

Міністерство освіти та науки України
Рівненський державний гуманітарний університет

ОКСАНА ПАЛАМАРЧУК

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

*Навчальний посібник
для здобувачів вищої освіти
спеціальностей 051 Економіка, 075 Маркетинг*

**Рівне
Видавець О. Зень
2024**

УДК 005.511 (083.92) : 33 (075.8)

П 14

*Рекомендовано Вченою радою
Рівненського державного гуманітарного університету
(протокол № 2 від 25.01.2024 р.)*

Рецензенти:

Л.І. Безтелесна – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та публічного врядування Національного університету водного господарства та природокористування

О.Б. Пелех – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту Рівненського державного гуманітарного університету

Паламарчук О. С.

**Бізнес-планування: навчальний посібник. Рівне: О. Зень, 2024. 120 с.
ISBN 978-617-601-489-8**

У навчальному посібнику висвітлено теоретико-прикладні аспекти бізнес-планування для розвитку підприємства. Матеріал посібника призначений для формування навичок самостійної роботи з бізнес-планування, що сприятиме поглибленому вивченню навчальної дисципліни. Кінцевою метою вивчення курсу «Бізнес-планування» є набуття здобувачами вищої освіти вмінь у розробці бізнес-планів різних видів.

Посібник орієнтований на здобувачів вищої освіти спеціальностей 051 Економіка та 075 Маркетинг й усіх, хто прагне оволодіти основними питаннями бізнес-планування, зокрема, технологіями розробки конкурентного бізнес-плану.

УДК 005.511 (083.92) : 33 (075.8)

ISBN 978-617-601-489-8

© О.С. Паламарчук, 2024

© РДГУ, 2024

ЗМІСТ

ТЕМА 1. ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ТА ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА БІЗНЕСУ	5
1. Сутність та принципи бізнесу	5
2. Поняття оцінки бізнесу	8
3. Особливості бізнесу як об'єкту оцінки	10
4. Фактори, що впливають на величину вартості бізнесу	13
5. Бізнес як системне явище	15
ПРЕЗЕНТАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ ДО ТЕМИ 1	21
ТЕМА 2. СУТНІСТЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПЛАНОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В РИНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ	29
1. Планова діяльність в ринковій економіці	29
2. Технологія планування	37
3. Методологія планування	40
4. Принципи та методи планування	45
5. Поняття «бізнес-планування»	50
ТЕМА 3. СУТЬ, ЗАВДАННЯ ТА ФУНКЦІЇ БІЗНЕС-ПЛАНУ	52
1. Поняття бізнес-плану та його мета	52
2. Завдання та функції бізнес-плану	56
3. Призначення бізнес-плану	59
ПРЕЗЕНТАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ ДО ТЕМИ 3	62
ТЕМА 4. ПРОЦЕС СКЛАДАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ	69
1. Типологія бізнес-планів	69
2. Структура бізнес-плану	72
ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ	87

ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ РІВНЯ ЗНАНЬ	89
ПИТАННЯ ДЛЯ ДИСКУСІЙ	97
ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ	99
СИТУАТИВНІ ЗАВДАННЯ	104
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ СКЛАДАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ	107
ГЛОСАРІЙ ТЕРМІНІВ	114
БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК	119

ТЕМА 1. ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ТА ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА БІЗНЕСУ

1. Сутність та принципи бізнесу
2. Поняття оцінки бізнесу
3. Особливості бізнесу як об'єкту оцінки
4. Бізнес як системне явище

1. Сутність та принципи бізнесу

Бізнес – це система, що ґрунтується на визначених принципах, а його діяльність спрямована на отримання прибутку. Серед ключових аспектів, що розкривають сутність бізнесу виділяють:

1. Економічна діяльність: бізнес передбачає виробництво та/або продаж товарів чи послуг з метою отримання прибутку (від мікро- до великого підприємства).

2. Задоволення потреб: бізнес існує, щоб задовольнити потреби та бажання людей (потреба в їжі, одязі, транспорті, розвагах тощо).

3. Ризик: будь-який бізнес пов'язаний з ризиком. Існує ймовірність не отримати очікуваний прибуток або навіть зазнати збитків.

4. Соціальна відповідальність: бізнес несе відповідальність перед суспільством. Це включає в себе створення робочих місць, сплату податків, екологічну відповідальність та інші аспекти.

5. Інновації: бізнес постійно розвивається та вдосконалюється, що пов'язано із впровадженням нових технологій, розробкою нових продуктів та послуг, пошуком нових ринків збуту тощо.

Існують принципи, на яких ґрунтується успішний бізнес:

- Орієнтація на клієнта. Задоволення потреб та бажань клієнтів є ключовим фактором успіху будь-якого бізнесу.
- Ефективність. Бізнес повинен бути організований таким чином, щоб максимально використовувати ресурси та мінімізувати витрати.

