомобільної промисловості».

Місія Xerox: «Ми створюємо технологію й послуги обробки документів, які дозволяють фірмам управляти інформацією більш розумно й ефективно, безвідносно ситуації».

Етика підприємства, або мораль ділових взаємин, за допомогою сумління (відчуття провини і гніву) бізнесмена в ідеалі дозволяє дотримуватися універсальних вищих вимог до поведінки співробітників підприємства в процесі підприємницької діяльності. Етичні цінності підприємства у відношенні до партнерів на ринку – відмова від обману, чесна поведінка, довіра в спільній роботі, планування підприємницьких інтересів власників інноваційних ідей.

Місія підприємства багато в чому визначається також її ціннісними орієнтаціями, які істотно впливають на стратегічну поведінку керівників і всіх співробітників. У

теорії і практиці виділяють шість видів ціннісних орієнтації (табл. 3).

Зрозуміле і повноцінне формулювання місії утілює стратегічну орієнтацію організації.

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

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

*Таблиця 3*

Ціннісні орієнтації і їх зв'язки з цільовими перевагами

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

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

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

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

відмітні якості і конкурентні переваги;

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

взаємини з клієнтами;

внутрішні бізнес-процеси;

пропоновані товари і послуги;

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

попередні довгострокові і проміжні цілі (завдання).

При створенні бачення необхідно враховувати таке:

вирішити, що саме в цьому баченні надихатиме людей;

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

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

забезпечити баченню максимально широку підтримку.

Другий етап – визначення цілей розробки бізнес-плану.

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

за спрямованістю мети – зовнішні і внутрішні;

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

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

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

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

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

за впливом на окремі елементи підприємства – виробничі і управлінські;

за характером діяльності – функціонування і розвитку;

за пріоритетами – основні, вторинні і підтримуючі;

за вимірністю – кількісні і якісні. Цілі визначаються у таких термінах:

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

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

продукція (зміна номенклатури і асортименту і ін.);

ринок (обсяг продажів, частка на ринку);

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

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

У системі бізнесу мета виконує п'ять функцій:

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

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

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

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

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

На відміну від місії, цілі виражають конкретніші напрями діяльності підприємства.

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

Правильно сформульовані цілі повинні відповідати певним вимогам:

Зразок класифікації цілей підприємства

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

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

бути послідовними і логічно взаємопов'язаними.

Наприклад, одна з цілей підприємця – отримувати прибуток у сумі 10 тис. грн щомісячно. Дана мета кількісно вимірювана, прив'язана до конкретного терміну, гнучка – у будь-який момент можна змінити даний мінімум, мета є простою і зрозумілою.

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

Наступний етап стратегічного планування – зовнішній аналіз.

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

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

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

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

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

- динаміка попиту на продукцію галузі;

- основні постачальники сировини, матеріалів, устаткування;

- основні групи споживачів продукції галузі.

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

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

Щоб використовувати всі можливості і уникнути небезпеки зовнішнього середовища, підприємцві необхідно також знати, якими є можливості його підприємства, тобто потрібен аналіз ситуації усередині

підприємства. Внутрішній аналіз – це процес оцінки факторів, які в принципі піддаються управлінню і контролю підприємця. Основне завдання внутрішнього аналізу – виявлення сильних і слабких сторін підприємства.

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

Виробництво:

розміри і потужності виробництва;

тип і вік устаткування;

джерела постачання;

тенденції продуктивності;

інноваційні можливості;

нормування робіт;

рівень браку;

витрати на одиницю продукції;

рентабельність продукції.

Збут і просування товарів:

номенклатура продукції;

розміри і частка ринку;

якість маркетингових досліджень;

ефективність використання реклами;

організація продажу і сервісу;

рентабельність продажів;

ефективність експорту.

Фінансовий стан:

активи;

валові прибутки;

прибутковість;

джерела грошових надходжень;

показники балансу.

Конкурентоспроможність продукції; конкурентний потенціал:

фондовіддача;

продуктивність праці;

ефективність технології виробництва;  
 ефективність інформаційних ресурсів.  
 Екологічність виробництва:  
 охорона водних ресурсів;  
 охорона повітряного басейну;  
 охорона земель.  
 Соціальна ефективність і управління персоналом:  
 процедури залучення і відбору кадрів;  
 система стимулювання;  
 професійно-кваліфікаційна структура кадрів;  
 плинність кадрів;  
 поліпшення умов праці і охорона здоров'я.  
 Імідж підприємства:  
 імідж керівника підприємства;  
 імідж персоналу;  
 якість обслуговування;  
 досконалість офісу.

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

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

На практиці для аналізу і оцінки сильних і слабких сторін підприємства використовується форма балансу (табл. 4). Актив балансу складають унікальні, специфічні, особливі якості підприємства, згруповані за функціональними видами діяльності і ресурсами. До пасивів балансу з максимальною об'єктивністю мають бути включені внутрішні фактори, які обмежують конкурентоспроможність підприємства.

*Таблиця 4*

**Баланс сильних і слабких сторін підприємства**

Сильні сторони підприємства	Слабкі сторони підприємства
Специфічні, унікальні якості підприємства у сфері:	Якості, яких не вистачає підприємству у сфері:
Маркетингу	Маркетингу
Виробництва	Виробництва



Персоналу	Персоналу
Досліджень і розробок	Досліджень і розробок
Фінансів	Фінансів

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

Сильні сторони:

- значна компетентність;
- адекватні фінансові ресурси;
- висока кваліфікація;
- гарна репутація у покупців;
- репутація відомого лідера ринку;
- винахідливість стратегії у функціональних сферах діяльності організації;
- можливість отримання економії від зростання обсягу виробництва;
- захищеність (хоча б на одному з виробничих циклів) від сильного конкурентного тиску;
- відповідна технологія;
- переваги у сфері витрат;
- переваги у сфері конкуренції;
- наявність інноваційних здібностей і можливості реалізації;
- перевірений часом менеджмент.

Слабкі сторони:

- відсутність чітких стратегічних напрямів;
- конкурентна позиція, яка погіршується;
- застаріле устаткування;
- нижча прибутковість, тому що... ;
- відсутність управлінського таланту і глибини розуміння проблем;
- відсутність деяких типів ключової кваліфікації і компетентності;
- погане відстежування процесу виконання стратегії;
- внутрішні виробничі проблеми;
- уразливість щодо конкурентного тиску;

відставання у сфері досліджень і розробок;  
дуже вузька виробнича лінія;  
слабке уявлення про ринок;  
конкурентні недоліки;  
маркетингові здібності нижче середнього;  
нездатність фінансувати необхідні зміни в стратегії.

Можливості:

вихід на нові ринки або сегменти ринку;  
розширення виробничої лінії;  
збільшення різноманітності у взаємозалежних

продуктах;

додавання супутніх продуктів;  
вертикальна інтеграція;  
можливість перейти в групу з кращою стратегією;  
самозадоволення серед конкуруючих підприємств;  
прискорення зростання ринку. Загрози:  
можливість появи нових конкурентів;  
зростання продажів продукту-субституту;  
уповільнення зростання ринку;  
несприятлива політика уряду;  
зростаючий конкурентний тиск;  
рецесія і загасання ділового циклу;  
зростання сили торгу у покупців і постачальників;  
зміна потреб і смаку покупців;  
несприятливі демографічні зміни.

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

У лівій частині виділяються два блоки (сильні сторони, слабкі сторони), в яких відповідно вписуються всі виявлені на першому етапі аналізу сторони організації. У верхній частині матриці також виділяються два блоки (можливості і загрози), в яких записуються всі виявлені можливості і загрози. На перетині блоків утворюються чотири поля: СИМ (сила і можливості); СИЗ (сила і загрози); СЛМ (слабкість і можливості); СЛЗ (слабкість і загрози). На кожному з полів дослідник повинен

розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті, які мають бути враховані при розробці стратегії поведінки організації:

СИМ – сила і можливості;

СИЗ – сила і загрози;

СЛМ – слабкість і можливості;

СЛЗ – слабкість і загрози.

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

Фактично полями перетинів є набори можливих сценаріїв розвитку подій.

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

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

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

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

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

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

Для оцінки можливостей застосовується метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (табл. 5).

Таблиця 5

## Матриця можливостей

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

Отримані всередині матриці дев'ять полів можливостей мають різне значення для організації. Можливості, що потрапляють на поля ВС, ВП, СС, мають велике значення для організації і їх треба обов'язково використовувати. подібна матриця складається для оцінки загроз (табл. 6).

Таблиця 6

## Матриця загроз

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

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

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

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

#### **3.4. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Кваліфікація персоналу. Є також достатньо сильним обмежувальним чинником при виборі стратегії. Без кваліфікованого персоналу керівництво не може обирати стратегій діяльності, які потребують глибоких знань і високої кваліфікації її виконавців.

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

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

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

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

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

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

Прийнятність ризиків. Ризик оцінюють за трьома напрямками:

реалістичність передумов, покладених в основу вибору стратегії;

негативні наслідки, до яких може призвести невдало обрана стратегія;

виправданість ризику втрат від провалу реалізації стратегії можливим позитивним результатом.

### **Питання для самоконтролю**

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

Дати характеристику основних етапів стратегії планування підприємницької діяльності.

Що таке аналіз ситуації на ринку та постановка цілей підприємства?

З якою метою формулюється місія підприємства?

За допомогою яких інструментів здійснюється зовнішній та внутрішній аналіз?

Що таке зовнішній аналіз, як він здійснюється?

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

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

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

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

Які основні фактори враховуються при виборі стратегії?



## Тема 4. Характеристика послуг і продукції в бізнес-плані

### 4.1. Характеристика послуг і продукції

#### 4.2. Прогноз обсягів продажу

### 4.1. Характеристика послуг і продукції

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

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

У бізнес-плані слід відобразити: сферу застосування – основну і другорядну (непряма користь); перелік функціональних особливостей; фактори привабливості товару; переваги; фактори, які забезпечують унікальність; недоліки і методи їх подолання (рис. 2).

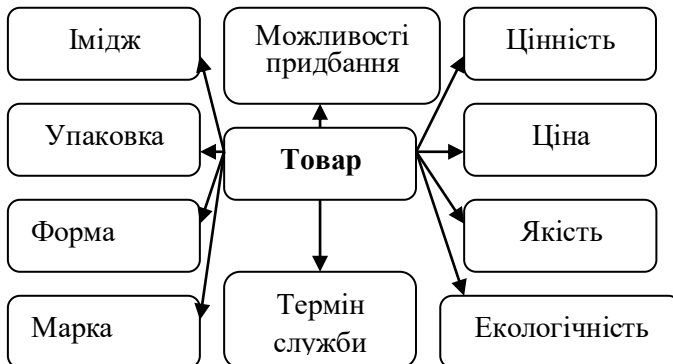


Рис.2. Фактори привабливості товару

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

купується. Споживач сприймає товар як набір певних властивостей, відмітних особливостей, які і дають можливість отримати корисний ефект. Ці властивості і особливості визначаються специфікою товару. Аналіз сильних і слабких сторін товару завершується підготовкою даних, зведених у табл. 7.

Таблиця 7

Оцінка характеристик товару

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

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

Економічні показники. Наводяться ціна споживання, тобто витрати на придбання і експлуатацію товару, собівартість, прибуток (табл. 8).

