МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Криворізький фаховий коледж
Національного університету «Київський авіаційний інститут»

КОНСПЕКТ
лекцій з навчальної дисципліни
«БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ»
(назва навчальної дисципліни)

для спеціальності
D3 Менеджмент
(код та назва спеціальності)

Склав: викладач, к.е.н. Смирнова Н.В.
(прізвище та ініціали)

Конспект обговорений
на засіданні циклової комісії
менеджменту, логістики та транспортної інфраструктури
(назва циклової комісії)

Протокол № 13 від «26» 08 2026 р.
Голова циклової комісії
_____ Смирнова Н.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Кривий Ріг
2026

РОЗДІЛ № 1. «БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: СУТНІСТЬ, СТАДІЇ, ЛОГІКА РОЗРОБКИ»

ЛЕКЦІЯ № 1.1
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У РИНКОВІЙ СИСТЕМІ ГОСПОДАРЮВАННЯ»

План лекції

1. Планування і управління бізнесом
3. Методологічні основи планування
2. Сутність і завдання бізнес-планування в діяльності підприємства
4. Бізнес-планування як інструмент реалізації стратегії
5. Функції та види бізнес-планів
6. Бізнес-ідея як відправна точка розробки бізнес-плану

Література: 2, 3, 4, 5, 6.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Планування відіграє важливу роль у досягненні успіху в будь-якому починанні. Воно містить постановку цілей і завдань, визначення і вибір найбільш ефективних шляхів і засобів їх досягнення.

Планування є одним з першочергових елементів будь-якого управлінського циклу. Так, наприклад, управлінський цикл Шухарта–Демінга PDCA має такий вигляд (рис. 1).

Цикл PDCA містить такі етапи, як планування (Plan), реалізація (Do), перевірка (Check) і дія (Action). Цей цикл розшифровується як «плануй – роби – перевіряй – дій». Він повторюється до збігу результату з планом. Але тут слід зважати на те, що план періодично може змінюватися відповідно до вимог споживачів, і тому саме він є основою для досягнення необхідного результату



Планування (Plan) – Виконання (Do) – Перевірка (Check) – Дії (Act)
Рис. 1 – Управлінський цикл Шухарта–Демінга (PDCA)

Існує безліч визначень планування. В загальному розумінні це процес постановки цілей і визначення того, що має бути зроблено для їх досягнення.

Планування за своєю суттю є процесом. Як і в разі будь-якого процесу, дані та інформація, що надходять на вході, переробляються за допомогою певних методів та інструментарію в інформацію, що отримується на виході, тобто в альтернативні варіанти плану.

Існує значна різниця між плануванням і прогнозуванням і, відповідно, між планом і прогнозом. Вона полягає в тому, що прогнозування є пасивним передбаченням (наприклад, прогноз інфляції, курсу валюти та ін.), а планування – це формулювання намірів, яке передбачає свідомий прояв вольових зусиль і містить прийняття рішень. Планування встановлює те, що має бути зроблено.

У плануванні важливий не тільки результат (план). Сам процес планування не менш

важливий, оскільки він допомагає відповісти на такі питання:

- де організація розташована в даний час (економічна позиція підприємства);
- які підсумки і умови її діяльності;
- як і за допомогою яких ресурсів можуть бути досягнуті цілі організації?

Планування – це не тільки вміння передбачити всі необхідні дії, але і здатність передбачати будь-які несподіванки у вигляді ризиків, які можуть виникати в процесі виконання плану. А оскільки підприємство не може повністю усунути всі можливі ризики, то так само важливо вміти спланувати заходи реагування на них.

На сьогоднішній день планування бізнесу є однією з найбільш болючих питань вітчизняного менеджменту.

По-перше, планування в умовах ринку, орієнтоване на задоволення потреб клієнта, само по собі є досить складною інтелектуальною роботою.

По-друге, сама організація процесу планування та його здійснення є непростим завданням, оскільки потребує гнучкого поєднання централізації і децентралізації в плануванні, створення умов для участі в ньому фахівців різних підрозділів.

По-третє, існують проблеми соціально-культурного характеру.

По-четверте, умови становлення планування бізнесу в Україні мають свою специфіку. Це ускладнює використання зарубіжних методичних розробок, оскільки ці методики часто не відповідають господарським, економічним, правовим і іншим умовам вітчизняного бізнесу.

2. Методологія планування – це сукупність принципів, підходів, способів організації і методів планування для ефективного вирішення проблем. Вона визначається розумінням шляхів, засобів і можливостей для досягнення поставлених цілей.

Одне з найважливіших завдань керівників підприємств полягає в тому, щоб вибрати і розробити методологію планування. При її формуванні необхідно враховувати людський фактор. Також до основних факторів, практично значущих для формування методології планування, належать логіка, інтуїція і здоровий глузд.

Використання принципів системного подходу виступає сполучною ланкою між методологією та організацією планування. Планування як галузь наукового знання пронизує всю управлінську діяльність і є міждисциплінарним за своєю природою.

Планування як функція управління має свій об'єкт і предмет дослідження. Щодо об'єкта планування, то процес планування застосовується в різних соціально-економічних системах (корпораціях, підприємствах, структурних ланках). Усі ці системи можуть виступати як об'єкт планування. Предметами планування є сама діяльність і відносини між об'єктами планування і зовнішнім середовищем.

У зарубіжній і вітчизняній практиці використовуються різні підходи до організації процесу планування в ієрархічних системах управління. Найбільшого поширення на практиці набули три підходи до планування з урахуванням ієрархії: зверху вниз, знизу вгору і зустрічне планування на основі поєднання першого і другого підходів.

Класичний підхід до організації процесів планування (зверху вниз) говорить, що планування – це завдання керівників вищого рівня управління (топ-менеджерів). Проте сучасні підходи до управління передбачають участь у цьому процесі і інших співробітників підприємства (від низу до верху, зустрічне планування). Планування стає дієвим інструментом тільки тоді, коли працівники активно залучені в його процес, беруть безпосередню участь у постановці цілей і розробці способів їх досягнення.

Роль вищого керівництва в плануванні полягає в тому, що воно має проявляти інтерес до процесу планування, надавати йому підтримку і брати у ньому участь. Планування має починатися і закінчуватися на вершині ієрархії.

3. Досвід зарубіжних і вітчизняних підприємств свідчить, що в ринкових умовах стабільного успіху в бізнесі неможливо досягнути не здійснюючи бізнес-планування. Воно є важливою умовою функціонування підприємств, їх економічного росту та розвитку.

Нині більшість підприємств не мають офіційно прийнятих планів і у них відсутній механізм планування: система норм і нормативів, технології планового процесу, організаційні структури планування тощо. Планування тут підміняються різного виду рішеннями власника або менеджера підприємства про ті чи інші напрямки господарської діяльності, які, зазвичай, розраховані на короткий період часу і за відсутності необхідного підходу можуть стати причиною виникнення проблемної ситуації в перспективі. Це пояснюється швидкими змінами ринкової ситуації в країні та умов господарювання підприємств. Про прорахунки у процесі прийняття рішень власниками підприємств або їх менеджерами, що не використовують в своїй діяльності методи бізнес-планування, стає відомо лише після складання квартального або навіть річного балансу. Тому переважна більшість таких підприємств перебувають в стані фінансової кризи.

Бізнес-планування – це процес розроблення і детального обґрунтування реалізації підприємницької ідеї, який включає аналіз ринкових, виробничих, організаційних і фінансових аспектів передбачуваного бізнесу та визначення найкращих способів досягнення наперед встановлених цілей. Бізнес планування дозволяє передбачити проблеми, які можуть з'явитися в процесі реалізації підприємницької ідеї та знайти ефективні шляхи їх вирішення. Бізнес-планування також може моделювати систему управління новим бізнесом, забезпечує основу для прийняття ефективних управлінських рішень та сприяє зниженню ризиків підприємницької діяльності. ***В процесі бізнес-планування вирішуються такі основні стратегічні та тактичні завдання:***

- оцінювання організаційно-управлінського та фінансово-економічного стану підприємства;
- аналіз зовнішнього бізнес-середовища підприємства, його сильних і слабких сторін діяльності;
- формування цілі, розробка стратегії і тактики конкурентної боротьби підприємства;
- визначення потреби та джерел надходження матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для досягнення цілей підприємства;
- оцінювання фінансових результатів на перспективу та виявлення ризиків у діяльності підприємства;
- інформування працівників підприємства про цілі бізнесу й засоби їх досягнення;
- розроблення заходів з мотивації працівників підприємства на виконання завдань підприємства тощо.

4. Сучасний бізнес функціонує в умовах наростання складності, невизначеності та динамічних змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Джерела виникнення невизначеності різноманітні і пов'язані з дією цілої низки факторів, які є як усередині організації, так і зовні її.

На думку Ф. Котлера, ***стратегія*** – це план досягнення бажаних результатів. При цьому Ф. Котлер зазначає, що стратегічне планування вимагає дотримання трьох основних умов:

1. Управління компанією будується на принципах управління інвестиційним портфелем. Кожен напрям має свій потенціал отримання прибутку, відповідно до якого і розподіляються ресурси компанії.

2. Ретельна оцінка перспектив кожного виду діяльності, вивчення показників ринкового зростання і позиції компанії на конкретному ринку.

3. Стратегія. Кожна компанія, враховуючи профіль діяльності, цілі, можливості, навички та ресурси, розробляє власну стратегію. Для кожного бізнесу компанією розробляється план досягнення довгострокових цілей.

Стратегічне планування – це процес, який передбачає збір і обробку інформації для постановки стратегічних цілей, вироблення стратегії, розробки планів досягнення цілей і способів підвищення ефективності бізнесу, призначений для узгодження вимог зовнішнього оточення з можливостями компанії. Мета цього процесу – забезпечити успіх компанії в довгостроковій перспективі.

Стратегічне планування має такі етапи:

- визначення бачення та місії;

- постановку стратегічних цілей і визначення цільових показників;
- розробку стратегії;
- формування передумов (припущень);
- розробку заходів (планів, програм) для досягнення цілей;
- визначення і розподіл ресурсів, що забезпечують досягнення поставлених цілей;
- доведення планів до осіб, відповідальних за їх реалізацію;
- збір інформації про виконання планів, аналіз;
- коригування планів.

Практика підтверджує, що застосування стратегічного планування дає важливі переваги для компанії, оскільки воно дає змогу вирішити такі питання:

- підготуватися до використання сприятливих можливостей для розвитку бізнесу;
- з'ясувати виникаючі небезпеки і проблеми;
- раціонально розподілити обмежені ресурси;
- поліпшити координацію дій в організації;
- поліпшити функцію контролю всередині організації;
- забезпечити зростання можливостей для інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень та обміну необхідною інформацією;
- спонукати керівників до реалізації своїх рішень у процесі їх роботи;
- підвищити професійну підготовку керівників.

Між стратегічним планом і його фактичною реалізацією може бути розрив. У більшості випадків причини розриву між стратегічним планом і його реалізацією пов'язані з невмінням керівників реалізувати наявний план. Так, М. Ковен виділяє чотири основні причини виникнення розриву з вини менеджменту:

1) невміння забезпечити підтримку плану;
2) невміння донести суть стратегії до інших співробітників;
3) невміння дотримуватися плану;
4) невміння адаптуватися до змін.

Усі організації незалежно від їх масштабу і галузевої належності стикаються з так званою дилемою планування, яка своїм корінням сягає в протиріччя між логікою і творчістю, раціональним та інтуїтивним мисленням.

На сьогодні при формуванні стратегії вчені приділяють увагу такому аспекту, як творчість. Так, Г. Мінцберг підкреслює значущість елемента творчості людини таким чином: «творчість не терпить послідовності – творець знаходить нові поєднання явищ, які досі вважалися несумісними. Будь-яка стратегія, як і будь-яка теорія, є спрощення, яке неминуче спотворює реальність».

Дилема планування може бути вирішена шляхом поєднання двох видів мислення – аналітичного та інтуїтивного. Тому керівник має володіти всім набором прийомів, поєднуючи свої аналітичні здібності і відточену інтуїцію.

Для того щоб бути ефективною, організація в процесі стратегічного планування має вміти поєднувати логіку та інтуїцію. Однак, щоб зв'язати воєдино стратегічні цілі і стратегію їх досягнення в деяке узгоджене кероване ціле, забезпечити реалізацію цілей на практиці різними підрозділами компанії, необхідним є розроблення бізнес-плану.

5. Матеріали, які дають комплексну оцінку підприємницького проєкту і обґрунтовують доцільність вкладання інвестицій в нього, рекомендується у всьому світі представляти у формі бізнес-плану. ***Бізнес-план – це документ, в якому викладені цілі і завдання підприємницького проєкту, оцінка підприємства і його зовнішнього бізнес-середовища, способи досягнення поставлених цілей та техніко-економічні показники проєкту.***

В сучасній практиці бізнес-план виконує декілька функцій. Перша із них особливо необхідна на період створення підприємства та при виробці нових напрямів діяльності й пов’язана з можливістю використання бізнес плану для розроблення стратегії бізнесу. Це дає змогу розглядати бізнес-план як невіддільний елемент стратегічного планування.

Друга функція пов’язана з використанням бізнес-плану для оцінки можливості розвитку

нового напряму діяльності та контролю процесів всередині підприємства. Це дає змогу розглядати бізнес-план як сам процес планування та інструмент внутрішньофірмового управління.

Третя функція дозволяє своєчасно передбачити можливі перешкоди і проблеми в процесі реалізації підприємницького проекту та підготувати необхідні заходи для їх усунення.

Четверта функція пов'язана з використанням бізнес-плану як інструменту для забезпечення фінансування підприємства. Вирішення питання про надання кредитів, ресурсів або технологій можливо лише при наявності обґрунтованого бізнес-плану.

П'ята функція шляхом залучення співробітників підприємства в процес розробки бізнес-плану сприяє їх інформованості, підвищенню кваліфікації та створює мотивацію досягнення цілей. Це дає змогу розглядати бізнес-план як інструмент самонавчання.

Отже, ***бізнес-план – це комплексний документ, який відображає всі основні аспекти підприємницького проєкту та визначає раціональні шляхи його реалізації.*** Врахування специфічних для даного підприємницького проєкту факторів зумовлює різноманітність бізнес-планів по формі, змісту, структурі тощо.

Бізнес-плани можна класифікувати за різними критеріями:

- ***за видом проєкту*** – комерційно-виробничі, інвестиційні, інноваційні, організаційні, освітні тощо;
- ***за тривалістю здійснення проєкту*** – короткострокові (до 3 років), середньострокові (до 3-5 років), довгострокові (понад 5 років);
- ***за об'єктами*** бізнесу (рис. 2);
- ***за складністю*** – прості, складні тощо.

Розглянемо основні з них.

1. ***Комерційно-виробничий бізнес-план*** (бізнес-план розвитку підприємства). Він необхідний для обґрунтування шляхів та способів досягнення цілей розвитку підприємства з найменшими витратами, визначення економічних і фінансових показників на перспективу, обґрунтування доцільності залучення необхідних інвестицій та ресурсів.

2. ***Інвестиційний бізнес-план.*** Метою такого бізнес-плану є обґрунтування доцільності будівництва нового об'єкта або впровадження нової технології виробництва продукції, які пов'язані з залученням інвестицій. В бізнес-планах такого типу основна увага приділяється поверненню кредитів і своєчасній оплаті відсотків за їх використання. Зазвичай банки розробляють певні стандарти інвестиційних бізнес-планів.