- Інноваційність. Бізнесу необхідно постійно вдосконалюватися та шукати нових можливостей для розвитку.
- Командна робота. Успіх бізнесу залежить від роботи команди, де кожен учасник/член має чітко визначені обов'язки та рівень відповідальності.
- Лідерство. Бізнесу потрібен лідер, котрий має чітке бачення, вміє мотивувати та вести за собою команду.
- Етика. Бізнес повинен вести свою діяльність етично та відповідально.
- Соціальна відповідальність. Бізнес несе відповідальність перед суспільством та повинен дбати про довкілля.
- Дотримання законів. Бізнес зобов'язаний вести свою діяльність у рамках чинного законодавства.

Таким чином, завдяки розумінню сутності та принципів бізнесу, можна

- будувати успішний бізнес;
- отримувати прибуток;
- задовольняти потреби суспільства;
- зробити вагомий внесок у соціально-економічний розвиток

регіонів.

У державах з розвинутою ринковою економікою бізнес характеризується як особливий стиль господарювання, в основі якого лежить вміння привертати і використовувати для вирішення поставлених інноваційних завдань ресурси з різних джерел. Це процес створення чогось нового, що передбачає фінансову, моральну, соціальну й екологічну відповідальність, приносить грошовий дохід і самозадоволення досягнутим.

Бізнес – це вид діяльності, який має наступні ознаки:

- основний мотив цієї діяльності – отримання прибутку;
- самостійність, що виражається в особистому ризику і відповідальності бізнесмена.

Бізнес можна оцінити як рушійну силу економічного зростання

національної економіки, котра передбачає:

- Підвищення матеріального та культурного рівня життя найманих працівників, розширення круга їх інтересів і запитів, що породжує потребу не лише в товарах масового попиту. Як свідчить світовий досвід, до них належать сільськогосподарські та комунальні підприємства. До того ж, ця діяльність не завжди є прибутковою для великих підприємств.

- Збільшення доходів від мешканців (будівництво готелів, кемпінгів, басейнів та інших форм громадського обслуговування на кооперативних засадах).

- Власність виробника на засоби виробництва.

- Створення приватних малих та середніх підприємств (МСП) на базі неплатоспроможних компаній дозволяє їм виробляти продукцію, необхідну суспільству, і забезпечує зайнятість для сотень тисяч людей.

- Створення конкуренції у виробничому секторі в антимонопольному праві.

- Вільне ціноутворення, право розпоряджатися прибутком і організація, яка задовольняє своїх клієнтів.

- Поєднання наукових та промислових інтересів.

- Залучення західних партнерів та інвесторів.

- Заняття підприємницькою діяльністю окремими громадянами дозволяє в максимальній мірі проявити своє мистецтво, здібності й трудові навички для загального блага, включити у виробництво частину фінансових коштів населення, додаткові трудові ресурси (пенсіонерів, осіб з обмеженою працездатністю, домогосподарок, здобувачів вищої освіти, що навчаються); забезпечити гідні умови життя для себе та близьких.

Необхідно встановити послідовність організації власного бізнесу, враховуючи особливості, пов'язані з індивідуальністю підприємця, конкретним економічним і правовим середовищем, характером діяльності. Важливо, щоб кожна стадія була успішно пройдена та створені надійні основи для переходу до наступної.

Старт організації бізнесу залежить від формування попередніх міркувань, принципових рішень, які закладаються в основу вибраного виду бізнесової діяльності. Конкретизуються ідеї та напрями діяльності майбутнього підприємства, аналізуються потреби й можливості ринку, визначається необхідність залучення позикових та інвестиційних коштів, проводяться перемовини з потенційними партнерами, постачальниками, інвесторами.

Бізнесмен повинен бути джерелом і керівником творчої активності й заповзятливості працівників підприємства/компанії/фірми. Завдання будь-якого бізнесмена – отримати дохід на вкладену працю та капітал. Рівень якості його роботи визначається обсягами отриманого доходу на вкладені кошти.

Серед найбільш важливих цілей бізнесмена – виробництво товарів та надання послуг з урахуванням соціальної відповідальності, дохід, престиж і постійний розвиток власної справи. Усі цілі є взаємопов'язані та досягаються за причинно-наслідковим принципом. Таким чином, бізнес (ділові відносини) є системою, що охоплює та інтегрує діяльність в єдине ціле.