Таблиця 8

Економічні показники продукції

Вид продукції	Ціна споживання				Показники одиниці продукції	
	Продажна ціна	Доставка	Установка	разом	Собівартість	Прибуток

Зовнішнє оформлення. Відповідність сучасному дизайну, форми виробу його функціям. Бізнес-план значно виграє, якщо в ньому буде наведено фотографію або малюнок виробу, який дає чітке уявлення про товарний вид останнього.

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

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

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

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

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

Найважливішим компонентом планування продукції є питання її оновлення. На постійне оновлення продукції підприємств штовхає конкурентна боротьба, яка загрожує фінансовими втратами. Досвід показує, що вдало

вийти на ринок з новинкою дає більше шансів, ніж потіснити виробників відомого товару.

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

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

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

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

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

#### **4.2. Прогноз обсягів продажу**

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

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

Період прогнозу продажів має бути пов'язаний із загальним плановим періодом. Прогнози продажів є хорошим інструментом менеджменту, який допомагає визначити вплив таких явищ, як ціна, обсяг виробництва, інфляція, на потоки готівки підприємства. Прогнозний обсяг продажу може бути представлено у вигляді табл. 9.

Таблиця 9

Показник	Рік				Загальний продаж
	Ікв.	ІІкв.	ІІІкв.	ІVкв.	
<i>Ринок А</i> Продано продукції Ціна, грн. Всього продаж, тис.грн.					
<i>Ринок Б</i> Продано продукції Ціна, грн. Всього продаж, тис.грн.					

У бізнес-плані обов'язковим є наведення основних показників у прогностичних цінах, тобто в цінах, виражених у грошових одиницях, які відповідають купівельній спроможності кожного періоду здійснення проекту.

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

Таблиця 10

Об'єкт	Прогноз рівня інфляції					
	Рівень інфляції, %					
	200 р.				200 р.	
	Ікв.	ІІкв.	ІІІкв.	ІVкв.	1 півріччя	2 півріччя
Загальна інфляція (інфляція загального рівня цін)						

У практиці бізнес-планування найчастіше інфляційні очікування описуються групою звідних показників за основними статтями надходжень і витрат.

#### **4.3. Бізнес-план інвестиційного проекту і бізнес-план підприємницького проекту**

У практиці планування виділяють бізнес-план інвестиційного проекту і бізнес-план підприємницького проекту.

Бізнес-план – це директивний плановий документ, в якому вирішується стратегічне завдання по створенню (розширенню) підприємства (бізнес-план інвестиційного проекту) або модернізації діючого підприємства на якісно новій основі, включаючи техніко-технологічні, організаційні, управлінські, інформаційні зміни (бізнес-план підприємницького проекту).

Найбільше застосування і поширення бізнес-планування отримало при створенні нових об'єктів для ведення господарської діяльності. Тому в основному в літературних джерелах цей вид планування зводиться лише до складання бізнес-планів інвестиційного проекту. У той же час недооцінка бізнес-планів підприємницького проекту в підприємницькій практиці знижує ефективність вирішення внутрішньофірмових проблем.

Слід обмовитися, що бізнес-плани не замінюють внутрішньофірмове планування, яке в основному розглядається в даному підручнику, вони повинні взаємодоповнювати один одного, забезпечуючи ефективний розвиток підприємства на всіх стадіях його життєвого циклу.

У загальному вигляді бізнес-план вирішує завдання інвестиційного проекту:

- Розробка концепції ведення бізнесу;
- Визначення ступеня життєздатності та майбутньої стійкості підприємства, обґрунтування економічної доцільності напрямків розвитку підприємства;
- Зниження ризику підприємницької діяльності за рахунок його прогнозування та розроблення варіантів зниження ризиків;

- Конкретизація перспектив бізнесу у вигляді системи кількісних і якісних показників, розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності, обсягів продажу, прибутку, рентабельності, запасу фінансової міцності, терміну окупності інвестицій;
- Залучення потенційних інвесторів за рахунок чіткого уявлення вигоди проекту для вкладення інвестицій;
- Розвиток перспективних поглядів на підприємство та його робоче середовище.

Таким чином, бізнес-план інвестиційного проекту вирішує завдання по збільшенню (приросту, формуванню) потужності підприємства за рахунок нового будівництва, реконструкції.

Цей бізнес-план носить відкритий характер, і мета його розробки – залучення зовнішніх інвесторів для виконання його завдань і заходів. Бізнес-план інвестиційного проекту – основа для переговорів з потенційними інвесторами для можливого залучення їх у фінансування проекту, а також використовується як заявка на кредит при отриманні позикових коштів від організацій-кредиторів (банків, інвестиційних фондів). У цьому бізнес-плані розписуються всі положення, що дозволяють інвестору (кредитору) переконатися у тому, що він отримає заявлену прибуток, що йому гарантована зворотність його вкладень, рівень виробництва і випускається продукція будуть конкурентноздатні, ризики прораховані і мінімізовані.

Бізнес-план підприємницького проекту в основному носить локальний (точковий) характер, і через нього вирішується внутріфірмова проблема по оптимізації діяльності підприємства. Цей вид бізнес-плану знаходить широке поширення за кордоном в організаціях з дивізійною організаційною структурою як інструмент ефективного управління за результатами. Виділення центрів фінансової відповідальності і делегування повноважень структурним одиницям в цих організаціях зумовлюють необхідність розробки бізнес-планів по структурним одиницям для відбору найбільш важливих фінансуються напрямків розвитку організації. Крім того, в результаті організації

господарської діяльності виникає ряд проблем внутрішнього характеру, які вирішуються найбільш ефективно за допомогою бізнес-плану підприємницького проекту.

У класичному варіанті бізнес-план підприємницького проекту вирішує наступні завдання:

- Збільшення чистого прибутку і оптимізація витрат;
- Збільшення рентабельності активів (відношення валового або чистого прибутку до активів);
- Забезпечення підвищення фондівіддачі за рахунок зростання обсягів реалізації продукції і послуг;
- Підвищення ефективності експлуатації ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових).

Таким чином, в бізнес-плані підприємницького проекту розробляються заходи, їх ресурсне забезпечення щодо вдосконалення господарської, організаційної або фінансової діяльності підприємства за рахунок перепроєктування бізнес-процесів, модернізації, технічного переозброєння виробничих і управлінських процесів та інших локальних дій.

Цей бізнес-план складається по структурних підрозділах, видам бізнесу та напрямках діяльності підприємства. У системі управління цей бізнес-план розробляється для вирішення локальних проблем і включає обґрунтування обсягів (з урахуванням пріоритетності) централізовано виділених ресурсів, їх цільове використання, а також результативність додаткових витрат і ресурсів, що спрямовуються на його реалізацію. При цьому необхідно зіставити обсяг витрат і ефект від реалізації даного проекту і вибрати найбільш ефективний.

Бізнес-план підприємницького проекту – це документ внутрішнього користування, носить часто конфіденційний (закритий) характер на відміну від бізнес-плану інвестиційного проекту, який носить відкритий характер.

У зв'язку з тим, що ці два основних види бізнес-плану вирішують різні завдання, їх показники, особливо відбивані в резюме, відрізняються.



Для інвестиційного проекту вихідними показниками (критеріями) ефективності служать:

- Термін окупності інвестицій – відношення суми витраченого інвестиційного ресурсу на реалізацію проекту до суми чистого прибутку (абсолютна окупність) або до суми чистого прибутку плюс амортизаційні відрахування (загальна окупність);

- Рівень рентабельності інвестицій – відношення чистого прибутку до суми використаних інвестицій на реалізацію проекту з урахуванням коефіцієнта дисконтування інвестицій в основні та оборотні кошти за поточною вартістю;

- Потік реальних грошей (NPV), включаючи потоки грошових коштів від операційної, інвестиційної, фінансової діяльності з урахуванням невід'ємних значень по всіх роках реалізації проекту (оцінюється реальність здійснення проекту), розраховується наступним чином:

$$NPV = \sum CF_t / (1 + r)^t - I_0,$$

де  $CF_t$  – чистий грошовий потік в період  $t$ ;

$r$  – проектна дисконтна ставка;

$n$  – планований термін реалізації проекту;

$I_0$  – початкові інвестиційні витрати.

NPV повинен мати позитивне значення по всіх роках реалізації проекту.

Для підприємницького проекту показники оцінки (критерії) диференційовані залежно від розв'язуваної задачі і цілі розробки бізнес-плану. У загальному вигляді це може бути:

- Ефективність додаткових витрат у реалізацію бізнес-плану (відношення додаткового ефекту до витрат на реалізацію бізнес-плану підприємницького проекту);

- Підвищення рентабельності діяльності підприємства;

- Збільшення віддачі від використання ресурсної бази;

- Приватні показники ефективності, що вимірюють досягнення поставлених цілей з оптимальними витратами (збільшення частки ринку, підвищення

завантаження потужностей підприємства, підвищення ефективності використання трудових ресурсів та ін.).

У бізнес-плані підприємницького проекту передбачається використання методів інжинірингу та реінжинірингу для перепроєктування бізнес-процесів, досягнення корінних поліпшень в діяльності підприємства, підвищення основних показників компанії та її структурних підрозділів – вартості підприємства, якості продукції та послуг, темпів зростання тощо, які формують підприємницьку прибутковість.

### **Питання для самоконтролю**

Яке основне призначення товару?

Назвіть фактори привабливості товару.

Яким чином здійснюється оцінка характеристик товару?

Яка сутність показників якості продукції в бізнес-плані?

З якою метою наводять економічні показники продукції?

Сутність зовнішнього оформлення продукції в бізнес-плані.

Для чого здійснюється порівняння продукції з іншими аналогічними товарами?

Що таке патентна захищеність?

В якому випадку розраховуються показники експорту і його можливості?

Які основні напрями вдосконалення продукції?

Назвіть можливі ключові фактори успіху.

Що таке оновлення продукції?

З якою метою здійснюється прогноз розвитку ринку?

Сутність прогнозування основних показників у цінах.

Сутність бізнес-плану інвестиційного проекту.

Характеристика бізнес-плану підприємницького проекту.

## **Тема 5. Основні розділи бізнес-плану**

*5.1. Цілі та логіка розробки маркетинг-плану*

*5.2. Виробництво і виробнича кооперація*

*5.3. Цілі і структура організаційного плану*

*5.4. Значення, зміст і технологія розробки фінансового плану*

*5.5. Суть і класифікація ризиків. Управління ризиками*

*5.6. Процедура оформлення бізнес-плану*

*5.7. Експертиза бізнес-плану*

### **5.1. Цілі та логіка розробки маркетинг-плану**

Планування маркетингу – це процес, за допомогою якого можна:

- зрозуміти ринок і передбачити ринкові тенденції;
- зрозуміти потреби і бажання різних покупців, у т. ч. і потенційних покупців підприємства;
- боротися і перемогти конкурентів;
- зрозуміти сили і слабкості організації порівняно з конкурентами;
- розробити конкурентоспроможні товари і послуги;
- визначити цілі і стратегії маркетингу;
- структурувати і збалансувати маркетинг-мікс;
- створити максимальну мотивацію серед персоналу;
- оптимізувати використання обмежених ресурсів, як фінансових, так і кадрових;
- позиціонувати підприємство і його продукти, щоб домогтися стабільності і зростання на непостійних ринках.