Рис. 2 – Види бізнес-планів за об'єктами бізнесу

3. ***Бізнес-план структурного підрозділу.*** Він розробляється для обґрунтування обсягів і

ступеня пріоритетності централізованого виділення ресурсів або величини прибутку, що залишається в розпорядженні окремого підрозділу.

4. ***Бізнес-план фінансового оздоровлення.*** Він визначає цілі та розкриває процес проведення санації підприємства-боржника. В ньому дається докладна оцінка кризового стану підприємства та обґрунтовуються основні параметри його фінансового оздоровлення.

5. ***Бізнес-план реорганізації підприємства.*** Метою такого плану є обґрунтування доцільності поділу підприємства або злиття підприємств.

6. ***Бізнес-план диверсифікації.*** Він розробляється не стільки для залучення зовнішнього капіталу на фінансування проєкту, скільки для власників підприємства, які бажають розширити свій бізнес. В ньому обґрунтовується сумісність існуючих та нових сфер бізнесу.

6. Відправна точка, з якої починається нове підприємство, новий товар, будь-який інноваційний процес, – це ідея (грец. – образ). ***Бізнес-ідея – це концепція бізнесу, яка пов'язана з розумінням цінності, пропонованої споживачеві.*** Вона може бути як власною (новою, оригінальною, зародженою вперше), так і запозиченою ззовні.

Генерування ідей є першим і дуже важливим етапом інноваційного процесу, результатом якого є певна кількість перспективних для організації ідей.

Характеристики вигідної ділової пропозиції можна сформулювати таким чином:

Людина + Ідея + Інвестиції = Прибуток

Ідеї необхідні не тільки для того, щоб почати свою справу, а й на всіх інших етапах функціонування підприємства.

До найбільш корисних джерел бізнес-ідей можна віднести такі:

- відгуки споживачів;
- рекомендації та побажання друзів, родичів;
- продукція, що випускається конкурентами;
- думки працівників торгівлі, збутових агентів;
- різні публікації з газет і журналів;
- публікації уряду, місцевої адміністрації міста, району;
- ідеї, що зародилися в соціальних службах або некомерційних організаціях;
- архіви патентного бюро;
- дослідні лабораторії та університети;
- власні науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки підприємства.

Основними перешкодами на шляху генерації ідей є:

- брак проникливості у потенційного підприємця;
- «вбивці ідей» (фрази: це працювати не буде; це вже пробували; хто буде за це платити; це безглуздо; це занадто просто; чому це не зробив хтось інший).

Існує ціла низка спеціальних методів, які допомагають виробляти і оцінювати нові бізнес-ідеї. До них можна віднести мозковий штурм, карту ідей, метод шести капелюхів, структурування думок (mind mapping), теорію вирішення винахідницьких завдань (ТВВЗ), морфологічний аналіз, синектику (метод Вільяма Гордона), метод фокальних об'єктів, рекомбінацію ідей і знань, Catchball та ін.

Основними методами генерації ідей є мозковий штурм та карти ідей.

Мозковий штурм – стимулює групи людей на пошук якомога більшої кількості ідей на певну тему в заданому інтервалі часу (як правило, 20 хвилин).

Використання карти ідей – це вдосконалений варіант мозкового штурму. Діють ті самі принципи, але учасників просять знайти ділові можливості за трьома основними типами підприємств: виробництво, послуги, торгівля.

Ідеї, які в кінцевому підсумку формують основу рентабельного бізнесу, належать до однієї з таких категорій:

- ідея вирішує проблему;
- ідея задовольняє потребу клієнта, купівельну тенденцію або конкретний сегмент ринку;
- ідея додає вартість;

- ідея пов'язана із законодавчими змінами;
- ідея як результат вдосконалення підприємцем своїх навичок і ресурсів.

Після генерування бізнес-ідей необхідно вибрати одну з них і формалізувати:

1. Яку проблему вирішує бізнес-ідея, яка вигода споживача? (Що?)
2. Який ринок пропонованого продукту? (Кому?)
3. Який механізм отримання доходу? (Як?)

Яку проблему вирішує бізнес-ідея? (Що?) Перша характеристика успішної бізнес-ідеї – це те, що вона чітко заявляє, яку потребу вона задовольняє і в якій формі (продукт або послуга). Помилка багатьох підприємців полягає в тому, що коли вони звертаються до вирішення проблем споживачів, вони розмірковують про технічні сторони і деталі продукту.

Ключовим фактором є вигода клієнта, а все інше має вторинне значення. Іншими словами, продукт або послуга – це засіб забезпечення вигоди споживача. Тому при формулюванні бізнес-ідеї необхідно чітко і ясно відобразити вигоду споживача.

Втрати для людини мають набагато більше значення, ніж придбання. Це явище було названо асиметричною реакцією людини на зміну добробуту. Люди йдуть на ризик, щоб уникнути втрат, але не схильні ризикувати, щоб отримати вигоду. Таким чином, досить проблематично виходити на ринок з товаром, занадто складним у застосуванні. Необхідно, щоб видима цінність нової продукції істотно перевищувала цінність старого продукту.

Який ринок пропонованого продукту? (Кому?) Бізнес-ідея демонструє існування привабливого ринку для продукту (послуги) і ідентифікує цільову групу споживачів. На даному етапі зовсім не потрібно проводити докладний аналіз ринку. Однак припущень, зроблених щодо розміру або сегмента ринку, буде цілком достатньо для опису бізнес-ідеї.

Який механізм отримання доходу? (Як?) Характеристика успішної бізнес-ідеї має показати механізм отримання доходу: яким чином буде забезпечуватися отримання доходу і в якому розмірі. У разі, якщо бізнес-ідея ґрунтується на використанні інноваційного механізму отримання доходу, необхідно пояснити це вже на стадії опису бізнес-ідеї.

Подання бізнес-ідеї має містити:

1) титульний аркуш, на якому вказано таку інформацію:
- назва продукту або послуги;
- прізвище та ім'я ініціатора / підприємця;
- примітка про конфіденційність;
- відповідні ілюстрації (якщо це необхідно);

2) основний текст, що містить:
- опис продукту чи послуги;
- інноваційні характеристики продукту або послуги;
- опис споживача;
- опис вигоди споживача;
- механізм отримання доходу (виручки).

Опис бізнес-ідеї має не перевищувати двох сторінок (без титульного аркуша). За потреби він може містити ілюстрації або діаграми (не більше чотирьох).

При описі бізнес-ідеї, спрямованої на отримання нового продукту або послуги, рекомендується дотримуватися такої моделі: мета – кінцевий результат – економічний ефект.

1. ***Мета*** – проблема, яку потрібно вирішити, чи можливість, яку потрібно реалізувати.
2. ***Кінцевий результат*** – це передбачуваний спосіб вирішення проблеми або реалізації можливості.
3. ***Економічний ефект*** – це передбачувана віддача (ефективність) кінцевого результату, виражена в грошових одиницях.

ЛЕКЦІЯ № 1.2
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «ПІДГОТОВЧА СТАДІЯ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ»

План лекції

1. Стратегічне планування на підготовчій стадії
2. Оцінка сприятливих зовнішніх можливостей та загроз для бізнесу. Виявлення сильних і слабких сторін фірми
3. Визначення місії фірми та формулювання цілей діяльності фірми
4. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. ***Стратегія*** – це генеральна довгострокова програма дій фірми з визначенням пріоритетів і ресурсів для досягнення конкретних цілей власного бізнесу. Реальний процес розробки стратегії полягає у стратегічному плануванні.

Логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану має послідовно передбачати (рис. 1):

1) оцінку загального стану за допомогою проведення зовнішнього та внутрішнього аналізу, тобто виявлення сприятливих можливостей і загроз для бізнесу; його переваг і недоліків;

2) визначення основних напрямів діяльності (місії) фірми;

3) аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії;

4) опрацювання плану дій для досягнення цілей.

		Конкурентні переваги фірми	
		найнижчі витрати	унікальні властивості товару (послуги)
Ринок товарів (послуг)	увесь ринок або його більша частина	**Стратегія контролювання витрат**	**Стратегія диференціації**
	сегмент ринку (ринкова ніша)	**Стратегія фокусування**	
		фокус витрат	**фокус диференціації**

Рис. 1 – Типові стратегії бізнесу за М. Портером

2. Проведення зовнішнього аналізу має подвійну мету: з одного боку, визначити сприятливі можливості та загрози для бізнесу, а з іншого – ідентифікувати ключові фактори успіху.

Зовнішній аналіз – це процес оцінки зовнішніх факторів, тобто таких, які об'єктивно утворюються в середовищі функціонування фірми, на які вона безпосередньо не може впливати. Зовнішній аналіз ставить дві головні цілі:

1) визначити сприятливі можливості та загрози для фірми;

2) ідентифікувати ключові фактори успіху в обраній сфері бізнесу.

Сприятливі можливості – це фактори зовнішнього середовища, які допомагають досягненню цілей фірми.

Загрози – це зовнішні умови, які обмежують можливості фірми безперешкодно досягти потрібної мети. Ті самі фактори можуть створювати як додаткові можливості, так і додаткові перешкоди.

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

а) загальні макроекономічні фактори;

б) галузеві фактори.

До загальних макроекономічних факторів належать:

- макроекономічні показники;

- соціально-демографічна ситуація;
- державне регулювання бізнесу;
- природні умови та екологічні обмеження.

Аналіз макроекономічних факторів унаочнює ступінь залежності майбутнього бізнесу від впливу кожного з них і дає змогу сформулювати потенційні сприятливі можливості та (або) очікувані загрози.

Після аналізу зовнішніх факторів виконується прогноз й оцінка галузевих факторів. Аналіз галузевих факторів має на меті:

- оцінити розміри галузі;
- визначити основні сили, що конкурують у галузі;
- оцінити ступінь інтенсивності конкуренції;
- визначити ключові фактори успіху в галузі.

Предметом галузевого аналізу є такі фактори: споживачі, постачальники, конкуренти, перешкоди для входження в галузь, технології. Підприємцеві важливо оцінити конкурентну позицію своєї майбутньої фірми стосовно конкуренції.

Практичним вирішенням є побудова матриці конкурентного профілю.

3. ***Місія фірми*** – це сенс її існування, це справа, якій ви служите. Вона формує цінності, вірування і принципи бізнесу, відображає призначення компанії, її позиціонування (відмінність від інших учасників ринку), визначає ту роль, яку компанія хоче відігравати в суспільстві. Місія також має визначати, що компанія не буде робити.

Місія нічого не говорить про напрямок розвитку фірми, майбутню діяльність, цілі та бізнес-плани. Вона вносить стратегічний сенс у діяльність компанії, породжує прагнення до досконалості і стає платформою мотивації персоналу.

Таким чином, ***місія фірми – це її головне призначення, особлива роль, чітко окреслена причина її існування, які в сукупності формують основні напрями та орієнтири діяльності фірми.*** Місія ніби окреслює межі бізнесу фірми, допомагає уявити її можливості та визначити те, на що не треба марно витрачати зусиль. Місія визначає, чим займається фірма, на яку цільову аудиторію спрямована її діяльність, які відмінності від інших фірм.

Під час розроблення місії слід діяти певним чином.

По-перше, сформулювати внутрішню місію фірми, не призначену для друку. Для цього власники і керівники компанії мають відповісти на п’ять запитань:

1 Що ми робимо? (Яким бізнесом ми займаємося?)

2 Для кого ми це робимо?

3 Де географічно ми це робимо?

4 Як ми це робимо? (Що робить ваш бізнес унікальним? Які наші конкурентні переваги?)

5 Що ми не робимо, і не будемо робити?

Фактично ці питання визначають вид діяльності фірми (питання 1), межі бізнесу (питання 2, 3 і 5) і джерело конкурентоспроможності компанії (питання 4). Після того як отримано відповіді на ці запитання, можна спробувати сформувати привабливу публічну місію (місію для опублікування у вигляді одного або декількох пропозицій).

Бачення – це мрія, це уявлення власників і топ-менеджерів про фірму в майбутньому. Тобто бачення – це опис того стану, який фірма хоче досягти до певного часу, і того, яким шляхом це буде здійснюватися.

З бачення фірми мають формуватися попередні цілі компанії.

Ключові цінності фірми – це фундаментальні переконання, на яких базується бізнес. Це головні принципи, які використовуються при взаємодії з іншими компаніями, клієнтами та співробітниками.

Стратегія – це визначення конкретних ініціатив для досягнення бачення фірми та проходження заявленої місії.

Майкл Портер визначав стратегію не тільки як «те, що планує зробити організація, але також і те, що вона вирішує не робити».

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

У процесі опрацювання стратегії для формулювання цілей фірми, правило, користуються такими термінами (показниками): прибутковість, продуктивність, або ефективність, продукція, ринок, виробнича потужність, персонал.

4. Поліваріантність стратегій зумовлює необхідність аналізу стратегічних альтернатив і вибору ліпшої з них. При цьому можна взяти за основу одну з типових стратегій: контролювання витрат, диференціації, фокусування (рис. 1).

Стратегія контролювання витрат базується на реалізації ідеї зменшення власних поточних витрат порівняно з витратами конкурентів. Існує кілька способів її побудови (збільшення обсягів виробництва, зменшення непрямих витрат, застосування нових технологій та устаткування).

Вона ефективно спрацьовує, коли споживачі чутливі до зміни цін на продукцію фірми, фірми-конкуренти продають на ринку такі самі товари, фірма може регулювати обсяги виробництва і продажу продукції.

Стратегія диференціації передбачає просування на ринок товарів, що є привабливішими за своїми властивостями для споживачів порівняно з продукцією конкурентів. Імовірні ризики за вибору цієї стратегії можуть бути зумовлені недооцінкою споживачами унікальних властивостей продукту або його неконкурентоспроможністю через зростання ціни.

Розробка стратегії фокусування спрямовується: на вибір одного чи кількох сегментів ринку, ідентифікацію потреб споживачів у сегменті і на пошуки більш досконалих способів 35 задоволення запитів споживачів. Це можна зробити за допомогою контролювання витрат або диференціації з використанням двох варіантів (фокусу витрат і фокусу диференціації).

ЛЕКЦІЯ № 1.3
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «СТРУКТУРА, ЛОГІКА РОЗРОБКИ ТА ОФОРМЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ»

План лекції

1. Структура бізнес-плану
2. Логіка розроблення бізнес-плану

Література: 2, 3, 4, 5, 6.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Зміст, структура та обсяг бізнес-плану залежать від:

- аудиторії, для якої розробляється план;
- сфери діяльності, виду продукту і розміру майбутнього бізнесу;
- наявності конкурентів і перспектив розвитку підприємства тощо.

На початку ринкових перетворень в Україні бізнес-плани розроблялися переважно за стандартами Організації Об`єднаних Націй по промисловому розвитку (UNIDO) та Європейського Банку Реконструкції та Розвитку (ЄБРР).