2. Поняття оцінки бізнесу

Оцінка бізнесу – це процес визначення вартості діючого підприємства, що може знадобитися для:

- Продажу або купівлі бізнесу – покупці та продавці прагнуть знати, скільки вартує бізнес, щоб укласти справедливу угоду.
- Залучення інвестицій – інвестори бажають знати, скільки коштує бізнес, щоб оцінити ризики та потенційну рентабельність інвестицій.
- Страхування – страхові компанії хочуть знати, скільки коштує бізнес, щоб визначити суму страхового покриття.
- Оподаткування – податкові органи можуть використовувати оцінку бізнесу для визначення податків.

• Судові спори – оцінка бізнесу може знадобитися в судових спорах, пов'язаних з банкрутством, порушенням договорів тощо.

Існують різні методи оцінки бізнесу:

1. Метод дисконтування майбутніх грошових потоків: ґрунтується на прогнозуванні майбутніх доходів і витрат бізнесу, а потім дисконтуванні цих грошових потоків до теперішньої вартості.

2. Метод порівняльних продажів: ґрунтується на порівнянні вартості аналогічних бізнесів, які були продані на ринку.

3. Метод чистих активів: ґрунтується на вартості активів бізнесу за мінусом його зобов'язань.

Важливо зазначити, що не існує єдиного «правильного» методу оцінки бізнесу. Вибір методу залежить від мети оцінки, доступності інформації та інших факторів.

Оцінка бізнесу – складний процес, який потребує спеціальних знань і досвіду. Тому рекомендується звертатися до кваліфікованих оцінювачів, котрі мають відповідну освіту та досвід роботи.

До недавнього часу під оцінкою вартості підприємства в Україні розуміли оцінку окремого підприємства з акцентом на майно, тобто вартість підприємства була вартістю усіх активів оцінюваного підприємства. Цей підхід був дуже ефективно використаний у процесі приватизації державних підприємств. Головною метою при цьому була оцінка вартості майна (активів) на балансі, а не оцінка майбутньої спроможності таких компаній за їх поточною вартістю.

Із завершенням процесу приватизації та активним розвитком вторинного ринку оцінка бізнесу зміщується в бік розуміння оцінки бізнесу не як оцінки юридичної особи, а як оцінки майнових прав, матеріальних і нематеріальних активів, що належать цій юридичній особі.

Таким чином, оцінка бізнесу в сучасних умовах може розглядатися в наступних аспектах:

✦ оцінка підприємств (оцінка цілісно-майнових комплексів);

✦ оцінка самого бізнес-проєкту.

Оцінка бізнесу передбачає оцінку конкретної діяльності, організованої в певній правовій формі. Основним критерієм тут є прибутковість бізнесу, а, отже, і вибір відповідного методологічного підходу до його оцінки. У цьому випадку оцінювачу важливо оцінити здатність такого бізнесу генерувати дохід.

Оцінка вартості будь-якого об'єкта власності є упорядкованим, цілеспрямованим процесом визначення в грошовому виразі вартості об'єкта з урахуванням потенційного і реального доходу, який він приносить в певний момент часу в умовах конкретного ринку. Процес оцінки вимагає присутності об'єкта оцінки та оцінювача.

Суб'єктом оцінки є професійні оцінювачі, котрі володіють спеціальними знаннями та практичними навичками. Об'єктом оцінки може бути будь-який майновий об'єкт, пов'язаний з правами, що належать власнику. До прикладу, бізнес, компанія, підприємство, фірма, певні види активів, як матеріальних, так і нематеріальних.

Відмінною рисою оцінки вартості є його ринковий характер. Це означає, що оцінка не обмежується визначенням лише вартості створення або придбання оцінюючого об'єкту. Вона обов'язково враховує сукупність ринкових факторів: фактору часу, фактору ризику, ринкову кон'юнктуру, рівень і модель конкуренції, економічні особливості оцінюваного об'єкту, його ринкове реноме, а також макро- та мікроекономічне середовище.

3. Особливості бізнесу як об'єкту оцінки

Бізнес, як об'єкт оцінки, має ряд особливостей, що відрізняють його від інших видів майна:

1. Неоднорідність та складність: бізнес складається з елементів (активів, пасивів, персоналу, репутації тощо), які мають різну природу та вартість. Бізнес – це не просто сукупність активів, а й система, що постійно розвивається. Він включає в себе персонал, репутацію, ноу-хау, маркетингові

стратегії, та інші нематеріальні активи, які важко оцінити кількісно.

2.Динамічність: вартість бізнесу постійно змінюється в залежності від ринкових умов, конкурентного середовища, результатів діяльності та інших факторів.

3.Ризик: бізнес пов'язаний з ризиком втрати прибутку або банкрутства.

4.Інформаційна асиметрія: власник бізнесу має більше інформації про його діяльність та перспективи, ніж потенційний покупець або інвестор.

5.Неможливість фізичного поділу: бізнес не можна поділити на частини без втрати його вартості.