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

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

При цьому враховуються складові процесу маркетингу:

- організація або підприємство;

цїлі;  
споживачі;  
конкуренти.

Крім того, розрізняють ключові елементи процесу маркетинг-планування:

вибір цільових сегментів;  
визначення потреб покупців;  
розробка стратегії;  
реалізація стратегії;  
контроль.

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

- а) вивчається місія підприємства;
- б) аналізуються ринки і ринкова сфера;
- в) визначаються основні цільові ринки;
- г) визначається особлива перевага (переваги);
- д) ставляться цілі і розробляється позиціонування товару/ послуги;
- е) розробляються маркетингові програми і бюджети впровадження планів у життя.

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

потреби та бажання споживачів;  
задоволення споживачів;  
товари, послуги і стратегія конкурентів – прямих і непрямих;  
економічні тенденції;  
соціальні тенденції;  
політичне лобіювання, регулювання;  
поточне і очікуване законодавство;  
технологічні відкриття тощо.

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

У маркетинг-плані підприємець повинен не лише викласти концепцію, а й подати бізнес як привабливу

можливість для інвестицій, як кредитний ризик з великими перспективами або як пропозицію вигідного продажу продукту чи послуги.

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

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

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

Основними критеріями оцінки якості плану маркетингу є:

- чіткість визначення потреб ринку;
- чіткість і переконливість думок з приводу того, як будуть здійснюватися продажі;
- повне висвітлення факторів маркетинг-плану, що забезпечує його об'єктивність і довіру рецензента;
- аргументованість розділу як основи стратегії маркетингу;
- простота викладення розділу.

## **5.2. Виробництво і виробнича кооперація**

Розділ «виробничого плану» в бізнес-плануванні є одним із найважливіших і формується на основі маркетинг-плану.

Цей розділ готується тільки тими підприємцями, які збираються займатися виробництвом товарів. Головне завдання – довести потенційним партнерам, що підприємство дійсно зможе виробляти потрібну кількість товарів у потрібний термін і з необхідною якістю.

У цьому розділі необхідно: розглянути сам процес виробництва продукції, визначити необхідні потужності для виробництва продукції (робіт, послуг), описати будівлі, обладнання, визначити технологію та виробничий процес, виробничу програму за роками, визначити потребу в сировині та матеріально-технічних ресурсах, обрати постачальників, розробити програми контролю якості, скласти специфікацію всього необхідного устаткування й за кожною одиницею устаткування з'ясувати, чи можна його орендувати або потрібно купувати; визначити потребу у виробничих площах, можливості оренди приміщень, їх купівлі; орієнтовно визначити витрати на купівлю інструментів, спецодягу, канцелярських товарів, на оплату рахунків за електроенергію й інші послуги та ін. Розглядаються також способи правового захисту нової продукції чи послуг (патенти, ліцензії, товарні знаки або авторські права, які будуть одержані підприємцем).

Визначається потреба в розробці та придбанні технічної і технологічної документації, «ноу-хау», яка пов'язана з перепрофілюванням і вдосконаленням виробництва та структурною перебудовою. Наводяться пропозиції щодо оновлення машин та обладнання на перспективу, вдосконалення виробничого процесу на основі прогресивної техніки та технології. За всіма операціями необхідно дати схему виробничих потоків: показати, звідки і як будуть надходити всі види сировини й комплектуючих виробів із зазначенням постачальників, у яких цехах і як вони будуть перероблятися, щоб одержати продукцію, яким чином і куди ця продукція буде постачатися з підприємства, яке устаткування може знадобитися у майбутньому. Вибір оптимального обсягу виробництва, що максимізує прибуток, відповідно до теорії здійснюється на основі оцінки витрат, кривої попиту й того типу ринку, на якому діє підприємство. Треба пам'ятати, що зовнішні інвестори розглядають бізнес-план з погляду того, наскільки раціональною є технологічна схема, чи забезпечує вона всіляке скорочення витрат праці, часу й матеріалів, а також легкість зміни асортименту продукції з урахуванням вимог ринку.

У заключній частині «виробничого плану» варто розглянути фактори, які знаходяться поза межами, але впливають на характер діяльності (наприклад, вимоги щодо охорони навколишнього середовища та ін.).

Структура розділу має такий вигляд:

- технологія виробництва;
- виробнича кооперація;
- контроль виробничого процесу;
- система охорони навколишнього середовища;
- виробнича програма;
- виробничі потужності і їх розвиток;
- потреба в довгострокових активах;
- потреба в обігових коштах;
- прогноз витрат.

Для невиробничих фірм потреба в довгострокових активах, обігових коштах і прогноз витрат визначаються в розділі «Фінансовий план».

Технологія виробництва

Одна з найважливіших складових цього розділу – опис виробничого процесу. Вказується тип виробництва (одиначне, серійне, масове), методи його організації, структура виробничого циклу, спрямування процесу, може бути представлена схема вантажопотоку. Наводиться оцінка існуючої технології за такими напрямками:

- відповідність технології сучасним вимогам;
- рівень автоматизації виробничого процесу;
- забезпечення гнучкості процесу, скорочення часу на

переналадку;

можливість швидкого збільшення або скорочення випуску продукції.

Відзначають основні напрями вдосконалення і розвитку технології, передбачені бізнес-планом (табл. 11).

Таблиця 11

Заходи щодо вдосконалення технології виробництва

Найменування заходу щодо вдосконалення	Витрати часу, хв		Зниження трудомісткості виготовлення виробів		Підвищення продуктивності праці
	за діючою технологією	за технологією, яка проєктується	хв	%	

## Технологічний процес

У бізнес-плані необхідно відзначити, як запропоновані зміни технології позначаються на якості продукції, рівні виробничих витрат, ціні виробу.

## Виробнича кооперація

Якщо у виробничому процесі передбачається виконання частини операцій субпідрядниками, то на цьому особливо наголошується в бізнес-плані. Дається обґрунтування рішення про кооперацію, а також вибору конкретних партнерів з погляду мінімуму витрат на виробництво, транспортування, вхідного контролю, вузлів, що поставляються субпідрядником, і напівфабрикатів. При виборі партнерів враховуються їх надійність, виробничі, фінансові, кадрові можливості, престижність.

У бізнес-плані вказується найменування, місцеположення і адреса фірм-субпідрядників, види і умови виконання ними робіт. Контроль виробничого процесу

Розглядається система управління якістю продукції, (послуг), яка діє на підприємстві. Описується послідовність, методи і засоби контролю якості продукції (послуг). Може вказуватися нормативно-технічна документація, яка регламентує якість виготовлення продукції, надання послуг. Наводяться також методи



контролю витрат матеріалів, праці та інших елементів, які входять до складу собівартості.

Система охорони навколишнього середовища

У бізнес-плані здійснюється оцінка впливу виробництва на атмосферу, водні ресурси і т. д. Зазначаються заходи з утилізації відходів, забезпечення життєдіяльності і відповідні витрати.

Виробнича програма

Прогноз обсягів виробництва і реалізації (послуг) здійснюється на основі зіставлення результатів маркетингових досліджень ринку збуту із виробничими можливостями підприємства. При цьому він може бути рівним або перевищувати значення прогнозу збуту продукції (послуг). У останньому випадку відбуватиметься накопичення запасів готової продукції.

Як правило, в бізнес-плані наводяться дані про обсяги випуску кожного виду продукції в натуральних одиницях і темпах їх зміни за останні три роки, а також плановані значення цих показників на найближчі 3-5 років. Прогнозування обсягу виробництва в номенклатурному розрізі за періодами проводиться таким чином: перший рік – щоквартально (у разі потреби – щомісячно), другий рік – по півріччям (або щоквартально), подальші роки – в цілому на рік (табл. 12).

Таблиця 12

Виробнича програма

Вид продукції	Одиниця вимірювання	Обсяг виробництва за періодами						
		200 р.				200 р.		200 р.
		Iк в.	IIк в.	III кв.	IV кв.	1 півріччя	2 півріччя	
Продукція А								
Продукція Б								
#								
Інша реалізація								

У робочому варіанті бізнес-плану рекомендується розрахувати три варіанти прогнозу виробництва продукції (послуг): оптимістичний, песимістичний і найбільш ймовірний. У офіційний бізнес-план включається оптимальний варіант з урахуванням даних розділу «Потенційні ризики» і розрахунків економічної ефективності проекту.

Виробничі потужності і їх розвиток

У бізнес-плані оцінюється відповідність обсягів випуску продукції наявним виробничим потужностям, наводяться дані про баланс виробничих потужностей, як звітні, так і прогнозовані на найближчі роки з урахуванням уведення в дію нових потужностей, зменшення їх у результаті вибуття. Також вказуються значення коефіцієнтів змінності роботи устаткування і використання виробничих потужностей.

### **5.3. Цілі і структура організаційного плану**

Після відповіді на питання, як буде вироблятися продукція (послуги), важливо вирішити проблему набору персоналу і планування його роботи. Через це наступний розділ бізнес-плану має назву «Організаційний план». Команда управління є ключем до впровадження ідей в успішний бізнес. Інвестори віддають перевагу сформованій команді керівників, які суміщають технічні, управлінські, комерційні і ділові навички.

Основна мета цього розділу – надати інформацію про форму власності; забезпеченість підприємства персоналом, визначити організаційну структуру виробництва і штатний розклад, які повинні сприяти досягненню певної мети бізнесу при мінімальних витратах.

Насамперед, в цьому розділі розглядаються питання керівництва і управління підприємством. Обґрунтовується організаційна управлінська група і описується роль кожного її члена. Наводяться короткі біографічні дані про всіх членів, директорів (вік, освіта), аналізуються знання і кваліфікація всієї команди в цілому. У бездоганному випадку таланти і уміння кожного її члена

доповнюватимуть один одного і охоплюватимуть всі функціональні сфери бізнесу (маркетинг, фінанси, виробничий процес). Також в цьому розділі мають бути наведені дані про керівників основних підрозділів, їх можливість і досвід, а також, про їх обов'язки; описується механізм підтримки і мотивації провідних керівників, тобто як їх зацікавити в досягненні поставлених у бізнес-плані цілей, як оплачуватиметься праця кожного керівника.

Не менш важливою є розробка системи підбору кадрів. Підприємством обумовлюються принципи відбору співробітників, принципи найму, створення системи планування професійної підготовки, підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів, вибір методу і періодичність оцінки якості праці співробітників, система просування працівників по службі.

Ознайомившись з організаційним планом, потенційний інвестор має отримати уяву про того, хто здійснюватиме керівництво підприємством, яким чином складатимуться стосунки між персоналом на практиці, якою буде система розстановки кадрів і кадрова політика підприємства.

Організаційний план узагальнює таку інформацію:  
організаційна форма бізнесу;  
власники підприємства, менеджери, консультанти;  
потреба в персоналі;  
організаційна схема управління;  
кадрова політика і стратегія;  
календарне планування організації бізнесу.

Важлива роль на підприємстві повинна належати кадровій політиці. Механізм реалізації кадрової політики – це система планів, норм і нормативів, а також організаційних, адміністративних, соціальних, економічних і інших заходів для вирішення кадрових проблем, задоволення потреб підприємства (організації) в персоналі.