Структура бізнес-плану за методикою UNIDO має такий вигляд:

1. Титульний аркуш
2. Меморандум про конфіденційність
3. Резюме дослідження
4. Передісторія і основна ідея проєкту
5. Аналіз ринку і стратегія маркетингу
6. Сировина і матеріали
6. Місце здійснення проєкту
8. Інженерне проєктування і технологія
9. Організація виробництва і накладні витрати
10. Людські ресурси

11. Планування і кошторис робіт по проєкту
12. Фінансова оцінка
13. Економічний аналіз витрат і прибутку
14. Додатки

Структура бізнес-плану за стандартами ЄБРР (Європейський Банк Реконструкції та Розвитку) має такий вигляд:

1. Титульний аркуш
2. Меморандум про конфіденційність
3. Резюме
4. Підприємство

4.1. Історія розвитку підприємства і його стан на момент створення бізнес-плану, опис поточної діяльності

4.2. Власники, керівний персонал, працівники підприємства
4.3. Поточна діяльність
4.4. Фінансовий стан
4.5. Кредити
5. Проєкт
5.1. Загальна інформація про проєкт
5.2. Інвестиційний план проєкту
5.3. Аналіз ринку, конкурентоспроможність
5.4. Опис виробничого процесу
5.5. Фінансовий план
5.6. Екологічна оцінка
6. Фінансування
6.1. Графіки отримання та погашення кредитних коштів
6.2. Застава і поручительство
6.3. Обладнання та роботи, які будуть фінансуватися за рахунок кредитних коштів
6.4. SWOT - аналіз
6.5. Ризики і заходи щодо їх зниження
7. Додатки

Узагальнення світового та вітчизняного досвіду складання бізнес-плану підприємств дозволило Міністерству економіки України розробити Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств для надання методичної допомоги суб'єктам господарювання при складанні річних та довгострокових планів їх розвитку.

Відповідно до цих Методичних рекомендацій, затверджених наказом Міністерства економіки України від 6 вересня 2006 р. № 290 бізнес-план підприємства має складається з таких основних розділів:

1. Резюме
2. Характеристика підприємства
3. Характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством
4. Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг)
5. Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги
6. План маркетингової діяльності
7. План виробничої діяльності підприємства
8. Організаційний план
9. План охорони навколишнього середовища
10. Фінансовий план та програма інвестицій
11. Аналіз потенційних ризиків
12. Бюджетна та економічна ефективність інвестиційного бізнес-плану
13. Соціально-економічні наслідки реалізації інвестиційного бізнес плану.

Наявність багатьох чинників, які впливають на зміст, структуру та обсяги бізнес-плану унеможливлюють існування певної стандартної, універсальної форми бізнес-плану. Проте склад

розділів бізнес-планів практично залишається незмінним, що дає можливість розробити загальні підходи до їх розробки.

На підприємствах найбільш складними є бізнес-плани, що розробляються з метою залучення зовнішніх інвестицій у сферу виробничої діяльності. Тому детально розглянемо структуру і зміст бізнес-плану, що орієнтований на залучення інвестицій у виробничу діяльність.

Орієнтовний склад бізнес-плану виробничого підприємства

1. Титульний лист
2. Зміст бізнес-плану
3. Резюме
4. Галузь, підприємство та його продукція
4.1. Поточна ситуація і тенденції розвитку галузі
4.2. Сучасний стан та стратегія зростання підприємства
4.3. Опис продукції (послуг) та напрями її удосконалення
5. Дослідження і аналіз ринку
5.1. Споживачі продукту підприємства
5.2. Існуючі і потенційні конкуренти
5.3. Розмір і місткість ринку
6. План маркетингу
6.1. Цілі і стратегія маркетингу
6.2. Система збуту і реалізації продукції
6.3. Політика ціноутворення
6.3. Організація рекламної кампанії
6.4. Політика підтримки продукції підприємства
7. Виробничий план
7.1.Технологія виробництва
7.2. Виробнича програма
7.3. Матеріально-технічна база та її розвиток
7.4. Постачальники сировини та матеріалів
7.5. Розрахунок витрат виробництва і собівартості продукції
8. Організаційний план
8.1. Форма власності, власники підприємства
8.2. Організаційна структура підприємства
8.3. Потреба в кадрах за професіями
8.4. Кадрова політика
8.5. План соціального розвитку колективу
9. Фінансовий план
9.1. План доходів і витрат
9.2. План руху грошової готівки
9.3. Балансовий план
9.4. Фінансові коефіцієнти
10. Оцінка ризиків і їх страхування
10.1. Види ризиків
10.2. Програма страхування від ризиків
11. Додатки
- копії звітних документів
- копії контрактів, ліцензії тощо
- схеми технологічних процесів
- прейскуранти постачальників

Титульний лист. Бізнес-план починається з титульного листа, який може бути оформлений таким чином:

Назва проєкту _____

Назва підприємства____ _____

Адреса _____
E-mail _____, Факс _____, Тел. _____
Керівник підприємства _____ Тел. _____
Проєкт підготовлений _____ Тел. _____
Дата розробки бізнес-плану _____
Конфіденційність _____

Меморандум про конфіденційність складається з метою попередження усіх осіб про нерозголошення інформації, яка міститься в бізнес-плані, та використання її виключно в інтересах підприємства, яке подало проєкт.

Зміст. За титульним аркушем наводиться зміст, який містить перелік розділів, додатків та інших ілюстративних матеріалів, що включені в бізнес план.

Анотація. Бізнес-план може містити анотацію, в якій поданий короткий опис мети і основних положень бізнес-плану (0,5 – 2 сторінки). В анотацій вказується повна назва підприємства, форма власності, реквізити тощо. Порядок оформлення:

Підприємство _____
Назва установчого документа _____
Місце реєстрації _____
Дата реєстрації _____
Реєстраційний номер _____
Форма власності _____
Рік заснування підприємства _____
Статутний капітал _____
Юридична адреса _____
Перелік основних видів діяльності _____
Команда управління _____
E-mail _____, Факс _____, Тел. _____
Платіжні реквізити: р/р _____МФО _____
Сутність проєкту та місце реалізації _____
Результат реалізації проєкту _____
Необхідні фінансові ресурси _____
Строк окупності проєкту _____
Очікуваний середній прибуток _____
Форма і умови участі інвестора _____
Можливі гарантії повернення інвестицій _____

Резюме. Бізнес-план розпочинається з резюме. Резюме розробляється в кінці складання бізнес-плану так як воно містить (2-3 сторінки тексту) підсумкову інформацію про майбутній бізнес і його цілі із наступних розділів. Тому на практиці резюме складають, використовуючи вже написану частину бізнес-плану. Резюме повинно бути написано так, щоб зацікавити потенційних інвесторів. Майбутні інвестори і кредитори фірми після прочитання резюме повинні отримати чітку відповідь на свої запитання: «що вони одержать при успішній реалізації плану?» і «який ризик втрати ними коштів?»

Резюме повинно включати таку інформацію:

- опис концепції та суті майбутнього бізнесу;
- переваги продукції, основні споживачі та передбачувані обсяги продажу продукції;
- стратегії і тактика досягнення мети;
- сукупна вартість проєкту та сума коштів, які фірма інвестує в проєкт;
- потреба у фінансуванні, бажана форма і умови інвестування;
- очікуваний прибуток, рівень дохідності і термін окупності інвестицій;
- гарантії повернення позичкових коштів.

Резюме закінчується особистою оцінкою підприємцем шансів на успіх його проєкту.

Галузь, підприємство та його продукція. Даний розділ містить відомості про галузь, підприємство і сферу його діяльності. Тут відображаються факти, які вплинули на появу ідеї

передбачуваного бізнесу, а також проблеми, які існують на підприємстві нині. Оцінюється фактичний стан підприємства на ринку та вказуються напрями його розвитку на перспективу. Для підприємства, які уже давно існують, наводиться коротка історія його господарської діяльності. Розглядаються основні чинники, які впливають чи можуть вплинути на діяльність підприємства. Також даний розділ містить загальну характеристику галузі, мету діяльності підприємства, стратегію бізнесу, характеристику об'єкта бізнесу та відомості про економічні показники продукції.

Дослідження і аналіз ринку. Даний розділ зазвичай присвячений дослідженню та аналізу ринку, конкуренції на ньому тощо. В першу чергу ринкові дослідження направлені на вияв споживачів продукції нині і в майбутньому. Визначаються пріоритети, якими керуються споживачі при купівлі: якість, ціна, час постачання, надійність постачання і т.д. У рамках дослідження ринку проводиться сегментація ринку, визначається розміри і місткість ринків по продукції підприємства.

План маркетингу. Даний розділ містить інформацію про:

- стратегію маркетингу, яка буде прийнята на підприємстві;
- способи і канали реалізації продукції;
- ціни на продукцію;
- способи збільшення обсягів реалізації продукції;
- бюджет маркетингу.

Виробничий план. У цьому розділі бізнес-плану обґрунтовують виробничі програми основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, які охоплюють питання з визначення обсягів виробництва і використання продукції, розрахунку потреби в ресурсах та їх вартості.

Організаційний план. Даний розділ бізнес-плану присвячений системі управління підприємством і його кадровій політиці. В ньому викладають організаційну структуру управління, дають професійну характеристику керівнику і основним спеціалістам підприємства, аналізують кадровий склад та висвітлюють кадрову політику підприємства, представляють план соціального розвитку.

Фінансовий план. Головне завдання цього розділу бізнес-плану – узагальнити результати всіх його попередніх розділів у вартісній формі та обґрунтувати доцільність реалізації підприємницького проєкту за економічними критеріями. Фінансовий план містить такі підрозділи:

1) план доходів і витрат;
2) план грошових надходжень;
3) плановий баланс;
4) фінансові коефіцієнти.

В ***плані доходів і витрат*** на основі прогнозу обсягів продажу продукції визначають величину грошових надходжень від реалізації продукції, розраховують операційні витрати підприємства на виробництво і реалізацію продукції, обчислюють операційний прибуток, суму податків та чистий прибуток підприємства.

Головне завдання розробки плану руху готівки полягає в узгодженні в грошових надходжень та виплат, щоб забезпечити ліквідність підприємства в плановий період.

Плановий баланс складається з метою визначення фінансового стану підприємства на певну дату планового періоду. Оцінку майбутнього стану підприємства дають за допомогою розрахунку стандартних фінансових показників.

Оцінка ризиків і їх страхування. З розвитком ринкових відносин бізнес здійснюється завжди в умовах невизначеності і зміни як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Це означає, що постійно виникає неясність у одержанні запланованої величини кінцевого результату та виникає небезпека непередбачуваних втрат. В цьому зв'язку становиться актуальним оцінка та аналіз ризиків, вибір способів їх протидії. Саме в цією метою розробляється такий розділ бізнес-плану як «Оцінка ризиків і їх страхування».

Вище наведена структура бізнес-плану є лише приблизною і в кожному конкретному випадку може бути уточнена.

2. Структура бізнес-плану не відповідає послідовності його розробки. Універсальну послідовність опрацювання бізнес-плану представити досить складно.

В процесі розробки бізнес-плану необхідно:

1) опрацювати всі основні розділи бізнес-плану;

2) кілька разів повертатися до вже підготовлених розділів для доповнення, уточнення та доопрацювання.

Загальна логіка розробки бізнес-плану може бути такою:

1) вибір виду продукції для ринку;
2) дослідження ринкового середовища майбутнього бізнесу;
3) вибір місцезнаходження підприємства;
4) прогнозування обсягів продажу продукції;
5) визначення виробничих параметрів майбутнього бізнесу;
6) опрацювання цінової та збутової політики;
7) вибір форми бізнесу та визначення його організаційних параметрів;
8) опис можливих ризиків і розробка заходів щодо їх мінімізації;
9) оцінка фінансових параметрів майбутнього бізнесу;
10) написання резюме та висновків бізнес-плану.

РОЗДІЛ № 2. «РОЗДІЛИ БІЗНЕС-ПЛАНУ»

ЛЕКЦІЯ № 2.1
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «ГАЛУЗЬ, ПІДПРИЄМСТВО І ЙОГО ПРОДУКЦІЯ»

План лекції

1. Загальна характеристика підприємства та його продукції
2. Дослідження ринку
3. Визначення попиту на продукти (послуги)
4. Аналіз конкурентів

Література: 2, 3, 5, 6.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. ***Дослідження галузі, опис фірми та продукції опрацьовується в бізнес-плані, щоб:***

– обґрунтувати перспективність галузі, до якої належить бізнес;

– породити довіру до бізнесу описом переваг його продуктів.

Для цього необхідно розглянути такі складові:

1. Сучасна ситуація і тенденції розвитку галузі.

2. Фірма, її продукти і (або) послуги.

3. Патенти, товарні знаки, інші права власності на продукт (послуги).

4. Стратегія зростання фірми.

Стислий аналіз стану галузі передбачає:

Загальний опис галузі і її розміри (динаміка обсягів продажу в галузі, тенденції зростання і розвитку галузі).

Найбільші підприємства галузі (вказати загальну кількість, подати перелік провідних підприємств галузі і вказати їх частку збуту, навести динаміку появи фірм у цій галузі за три роки).

Регіональна структура виробництва (загальна характеристика регіону, розподіл підприємств за областями).

Розвиток експорту та імпорту продукції/послуг (обсяги експорту та імпорту, перелік товарів, що експортуються/ імпортуються, куди експортується/ звідки імпортується продукція, оцінка перспектив розвитку експорту / імпорту в галузі і для регіону).

Основні характеристики підприємств галузі – потенційних конкурентів.

Цільові програми розвитку галузі (галузеві, регіональні): основні завдання та пріоритети розвитку, чи виділяються фінансові ресурси, чи надаються податкові пільги.

Ключові фактори успіху (бренд, доступ до каналів розподілу і фінансування, технологія, науково-дослідні розробки).

Необхідне юридичне забезпечення обраного виду бізнесу (ліцензії та дозволи на ведення бізнесу, витрати на отримання цих юридичних документів, перелік контролюючих органів). Податкове оточення бізнесу (найменування податку, база оподаткування з податку, ставка податку, податковий період, пільги з податку).

Основні дані про компанію: повне найменування; організаційно-правова форма; форма власності; місце розташування та юридична адреса; поштова адреса; електронна адреса; інтернет сайт; профіль і основні види діяльності; характеристика юридичних документів, необхідних для розглянутих видів діяльності (ліцензії, дозволи, терміни їх дії).

Історія створення компанії: дата заснування; основні етапи розвитку; наявні досягнення за останній період і їх значення для бізнесу; стадія розвитку бізнесу на даний момент.

Поточна організація бізнесу – склад управлінської команди, їхні частки участі в капіталі; розмір статутного капіталу компанії.

Стисла характеристика інфраструктури бізнесу – основні будівлі і приміщення; виробничі потужності; активи компанії.

Відмітні компетенції компанії – це набір унікальних характеристик або спроможностей, які створюють особливу цінність для споживача. До потенційних компетенцій можна віднести способи задоволення потреб основних споживачів (ноу хау), ефективні системи збуту продуктів/послуг, персонал, географічне розташування.

Як правило, бізнес-план містить таку інформацію про продукти (послуги) фірми:

Найменування продукції (послуг).

Призначення продукту (послуги).

Основні характеристики продукту (послуги). Наводяться фізичний опис і ключові характеристики продукції (технічні, естетичні та ін.).

Споживчі властивості продукту (послуги). Описуються конкретні вигоди, переваги, одержувані споживачем від використання продукту (послуги).

Основні конкурентні переваги продукту (послуги). Зазначається, в чому полягають інноваційність та унікальність продукту. Вказуються конкурентні переваги продукції порівняно з продукцією найближчих конкурентів, кращими вітчизняними і зарубіжними зразками.

Основні споживачі та напрями використання продукції. Дається характеристика основних споживачів, вказується, чи використовується продукція для кінцевого споживання або для подальшої переробки.

Життєвий цикл продукції (послуги). Дається характеристика фази життєвого циклу продукту або послуги. Вказуються тимчасові інтервали, необхідні для доведення нового продукту до першого продажу, до піку продажів, до піку прибутку, до припинення продажу.

Асортимент і структура випуску продукції. Вказується планований асортимент і структура випуску продукції (в натуральних і вартісних показниках).

Ціноутворення товару. Вказуються приблизна ціна одиниці продукції (послуги), витрати і орієнтовний прибуток з кожної одиниці товару (послуги).

Слабкі сторони продукту або послуги, які необхідно пов'язати зі способами подолання цих слабкостей.

Юридична захищеність продукції (послуги). Вказується наявність захищеності продукту в цілому або його окремих елементів (патентами, товарними знаками, правом на виготовлення копій).

Додаткові сервісні послуги. Дається стисла характеристика умов поставки, додаткових сервісних послуг споживачам.

Ключовим методом узгодження внутрішніх можливостей, ресурсів підприємства і умов зовнішнього середовища є ***SWOT аналіз*** (Strength – сила, Weakness – слабкість, Opportunity – можливість, Threat – загроза). На перетині можливостей, загроз, сильних і слабких сторін

формуються стратегії розвитку підприємства.

2. Розділ «Аналіз ринку» може складатися з таких підрозділів, як опис ринку і його цільових сегментів, визначення попиту на продукти (послуги) і аналіз конкурентів.

Опис ринку та його цільових сегментів. Ключові запитання, на які необхідно відповісти при описі ринку і його цільових сегментів, подано в табл. 1.

Таблиця 1 – Опис ринку та його цільових сегментів

Процедури / Запитання	Очікуваний результат
Сегментація ринку	
хто ваш споживач (замовник) продукції / послуг?	визначення цільового ринку і його сегментів
Вибір цільових сегментів	
які ваші основні сегменти ринку?	визначення найбільш привабливих цільових сегментів
які споживачі (чи групи їх) є найбільш привабливими у фінансовому відношенні)?	
в яких сегментах ринку є стійкий попит на товар / послугу?	
Позиціонування	
в чому полягають товарні особливості цільових сегментів і асортиментне наповнення їх?	виявлення того, які товари і на які ринки будуть поставлятися
як компанія буде позиціонувати свій товар /послугу для цих привабливих клієнтів?	
Аналіз і оцінка привабливості ринку	
які попит і оцінка потенціалу ринку в цілому і за сегментами?	оцінка попиту і потенціалу ринку. Оцінка частки ринку, яку компанія має намір контролювати
який ціновий стан ринку?	
яку частку ринку компанія збирається контролювати?	

Сегментування ринку – це виокремлення в межах ринку чітко визначених груп споживачів, які відрізняються один від одного за своїми потребами, характеристиками або поведінкою і для взаємодії з якими використовуються певні маркетингові комплекси. Споживачі, які належать до одного сегмента, однаково реагують на певні маркетингові заходи.

Основна мета сегментування – виявити для кожного сегмента ринку відносно однорідні потреби, визначити найкращий сегмент і відповідно до цього розробити товарну, цінову, збутову політику, а також політику просування. Для аналізу ринку товару слід використовувати результати макро- і мікросегментування ринку.

Макросегментація – це виділення цільового ринку продукції або послуг. Першим кроком макросегментації є визначення базового ринку. Він може бути визначений у трьох вимірах:

- потреби (функції), які необхідно задовольнити (що?);
- групи споживачів, вимоги яких необхідно задовольнити (кого?);
- існуючі технології, здатні створити ці функції (як?).

На підставі трьох вимірів базового ринку (потреби, групи споживачів і технології) можна визначити такі його структури: галузь промисловості, ринок і ринок товару.

Галузь промисловості визначається технологією незалежно від пов'язаних з нею функцій або груп споживачів. Вона може охоплювати дуже різнорідні функції і групи споживачів, ніяк не пов'язані між собою.

Ринок охоплює сукупність технологій для виконання однієї функції і для однієї групи споживачів.

Ринок товару є на перетині групи споживачів і набору функцій, побудованих на конкретній технології. Після визначення змінних сегментації наступне завдання полягає у визначенні комбінації їх з метою отримання робочої сітки сегментації.

Мікросегментація – виявлення всередині ідентифікованого ринку сегментів споживачів.

Завданням мікросегментації є проведення більш докладного аналізу різноманітності потреб усередині ринків товару, ідентифікованих на стадії макросегментаційного аналізу.

Проведення мікросегментаційного аналізу:

1) аналіз сегментації;

2) вибір цільових сегментів;

3) вибір позиціонування;

4) розробка цільової маркетингової програми.

Кроки 1 і 2 виконуються в ході проведення аналізу ринку, а кроки 3 і 4 здійснюються на етапі розробки плану маркетингу.

Результатом аналізу сегментації є сітка сегментації, в якій порівнюються характеристики ідентифікованих сегментів.

Наступне завдання – прийняття рішення про те, яку стратегію охоплення ринку обрати:

1) ***недиференційований маркетинг*** – підприємство ігнорує відмінності між сегментами ринку і вирішує розглядати ринок як єдине ціле, не використовуючи переваг аналізу сегментації;

2) ***диференційований маркетинг*** – стратегія повного охоплення ринку, але з програмами, адаптованими для кожного сегмента;

3) ***концентрований (сфокусований) маркетинг*** – підприємство зосереджує свої ресурси на задоволенні потреб одного або декількох сегментів.

3. Теорія маркетингу визначає попит як платоспроможну потребу. Попит на продукцію і послугу може бути визначений кількістю реалізованої продукції.

Попит є функцією реакції, тобто його рівень залежить від детермінант попиту, які бувають двох типів: неконтрольовані фактори середовища і маркетинговий тиск.

Верхню межу попиту за певний період часу називають потенціалом ринку. Залежність між первинним попитом і сумарною маркетинговою активністю в галузі має S-подібну форму, як показано на рис.1.

При нульовому маркетинговому тиску існує мінімальний рівень попиту Q_0; проміжний рівень E(Q) відповідає очікуваному попиту при сумарному тиску M. Коли загальний маркетинговий тиск збільшується, попит також збільшується. Коли сумарний маркетинговий тиск наближується до нескінченності, попит досягає свого максимального рівня Q_m. Цей максимальний рівень первинного попиту є поточним потенціалом ринку, тобто це та межа, до якої наближається первинний попит при сукупному обсязі маркетингових зусиль.

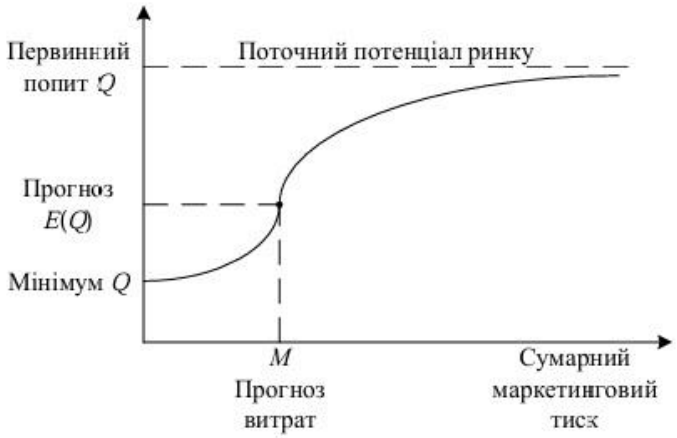


Рис.1 – Попит ринку як функція маркетингового тиску

Абсолютний потенціал ринку відповідає максимальному рівню попиту в припущенні, що потенційні споживачі ефективно споживають товар, в оптимальному обсязі при кожному використанні. Таким чином, абсолютний потенціал ринку відповідає верхній межі його поточного потенціалу, тобто це те, до чого прагне попит на ринку (рис. 2). Поняття абсолютного потенціалу ринку близьке до поняття місткості ринку.

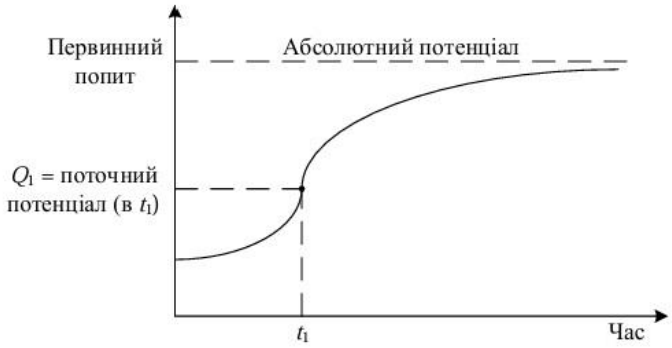


Рис. 2 – Абсолютний потенціал ринку

Існують різні способи визначення ємності ринку:

- метод прямого рахунку (ґрунтується на статистичних даних з продажу товару на аналізованому ринку);
- метод непрямих оцінок (оцінка ринкового попиту іншого товару, непрямим чином пов'язаного з оцінюваним товаром);
- метод пробного ринку (результати пробного продажу з метою експериментальної перевірки реакції споживачів на новий товар);
- змішані методи (поєднання всіх зазначених методів).

Оскільки кожен товарний ринок є унікальним, універсальних рецептів для визначення ємності ринку бути не може.

4. Для того щоб зібрати і узагальнити інформацію про конкурентів, необхідно виконати такі дії:

1. Скласти список фірм, які є найближчими (територіально) і великими (за розміром) основними конкурентами, вказавши назву і місце розташування кожної фірми-конкурента.

2. Перелічити види продукції (послуг), що становлять основу в загальному обсязі продажу конкурентів, і вказати найбільш вдалі продукти конкурентів.

3. Вказати найбільш важливі ринки збуту кожного конкурента і його частку на цих ринках.

4. Надати дані за обсягом реалізації продукції конкурентів (у натуральному і вартісному виразі) за останній рік.

5. Виявити профіль кожного з конкурентів, вказавши властиві йому переваги (сильні сторони) і недоліки (слабкі сторони). Мета – визначення характерних особливостей конкурентів, що дають їм переваги, а також визначення їхніх недоліків, які можуть обмежити їхній успіх.

6. Впорядкувати конкурентів щодо контрольованої ними частки ринку.

7. Виявити діючих на ринку конкурентів, які демонструють успіхи в галузі ефективного просування товарів на ринок. Описати методи, використовувані цими фірмами, що визначають ефективність їхньої збутової і цінової політики.

8. Вказати виявлені зміни в розвитку конкуренції (посилення або ослаблення) і в основних факторах конкуренції. Зазначити появу нових або зникнення колишніх конкурентів у галузі, зміну частки ринку порівняно з конкурентами. Визначити, які фірми зазнають труднощів і чому.

9. Зробити прогноз розвитку конкуренції в майбутньому на основі виявлених змін.

Основним аналітичним інструментом для діагностики факторів конкурентного середовища в галузі є модель п'яти сил конкуренції М. Портера.

Лекція № 2.2
Тема лекції: «Маркетинг-план»

План лекції

1. Формування стратегії маркетингу
2. Стратегія збуту та пеалізації продукції підприємства

Література: 2, 3, 5, 6.

Зміст лекції

1. Маркетингові дослідження та рішення, які приймаються на їх основі, знаходять своє відображення у відповідному розділі бізнес-плану – ***«План маркетингу».*** Він має пояснити стратегію виходу підприємства на ринок та завоювання його.

У даному розділі бізнес-плану обов'язково необхідно включити такі пункти, як:

1) цілі та стратегії;
2) ціноутворення;
3) схема розповсюдження товарів;
4) методи стимулювання продаж;
5) організація після продажного обслуговування покупців;
6) реклама;
7) бюджет маркетинга.

На початку розділу «План маркетингу» висвітлюються цілі та завдання маркетингової діяльності фірми. Процес формулювання цілей маркетингової діяльності ділиться на два етапи:

I. ***Визначення орієнтирів маркетингової діяльності підприємства.*** На цьому етапі необхідно вияснити, на якій стадії життєвого циклу (поява на ринку, зростання попиту, стабілізація попиту, спад попиту) знаходиться продукція підприємства. Залежно від цього вибираються різні орієнтири маркетингової стратегії.

На стадії появи продукції на ринок маркетингова діяльність підприємства має бути направлена на максимізацію її попиту.

На стадії зростання попиту на продукцію орієнтиром маркетингової діяльності підприємства є збільшення початкового попиту шляхом максимального задоволення конкретних потреб окремих сегментів ринку.

На стадії стабілізації попиту орієнтири маркетингової діяльності різних підприємств можуть бути неоднаковими. Метою фірм-лідерів на цій стадії є утримання, а по можливості і збільшення своєї частки ринку шляхом зниження ціни, удосконаленням каналів збуту тощо. Невеликі за розмірами підприємства, які виробляють товар аналогічний продукції фірм-лідерів, зосереджені на забезпеченні свого виживання шляхом виокремлення вузького сегмента ринку і найкращого його обслуговування.

II. ***Розподіл орієнтирів маркетингової діяльності підприємства на окремі цілі та визначення їх кількісно.*** На цьому етапі цілі маркетингової діяльності необхідно виразити конкретними показниками (частка ринку, обсяг реалізації продукції, розгалуження системи реалізації продукції тощо).

Після визначення цілей і завдань маркетингової діяльності обґрунтовують стратегію маркетингу.

До розробки стратегії застосовують такі типи маркетингових підходів:

- ***масовий маркетинг*** – орієнтація на широкий споживчий ринок з використанням одного базового комплексу маркетингу;
- ***концентрований маркетинг*** – орієнтація на одну групу споживачів з використанням спеціально опрацьованого комплексу маркетингу саме на цю групу споживачів;
- ***диференційований маркетинг*** – орієнтація на кілька груп споживачів з використанням спеціально опрацьованого комплексу маркетингу для кожної групи споживачів.

Базові маркетингові стратегії зазвичай вибирають із числа традиційних стратегій:

- лідерство по витратах;

- диференціації;
- проникнення на ринок;
- розширення ринку;
- розробки продукту.

У стратегії проникнення на ринок необхідно описати послідовність дій підприємства по: проникненню на новий ринок, введенню нового товару на старий ринок, проникненню з товаром ринкової новизни на нові сегменти ринку.

Опис стратегії розвитку підприємства здійснюється відповідно до даних табл. 1.

Таблиця 1 – Стратегії розвитку підприємства

Інтенсивне зростання	Інтеграційний ріст (вертикальна інтеграція)	Диверсифікований ріст
Можливості підприємства при існуючих масштабах діяльності	можливості інтеграції з іншими елементами маркетингової системи галузі	можливості, що відкриваються за межами галузі
Глибоке проникнення на ринок	регресивна інтеграція (отримати у володіння або поставити під жорсткий контроль постачальників)	концентрична диверсифікованість (поповнення асортименту виробами, схожими на товари підприємства)
Розширення меж ринку	прогресивна інтеграція (отримати у володіння або поставити під жорсткий контроль системи розподілу)	горизонтальна диверсифікованість (поповнення асортиментів виробами, не схожими на товари підприємства, але цікавими для існуючих споживачів)
Удосконалення товару	горизонтальна інтеграція (отримати у володіння або поставити під жорсткий контроль підприємства-конкуренти)	конгломератна диверсифікованість (об'єднання в рамках однієї управлінської структури (підприємство, корпорація) виробництв, що належать до різних галузей господарства)

Основою для визначення стратегії маркетингу є сегментація ринку і вибір цільових ринків. Для кожного цільового сегмента розробляється своя стратегія маркетингу з урахуванням позицій конкурентів у даному сегменті. Загальна маркетингова стратегія підприємства реалізується системою конкретних стратегій щодо вибору і формування:

1) товарної політики;
2) цінової політики;
3) системи збуту та реалізації продукції;
4) методів стимулювання продажу;
5) реклами;
6) політики підтримки продукції підприємства.