На рівні підприємства (організації) ця система перерахованих заходів повинна створити сприятливі умови для нормального функціонування, розвитку і ефективного

використання персоналу. Кожне підприємство розробляє свої власні принципи кадрової політики. До загальних принципів, характерних для більшості підприємств, можна віднести: справедливість, послідовність, дотримання трудового законодавства, рівність і відсутність дискримінації.

#### **5.4. Значення, зміст і технологія розробки фінансового плану**

Фінансовий план – це розділ, який узагальнює основні положення всіх попередніх розділів бізнес-плану у вартісному вираженні.

Цей розділ бізнес-плану дає можливість оцінити здатність забезпечувати надходження коштів в обсязі, необхідному для реалізації бізнес-плану та достатньому для обслуговування боргу (або виплати дивідендів, коли мова йде про інвестиції).

Потрібно детально описати потребу в фінансових ресурсах, передбачені джерела і схеми фінансування, відповідальність позикодавців і систему гарантій. Особливе значення потрібно приділити опису поточного і прогнозованого стану навколишнього середовища. Повинні бути відображені фактори, які важко прогнозуються, їх альтернативні значення для різних варіантів розвитку подій.

Фінансовий план слугує необхідною умовою для раціональної організації роботи на всіх ділянках фінансово-господарської діяльності підприємства.

Під фінансовим плануванням розуміють визначення обсягу фінансових ресурсів, необхідних для виробничо-господарської діяльності підприємства, а також джерел їх надходження.

Основними принципами фінансового планування є: наукова обґрунтованість, яка передбачає проведення розрахунків фінансових показників на основі певних методик з урахуванням кращого досвіду; використання засобів обчислювальної техніки, економіко-математичних методів, які передбачають

багатоваріантність розрахунків і вибір найоптимальнішого з них;

єдність фінансових планів полягає в єдності фінансової політики, єдиному підході до розподілу фінансових ресурсів, єдиній методології розрахунку фінансових показників та ін.;

безперервність, яка означає взаємозв'язок довгострокових (перспективних), поточних і оперативних фінансових планів;

стабільність, тобто незмінність показників фінансових планів.

Основними завданнями фінансового планування є:

забезпечення виробничої та інвестиційної діяльності необхідними фінансовими ресурсами;

визначення напрямків ефективного вкладення капіталу, оцінка раціональності його використання;

виявлення та мобілізація резервів збільшення прибутку за рахунок поліпшення використання матеріальних, трудових та грошових ресурсів.

Основною метою складання фінансового плану є взаємоузгодження доходів і витрат у плановому періоді. При перевищенні доходів над витратами сума перевищення направляється до резервного фонду.

У процесі фінансового планування визначаються майбутні фінансові потреби: коли і які саме кошти будуть потрібні підприємцю у плановому періоді.

При цьому розрізняють потребу в основному та оборотному капіталі.

Під капіталом розуміють суму коштів, необхідну для започаткування та здійснення виробництва (діяльності). Власник капіталу, купуючи на ринку товари, робочу силу і засоби виробництва, – поєднує їх у процесі праці та після реалізації створеної продукції (наданих послуг) одержує більшу вартість, ніж була ним авансована.

Авансований капітал – це грошова сума, яка вкладається власником у певне підприємство з метою одержання прибутку. Він витрачається на придбання засобів виробництва і наймання робочої сили. Ці дві

різноспрямовані частини авансованих коштів прийнято називати відповідно постійним і змінним капіталом.

У свою чергу, постійний капітал поділяється на основний та оборотний.

Основний капітал – це частина постійного капіталу, яка складається з вартості засобів праці та обертається протягом кількох періодів виробництва.

Оборотний капітал – це та частина постійного капіталу, яка витрачається на придбання на ринку предметів праці та оплату праці робочої сили.

Потреба в основному капіталі визначається при створенні, розширенні підприємства, а також у разі додаткових капіталовкладень. Розрахунок потреби в капіталі виконується після того, як визначена ефективність запланованих інвестицій. Потреба визначається шляхом сумування вартості придбаних об'єктів основного капіталу.

Для діючого підприємства важливо у фінансовому плані навести динаміку основних фінансових показників за минулі роки. Копії фінансових документів, що підтверджують ці показники, подаються в додатках. Фінансовий план складається на 3-5 років і включає себе:

- план доходів і видатків (план прибутків і збитків);
- план грошових надходжень і виплат;
- плановий баланс;
- план доходів і видатків.

Цей прогноз складається на перші три роки, при чому дані за перший рік повинні бути представлені з помісячною розбивкою. Він включає такі показники, як очікуваний обсяг продажу, собівартість реалізованих товарів і різні статті витрат.

План доходів і видатків повинен містити також оцінки всіх статей непрямих (накладних, загальнофірмових) витрат за місяцями першого року. Витрати на заробітну плату будуть залежати від чисельності співробітників і їх спеціальностей (ці дані беруть із організаційного плану). У плані доходів і витрат потрібно передбачити і витрати на підвищення заробітної плати працюючим співробітникам. Необхідно також пам'ятати, що в перші місяці завоювання ринку значно

вищі витрати на відрядження, виплати комісійних, представницькі витрати. Разом із зростанням підприємства зростають витрати на страхування, на рекламу (якщо вона передбачена планом маркетингу), на оренду додаткових складських приміщень. Все це повинно бути відображення в цьому документі.

Крім цих планів у розбивці за місяцями першого року, плани повинні містити прогнозні дані на кінець другого і третього року. При прогнозуванні експлуатаційних витрат на другий і третій рік рекомендується почати з тих статей, витрати за якими, ймовірно, не будуть змінюватися (витрати за такими статтями, як амортизаційні відрахування, комунальні послуги, оренда та ін.).

План грошових надходжень і виплат.

Цей план, як і план доходів і видатків, будується на певних пропозиціях, які здаються реалістичними на момент складання прогнозу, але з часом можуть і не підтвердитися. В цьому випадку в плани необхідно внести відповідні зміни. Всі пропозиції і припущення повинні бути чітко сформульовані в тексті бізнес-плану, щоб потенційний інвестор зміг зрозуміти, як була отримана та чи інша цифра. Якщо в якомусь місяці виплата перевищує надходження, підприємець повинен заздалегідь потурбуватися і взяти на цей період гроші в борг. Якщо в іншому місяці надходження перевищують виплати, то зайві гроші можна віддати в короткострокову позику або розмістити на банківський депозитний рахунок.

Різні рахунки оплачуються в різні терміни, через це визначення потреб в грошових коштах є важливим моментом, особливо для першого року. Доходи можуть відрізнятися щомісяця, позаяк гроші, отримані від продажу, надходять на банківський рахунок підприємства не миттєво, через це навіть якщо продукція розходиться добре, може виникнути необхідність в короткострокових позиках для покриття постійних затрат, наприклад, для виплати заробітної плати або за комунальні послуги. Тільки прогноз грошових надходжень і виплат і виявляє ці умови.

Балансовий план (Плановий баланс).

У цьому розділі відображаються активи і пасиви підприємства, кошти, вкладені в розвиток виробництва підприємцем особисто і його партнерами, і нерозподілений прибуток. До складання балансового плану на кінець першого року приступають, коли складені план доходів і витрат та план грошових надходжень і виплат. Балансовий план являє собою розрахунок активів (грошових коштів, обладнання, будівель, споруд, земель та ін.) і пасивів (зобов'язань перед кредиторами), рівність яких являє собою власний капітал підприємства, до якого належать кошти, вкладені партнерами, і прибуток, який залишиться після сплати податків.

При необхідності може бути складений графік погашення заборгованості кредиторам і виплати процентів; відомості про оборотний капітал з вказаними змінами на протязі терміну кредиту; передбачений графік виплати податків тощо.

До цього додається розрахунок основних показників платоспроможності і ліквідності, а також прогноз показників ефективності проекту.

Терміни прогнозів повинні збігатися (як мінімум) з термінами кредиту інвестицій, які залучаються до проекту.

## **5.5. Суть і класифікація ризиків. Управління ризиками**

У кожному бізнес-плані обов'язково приховано певні труднощі, які загрожують його існуванню. Для будь-якого підприємця дуже важливо вміти передбачити подібні труднощі і розробити стратегії їх подолання. Необхідно оцінити ступінь ризику і виявити ті проблеми, з якими може зіткнутися підприємство.

Загроза може бути від конкурентів, від власних прорахунків у сфері маркетингу і виробничої політики від помилок в підборі керівних кадрів, окрім цього, до ризиків належать пожежі і землетруси, страйки і міжнаціональні конфлікти. Чим глибше підприємець розробляє цю проблему, тим простіше і спокійніше йому виконувати бізнес-план.



У цьому розділі бізнес-плану необхідно виявити основні типи ризиків у діяльності підприємця, передбачити моменти їх можливих виникнень і розрахувати пов'язані з цим збитки, розробити заходи щодо їх зменшення (мінімізації).

При цьому необхідно оцінити реальність проекту нової діяльності, реконструкції підприємства, змін у виробничому процесі і тому подібне, визначити можливі обсяги виробництва і витрати, пов'язані з цим, очікувані доходи (прибуток), враховувати конкурентоспроможність підприємства, необхідність фінансування.

Оцінюючи ризик, необхідно проаналізувати і оцінити такі фактори:

Ступінь ризику, для чого необхідно встановити, чи є діяльність підприємства освоєною або вона є новою; до якої сфери діяльності вона належить: з високим, середнім або низьким рівнем ризиків.

Ступінь вірогідності досягнення очікуваних результатів: вірогідність успіху в досягненні запроєктованих обсягів виробництва та обсягів реалізації продукції.

Рентабельність діяльності: розрахувати розміри очікуваних доходів, витрат, прибутку з урахуванням ступеня ризику та вірогідності його настання. Слід розрахувати планову рентабельність у відсотках до обсягу діяльності, поточних витрат, капіталовкладень.

Окремі найістотніші види ризиків: невиконання обов'язків постачальниками; коливання попиту на продукцію; зміна цін; платоспроможності споживачів; порушення проектів реконструкції підприємства; помилки у плануванні; вплив конкурентних підприємств тощо. Доцільно визначити види ризиків, за якими можливе страхування.

Заходи щодо мінімізації збитків, пов'язаних з комерційним ризиком.

Ризик – невизначеність, яка пов'язана з можливістю виникнення в ході реалізації бізнес-проекту несприятливих умов, ситуацій і наслідків.

У ринковій економіці ризик є невід'ємним атрибутом господарювання. Невизначеність призводить до того, що зовсім уникнути ризику неможливо. Але це не означає, що слід шукати такі рішення, в яких завчасно відомий результат, вони, як правило, неефективні. Необхідно навчитися передбачати ризик, оцінювати його розміри, планувати заходи щодо його запобігання і не перевищувати допустимі межі. Ризик – це складна економічна управлінська категорія, при визначенні якої треба враховувати ряд суперечностей.

Управління ризиком – це процес реагування на події і зміни ризиків у процесі виконання будь-якого проєкту.

При цьому важливим є здійснення моніторингу ризиків. Моніторинг ризиків включає контроль ризиків протягом всього життєвого циклу бізнес-проєкту. Якісний моніторинг ризиків забезпечує управління інформацією, яка допомагає ухвалювати ефективні рішення до настання ризикових подій.

Підприємницький ризик – це небезпека виникнення матеріальних і фінансових втрат, збитків від здійснення підприємницької діяльності, реалізації угод.

Найбільш поширеною характеристикою ризику є загроза або небезпека виникнення невдач в тій чи іншій діяльності, небезпека виникнення несприятливих наслідків, змін зовнішнього середовища, які можуть викликати втрати ресурсів, збитки, а також небезпеку, від якої слід застрахуватися.

Розглянемо види ризиків.

За джерелами виникнення ризики класифікуються на:

- політичні;
- господарські;
- форс-мажорні.

Політичні ризики обумовлені:

ризиком зміни державного устрою, частими змінами уряду;

- нестабільністю політичної влади;
- неадекватністю політичних рішень.

Господарські ризики можуть включати:

ризик зміни податкового законодавства;  
ринковий ризик (відсутність споживачів товарів та послуг);

ризик капітальних вкладень (інфляція);  
ризик зміни цін постачальників;  
ризик затримки платежів за реалізовану продукцію;  
ризик неадекватного менеджменту тощо.

Форс-мажорні обставини включають:

ризики землетрусу, повені, бурі, урагану, інших стихійних лих;

ризики виникнення міжнаціональних конфліктів;

ризик втрати майна при пожежі.

Під господарським ризиком розуміють загрозу, небезпеку виникнення збитків у будь-яких видах діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, товарів, послуг та їх реалізацією, товарно-грошовими та фінансовими операціями, комерційною діяльністю, здійсненням соціально-економічних та науково-технічних програм.

Інвестори повинні бути впевнені, що прогнозованих доходів від проекту вистачить для покриття витрат, виплат заборгованостей та забезпечення окупності капіталовкладень. Мова йде про ризик нежиттєздатності проекту.

Значна частка позикового капіталу при здійсненні проектів підвищує ризик порушення принципу ліквідності підприємства, тобто існує фінансовий ризик. Взагалі, фінансовий ризик поділяють на ризик ліквідності та ризик рентабельності. Договірні виплати платежів за кредитом, як правило, необхідно здійснювати і тоді, коли проект реалізується не так успішно, як було заплановано. Результатом може бути ліквідація проекту, продаж за безцінь майна та втрата власного капіталу. При фінансуванні власним капіталом можна припинити виплату дивідендів та заплановані погашення аж до покращання ситуації з ліквідністю.

З іншого боку, отримання додаткового капіталу підвищує рентабельність власного капіталу. Це виникає тоді, коли проценти за додатковий позиковий капітал

менші від прибутку від капіталу. Частіше, неможливо взагалі відмовитися від використання в проекті позикового капіталу, оскільки не вистачає власного для покриття витрат на необхідні інвестиції. Якщо кошти, отримані зі сторони, не ведуть до збільшення прибутку, то може скластися ситуація, коли рентабельність власного капіталу значно зменшується і в екстремальному випадку можна втратити і власний капітал. Навіть успішні проекти не можуть бути захищені від коливань. Тому планові щорічні доходи від проекту повинні перекривати максимальні річні виплати за заборгованістю. При цьому для зниження ризику, який має назву ризик несплати заборгованості, формують резервний фонд як можливість додаткового фінансування проекту шляхом відрахувань визначеного відсотка від реалізації продукції.

Податковий ризик включає: неможливість використати з тих або інших причин податкові пільги, встановлені законодавством; зміну податкового законодавства та рішення податкової служби, які знижують податкові переваги.

Інвесторів хвилює і ризик додаткових витрат, які пов'язані з несвоєчасним завершенням проекту через інфляцію, коливання курсів валют, екологічні проблеми. Тому перед початком реалізації проекту учасники повинні прийти до згоди відносно гарантій його своєчасного завершення.

Ризик непередбачених змін вартісних оцінок проекту в результаті зміни початкових управлінських рішень, а також змін ринкових та політичних обставин носить назву динамічного. Зміни можуть привести як до втрат, так і до додаткових доходів.

Ризик втрат реальних активів внаслідок нанесення збитків власності та незадовільної організації називається статичним. Цей ризик призводить лише до втрат.

Виходячи з певної ймовірності виникнення небажаних ситуацій, необхідно побудувати діяльність таким чином, щоб зменшити ризик і пов'язані з ним втрати в майбутньому.

## **5.6. Процедура оформлення бізнес-плану**

Бізнес-план повинен бути професійно оформлений. Це рекламний документ, який представляє вас і ваш бізнес. Про вашу компетенцію судитимуть не тільки за змістом, але і за виглядом бізнес-плану. Це зовсім не означає, що він має бути ускладненим і переобтяженим великою кількістю матеріалу або дорого виданим. Бізнес-план має бути простим, функціональним, зрозумілим і легким у використанні.

Скласти його потрібно так, щоб інвестори могли легко відшукати в ньому ті параграфи, які їх цікавлять, оскільки не кожен з них захоче читати весь бізнес-план повністю. На першій сторінці плану потрібно обов'язково помістити зміст.

Необхідно також передбачити функціональний поділ розділів. Використання таблиць, діаграм і графіків завжди сприяє повнішому сприйняттю інформації. При складанні більшості планів для подання фінансової інформації часто використовують розвороти.

Найчастіше бізнес-план є конфіденційною інформацією про ваш бізнес, через це потрібно старанно контролювати його розмноження. Деякі бізнесмени нумерують кожен екземпляр. Інші при першому знайомстві з потенційним інвестором забезпечують його стислим бізнес-планом або зведенням даних і лише в тому випадку, якщо інвестор висловив свою зацікавленість, надають йому детальний план.

Перед тим як відіслати складений план потенційним інвесторам, необхідно ознайомити з ним всіх членів команди, а також отримати від свого бухгалтера підтвердження того, що всі фінансові розрахунки правильні. Немає нічого гіршого, якщо при діловій зустрічі з потенційним інвестором він сам вкаже на зроблені помилки.

Пошук джерел фінансування забере більше часу, ніж ви плануєте. Ви повинні мати розклад ваших ділових зустрічей з потенційними інвесторами, в якому буде відображено, кого і коли ви повинні побачити, коли ви чекаєте прийняття ними конкретних рішень і що ви

робитимете в тому випадку, якщо інвестори або кредитори не приймуть ваші пропозиції. Можливо, ви визначите будь-які граничні терміни отримання фінансів. Ваші інвестори повинні також знати про це.

Метою інвестора, або інвестора-акціонера, який бере участь у прибутку, або кредитора, який дає позики під відсотки, є отримання прибутку. Він має бути упевнений в тому, що очікувана винагорода гідна тих ризиків, на які він йде, даючи позику. Добре підготовлений бізнес-план допоможе запевнити інвестора в привабливості вашого бізнесу.

В очах потенційного інвестора найбільш важливим фактором є ваші особисті якості, якості всього керівного складу вашого підприємства. Потенційні кредитори прагнуть побачити вашу зацікавленість, ентузіазм, щирість, а також більшість інших якостей, які свідчили б про ваш талант керівника і компетентність і стали запорукою вдалого виконання ваших планів.

Для того щоб забезпечити власному бізнесу процвітання, ви повинні мати бажання досягти своєї мети, яке б доходило до рівня життєвої необхідності. Ви також маєте бути готові йти на ризик, але лише на помірний ризик, який зможете подолати. Енергія і ентузіазм повинні поєднуватися із сильним відчуттям реальності при оцінці становища бізнесу на ринку і його потенціалу.

Інженер з технічною освітою, який має вдалу виробничу ідею, проте сам прагне лише до того, щоб виготовляти і удосконалювати прототипи, і не зацікавлений питаннями їх масового виробництва і продажів, не зможе знайти спонсора, готового його субсидувати, поки не об'єднається з іншими людьми, що мають саме ті якості, яких йому бракує. Дуже важливо дати побачити інвесторові ваші здібності. З цією метою потрібно надати йому деякі документи і звітні матеріали. Компетентність в технічних питаннях, підкріплена наявністю офіційних патентів, буде гарантом захищеності вашого проекту від спроб копіювання з боку конкурентів. Та все ж вирішальним чинником, який дозволяє кредиторів упевнитися в тому, що всі ваші плани

увінчаються успіхом, є сукупність талантів і здібностей керівного складу вашого підприємства. Вони можуть бути продемонстрованими не тільки в напрямі подання особистих характеристик тощо, але й рівнем компетентності і професіоналізму самого плану. Бізнес-план підлягає процедурі першочергового відсіву, в результаті якого ваші потенційні кредитори вирішать, погоджуватися їм на фінансування вашої діяльності чи ні, через це презентація бізнес-плану повинна стати для вас засобом демонстрації всіх ваших найкращих якостей і запевнити інвесторів у компетентності вашої команди.

### **5.7. Експертиза бізнес-плану**

Важливим питанням є якість розробленого бізнес-плану. Його оцінку можуть здійснювати як ініціатори відповідних підприємницьких проєктів, так і зовнішні користувачі відповідної інформації: інвестори, кредитори, органи державної влади. Найчастіше для цього застосовується експертний підхід. До базових критеріїв належать: наочність, повнота, достовірність і якість поданої інформації.

Експертиза бізнес-проєкту передбачає вже не тільки перевірку правильності розробки документації, а діагностику досяжності поставлених стратегічних цілей. При цьому основна увага приділяється маркетинговим аспектам, а сама експертиза проводиться за участю зовнішніх консультантів.

Предметом експертизи бізнес-проєкту за скороченим варіантом є якість і ціна продукції, потреби кінцевих споживачів, система каналів розповсюдження, методи просування продукції на ринок. Експерти повинні зробити висновок про достовірність наведеного в бізнес-плані прогнозу можливого обсягу продажу.

Усі висновки експертизи оформляються як звіт, з відповідними рекомендаціями щодо корекції бізнес-плану.

Основними недоліками, які можуть бути виявлені експертизою бізнес-плану, є:

брак, неструктурованість або неналежна структурованість інформації;

брак або низька інформативність графіків і діаграм;  
некоректна методика розробки відповідних розділів  
і помилки в розрахунках;  
неузгодженість окремих розділів;  
недостатнє технічне обґрунтування  
підприємницького проекту.

Таким чином, зазначити, що в ринкових умовах господарювання жодне підприємство не може працювати прибутково без ретельно підготовленого плану. Що динамічнішим і невизначенішим стає середовище діяльності, то більше порядку має бути на самому підприємстві – успіх проекту не можливий без чіткого уявлення перспектив. Виникнення будь-якої підприємницької ідеї (створення нового бізнесу, або вдосконалення існуючого) ставить багато питань: яким є ринок продукту, хто потенційні споживачі, чи виправдовує себе проект економічно тощо. Через те для отримання відповідей на всі ці питання важливим є складання якісного бізнес-плану.

### **Питання для самоконтролю**

Сутність та процедура розробки маркетинг-плану.

Які складові процесу маркетингу?

Яким чином здійснюється процес планування маркетингу?

Яка основна мета «виробничого плану» в бізнес-плануванні?

Який вигляд має «виробничий план»?

Вкажіть основні напрями вдосконалення і розвитку технології, передбачені бізнес-планом.

Яким чином розробляться виробнича програма в бізнес-плані?

Яка основна мета «організаційного плану» в бізнес-плані?