Усі ці елементи маркетингової стратегії підприємство поєднує таким чином, щоб досягти своїх цілей найкращим способом.

2. *Товарна політика.* Товарна політика об’єднує такі основні напрями: асортиментну політику, створення нової продукції, стратегію забезпечення якості продукції, стратегію дизайну, стратегію організації сервісного обслуговування тощо. Для забезпечення стійкості структури асортименту, постійного збуту продукції та її прибутковості підприємству необхідно постійно удосконалювати свою товарну стратегію.

Скорочений варіант асортиментної політики «Комплекс Агромарс» представлений в табл. 2.

Таблиця 2 – Асортиметна політика ТОВ «Комплекс Агромакс»

Асортимент продукції	Характеристика продукції	Строки реалізації	Канали реалізації	Ціна, грн за 1 кг
Тушка курчат-бройлерів	Охолоджена тушка бройлера 1,5-1,6 кг	Грудень-Лютий	Торгові мережі, фірмова торгівля, ринки	75-80
Шашлик курячий	Прозорі відра по 1 та 3 кг в маринаді	Квітень-Травень	Торгові мережі, фірмова торгівля	155-160
Ковбаски мисливські	М'ясний фарш в органічній оболонці на підложці (напівфабрикат)	Квітень, Жовтень	Торгові мережі, фірмова торгівля, магазини	155-165
Яйця	Паперові лотки по 10 та 30 шт.	Квітень-Травень	Місцеві ринки, фірмова торгівля	35-40 за 10 шт.

При цьому враховуються підвищення попиту і відповідно цін на певні види продукції в певні періоди року. Наприклад, в різдвяні та новорічні свята збільшується попит на тушки; в період травневих свят – шашлик; попит на яйця суттєво зростає в перед великодні дні.

Рівень і рентабельність продажу значною мірою визначає відповідність асортименту і номенклатури продукції запитам споживачів.

У цьому розділі представляються обсяги продажу продукції (надання послуг) по кварталах та роках (табл. 3).

Таблиця 3 – Обсяги продажу продукції (надання послуг) на підприємстві на перспективу

№ п/п	Види продукції (робіт, послуг)	Дані по роках				Разом	
		1		*n*			
		у натуральному вигляді	у грошовому вигляді	у натуральному вигляді	у грошовому вигляді	у натуральному вигляді	у грошовому вигляді
1							
n							
	Усього						

Ціноутворення. У цьому розділі визначається також цінова політика підприємства, яка має забезпечити підприємству збереження позицій на ринку або проникнення на нього при ефективних показниках діяльності. Ціни мають забезпечити збут продукції, максимізацію прибутку, утримання позицій на ринку.

На практиці найпоширенішими є моделі ціноутворення, що:

1) ***заснована на витратах*** – ціна визначається витратами на виробництво та бажаною величиною прибутку на одиницю продукції;

2) ***заснована на попиті*** – ціна визначається на рівні середньоринкової;

3) ***орієнтована на галузеву конкуренцію*** – ціна може бути або нижче, або вищою за ринкову залежно від лояльності споживачів, сервісу, що надається тощо.

Остаточна ціна встановлюється з урахуванням інших факторів для даного бізнесу При цьому можуть бути використані різні стратегії ціноутворення.

1. ***Стратегія проникнення на ринок*** (демпінгових цін). Вона полягає в установленні занижених цін на новий вид продукцію з метою залучення більшої кількості споживачів на новому ринку. Поступове зростання ринку збуту дає змогу збільшити обсяги виробництва продукції та зменшити собівартість одиниці продукції.

2. ***Стратегія «зняття вершків».*** Вона застосовується до нових видів продукції, які мають унікальні властивості, захищені патентами або іншими правами власності. Стратегія полягає у встановленні спочатку завищених цін на продукцію. Після зниження попиту ціни на продукцію поступово знижуються з метою залучення іншої групи споживачів, які не могли раніше дозволити собі придбати цей продукт.

3. ***Стратегія «опортуністичного ціноутворення».*** Використовуються протягом відносно короткого періоду щодо продукції, кількість якої у даний момент є недостатньою, щоб задовольними попит споживачів. Тому вони змушені платити високу ціну за таку продукцію.

4. ***Стратегія встановлення єдиних і гнучких цін.*** В рамках єдиних цін встановлюють одну ціну для всіх споживачів, які б хотіли придбати товар при аналогічних умовах. Ціни можуть змінюватися залежно від кількості придбаного товару, часу здійснення угоди тощо; Якщо ціна на продукцію фірми буде нижчою ніж ціна на аналогічну продукцію конкурентів, то в бізнес-плані необхідно пояснити, за рахунок чого це буде досягатися. При встановлені ціни на продукцію може бути встановлена системи знижок на неї (табл. 4).

Таблиця 4 – Види цінових знижок

Види знижок	Наслідки зниження цін
1. Знижки у процесі виходу на новий ринок	Рекламне просування продукції на новий ринок
2. Знижки на продукцію, яка знімається з виробництва	Прискорення реалізації останньої партії товару
3. Сезонні знижки	Зниження витрат на зберігання продукції
4. Знижки за платежі готівкою	Прискорення платежів
5. Знижки залежно від обсягів реалізованої продукції	Збільшення кількості постійних споживачів

Система збуту та реалізації продукції. Складовим елементом стратегії маркетингу є система збуту та реалізації продукції. В бізнес-плані необхідно викласти тип вибраного каналу реалізації продукції, засоби збуту (власна служба, гуртові торговці, роздрібні продавці) та причини такого вибору (рис. 1).

При створенні власної служби збуту у бізнес-плані необхідно вказати її принцип побудови, кількість працівників та систему їх матеріальної винагороди.

Стимулювання збуту. Підприємство може використовувати широке коло засобів стимулювання збуту:

- розміщення реклами;
- торгові виставки і демонстрації;
- вітрини в магазинах;
- ділові зустрічі і наради;
- друкована і аудіовізуальні засоби тощо.

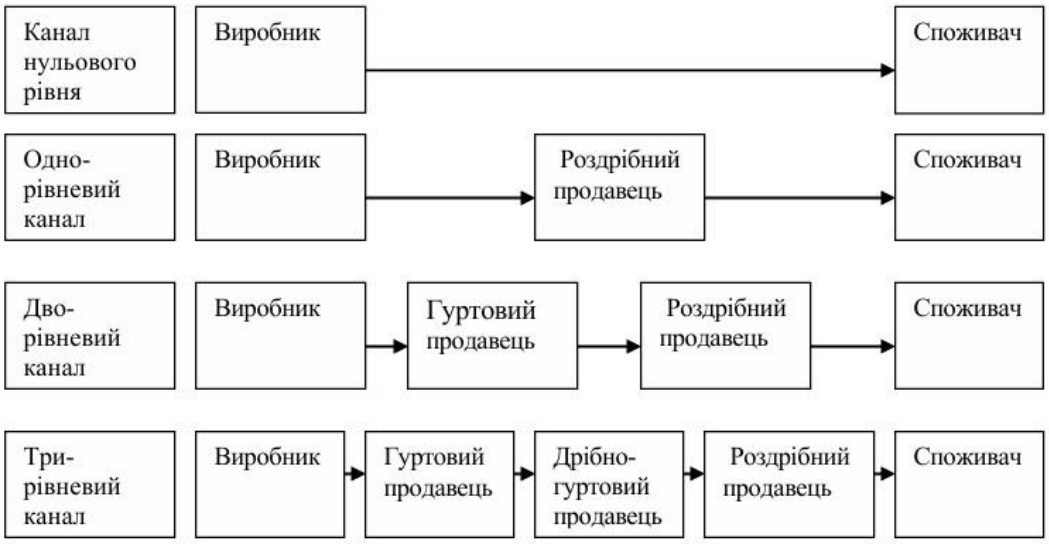


Рис. 1 – Типи каналів збуту

Реклама. Складовим елементом стратегії маркетингу є рекламна кампанія. Розроблений план реклами повинен містити таку інформацію:

1) чітко визначені цілі й завдання рекламної діяльності підприємства;

2) розроблені рекламні теми;
3) способи і засоби поширення рекламної інформації;
4) період, протягом якого буде виходити реклама;
5) детальний бюджет витрат на рекламу (табл. 5).

Таблиця 5 – Бюджет витрат на рекламну діяльність підприємства

Види засобів поширення рекламної інформації	Місяць року												Усього за рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Радіо 2. Телебачення 3. Газети 4. Почтова реклама 5. Буклети 6. Щитова реклама 7. Світлова реклама 8. Інші види Усього													

Бюджет маркетингу являє собою план грошових надходжень і виплат, що повязані з реалізацією програми маркетингу. При оцінці рівня витрат на маркетинг можна скористатися методом аналогій. Так, в США витрати на розроблення і виведення на ринок нового товару розподіляється так: на фундаментальні дослідження виділяється 3-6% кошторисних витрат; на прикладні НДР 7-18, на підготовку технологічного обладнання і, якщо необхідно, будівництво нових підприємств 40-60, на налагодження серійного виробництва 5-16, на рекламу, стимулювання продаж, організацію збутової мережі – 10-27%.

Лекція № 2.3
Тема лекції: «Виробничий план»

План лекції

1. Цілі та завдання виробничого плану
2. Структура виробничого плану; технологія виробництва, контроль якості виробничого процесу, виробнича програма підприємства
3. Формування матеріально-технічної бази

Література: 2, 3, 5, 6.

Зміст лекції

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

Цілями розробки розділу «Виробничий план» є відповіді на запитання:

- де буде виготовлятись продукція підприємства?
- якою є послідовність виконання виробничих операцій?
- які машини та обладнання потрібні для виробничого процесу?
- яка вартість придбання чи оренди машин, обладнання, устаткування?
- які матеріали, сировина, комплектувальні вироби потрібні?
- які необхідні обсяги запасів сировини, матеріалів, комплектувальних виробів?
- якими є потреби проекту в усіх видах приміщень?
- на яких стадіях виробничого процесу і якими методами буде проводитись контроль якості виробництва та продукції?
- якими стандартами чи системами управління якістю буде користуватись підприємство?

- яким чином буде організовано утилізацію відходів?

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

2. ***Внутрішня логіка розробки «Виробничого плану» містить такі етапи:***

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

Додатковими аспектами, які доцільно висвітлити у цьому розділі бізнес-плану, є питання, пов'язані з необхідністю виробничої кооперації, контролю за виробничим процесом, системи забезпечення охорони навколишнього середовища, потребою підприємницького проекту у довгострокових активах, складанні прогнозу витрат.

Виробничий план формується на основі плану збуту продукції (складеного у «Маркетинг-плані») та запроектованих виробничих потужностей підприємства.

У цьому розділі також здійснюють оцінку технології виробництва на предмет її відповідності сучасним вимогам, рівню автоматизації виробничого процесу, забезпечення його гнучкості, скорочення часу на переналагодження виробничих ліній, а також можливостей швидкого збільшення чи зменшення обсягів виробництва продукції.

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

У межах виробничої програми необхідно навести інформацію про обсяги виробництва кожного виду продукції в натуральних одиницях та динаміку їх зміни протягом планового періоду бізнес-планування.

У робочому варіанті бізнес-плану рекомендовано розраховувати три варіанти прогнозу виробництва продукції: песимістичний, оптимістичний та найбільш ймовірний. В офіційний бізнес-план буде перенесено інформацію відповідно до оптимального варіанта з урахуванням подальшої інформації, одержаної при розробленні розділу «План ризиків» та розрахунків економічної ефективності проекту.

3. Після обґрунтування максимальної виробничої потужності та визначення виробничої програми підприємства у «Виробничому плані» необхідно розрахувати потребу підприємства у матеріально-технічній базі та всіх видах ресурсів. Проте цей процес можна логічно розкласти на два етапи: обґрунтування потреби в усіх видах ресурсів та ресурсного забезпечення, необхідного для нормального протікання процесів виробництва.

Розрахунок потреби у довгострокових активах проводять з урахуванням ефективності їх використання, а також можливих джерел придбання та фінансування.

Розрахунок потреби в необхідних основних фондах здійснюють за видами основних фондів з огляду на нормативи їхньої продуктивності. В рамках блоку «Потреба у матеріально технічній базі підприємства до початку реалізації підприємницького проекту» необхідно надати повний список елементів матеріально-технічної бази, необхідних для здійснення виробничого процесу; визначаються затрати, пов'язані з їх придбанням та/чи орендою та встановлюються терміни їх служби.

Окремо слід подати витрати, пов'язані з амортизацією основних фондів та нематеріальних активів підприємства за періодами реалізації підприємницького проекту.

Потреба в основних засобах підприємства оцінюється експертно на основі особливостей виробничо-господарської діяльності, галузі, обраної технології та виробничої потужності,

продуктивності обладнання та ін.

Потреба в прирості основних засобів визначається як різниця між загальною потребою в основних засобах підприємства і такими показниками, як: наявність основних засобів на початок планового періоду, очікуване вибуття основних засобів у зв'язку із їх фізичним та моральним зносом.

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

У рамках «Виробничого плану» необхідно підбити загальну суму витрат на виробництво і реалізацію продукції (надання послуг), здійснити розподіл цих витрат на постійні та змінні, а також здійснити калькуляцію собівартості одиниці продукції.

Лекція № 2.4
Тема лекції: «Організаційний план»

План лекції

1. Основні цілі та завдання організаційного плану
2. Структура організаційного плану
3. Вибір організаційної структури та визначення потреби в управлінському персоналі
4. Календарний план-графік реалізації підприємницького проекту

Література: 2, 3, 5, 6.

Зміст лекції

1. Будь-який бізнес здійснюєтъся в одній з організаційно-правових форм господарювання. В Україні законодавчо закріплені різні форми господарської діялъності, кожна з яких має свої особливості, достоїнства і недоліки. На вибір форми організації бізнесу впливає багато різноманітних факторів.

Найважливішими факторами, які впливають на вибір форми організації бізнесу є такі:

1) відповідальність (як підприємець ставиться до ризику втрати особистого майна і захисту інших учасників бізнесу в разі невдачі бізнесового проекту);

2) податки (наскільки різняться суми податків, які сплачуються за організації бізнесу в тій чи тій організаційній формі);

3) фінансові потреби (як співвідносяться обсяги необхідного для започаткування бізнесу стартового капіталу з власними коштами підприємця);

4) можливості зростання бізнесу (чи передбачається розширення бізнесу в майбутньому);

5) управлінські здібності підприємця (чи вистачає знань і досвіду підприємця для управління всіма функціональними сферами бізнесу);

6) оперативність управління (чи потребує передбачуваний бізнес нормального, швидкого або негайного реагування на зміни в зовнішньому середовищі фірми);

7) складність ліквідації фірми (наскільки складно буде припинити ділову активність, зазнавши краху).