Механізм реалізації кадрової політики.

Яка основна мета «фінансового плану» в бізнес-плані?

Назвіть основні завдання фінансового планування.



Дайте визначення «основного капіталу» та «оборотного капіталу».

У чому полягає сутність оцінки динаміки основних фінансових показників?

Сутність плану доходів і видатків у бізнес-плані.

Що таке план грошових надходжень і виплат?

Сутність балансового плану у бізнес-плані.

З якою метою здійснюється оцінка ступеню ризику?

Яким чином аналізують і оцінюють фактори, оцінюючи ризик, в бізнес-плані?

Визначення «підприємницький ризик».

Назвіть види ризиків в процесі бізнес-плануванні.

Яка процедура оформлення бізнес-плану?

Сутність експертизи бізнес-проекту.

Вкажіть основні недоліки, які можуть бути виявлені експертизою бізнес-плану.

## Самостійна робота «Розробка бізнес-плану»

ПІБ	
Коротко опишіть Вашу бізнес-ідею	
Які послуги/товари ви плануєте надавати/виробляти?	
Чому Ви обрали саме цю бізнес-ідею?	
Наскільки затребуваний даний вид діяльності в Україні (... області)?	
Як Ви будете залучати перших клієнтів?	
Хто будуть Ваші конкуренти? Які ви будете мати переваги та недоліки перед ними?	
Чи маєте Ви досвід у створенні бізнесу? Чи буде хто-небудь Вам допомагати у створенні бізнесу?	
Чи потрібна Вам реєстрація для того, щоб почати свій бізнес?	
Яка сума Вам необхідна для старту бізнесу? На які товари Ви плануєте її витратити?	
Який Ваший ймовірний розмір прибутку у перші місяці роботи?	

## **Приклад розробки бізнес-плану для санаторно-курортного закладу**

Послуги санаторно-курортних закладів в Україні становлять майже 40% від загального обсягу діяльності туристської галузі. Україна має потужний потенціал для розвитку туристичної індустрії на базі ефективного використання наявних ресурсів. Наша країна має вигідне геополітичне розміщення, володіє великим туристично-рекреаційним потенціалом, сприятливим кліматом, багатою флорою і фауною, культурно-історичними пам'ятками світового рівня. Розвиток туризму сприятиме відновленню та збереженню цілісності туристичних ресурсів України, їх раціональному використанню та охороні при плануванні та забудові територій, на яких розміщені об'єкти туристичних відвідувань. Тому обрана тема щодо розробки бізнес-плану санаторно-курортного закладу є актуальною і цікавою в сучасній економічній ситуації.

Метою роботи є створення санаторно-курортного закладу і обґрунтування його особливостей.

Об'єктом дослідження є процес створення санаторно-курортного закладу на базі товариства з обмеженою відповідальністю.

Предметом роботи є розробка бізнес-плану бази відпочинку «Курорт».

Для досягнення поставленої мети будуть виконані наступні завдання:

1. обґрунтувати вибір організаційно-правової форми;
2. розглянути установчі документи ТОВ «XXXX»;
3. навести Витяг з протоколу зборів засновників;
4. розглянути порядок державної реєстрації ТОВ «XXXX»;
5. охарактеризувати охорону праці на підприємстві «Курорт»;
6. розробити бізнес-план санаторно-курортного комплексу;

7. проаналізувати ринок санаторно-курортної діяльності підприємства;
8. скласти маркетинговий, виробничий плани;
9. скласти штатну структуру, фонд заробітної плати робітників ТОВ «XXXX»;
10. навести фінансовий план;
11. оцінити ризики та страхування.

Складання бізнес-плану має практичний характер, результати частково можуть бути використані при організації санаторно-курортних закладів України.

Буде створено товариство з обмеженою відповідальністю під назвою «XXXX».

Метою його діяльності є задоволення потреб громадян України, а також іноземних громадян у сфері охорони здоров'я, для надання санаторно-курортних та інших послуг, пов'язаних із санаторно-курортною діяльністю, та з метою одержання прибутку.

База відпочинку «XXXX» може займати конкурентне місце серед санаторно-курортних закладів, що знаходяться поблизу м. «XXXX».

Розроблені маркетингові заходи просування санаторно-курортних послуг.

Загальна сума бюджету маркетингової діяльності на 2020 рік становить 128505 грн. На підприємстві буде працювати 40 осіб. Загальний фонд заробітної плати складає 1184,8 тис. грн. за рік. У склад базу відпочинку «XXXX» входить спальний корпус, спортивний комплекс, автомобільна парковка та пляжна зона. Закупка необхідного обладнання буде зроблена на загальну суму 19690,6 тис. грн.. Загальний обсяг необхідних фінансових ресурсів для створення бази відпочинку «XXXX» складає 110850,55 тис. грн. Прогнозний дохід у перший рік реалізації санаторно-курортних послуг складатиме 14352 тис. грн., у другий 21528 тис. грн., у третій – 28704 тис. грн.

Про ефективність бізнес-плану говорять значення чистої теперішньої вартості  $NPV > 0$  та індексу доходності  $Pi > 1$ . Витрати на створення бази відпочинку повністю

перекриються очікуваним доходом через 2 роки. Тому бізнес-план створення бази відпочинку «XXXX» вважається ефективним і доцільним для реалізації протягом найближчого часу.

*Література:*

1. Про курорти : Закон України від 05.10.2000 № 2026-III // Відомості Верховної Ради України. – 2000. – № 50. – Ст. 435.
2. Про оренду землі : Закон України від 06.10.1998 № 161-XIV // Відомості Верховної Ради України. – 1998. – № 46. – Ст. 280.
3. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1995. – № 31. – Ст. 241.
4. Про страхування : Закон України від 07.03.1996 № 85/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 18. – Ст. 78.
5. Про затвердження Порядку обліку платників податків і зборів : Наказ МФУ № 1588 від 09.12.2011 // Офіційний вісник України. – 2012. – № 1. – Ст. 39.
6. ДНАОП 0.00-4.12-99 «Типове положення про навчання з охорони праці» Електронний ресурс. – Режим доступу : <http://mozdocs.kiev.ua>.
7. ДСН 3.3.6.042-99 Санітарних норм мікроклімату виробничих приміщень Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://mozdocs.kiev.ua>.
8. СанПіН 2.3.2.1078-01 «Гігієнічні вимоги безпеки і харчової цінності продуктів харчування» Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://mozdocs.kiev.ua>.
9. СНіП II-4-79 «Природне та штучне освітлення» Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://mozdocs.kiev.ua>.
10. Батенко Л. П. Управління проектами : навч. посібник / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. – К. : КНЕУ, 2004. – 231 с.
11. Бізнес-планування [Текст] : індивід. навч.-дослід. завдання для студ. напряму підготов. 6.140101

«Готельно-ресторанна справа» всіх форм навчання / Укоопспілка, Львів. комерц. акад. ; [уклад. Васильців Т. Г.]. – Л. : Вид-во Львів. комерц. акад., 2010. – 31 с.

12. Веретенников В. І. Управління проектами : навч. посіб./ В. І. Веретенников, Л. М. Тарасенко, Г. І. Гевлич. – К. : Центр навч. літ-ри, 2006. – 280 с.

13. Герасимчук В. Г. Економіка підприємства : навч. посіб. / за ред. В. Г. Герасимчука, А. Е. Розенплентера. – К. : ІВЦ «Вид-во «Політехніка», 2008. – 264 с.

14. Гончаров С. М. Управління проектами: Інтерактивний комплекс навчально-методичного забезпечення / С. М. Гончаров, А. Й. Жемба. – Рівне : НУВГП, 2006. – 177 с.

15. Державна служба статистики України Електронний ресурс / Держстат України. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>.

16. Довгань Л. Є. К Корпоративне управління : навчальний посібник/ Л. Є. Довгань, В. В. Пастухова, Л.М.Савчук. – К. : Кондор, 2007. – 174 с.

17. Збаразська Л. О. Управління проектами : навч. посібник / Л. О. Збаразська та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 168 с.

18. Ильин Н. И. Управление проектами / Н. И. Ильин, И. Г. Лукшанова, А. Г. Мешчин и др. – С.Пб. : Два-три, 2007. – 610 с.

19. Мазур И. И. Управление проектами : уч. пособие для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И. И. Мазура. – М. : ЗАО «Изд-во «Экономика», 2007. – 574 с.

20. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. пос. / В. В. Македон. – К. : Центр учбової літератури, 2009 – 236 с.

21. Мальська М. П. Корпоративне управління : підручник / М. П. Мальська, Н. Л. Мандюк, Ю. С. Занько. – К. : Знання, 2012. – 348 с.

22. Найденков В. И. Бизнес-планирование : конспект лекцій / О. Н. Бекетова, В. И. Найденков. – М. : Эксмо, 2008. – 160 с.

23. Пилипенко А. А. Менеджмент: Навчальний посібник/ Пилипенко А. А., Пилипенко С. М., Отенко В. І. – Х. : Видавничий Дім ІНЖЕК, 2005. – 456 с.
24. Погорелов Ю. С. Моделювання розвитку підприємства / Ю. С. Погорелов // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 10(100). – С. 51–59.
25. Покропивний С. Ф. Бизнес-план: технология разработки и обґрунтування / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко. – К. : КНЕУ, 2008. – 208 с.

## Самостійна робота (індивідуальні завдання)

Індивідуальні заняття проводяться з окремими студентами з метою підвищення рівня їх підготовки та розкриття індивідуальних творчих здібностей. Такі заняття тісно пов'язані із самостійною роботою студентів і здійснюються за спеціальним графіком кафедри.

З «Бізнес-планування підприємств курортного господарства» передбачено такі види ІНДЗ:

1) виконання розрахункової роботи практичного характеру;

2) підготовка доповіді за результатами проведеної науково-дослідної роботи відповідно до поставлених завдань науковим керівником.

Метою розрахункової роботи є набуття навиків в такій важливій сфері як перспективне бізнес-планування курортного підприємства.

Виконавцю надається можливість вибору у виконанні розрахункової роботи:

1) вихідними даними при розробці бізнес-плану можуть бути показники реального підприємства;

2) бізнес-план може бути розроблений за припустимими даними гіпотетичного підприємства.

Самостійна робота студентів – один з основних засобів оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від аудиторних навчальних занять. Головною метою самостійної роботи є закріплення, розширення та поглиблення набутих у процесі аудиторної роботи знань, вмінь та навичок, а також самостійне вивчення та засвоєння нового матеріалу під керівництвом викладача, але без його безпосередньої участі. Питання, що виникають у студентів стосовно виконання запланованих завдань, вирішуються на консультаціях, які проводяться згідно з графіками, затвердженими кафедрою.

Самостійна робота студентів над навчальною дисципліною «Бізнес-планування підприємств курортного господарства» для всіх спеціальностей включає такі форми:

- підготовка до семінарських (практичних) занять;



- підготовка до виконання контрольних завдань;
- виконання індивідуальних домашніх (розрахункових) завдань;
- написання бізнес-плану;
- пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою;
- аналітичний (критичний) огляд наукових публікацій;
- формування аналітичних звітів (із побудовою діаграм, графіків, таблиць тощо) за заданою тематикою;
- розробка прогнозів за заданою тематикою; - презентація результатів дослідження.