Логіку вибору організаційно-правової форми підприємства можна представити на основі синтезу даних табл. 1.

Таблиця 1 – Організаційно-правові форми підприємництва

Ознаки спів ставлення	Державні підприєм-ства (ДП)	Господарські товариства (ГТ)	Акціонерні товариства (АТ)	Виробничий кооператив (ВК)	Приватне Підприєм-ство	Фермерське господар-ство (ФГ)
Засновники (учасники, члени)	держава або адміністр-ативно-територіальна одиниця	Фізичні і юридичні особи	Фізичні і юридичні особи	Громадяни України та юридичні особи, зареєстровані в Україні	Фізичні і юридичні особи	Фізичні особи
Трудова участь у діяльності підприємства		Трудова участь членів не передбачена	Трудова участь акціонерів не передбачена	Обов'язкова трудова участь у діяльності ВК	Трудова участь власника не передбачена	Обов'язкова трудова участь членів у діяльності ФГ
Внески учасників (засновників)	Грошима або майном	Грошима або майном. Статутний капітал поділяється на частки	Грошима або майном. Статутний капітал поділяється на акції	Грошима або майном у формі пайових внесків.	Грошима або майном.	Грошима або майном.
Вищий орган управління	Керівник ДП	Збори учасників ГТ	Загальні збори акціонерів	Загальні збори членів ВК	Власник ПП	Збори членів ФГ
Принцип голосування		Кількість голосів відповідає розміру їх часток у статутному фонді	Одна акція - один голос	Рівні права у прийнятті рішень: один член - один голос		Згідно статуту
Участь у розподілі прибутків і збитків	Здійснюється відповідно до статуту	Відповідно до установчого договору або відповідно до часток учасників	Відповідно до номінальної вартості акцій. Напрям використання прибутку визначають загальні збори акціонерів	Напрям використання прибутку визначають загальні збори членів ВК.	Відповідно до статуту за рішенням власника	Відповідно до статуту за рішенням зборів членів ФГ
Вихід засновників (учасників, членів) із підприємства		Виплачується вартість частини майна ГТ пропорційно їх частці у статутному фонді	Шляхом продажу всіх акцій АТ	Одержує пай, у порядку визначеному статутом ВК	Шляхом продажу підприємства	Одержує пай у порядку визначеному статутом

Основне завдання організаційного плану – обґрунтувати вибір форми організації підприємницького проекту, показати, хто здійснюватиме цю роботу, а також довести, що управлінський та інший персонал підприємства у змозі успішно реалізувати бізнес проект.

Основні цілі розробки «Організаційного плану»:

- визначити найбільш доцільну форму власності та організаційно-правову форму підприємства;
- визначити засновників (учасників) підприємства та зазначити основні умови статутної угоди;
- навести склад та характеристику управлінського персоналу;
- обґрунтувати розподіл обов'язків управлінського персоналу підприємства, їхні умови і форми оплати праці;
- обґрунтувати необхідність та потребу проекту у роботі консультантів;
- охарактеризувати кадрову політику підприємства;
- навести організаційну (виробничо-технологічну) структуру управління підприємством та

реалізацією ним підприємницького проекту;

- зазначити, як буде здійснюватись робота з організації, координації та взаємодії служб і підрозділів підприємства;

- розподілити та надати основні етапи робіт, навести терміни цих етапів та їхню вартість;

- надати і обґрунтувати необхідне правове забезпечення функціонування підприємства та реалізації ним бізнес-проекту.

З погляду підприємництва, найбільший інтерес являють собою комерційні організаційно-правові форми. Організаційний план повинен переконати потенційних інвесторів і партнерів у правильності вибору організаційно-правової форми бізнесу та довести спроможність управлінського колективу та іншого персоналу фірми реалізувати бізнес-план.

2. ***Внутрішня логіка розробки «Організаційного плану» передбачає такі етапи:***

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

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

3. Визначення консалтингових підприємницького проекту. потреб реалізації

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

5. Розробка календарного плану-графіка основних етапів робіт щодо організації бізнесу в тих, що необхідно виконати до моменту початку реалізації підприємницького проекту.

3. Вибір структура управління являє собою спосіб та форму об’єднання працівників підприємства для досягнення поставлених перед реалізацією підприємницького проекту виробничих та управлінських цілей.

Побудова організаційної структури управління процесом реалізації підприємством підприємницького проекту починається з аналізу існуючої або схем управління аналогічними підприємствами чи бізнес-проектами. При цьому може використовуватись так званий архівний (на основі аналізу документів за існуючою системою управління підприємством) чи опитувальний (шляхом анкетування чи інтерв’ювання працівників апарату управління) підходи.

Етапи розробки організаційної структури управління:

Етап 1. Формування концепції управління підприємством.

Етап 2. Аналіз існуючої чи оргструктури аналогічних підприємств.

Етап 3. Формування початкового варіанта організаційної структури, її цілей та функцій.

Етап 4. Формування переліку змін функцій існуючої системи управління.

Етап 5. Моделювання процесів виконання основних функцій системи управління і визначення характеристик організаційної структури.

Етап 6. Вибір та обґрунтування варіанта нової чи вдосконалення існуючої оргструктури.

Етап 7. Розробка програми впровадження оргструктури.

Етап 8. Регулювання, уточнення.

«Організаційний план» передбачає також обґрунтування вибору форми власності та правового статусу і форми господарювання.

Алгоритм формування організаційної структури в загальному вигляді можна подати так (рис. 1).

Досвід підприємств свідчить, що їх організаційна структура будується з використанням різних методів. ***Методи проєктування організаційної структури:***

1) аналогій – на основі використання досвіду проєктування структур інших підприємств;

2) експертний – на рекомендацій експертів;

3) структуризації цілей – на основі системного підходу будується загальна логіка проєктування підприємства;

4) організаційного моделювання – з використанням математичних моделей.



Рис. 1 – Алгоритм формування організаційної структури

В бізнес-плані викладається кадрова політика фірми. Оцінюється проєктна система відбору кадрів при прийомі на роботу, вказуються витрати на навчання працівників та система просування їх по службі.

В кінці розділу подаються відомості про діючу систему заробітної плати, механізм її нарахування різним категоріям працівників підприємства, систему преміювання, розмір середньої заробітної плати і надбавок за категоріями працівників, пропозиції щодо зміни системи заробітної плати.

Потім висвітлюється перелік заходів щодо реалізації інвестиційного бізнес-плану, з визначенням виконавців та термінів виконання.

4. Календарний план-графік основних етапів робіт щодо підготовки до реалізації проекту розробляється для новостворюваних підприємств і при реалізації масштабних підприємницьких проектів. Такий календарний план має містити інформацію щодо основних етапів та послідовності їх виконання, часу, термінів та взаємозв'язку основних подій, які сприяють підготовці початку реалізації бізнес-проекту та реалізують його цілі.

Такими етапами можуть бути:

- замовлення сировини та матеріалів;
- завершення дизайну проекту продукції;
- одержання необхідних погоджень та дозволів, пов'язаних з реалізацією підприємницького проекту;
- пошук, будівництво, оренда необхідних приміщень, розробка плану розміщення будівель та споруд, встановлення в їхніх межах устаткування, випробовування обладнання, випуск пробної партії виробів;
- пошук і найм персоналу, його підготовка до виконання завдань у межах проекту та ін.

Лекція № 2.5
Тема лекції: «Фінансовий план»

План лекції

1. План доходів і витрат
2. План грошових надходжень і виплат
3. Плановий баланс підприємства
4. Система показників ефективності підприємницького проекту

Література: 2, 3, 5, 6.

Зміст лекції

1. ***Розділ бізнес-плану «Фінансовий план» узагальнює результати всіх попередніх розділів бізнес-плану у вартісній формі та обґрунтовує доцільність реалізації даного підприємницького проєкту за економічними критеріями.*** Зазвичай фінансовий розділ включає такі основні документи:

1) план доходів і витрат (прибутків і збитків);
2) план грошових надходжень і виплат (план руху готівки);
3) плановий баланс;
4) фінансові коефіцієнти.

Ступінь детальності викладу інформації в прогнозних формах фінансової звітності визначається цілями бізнесу, що проєктується. План прибутків і збитків, а також рух грошових коштів подається в бізнес-плані, зазвичай, на перший плановий рік помісячно, на другий і третій – поквартально.

Плановий баланс активів і пасивів складається на кінець кожного року планового періоду. План прибутків і збитків відображає операційну діяльність підприємства на плановий період і по суті є прогнозом його фінансових результатів (табл. 1).

В бізнес-плані графічним або аналітичним шляхом визначається критичний обсяг продажу (точка беззбитковості або поріг рентабельності) і запас фінансової міцності підприємства. Критичний обсяг продаж в грошовому виразі (Q гв) може бути розрахована за такою формулою (1):

$$Q_{гв} = \frac{Впос}{1 - Пзм}, \quad (1)$$

де Впос – умовно-постійні витрати;

Пзм – питома вага умовно-змінних витрат в обсязі продаж, долі одиниць.

Критичний обсяг продаж в натуральному виразі (Q н) може бути розрахована за такою формулою (2):

$$Q_н = \frac{Впос}{Ц - Взм} = \frac{Впос}{МД}, \quad (2)$$

Ц – ціна одиниці продукції (без ПДВ);

Вам – змінні витрати на одиницю продукції;

МД – маржинальний дохід на одиницю продукції.

Беззбитковий обсяг виробництва та реалізації можна визначити за іншою методикою, яка передбачає використання планових показників валового виробництва продукції, структури витрат, в тому числі їх поділ на постійні та змінні. При цьому визначається планова виробнича собівартість 1 ц продукції та обсяг постійних витрат на 1 ц продукції. Після визначення повної собівартості та ціни реалізації 1 ц продукції визначається обсяг змінних витрат, що дає змогу обчислити маржинальний доход.

Таблиця 1 – План доходів і витрат

№ п/п	Показники	Роки											Усього
		місяці				квартали				3	…	n	
		1	2	…	12	1	2	3	4				
1.	Виручка від реалізації (з ПДВ)												
2.	Податок на додану вартість												
3.	Виручка від реалізації (без ПДВ) (р.1-р.2)												
4.	Прямі витрати на виробництво реалізованої продукції												
4.1	у т.ч.: заробітна плата робітників												
4.2	нарахування на заробітну плату												
4.3	сировина												
4.4	матеріали												
4.5	паливо та мастильні матеріали												
4.6	електрична та теплова енергія												
4.7	роботи та послуги												
4.8	амортизація виробничих засобів і нематеріальних активів												
4.9	витрати на утримання основних засобів												
4.10	витрати на ремонт основних засобів												
4.11	орендна плата												
4.12	інші витрати												
5.	Валовий прибуток (р.3 – р.4)												
6.	Операційні витрати												
6.1	у т.ч.: заробітна плата персоналу												
6.2	нарахування на заробітну плату												
6.3	комунальні послуги												
6.4	витрати на утримання офісу												
6.5	витрати на відрядження												
6.6	страхові платежі												
6.7	реклама												
6.8	інші операційні витрати												
7.	Операційний прибуток (р.5 – р.6)												
8.	Сплата відсотків за кредит												
9.	Прибуток до сплати податків (р.7 – р.8)												
10.	Податки з прибутку												
11.	Чистий прибуток (збиток) (р.9 – р.10)												

На підставі цих показників та проведених розрахунків визначається плановий беззбитковий обсяг виробництва продукції. Загальна методика розрахунку порогу рентабельності наведена в табл. 2.

Таблиця 2 – Визначення беззбиткового обсягу виробництва продукції

№ п/п	Показник	Одиниця виміру	Види продукції	
			1	2
1.	Валове виробництво продукції	шт.		
2.	Виробничі витрати – всього	тис. грн		
	в т.ч.: а) постійні	тис. грн		
	б) змінні	тис. грн		
3.	Питома вага постійних витрат (п.2а : п.2) х 100	%		
4.	Виробнича собівартість одиниці продукції (п.2 : п.1) х 1000	грн		
5.	Постійні витрати в розрахунку на одиницю продукції (п.4 х п.3) :100	грн		
6.	Ціна реалізації одиниці продукції	грн		
7.	Собівартість одиниці реалізованої продукції	грн		
8.	Змінні витрати у собівартості одиниці реалізованої продукції (п.7 – п.5)	грн		
9.	Маржинальний дохід від одиниці продукції (п.6 – п.8)	грн		
10.	Беззбитковий обсяг виробництва продукції (п.2а : п.9) х 1000	шт.		

Запас фінансової міцності визначають як різницю між плановою величиною виручки та критичним обсягом продаж і відображає розмір, до якого можна зменшувати обсяг виробництва або ціну, з тим щоб виробництво не було збитковим.

Слід зазначити, що, якщо підприємство планує виробляти декілька видів продукції, то результати розрахунків точки беззбитковості будуть справедливі лише для планової структури продаж.

Порівнюючи потребу в додаткових інвестиціях для реалізації проєкту і джерела фінансування (покриття) цієї потреби визначається розмір необхідних додаткових фінансових ресурсів (табл. 3).

Джерелами фінансування можуть бути:

- акціонерний капітал – якщо передбачається збільшення акціонерного капіталу протягом періоду реалізації проекту інвестиційного розвитку підприємства (n років);
- залучений капітал – якщо передбачається використання довгострокових кредитів і позик, короткострокових кредитів і позик (за винятком коштів державної фінансової підтримки);
- інші джерела фінансування.

Таблиця 3 - Потреба в додаткових інвестиціях і формування джерел

№ п/п	Потреба в додаткових інвестиціях, тис. гривень	Роки планового періоду			Усього	№ п/п	Потреба в додаткових інвестиціях, тис. гривень	Роки планового періоду			Усього
		1	...	n				1	...	n	
1.	Основний капітал					1.	Акціонерний капітал				
1.1	будинки, споруди виробничого призначення					2.	Залучений капітал				
						2.1	довгострокові кредити				
						2.2	довгострокові позики				
1.2	робочі машини та обладнання					2.3	короткострокові кредити				
						2.4	короткострокові позики				
1.3	транспортні засоби					3.	Інші джерела фінансування				
1.4	інші										
2.	Оборотний капітал										
2.1	запаси і витрати										
2.2	кошти										
3.	Разом потреба в додаткових інвестиціях					4.	Разом джерела фінансування				

2. Важливим завданням фінансового планування є планування грошових потоків (cash flows). Воно дає можливість визначити майбутні грошові надходження підприємства та його витрати. При цьому загальний результат від інвестицій розраховується як сума дисконтованних грошових потоків кожного року реалізації даного проєкту розвитку підприємства й поточної (дисконтованої) вартості залишкової вартості за межами планованого періоду (n років).

Порівняння розміру вкладених коштів і прогнозованих від даного вкладення результатів здійснюється за допомогою спеціальних методів й інструментів, що включають: дисконтування й нарахування складних відсотків, розрахунок показників чистої приведеної вартості проєкту й внутрішньої норми доходу (внутрішнього граничного рівня доходності), динамічного (дисконтного) строку окупності проєкту. Розроблення моделі грошових потоків базується на застосуванні техніки дисконтованих грошових потоків (табл. 4).