Самостійна робота виконується студентами згідно з розподілом годин за темами і включає в себе різні види самостійної роботи: вивчення конспекту лекцій та літературних джерел, підготовка до практичних занять, тестів та контрольних робіт, самостійне вивчення окремих питань курсу, підготовка рефератів, доповідей.

#### *Теми ІНДЗ:*

1. Бізнес-план будівництва нового закладу курортного господарства.
2. Особливості розробки бізнес-плану реконструкції санаторно-курортних закладів.
3. Особливості розробки бізнес плану комерційної діяльності санаторно-курортного закладу.
4. Дослідження та аналіз ринків збуту курортних послуг.
5. Характеристика конкурентного середовища курортної справи та переваг.
6. План маркетингової діяльності курорту.
7. План виробничої діяльності курортного підприємства.
8. Організаційний план курортного комплексу.
9. План охорони навколишнього середовища курорту.
10. Фінансовий план та програма інвестицій курортного комплексу.

11. Бізнес-план фінансового оздоровлення санаторно-курортного закладу.
12. Бізнес-план реорганізації курортного підприємства.
13. Бізнес-план інноваційного проекту санаторію.
14. Бізнес-план диверсифікації діяльності курорту.
15. Методи оцінки доцільності капіталовкладень в курортній справі.
16. Точка беззбитковості (межа рентабельності) в курортній справі: суть, методи визначення.
17. Організація проведення презентації бізнес-плану курортного підприємства.
18. PEST-аналіз курортного господарства.
19. Галузеве оточення курортного бізнесу.
20. Концепції курортного бізнесу.
21. Стратегія проекту розвитку курорту.
22. SWOT-аналіз курорту.
23. Аналіз ринків збуту курортних послуг.
24. Оцінка розміру ринку курортних послуг та можливих тенденцій його розвитку
25. Оцінка частки ринку курортних послуг окремого підприємства.
26. Сегментація ринку курортних послуг та визначення ніші продукту
27. Конкуренція та конкурентні переваги в курортній справі.
28. Порівняльні характеристики конкурентних продуктів.
29. Порівняльні характеристики конкурентів на ринку курортних послуг.
30. Аналіз конкурентної ситуації на ринку курортних послуг
31. Аналіз курортних послуг за схемою 4-5 Р#.
32. Зовнішньоекономічна діяльність курорту.
33. Ціноутворення на курортні послуги
34. Реклама курорту та просування послуг на ринок.

- 35. Факторний аналіз виробництва і реалізації курортних послуг.
- 36. Операційний цикл в курортній справі.
- 37. Виробничі потужності курорту та їх розвиток
- 38. Державне регулювання в курортній сфері.
- 39. Можливості покращення та удосконалення курортних послуг.
- 40. Інвестиційний план курорту, стратегія та джерела фінансування інвестиційних витрат.
- 41. Потреба в фінансуванні (підбір суми кредиту (інвестиції) та графіка фінансування).
- 42. Умови залучення кредитів на розвиток курортного бізнесу.
- 43. Погашення та виплати на обслуговування позик (відсотки за кредитами).
- 44. Застосування операційного та фінансового важелів у бізнес-плануванні курорту.
- 45. Соціальна ефективність інвестиційного проекту курорту.

## Тести

- 1: Бізнес-планування – це:
  - а. сукупність знань про закономірності розвитку різних господарських систем в майбутньому;
  - б. дослідження ринку;
  - в. досягнення поставлених цілей;
  - г. вивчення конкурентного середовища.
  
- 2: Об'єктом бізнес-планування є:
  - а. прибуток підприємства;
  - б. туристична фірма;
  - в. будь-яка організаційна система, відкрита для взаємодії;
  - г. політичні системи.
  
- 3: Методологія планування – це:
  - а. прийоми дослідження;
  - б. сукупність теоретичних висновків, загальних закономірностей, наукових принципів розробки планів;
  - в. вибір орієнтації планування;
  - г. розробка інструментарію.
  
- 4: Бізнес-проект – це:
  - а. безперервний процес планування діяльності;
  - б. певний план дій, обумовлений конкретними цілями, що визначають спосіб його вирішення;
  - в. програма розвитку регіонів;
  - г. процеси з покращання добробуту.
  
- 5: Інвестиційний проект вимагає:
  - а. застосування нових технологій;
  - б. вкладення капіталу;
  - в. економічних перетворень;
  - г. економічної лояльності.
  
- 6: Ціна є виразом закону:
  - а. вартості;
  - б. накопичення;
  - в. пропорційного розвитку виробництва;

г. збереження енергії.

7: Сучасна методологія виділяє основні рівні дослідження:

- а. три;
- б. дев'ять;
- в. п'ять;
- г. сім.

8: Теоретичному рівню дослідження відповідають:

- а. експертні опитування;
- б. комунікаційний підхід;
- в. принципи діалектики;
- г. принцип історизму.

9: Теоретико-емпіричний рівень дослідження використовує:

- а. регресійний аналіз;
- б. дедукцію;
- в. моделювання;
- г. психоаналіз.

10: Емпіричний рівень дослідження використовує:

- а. польові методи;
- б. індукцію;
- в. закон вартості;
- г. формалізацію.

11: Формалізовані методи:

- а. платіжна матриця;
- б. синтез;
- в. аналіз;
- г. регрес.

12: Міждисциплінарні методи:

- а. закон попиту та пропозиції;
- б. картографічний;
- в. системний підхід;
- г. анкетування.

13: Дослідник, підготовлений за спеціальною програмою, грає роль звичайного покупця за методом:

- а. Дельфі;
- б. таємничий покупець;
- в. аудит торгових точок;
- г. моніторинг ринку.

14: Для дослідження вибирається фокус-група, що складається з:

- а. 100 – 150 учасників;
- б. 10 – 25 учасників;
- в. 8 – 10 учасників;
- г. 50 – 100 учасників.

15: Хоум-тест – це:

- а. глибинне фокусоване інтерв'ю;
- б. домашній тест;
- в. експрес-опитування;
- г. панельне дослідження.

16: Методикою «торгові панелі» користуються при визначенні:

- а. споживчого кошика сім'ї;
- б. інформації про продажі;
- в. специфічних властивостей окремого продукту;
- г. якість товарів.

17: Преактивізм складається з:

- а. аналізу минулого досвіду;
- б. передбачення майбутнього і підготовки до нього;
- в. аналізу сучасного стану речей;
- г. аналіз ринків збуту.

18: Основні принципи інтерактивного планування:

- а. участі;
- б. аналізу;
- в. аналогії;
- г. моделювання.

19: Інтеграція охоплює взаємодію одиниць:

- а. всіх рівнів;
- б. різних рівнів;
- в. одного рівня;
- г. жодного рівня.

20: Стратегічне планування виконує:

- а. керівник підрозділу;
- б. керівник установи;
- в. менеджер напрямку;
- г. рядовий працівник.

21: Якщо об'єктом планування обрана туристична фірма як елемент туристичної галузі країни, то застосовується:

- а. стратегічне планування;
- б. нормативне планування;
- в. тактичне планування;
- г. оперативне планування.

22: Коли об'єктом планування є виробничий процес, то застосовується планування:

- а. оперативне;
- б. тактичне;
- в. стратегічне;
- г. нормативне.

23: За масштабом проекти класифікуються на:

- а. соціальні;
- б. міжрегіональні;
- в. комплексні;
- г. асоціальні.

24: Стратегічний план здійснюється:

- а. за квартал;
- б. до 10 років;
- в. за рік;
- г. за 5 років.

25: Виробіток працівників залежить від:

- а. величини зарплати;
- б. акцизу;
- в. прибутку від реалізації;
- г. розміру податків.

26: Стимулювання праці працівників забезпечується:

- а. технологіями;
- б. податками;
- в. заробітною платою;
- г. страхівкою.

27: Бізнес-план складається з основних частин:

- а. передмови;
- б. основної частини;
- в. маркетингового розділу;
- г. наочного матеріалу.

28: Резюме складається з:

- а. трьох частин;
- б. висновків бізнес-плану;
- в. оперативного розділу;
- г. описової частини.

29: Фінансовий аналіз здійснюють за допомогою:

- а. ПДВ;
- б. ПП;
- в. показника Альтмана;
- г. ВВП.

30: Ліквідність підприємства – це:

- а. можливість розширювати виробництво;
- б. спроможність оплатити короткотермінові кредити;
- в. дістати прибуток;
- г. банкрутство.



31: Валовий прибуток визначають як:

- а. обсяг загального продажу;
- б. різницю між обсягом продажу та ПДВ;
- в. різницю між обсягом продажу і ПП;
- г. загальний обсяг інвестицій.

32: Прибуток чистий визначається як:

- а. різниця між обсягом продажу та ПДВ;
- б. різниця між обсягом продажу і ПП;
- в. різниця між балансовим прибутком і ПП;
- г. різниця ціни та якості товарів і послуг.

33: Поточний запас:

- а. час між двома послідовними постачаннями;
- б. час, необхідний для комплектації;
- в. мінімальна необхідна кількість днів, на яку треба скласти запас;
- г. час необхідний для створення нового продукту.

34: Основна мета планування:

- а. ефективне управління підприємством;
- б. забезпечення пропорційного та динамічного розвитку в майбутньому;
- в. організація виробництва;
- г. згорання виробництва.

35: В інвестиційному проєкті окреслюється, зокрема:

- а. реформування виробництва;
- б. концепція нової системи управління;
- в. термін завершення;
- г. рівень заробітної плати.

36. Сутність планування діяльності підприємства полягає у:

- а. виборі однієї альтернативи з великої кількості можливих альтернатив розвитку підприємства у майбутньому;

б. прийнятті рішення, в ході якого встановлюються та постійно уточнюються цілі та завдання розвитку підприємства, визначається стратегія та політика їх досягнення;

в. розробці детальних планів, у яких скоординовано виконання показників, які характеризують господарську діяльність підприємства;

г. реалізації обраної альтернативи, що здійснюється на основі рішень, які приймаються сьогодні.

37. Переваги планування діяльності підприємства:

а. планування діяльності підприємства допомагає керівництву підприємства мислити перспективно;

б. планування формує систему цільових показників діяльності підприємства для наступного контролю;

в. планування готує підприємство до ринкових змін;

г. планування демонструє зв'язок зобов'язань усіх посадових осіб, які працюють на підприємстві.

38. Основним методом планування діяльності підприємства є:

а. балансовий;

б. нормативний;

в. сітьовий;

г. економіко-математичний.

39. За часом планування діяльності підприємства поділяється на:

а. стратегічне, довгострокове, короткострокове;

б. стратегічне, тактичне, оперативне;

в. середньострокове, короткострокове;

г. за методами планування – балансове, нормативне, програмно-цільове.

40. До принципів планування діяльності підприємства належать:

а. дефективність;

- б. органічне єднання планів підприємства та його підрозділів;
- в. безперервність та гнучкість;
- г. виділення пріоритетів.

41. Бізнес-план – це:

- а. документ, який дозволяє підприємцю прийняти обгрунтоване рішення;
- б. техніко-економічне обгрунтування діяльності підприємства в ринкових умовах;
- в. план, оформлений у документах, цифрах, графіках, зразках нового товару (послуг);
- г. документ, який включає всі основні сфери діяльності підприємства у ринкових умовах; виробничі, комерційні та соціальні проблеми та не має законодавчого характеру.