Таблиця 4 – План руху грошових надходжень і виплат

№ п/п	Показники	Роки										
		факт.	планового періоду									
			місяці				квартали				…	N
			1	2	…	12	1	2	3	4		
1.	Чистий прибуток (п.11 табл. 2.21)											
2.	Чистий грошовий потік, усього: (ряд. 2.1 + ряд. 2.2 +(-) ряд. 2.3 -(+) ряд. 2.4 - ряд. 2.5 + ряд. 2.6 - ряд. 2.7 - ряд. 2.8)											
2.1	чистий прибуток											
2.2	знос											
2.3	ріст (погашення) кредиторської заборгованості											
2.4	ріст (погашення) дебіторської заборгованості											
2.5	виплата відсотків по кредитам, позикам											
2.6	кошти від продажу основних засобів											
2.7	капіталовкладення											
2.8	приріст оборотного капіталу											
3.	Залишок коштів на початок періоду											
4.	Накопичена готівка на кінець періоду (ряд. 2 + ряд. 3)											
5.	Коефіцієнт поточної (дисконтованої) вартості при обраній ставці дисконту*											
6.	Поточна (дисконтована) вартість грошових потоків (ряд. 2 х ряд. 5)											
7.	Сума поточних (дисконтованих) вартостей грошових потоків											
8.	Залишкова (ліквідаційна) вартість за межами планового періоду (n років)											
9.	Поточна (дисконтована) вартість залишкової вартості за межами планового періоду при коефіцієнті дисконтування для кінця року**											
10.	Чиста поточна (дисконтована) вартість (NPV) (ряд. 7 + ряд. 9)											

* Розрахунки проводяться з урахуванням ставки дисконту, розрахованої на місяць або квартал.

** ***Коефіцієнт поточної вартості*** (коефіцієнт дисконтування) грошових потоків за межами планованого періоду розраховується на кінець року по формулі (3):

$$\alpha_n = 1/(1+E)^n , \quad (3)$$

де n – число років;

E – обрана ставка дисконту.

Ставка дисконту (E) - це норма прибутку, що інвестори звичайно одержують від інвестицій аналогічного змісту й ступеня ризику. Це необхідний інвесторам рівень прибутковості інвестицій.

Коефіцієнти поточної вартості грошових потоків планованого періоду розраховуються для середини року по формулі (4):

$$\alpha_n = 1/(1+E)^{n-0,5} , \quad (4)$$

Залишкова вартість (рядок 8, табли. 4) може розраховуватися двома способами:

1) для підприємства, що продовжує виробничу діяльність за межами планованого періоду – як вартість всіх грошових потоків за межами планованого періоду (n років) та визначається наступним чином:

а) передбачається, що темпи приросту грошового потоку стабілізуються за межами планового періоду (q);

б) грошовий потік першого року після прогнозного періоду ((n+1)-го року) – (CF) – розраховується як добуток n + 1 грошового потоку останнього року прогнозного періоду (CF) на

темп росту (1 + q);

в) залишкова вартість грошових потоків за межами планованого періоду розраховується як частка від ділення грошових потоків у залишковий період (CF) на різницю між n + 1 ставкою дисконту (r) і темпом приросту грошових потоків (q):

$$\text{залишкова вартість} = CF\ (1 + q)/(r - q).$$

2) на основі припущення про продаж підприємства по закінченні планованого періоду залишкова вартість приймається рівною ліквідаційній. Залишкова (ліквідаційна) вартість повинна бути дисконтована з коефіцієнтом дисконтування (коефіцієнтом поточної вартості), розрахованим для кінця року на відміну від грошових потоків планованого періоду, які дисконтуються з коефіцієнтом дисконтування для середини року.

При розроблення плану руху грошових надходжень і виплат необхідно передбачити час надходження грошових коштів та їх витрачання. Бюджет грошових коштів підприємства розробляється на різні строки: на місяць, квартал, рік. Для аграрних підприємств доцільно складати місячні бюджети.

Грошові потоки підприємства забезпечують його ліквідність, тобто здатність платити за придбану сировину, матеріали, погашати позики.

У плані руху грошових надходжень і виплат (готівки) міститься інформація з визначення надходження коштів, які необхідні для виконання запланованого обсягу фінансово-господарських операцій. Усі надходження і грошові видатки враховуються у період часу, що відповідають фактичним датам здійснення їх платежів, з урахуванням часу затримки оплати реалізованої продукції, часу затримки платежів і поставок матеріальних ресурсів.

У грошові видатки підприємства не включається сума амортизаційних відрахувань, так як вони не є грошовим зобов'язанням. В той же час кошти на придбання основних засобів повністю відносяться до грошових видатків.

План руху грошових надходжень і виплат є основним документом, в якому визначається потреба в капіталі, реалізується стратегія фінансування підприємства. На його основі здійснюється оцінка інвестицій.

Стратегія фінансування бізнес-проєкту передбачає визначення переліку залучених джерел інвестиційних ресурсів, які поділяються на внутрішні (статутний капітал підприємства, нагромаджені резерви, амортизаційні відрахування тощо) та зовнішні (кредити, надходження від продажу емітованих цінних паперів, державні субсидії тощо). З метою одержання максимального прибутку від інвестиційної діяльності та забезпечення фінансової стійкості підприємства на практиці, зазвичай, здійснюється оптимізація структури джерел інвестицій. Використання лише внутрішніх джерела фінансування веде до зниження ефективності господарської діяльності, що зумовлене наявністю ефекту фінансового важеля. ***Ефект фінансового важелю*** – це приріст рентабельності власного капіталу, який зумовлений використанням позичкового капіталу. Ефект фінансового важеля розраховується за формулою (5):

$$ЕФВ = (1 - Сп)\ (РК - СВК) * \frac{ПК}{ВК}, \quad (5)$$

де ЕФВ – ефект фінансового важеля;

Сп – ставка податку на прибуток, виражена десятковим дробом;

РК – коефіцієнт рентабельності активів без врахування виплат на обслуговування кредиту;

СВК– середня розрахункова ставка відсотків за кредит, виражена десятковим дробом;

ПК – величина позичкового капіталу;

ВК – величина власного капіталу підприємства.

Значення диференціалу (РК – СВК) не повинне бути від'ємне. Від'ємне значення диференціалу означає, що підприємство буде мати збитки від використання позичкових коштів.

3. Плановий баланс характеризує фінансовий стан підприємства на кінець розрахункового періоду часу і відображає ресурси підприємства по їх складу і напрямках використання, з одної сторони (актив), і по джерелах їх фінансування – з другої. При складанні планового балансу враховується купівля основних засобів виробництва, зміни вартості матеріальних запасів, що

зумовлені зростанням обсягів продажу та іншими чинниками.

Плановий баланс підприємства складається методом визначення відсоткового співвідношення до продажу. Він ґрунтується на тому, що на рух активів підприємства впливають зміни в обсязі реалізації. За зростання обсягу продажу виникає необхідність у збільшенні суми активів. Використання методу відсотків передбачає диференціацію активів. Необхідно виділити активи, на які впливають зміни в обсязі продажу й активи незалежні від цих змін. Більша частина активів залежить від обсягу продажу, наприклад дебіторська заборгованість, товарно-матеріальні запаси. Вони прямо пов'язані зі зменшенням або збільшенням продажу. Відбуваються зміни і в зобов'язаннях. Так, збільшення кількості зайнятих призведе до зростання статті «нарахована, але не виплачена заробітна плата», зросте також сума «нарахованих податків» через збільшення податкової бази.

Плановий баланс є фінансовим документом, в якому кошти підприємства (у грошовій формі) згруповано як за їхнім складом і розміщенням, так і за джерелами їх надходження. Баланс складається для того, щоб отримати «фотографію» фінансового стану підприємства на певну дату, яка має зафіксувати фінансові позиції підприємства на даний момент (табл. 5).

Таблиця 5 – Плановий баланс підприємства

Актив	код рядка	Рік				Актив	код рядка	Рік			
		0	1	...	n			0	1	...	n
Необоротні активи	080					Власний капітал	380				
Оборотні активи в тому числі:	260					в тому числі: нерозподілений прибуток (непокритий збиток)					
запаси											
дебіторська заборгованість						Забезпечення наступних витрат і платежів	430				
						Довгострокові зобов'язання	480				
Витрати майбутніх періодів активи	270					Поточні зобов'язання	620				
						Доходи майбутніх періодів	630				
Баланс (сума рядків 080, 260, 270)	280					Баланс (сума рядків 380, 430, 620, 630)	640				

Баланс, зокрема, показує:

• що підприємство має у своєму розпорядженні (активи);

• скільки воно винна постачальникам і кредиторам (пасиви);

• що в нього залишається (Власний капітал = Активи – Пасиви).

Складання планового балансу здійснюється за такою схемою:

• поділ статей балансу на такі, що залежать від зміни обсягу реалізації, і такі, що від них не залежать;

• розрахунок співвідношення статей першої категорії та обсягу реалізації в базовому періоді;

• коригування статей першої категорії згідно з прогнозним обсягом реалізації (множенням суми статті базового балансу на одержаний коефіцієнт);

• розрахунок статей другої категорії на підставі попередніх розрахунків та встановлених стратегічним планом розвитку організації цільових фінансових коефіцієнтів, підтримання (досягнення) яких є обов'язковим у плановому періоді;

• розрахунок на основі балансового звіту коефіцієнтів, які характеризують фінансовий стан

організації (крім цільових).

4. Систему показників ефективності підприємницького проєкту можна поділити на дві групи:

1) показники фінансового стану підприємства (табл. 6);

2) показники ефективності інвестицій.

Таблиця 6 – Показники оцінки фінансового стану підприємства

Показники або група показників	Економічний зміст
Коефіцієнти ліквідності. Ліквідність – це здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання.	
Коефіцієнт поточної ліквідності	Відношення поточних активів до поточних пасивів підприємства
Коефіцієнт термінової ліквідності	Відношення поточних активів без вартості товарно-матеріальних запасів до поточних пасивів
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відношення високоліквідних активів (грошові кошти, цінні папери) до поточних пасивів
Показники платоспроможності. Платоспроможність – це здатність підприємства виконувати свої довгострокові зобов'язання в міру настання строків платежів	
Коефіцієнт фінансової стійкості	Відношення власних коштів підприємства до залучених
Коефіцієнт платоспроможності	Відношення залучених коштів до власних коштів підприємства
Показники рентабельності. Ця група показників характеризує здатність підприємства отримувати прибуток на вкладений капітал	
Коефіцієнт валового прибутку	Відношення величини валового прибутку до суми виручки від реалізації продукції
Коефіцієнт операційного прибутку	Відношення величини операційного прибутку до суми виручки від реалізації продукції
Коефіцієнт чистого прибутку	Відношення величини чистого прибутку до суми виручки від реалізації продукції
Чиста рентабельність активів	Відношення величини чистого прибутку до середньої за період вартості активів
Чиста рентабельність власного капіталу	Відношення величини чистого прибутку до середньої за період вартості власного капіталу
Показники активності (оборотності). Ця група показників характеризує ефективність використання підприємством економічних ресурсів	
Коефіцієнт оборотності активів	Відношення виручки від продаж до середньої за період вартості активів
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Відношення виручки від продаж до середньої за період вартості власного капіталу
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Відношення виручки від продаж в кредит до середньої за період дебіторської заборгованості

Ефективність проєкту оцінюється протягом розрахункового періоду, який охоплює часовий інтервал від початку проєкту до його завершення.

Розрахунковий період розбивається на кроки – відрізки, в межах яких відбувається агрегування даних, які використовуються для оцінки фінансових показників. Кроки розрахунку t визначаються номерами (0, 1, 2 ...M). Час в розрахунковому періоді вимірюється в роках або долях року і відраховується від фіксованого моменту t_0 =0 і приймається за базовий.

Грошовий потік – це залежність від часу грошових надходжень і видатків при реалізації проекту, який породжує цей потік.

Основні показники ефективності проєкту основані на врахуванні фінансових ресурсів у часі, які визначаються за допомогою дисконтування.

Дисконтуванням грошових потоків називається приведення їх різночасових значень до їх цінності на відповідний момент часу, який називається моментом приведення і позначається $_{t0}$.

Основним економічним нормативом, який використовується при дисконтуванні, є норма дисконту Е, яка виражається в долях одиниць або відсотках в рік.

Дисконтування грошового потоку на m-му кроці здійснюється шляхом множення його значення на коефіцієнт дисконтування αm, який розраховується за формулою (6):

$$\alpha_m = 1/(1+E)^{tm-to} \quad (6)$$

де $_{tm}$ – момент закінчення m – го кроку.

Норму дисконту Е можна вибирати різною для різних кроків розрахунку.

Для розрахунку ефективності проєкту можна використовувати такі основні показники:

1) чистий приведений дохід;

2) внутрішня норма дохідності;

3) індекс доходності (прибутковості, рентабельності) інвестицій;

4) термін окупності інвестицій.

Чистий приведений дохід (ЧПД) являє собою накопичений дисконтований ефект (дискотоване накопичене сальдо) за розрахунковий період

$$ЧПД = \sum_{m=0}^{M} f_m\alpha_m = \sum_{m=0}^{M} ГП_m\alpha_m - \sum_{m=0}^{M} I_m\alpha_m, \quad (7)$$

де f_m – величина грошового потоку на m-му кроці;

$ГП_m$, I_m – відповідно грошовий потік від проєкту і сума інвестицій в проєкт на m-му кроці.

М – тривалість (строк життя) проєкту.

Якщо ЧПД >0 , то проєкт ефективний. Якщо ЧПД<0, то проєкт не ефективний.

Внутрішньою нормою дохідності (ВНД) називається таке додатнє число Ев, при якому норма дисконту Е=Ев ЧПВ проєкту перетворюється в 0, при всіх більших значеннях Е ЧПВ – від'ємна, а при всіх менших значеннях Е ЧПВ – додатна. ВНД на практиці обчислюють за формулою (8):

$$ВНД = ДСм + \frac{ЧТВмдс}{ЧТВмдс - ЧТВбдс}(ДСб\text{-}ДСм), \quad (8)$$

де ДСм, ДСб – задана умовою задачі відповідно кількісно менша (індекс «м») і більша (індекс «б») дисконтна ставка, %;

ЧТВмдс, ЧТВбдс – чистий приведений дохід за умови взятої відповідно меншої і більшої дисконтної ставки.

Індекс доходності (прибутковості, рентабельності) ***інвестицій***

$$ІД = \sum_{m=0}^{M} ГП_m\alpha_m \Big/ \sum_{m=0}^{M} I_m\alpha_m, \quad (9)$$

Якщо ІД >1 , то проєкт ефективний, Якщо ІД < 1 , то проєкт не ефективний.

Терміном окупності інвестицій називається тривалість періоду від початкового моменту до того моменту часу в розрахунковому періоді, після якого ЧПД стає і в подальшому залишається невід'ємним.

Лекція № 2.6
Тема лекції: «Оцінка ризику»

План лекції

1. Сутність та види підприємницького ризику
2. Структура та цілі розробки розділу «Оцінка ризиків»
3. Методика оцінки впливу ризиків та напрями їх мінімізації

Література: 2, 3, 5, 6.

Зміст лекції

1. ***Ризик*** – це існування можливості невдачі, небезпеки, потенційної загрози виникнення різного роду втрат (фінансових ресурсів, майна, результату (доходів) нижче очікуваного рівня та ін.). ***Ризик*** – це рівень фінансових втрат, що виражається у можливості недосягнення поставленої мети, у невизначеності і суб'єктивності оцінки прогнозованого результату. Найчастіше підприємство може зіткнутись із ризиками, пов'язаними:

- з несприятливими тенденціями в розвитку галузі;
- можливим зниженням ціни;
- циклічністю обсягів продажу;
- перевищенням виробничих затримок над запланованими;
- труднощами при отриманні сировини, матеріалів, комплектувальних виробів;
- труднощами в отриманні кредитів;
- циклічністю руху грошових коштів та ін.