42. Завдання оперативно-виробничого планування:

- а. деталізація та розподіл виробничої програми та інших показників плану за часом їх виконання;
- б. конкретизація та доведення завдань до цехів, ділянок і робочих місць з вказівкою строків виконання завдань;
- в. забезпечення робочих місць сировиною, матеріалами, інструментом та іншими видами матеріальних ресурсів;
- г. складання графіків руху предметів праці за часом та в просторі з доведенням їх до виконавців.

43. Критерії оцінки ефективності оперативно-виробничого планування:

- а. ритмічна робота колективу та рівномірний випуск продукції;
- б. рівень використання засобів виробництва та робочої сили;
- в. мінімальна тривалість виробничого циклу;
- г. зростання продуктивності праці.

44. Завдання диспетчерування:  
а. видача виробничих завдань;  
б. попередження відхилень від встановлених графіків виробництва;  
в. оперативний облік виконання змінно-добових завдань;  
г. прийняття оперативних заходів з усунення відхилень.

45. Показники виробничої програми підприємства:  
а. товарна продукція;  
б. реалізована продукція;  
в. валова продукція;  
г. усі відповіді вірні.

46. Товарна продукція – це:  
а. вартість товарів і послуг, що виготовляються та реалізуються підприємством за визначений період часу;  
б. вартість готової продукції, отриманої в результаті виробничої діяльності підприємства, та завершених робіт і послуг, призначених для реалізації стороннім організаціям;  
в. готова продукція та незавершене виробництво;  
г. усі відповіді вірні.

47. Валова продукція – це:  
а. весь обсяг виготовленої продукції та виконаної роботи підприємством за визначений період часу;  
б. вартість виготовлених напівпродуктів;  
в. загальна вартість продукції всіх підрозділів підприємства;  
г. вартість послуг і робіт, наданих цехам підприємства.

48. Реалізована продукція – це:  
а. товарна продукція в тому випадку, коли залишки готової продукції на складі на початок і кінець періоду залишились без змін;

- б. вартість товарів і послуг, реалізованих стороннім організаціям за визначений період часу;
- в. вартість продукції всіх підрозділів підприємства;
- г. вартість продукції, спожитої цехами підприємства.

49. Обґрунтування виробничої програми виробничими потужностями включає розрахунки:

- а. фонду часу роботи кожного виду обладнання для виконання деталізованого плану виробництва;
- б. пропускну здатності кожної технологічно однорідної групи обладнання;
- в. коефіцієнтів завантаження обладнання та виробничих площ у плановому періоді;
- г. завантаження обладнання та виявлення “вузьких” та “широких” місць.

50. Виробнича потужність характеризує:

- а. максимально можливий випуск продукції, робіт або послуг у визначеній номенклатурі та асортименті;
- б. максимально можливий обсяг переробки сировини за одиницю часу при найбільш раціональному використанні наявних знарядь праці;
- в. річний обсяг випуску продукції, послуг або робіт;
- г. запланований випуск продукції з урахуванням коливань попиту та наявного обладнання.

## Програмові вимоги

1. Моделі бізнесу.
2. Сутність ділового розвитку фірми. Життєвий цикл бізнес-ідей.
3. Призначення та види ділових планів.
4. Вимоги до змісту маркетинг-плану.
5. Аналіз сучасної ринкової ситуації.
6. Аналіз діяльності конкурентів.
7. Завдання обґрунтування продуктової політики.
8. Обґрунтування цінової політики фірми.
9. Визначення потреби в інвестиційних витратах.
10. Цілі, завдання і функції бізнес-планування.
11. Визначення бізнесу і бізнес-плану.
12. Цілі і задачі бізнес-плану.
13. Класифікація бізнес-проектів.
14. Відображення у бізнес-плані зовнішнього та внутрішнього середовища.
15. Інформаційне забезпечення при бізнес-плануванні.
16. Технологія розробки бізнес-плану.
17. Порядок розробки бізнес-плану.
18. Типові помилки у бізнес-плануванні.
19. Схема складання бізнес-плану.
20. Процес бізнес-планування фірми.
21. Структура та основні розділи бізнес-плану.
22. Сучасні методи розробки бізнес-плану.
23. Початкова стадія процесу бізнес-планування.
24. Характеристика методів пошуку та обґрунтування підприємницької ідеї.
25. Аналіз основних стратегій при розробці бізнес-плану.
26. Оцінка впливу обсягів виробництва та реалізації продукції на результативність реалізації бізнес-проекту.
27. Аналіз впливу ціни та її можливих коливань при розробці бізнес-плану.

28. Вплив собівартості продукції на ефективність інвестиційного проекту.
29. Класифікація бізнес-стратегій підприємства за типом конкурентної переваги (стратегія цінового лідерства, стратегія диференціації, стратегія фокусування).
30. Бізнес-стратегії підприємства за конкурентною позицією в бізнесі (стратегія лідера, претендента на лідерство, стратегія наслідування).
31. Вибір тактики при бізнес-плануванні.
32. Аналіз беззбитковості проекту.
33. Поняття операційного лівереджу, порядок його обчислення та використання при прийнятті інвестиційних рішень.
34. Аналіз фінансового стану підприємства.
35. Прогнозування фінансового стану підприємства.
36. Застосування моделей діагностування банкрутства для оцінки фінансового стану підприємства.
37. Маркетингова програма бізнес-плану.
38. Планування рекламної діяльності.
39. Матеріально-технічна підготовка при бізнес-плануванні.
40. Визначення місця розташування виробничих потужностей підприємства.
41. Обґрунтування оптимальної виробничої потужності для виконання виробничих завдань бізнес-плану.
42. Організаційний план щодо реалізації проекту.
43. Планування обсягів та оцінка ефективності інвестицій.
44. Показники ефективності інвестиційних проектів.
45. Вимоги до показників ефективності інвестиційних проектів.
46. Поняття та різновиди інвестиційних ризиків при бізнес-плануванні.
47. Аналітичні методи оцінювання інвестиційних ризиків.

- 48. Метод визначення точки беззбитковості.
- 49. Визначення грошового потоку від операційної діяльності з врахуванням планів виробництва та цінових прогнозів.
- 50. Оцінка грошового потоку від фінансової діяльності з врахуванням графіків залучення та повернення кредитних ресурсів.



## Література

1. Агафонова Л.Г., Рога О.В. Підготовка бізнес-плану: практикум. – 3-тє вид., стер. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2001. 158 с.
2. Бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві [Текст] : тест. завдання для контролю знань студ. напряму підготов. 6.140101 «Готельно-ресторанна справа» (галузь знань 1401 «Сфера обслуговування») всіх форм навчання / Укоопспілка, Львів. комерц. акад. ; [уклад.: Васильців Т. Г., Боднарюк В. А.]. Львів : Вид-во Львів. комерц. акад., 2011. 63 с.
3. Бізнес-планування [Текст] : індивід. навч.-дослід. завдання для студ. напряму підготов. 6.140101 «Готельно-ресторанна справа» всіх форм навчання / Укоопспілка, Львів. комерц. акад. ; [уклад. Васильців Т. Г.]. Львів : Вид-во Львів. комерц. акад., 2010. 31 с.
4. Бізнес-планування у готельному та ресторанному господарстві [Текст] : завдання до практ. та семінар. занять і самост. роботи для студ. напряму підготов. 6.140101 «Готельно-ресторанна справа» (галузь знань – 1401 «Сфера обслуговування») всіх форм навчання (з використ. інформ. технологій) / Укоопспілка, Львів. комерц. акад. ; уклад. Васильців Т. Г. Львів : Вид-во Львів. комерц. акад., 2010. 60 с.
5. Васильченко Г.В., Кафка С.М. Бізнес-планування. Методичні вказівки для самостійної роботи студентів. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2016. 45 с.
6. Васильців Т.Г., Качмарик Я.Д., Блонська В.І., Лупак Р.Л. Бізнес-планування: навч. посіб. Київ: Знання, 2013. 173с.
7. Воротіна Л.Д., Воротін В.С., Чайковська В.П. Бізнес-планування: методологія, методика, механізм [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2010. 223 с.
8. Герасимчук В. Г. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : ІВЦ «Вид-во «Політехніка», 2008. 264 с.
9. Гуменюк В.В. Туризм та готельно-ресторанна справа: Економіка, ціноутворення, економічний аналіз, бізнес-планування: Посібник-практикум для самостійної та

індивідуальної роботи студентів. Івано-Франківськ: «Плай» ЦІТ, 2011. 200 с.

10. Гуменюк В.В. Фінансово-економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі. Навчальний посібник. Івано-Франківськ: Видавництво «Плай» ЦІТ Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2009. 260 с.

11. Економічний аналіз: Навч. посібник / М.А. Болух, В.З. Бурчевський, М.І. Горбаток; За ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. Київ: КНЕУ, 2001. 540 с.

12. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: Навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 376 с.

13. Мальська М. П., Мандюк Н.Л., Занько Ю.С. Корпоративне управління : підручник. Київ : Знання, 2012. 348 с.

14. Мендела І.Я. Аналіз діяльності підприємств туризму: навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: Вид-во «Фоліант», 2014. 192 с.

15. Мендела І.Я. Бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві: навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: Фоліант, 2017. 116 с.

16. Мендела І.Я. Розвиток інтрапренерства на підприємствах курортної сфери. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Вип. 10. Т.1 Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. 2017. С.38–44.

17. Планування діяльності підприємства: Навч.–метод. посібник / М.А. Белов, Н.М. Євдокимова, В.Є. Москалюк та ін.; За заг. ред. В.Є. Москалюка. Київ: КНЕУ, 2002. 252 с.

18. Покропивний С.Ф., Соболь С.М., Швиданенко Г.О, Шапринська Л.М. Бізнес–план: технологія розробки та обґрунтування. Київ: КНЕУ, 2001. 160 с.

19. Сазонець І. Л. Корпоративне управління : навч. пос. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 304 с.

20. Тарасюк Г.М. Бізнес-план. Методичний матеріал, контрольні питання та завдання для виконання розрахункової роботи. Житомир, 2002. 92 с.

21. Тарасюк Г. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посіб. для студ. ВНЗ. Житомир : ЖДТУ, 2006. 419 с.

22. Тян Р. Б., Холод Б.І., Ткаченко В.А. Управління проектами : навч. посібник. Дніпропетровськ : Дніпропетровська академія управління, бізнесу та права, 2010. 224 с.

23. Хміль Ф. Удосконалення управління вітчизняними організаціями в контексті економічних та суспільних змін. Вісн. Терноп. нац. екон. ун-ту. 2009. № 1. С. 31–35.

24. Цьохла С.Ю. Бізнес-планування у туріндустрії [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.; Крим. екон. ін-т держ. вищ. навч. закладу «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Сімферополь : Фенікс, 2010. 133 с.

25. Чернявський А. Д. Організаційне проектування : навч. посібник. Київ : МАУП, 2005. 160 с.

26. Шпильовий В. Д., Шпильова Т.І. Проведення стратегічного проектного оцінювання : методичні рекомендації. Київ : НАУ, 2013. 26 с.

Видавництво «Фоліант»

Підписано до друку «\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 р.

Тираж 300 прим.      Зам. № \_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 р.