Для забезпечення процесу управління ризиками в підприємницькій діяльності важливе значення має поділ ризиків на чисті та спекулятивні. До чистих відносять природні, екологічні, політичні, транспортні та комерційні ризики (майнові, виробничі, торгові), які можуть призвести до негативних чи нульових господарських результатів.

Спекулятивні ризики – ризики, пов'язані з купівельною спроможністю грошей (інфляційні, валютні, дефіцитні) і капіталовкладеннями (відсоткові, кредитні, втрачена вигода, біржові, спекулятивні, банкрутство).

В окрему групу ризиків реалізації підприємницького проекту доцільно віднести ризики, пов'язані з відносинами підприємства з його контрагентами: ризик несплати заборгованості, податковий ризик, ризик незавершення будівництва, невиконання (неналежне виконання) господарських договорів.

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

Виробничий ризик пов'язаний з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг), здійсненням будь-яких аспектів та складових виробничої діяльності.

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

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

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

Причиною ***інвестиційно-інноваційного ризику*** може бути знецінення інвестиційно-фінансового портфеля.

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

Група ризиків, які мають зовнішній характер впливу на функціонування підприємства, включає такі види ризиків: страховий, валютний, податковий, ризик форс-мажорних обставин та ін.

2. ***Цілі, яких треба досягнути при розробленні розділу «Оцінка ризиків»:***

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

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

3) заходи щодо нейтралізації чи мінімізації можливих негативних наслідків.

Внутрішня логіка (структура) розробки розділу «Оцінка ризиків» містить такі етапи:

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

2. Попередня оцінка ризиків та відбір найбільш суттєвих (які потенційно можуть завдати найбільш суттєвих негативних 61 наслідків майну підприємства та показникам ефективності його функціонування (реалізації підприємницького проекту).

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

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

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

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

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

Фінансові витрати виникають у результаті прямого збитку, вираженого у грошовому вимірі. Вони можуть бути також результатом неотримання чи недоотримання грошових коштів з передбачуваних підприємством джерел, неповернення боргів та ін.

Втрати часу виникають у випадку, якщо процес підприємницької діяльності відбувається більш повільними темпами, ніж передбачено планами та звичною діловою активністю підприємства.

До ***спеціальних втрат*** можна віднести втрати, пов'язані із завданням шкоди здоров'ю та життю людей, навколишньому середовищу, престижу підприємства та з іншими несприятливими соціальними та морально-психологічними факторами.

Особлива група спеціальних видів втрат – ***втрати від впливу непередбачуваних факторів політичного характеру.*** Вони порушують ритм виробничо-господарської діяльності, спричиняють підвищення рівня витрат та зниження прибутку.

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

Суть ***якісного аналізу*** полягає у визначенні факторів ризику і видів робіт, при виконанні яких він виникає. На етапі якісного аналізу господарських ризиків конкретизують дії їх ідентифікації.

Кількісна оцінка полягає у встановленні взаємозв'язку між факторами господарського ризику та основними результатами операційної діяльності підприємства і визначенні значення ризику за допомогою статистичних, аналітичних та інших методів.

Найбільш поширеними методами оцінки ризику є:

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

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

3. ***Укрупнена оцінка стійкості проєкту***

При використанні цього методу з метою забезпечення стійкості проєкту рекомендується:

- використовувати помірно песимістичні прогнози параметрів проєкту, цін, ставок

оподаткування, обмінних курсів валют, строків виконання і вартості окремих видів робіт;

- передбачати резерви коштів на непередбачені інвестиційні і операційні витрати;
- збільшувати норму дисконту на величину поправки на ризик.

4. ***Розрахунок рівнів беззбитковості***

Розрахунок рівня беззбитковості проводиться за формулою:

$$\text{УБm} = \frac{Cm - CVm - DCm}{Sm - CVm}, \quad (1)$$

Sm – обсяг виручки на m –му кроці;

Cm – повні поточні витрати виробництва продукції на m –му кроці;

CVm – умовно-змінна частина повних поточних витрат виробництва на m –му кроці;

DCm – доходи від позареалізаційної діяльності за вирахуванням витрат по цій діяльності.

Всі ціни і витрати слід враховувати без ПДВ.

Зазвичай проєкт вважається стійким, якщо у розрахунках по проєкту рівень беззбитковості не перевищує 0,6-0,7 після освоєння проєктних потужностей.

5. ***Метод варіації параметрів*** (або аналіз чутливості) полягає в дослідженні змін інтегральних показників ефективності проєкту залежно від змін окремих параметрів:

1) інвестиційні витрати;
2) обсяг виробництва;
3) витрати виробництва;
4) % за кредит;
5) індекси цін або індекси інфляції;
6) тривалість розрахункового періоду.

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

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

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

Оцінка стійкості може здійснюватися шляхом визначення таких параметрів проєкту, при яких інтегральний комерційний ефект стає рівним нулю.

Існують такі основні способи зменшення ризику підприємницької діяльності:

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

Найбільш поширеними способами зменшення ризику є хеджування та страхування. ***Хеджування*** – це спосіб зменшення ризику господарської діяльності підприємства шляхом укладання довгострокової угоди на поставку продукції між постачальником і покупцем.

Страхування ризиків – це передача відповідальності за відповідні ризики страховій компанії. Іншим поширеним і надійним методом зниження ризику є самострахування, яке здійснюється шляхом створення на підприємстві резервних фондів (страхових запасів). Самострахування є доцільним у випадках, коли: вартість майна, що страхується, відносно невелика порівняно з майновими та фінансовими параметрами усього бізнесу (підприємства) чи вкладених ресурсів у реалізацію бізнес-проекту; ймовірність настання ризикової події мала; підприємство володіє значною кількістю однотипного майна.

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

Лекція № 2.1
Тема лекції: «Презентація бізнес-плану»

План лекції

1. Оформлення бізнес-плану
2. Презентація та експертиза бізнес-плану

Література: 2, 3, 5, 6.

Зміст лекції

1. ***Бізнес-план – це особливий рекламний документ, який характеризує не лише бізнес, але і його власника.*** Неграмотно розроблений та недбало оформлений бізнес-план не знайте підтримки у потенційних інвесторів проекту. Тому важливим є як зміст, так і зовнішній вигляд бізнес-плану.

Бізнес-план повинен виглядати професійно. Але це не означає, що він має бути складним, обтяжений професійними термінами та мати великий обсяг. Бізнес-план підлягає певним вимогам щодо написання:

а) ***бізнес-план має бути лаконічним, зрозумілим і в повній мірі розкривати сутність підприємницького проєкту.*** Для невеликих проєктів (реалізація яких потребує 80 – 100 тис. грн.) обсяг бізнес-планів становить 20 – 25 сторінок. Для більших проєктів потрібно розробляти більш деталізовані бізнес-плани. У бізнес-плані необхідно уникати суто технічного опису продукції, технологічних операцій та процесів. Використання таблиць, діаграм і графіків зазвичай сприяє більш повному сприйняттю інформації.

б) ***бізнес-план має бути функціональним, тобто містити лише ту інформацію, яка цікавить або може зацікавити його замовників та потенційних інвесторів.*** За необхідності додаткова, пояснювальна інформація може бути представлена в додатках;

в) ***бізнес-план має бути розроблений на основі реальних припущень.*** Прогнози щодо обсягів продажу продукції, рівня цін, витрат повинні бути обґрунтовані посиланнями на дослідження ринку, тенденції розвитку галузі, власний досвід та досвід діяльності конкурентів.

г) ***показники, що подані в бізнес-плані, мають відображати реалізацію найгіршого варіанту розвитку подій;***

д) ***бізнес-план повинен мати чітку структуру, яка дозволяє інвесторам легко відшукати в ньому інформацію, що їх цікавить.*** Не кожний із інвесторів захоче читати весь бізнес-план.

е) ***бізнес-план має забезпечувати конфіденційність інформації про підприємство та його діяльність.*** Тому доцільно контролювати його розповсюдження шляхом складання відповідного списку.

Існують також певні правила технічного оформлення бізнес-плану:

- наявність титульного листа;
- наявність сторінки змісту;
- розміщення резюме на початку бізнес-плану;
- розміщення в кінці бізнес-плану додатків;
- наявність приміток і посилань на джерела використаної літератури.

При нумерації сторінок в межах бізнес-плану рекомендується дотримуватися таких правил:

1) титульний лист не нумерують;
2) сторінку змісту не нумерують (якщо їх кілька, то їх нумерують римськими цифрами);
3) основні розділи нумерують арабськими цифрами;
4) додатки позначають великими літерами А, Б, В, і т.д., наприклад «Додаток А»;
5) сторінки додатків нумерують так: А1, А2, А3; Б1, Б2, Б3 і т.д.

2. ***Презентація бізнес-плану*** – це одна з форм його публічного представлення перед зацікавленими особами для того щоб:

● ознайомити зацікавлених юридичних і фізичних осіб з новим підприємницьким проєктом;

● продемонструвати сутність та ефективність підприємницької ідеї, найкращі професійні якості підприємця та його команди;

● налагодити ділові партнерські стосунки з потенційними інвесторами та кредиторами.

Якщо у процесі презентації бізнес-плану підприємець зможе переконати потенційних інвесторів і кредиторів в його реалістичності та ефективності, то він матиме фінансові підтримку при реалізації підприємницького проєкту навіть за умови не збігання інтересів кредиторів та інвесторів. Якщо кредиторів, перш за все, турбує здатність підприємства повернути вчасно борги, то інвесторів більше цікавить перспективність прибутковості та зміцнення бізнесових позицій на ринку. Презентація бізнес-плану буде успішною, якщо вона буде враховувати ці чинники. Досвід проведення презентації бізнес-плану вітчизняних підприємств свідчить, що найбільшу увагу інвесторів і кредиторів привертають:

● особисті ділові якості та здібності керівника підприємства;

● зацікавленість керівника підприємства бізнесом та бажання досягнути поставленої мети;

● компетентність керівника підприємства в організаційно-економічних питаннях ведення бізнесу;

● кваліфікація, досвід, попередні досягнення всього керівного колективу підприємства.

Таким чином, презентація бізнес-плану має вирішити такі завдання:

1) переконати потенційних інвесторів і кредиторів у реалістичності та доцільності реалізації проєкту;

2) обгрунтувати обсяг необхідних фінансових ресурсів, їх джерела та напрями використання;

3) переконати потенційних інвесторів і кредиторів у врахуванні й досягненні їх цілей при реалізації підприємницького проєкту;

4) висвітлити можливі типи і джерела виникнення ризиків та показати способи їх зменшення і нейтралізації;

5) переконати зацікавлених осіб у професійних ділових якостях підприємця та його команди.

Практика свідчить, що переважна більшість презентацій бізнес-планів містить такі відомості:

● підприємство та його продукція (послуги):стратегічні й тактичні цілі, види діяльності, стадія розвитку бізнесу, географія діяльності, опис продукту підприємства та його удосконалення;

● ринок, споживачі, постачальники й конкуренти: місткість ринку, обсяги продажу, переваги та слабкі сторони власні й конкурентів;

● стратегія маркетингу: канали збуту, цінова політика, реклама, бюджет маркетингу;

● необхідні обсяги початкового фінансування: обґрунтування потреби у фінансування за окремими напрямами та цілями;

● команда, яка буде реалізовувати бізнес-план;

● календарний план реалізації бізнес-плану;

● умови і терміни повернення кредиторам і інвесторам вкладених коштів.

Тривалість презентації складає приблизно 20 хв. Бажано, щоб презентацію проводив керівник підприємства особисто, використовуючи для цього рисунки, таблиці, схеми. Після доповіді необхідно дати ґрунтовні відповіді на запитання зацікавлених осіб.

Для підвищення ефективності проведення презентації бізнес-плану необхідно:

● попередньо ознайомити учасників презентації з бізнес-планом;

● вибрати оптимальну тривалість, форму проведення презентації та методи налагоджування контактів з учасниками презентації бізнес-плану;

● зосередити увагу учасників презентації та найбіль важливих положеннях і показниках бізнес-плану;

● використовувати художньо оформлені наочні матеріали (рисунки, таблиці, схеми, фотографії, тощо).

З метою перевірки якості розробленого бізнес-плану проводиться його експертиза.

Експертизу бізнес-плану можуть здійснювати як ініціатори відповідних підприємницьких проєктів, так і зовнішні користувачі відповідної інформації: інвестори, кредитори, органи державної влади. Для цього найчастіше застосовують експертний підхід, так як показники якості бізнес плану не можливо виміряти кількісно.

Експертиза бізнес-плану проводиться за участю зовнішніх експертів. Експертиза бізнес-плану проводиться за двома напрямами:

1) експертиза планового документу;

2) експертиза бізнес-проєкту.

Екпертиза бізнес-плану як планового документа передбачає перевірку правильності розробки документації. Основними критеріями якості бізнес плану в цьому аспекті є повнота, наочність, достовірність і якість поданої інформації. При експертизі бізнес-плану як планового документу здійснюється: оцінка рівня відповідності бізнес-плану встановленим стандартам (UNIDO, WORLD Bank, Міністерства економіки України тощо); оцінка повноти наданої інформації; розробка рекомендацій щодо залучення необхідної додаткової інформації, методів її збирання, а також напрямів коригування документа з метою усунення помилок.

Основними недоліками при проведенні експертизи бізнес-плану як планового документа можуть бути:

- недостатність, неструктурованість або неналежна структурованість інформації;
- недостатність або інформативність графіків та діаграм;
- некоректна методика розробки відповідних розділів та наявність помилок в розрахунках;
- недостатнє технічне обґрунтування підприємницького проєкту.

Експертиза бізнес-проєкту передбачає вже не перевірку правильності розробки документації, а діагностику досяжності стратегічних цілей.

Експертиза бізнес-проєкту може здійснюватися як за скороченим варіантом, так і поглиблена. За первим варіантом експерти повинні зробити висновок щодо достовірності наведеного в бізнес-плані прогнозу можливих обсягів продажу.

Поглиблена експертиза бізнес-проєкту здійснює комплексну перевірку можливості його реалізації.

Література:

1. Галько Л.Р. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. *Економіка і суспільство.* 2022. № 44.
URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1836/1772

2. Дикань В.Л., Павліченко В.М,, Полякова О.М. Бізнес планування: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2021. – 68 с.

3. Димченко О.В., Рудаченко О.О., Прасол В.М., Панова О.Д. Європейські стандарти бізнес-планування: навч. посібник. – Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2021. – 143 с.

4. Євтушенко В.А., Ковальова В.І., Ігнатов М.Р. Роль бізнес-планування в діяльності підприємства та міжнародні стандарти щодо його складання. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2022. №11-12 (300-301). С. 89-96. URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/300-301/pdf/89-96.pdf

5. Ільчук М.М., Коновал І.А., Барановська О.Д. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навчальний посібник. – Київ: НУБіП України, 2024. – 245 с.

6. Михаліцька Н., Яцик М. Управління власним бізнесом: навчальний посібник у схемах і таблицях. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. – 480 с.