6.Вплив ключових осіб: вартість бізнесу значно залежить від досвіду, знань та навичок ключових осіб, які ним керують.

7.Невизначеність майбутніх грошових потоків: прогнозування майбутніх доходів і витрат бізнесу є складним завданням, пов'язаним з ризиком неточності.

8. Вплив нефінансових факторів: на вартість бізнесу можуть впливати нефінансові фактори, такі як репутація, бренд, конкурентні переваги тощо.

9.Суб'єктивність: оцінка бізнесу ґрунтується на суб'єктивних судженнях оцінювача, що часто призводить до розбіжностей в результатах оцінки.

10.Унікальність: кожен бізнес має свої особливості, що робить його порівняння з іншими підприємствами складним завданням.

11.Необхідність спеціальних знань: оцінка бізнесу потребує спеціальних знань і досвіду в галузі бухгалтерського обліку, фінансів, економіки, менеджменту тощо.

Таким чином, врахування цих особливостей є ключовим фактором для проведення ґрунтовної та точної оцінки бізнесу.

Власник бізнесу має право продати, страхувати, закладати чи заповідати свою справу. Таким чином, бізнес стає об'єктом операції, товаром з усіма притаманними йому властивостями.

Як і будь-який продукт, бізнес повинен служити своїм клієнтам. Перш за все, він повинен відповідати заявленій потребі. Як і в будь-якого іншого товару, корисність бізнесу реалізовується через користування ним. Отже, якщо бізнес не приносить доходу власнику, він втрачає для нього свою корисність і підлягає продажу. Якщо хтось інший знаходить новий спосіб його використання, іншу можливість отримання доходу, бізнес стає товаром. Водночас, отримання доходу, відтворення, формування альтернативних та нових бізнесів пов'язані з певними витратами.

Цінність і вартість разом складають основу ринкової вартості, розрахованої оцінювачем, і можуть бути визначені як ринкова вартість. Отже, бізнес як певний вид діяльності, а підприємства та компанії як форми організації в ринковій економіці задовольняють потреби їхніх власників у отриманні прибутку, для отримання якого затрачають певні ресурси.

Бізнес, підприємство та фірма володіють усіма ознаками товарів і можуть бути об'єктом купівлі-продажу, що через свою особливість зумовлюють нові принципи і методи оцінки.

По-перше, це інвестиційні продукти, тобто такі продукти, що інвестуються з розрахунком на майбутній прибуток. Витрати і доходи розділені в часі. Крім того, через стохастичну природу очікуваної суми доходу, інвестори повинні враховувати ризик можливої невдачі. Якщо майбутній дохід з урахуванням термінів отримання, менший за вартість інвестиційного активу, інвестиція втрачає свою привабливість.

По-друге, бізнес є системою, котра продаватися може в цілому, окремо підсистемами і навіть елементами. У такому випадку руйнується його зв'язок з власним капіталом, конкретною організаційно-економічною формою, елементи бізнесу стають основою формування іншої, якісно нової системи. Насправді продуктом стає не сам бізнес, а його окремі складові.

По-третьє, потреба в цьому продукті залежить від процесів, що відбуваються як всередині самого продукту, так і в зовнішньому середовищі. З одного боку, нестабільність в колективі/товаристві призводить до

нестійкості бізнесу, з іншого боку, його нестійкість веде до подальшого наростання нестабільності й у самому колективі. З цього випливає ще одна особливість бізнесу як товару: необхідність регулювання продажів і закупівель.

По-четверте, враховуючи особливу важливість стійкості бізнесу для стабільності колективу/соціальної стабільності, держава повинна не лише регулювати механізми купівлі-продажу бізнесу, але й брати участь у формуванні ринкових цін на бізнес та в його оцінці.

4. Чинники, що впливають на величину вартості бізнесу

При визначенні вартості оцінювачі враховують низку мікро- та макроекономічних факторів, зокрема:

1.Фінансові показники, до яких відносяться: дохідність – чистий прибуток, EBITDA, рентабельність продажів, рентабельність власного капіталу; стабільність – динаміка доходів і витрат, коефіцієнти стійкості; ефективність використання ресурсів – оборотність капіталу, коефіцієнти ліквідності; рівень боргів – боргове навантаження, коефіцієнти покриття боргів.

2.Ринок, до якого відносять: розмір та динаміка ринку; рівень конкуренції; насиченість ринку; бар'єри для входу та виходу з ринку; чутливість до економічних циклів.

3.Продукт/послуга, до яких відносяться: унікальність та конкурентоспроможність; якість та надійність; життєвий цикл продукту; рівень диверсифікації продукції/послуг; захист інтелектуальної власності.

4.Маркетинг та збут, до якого відносяться: ефективність маркетингових стратегій; розмір та лояльність клієнтської бази; упізнаваність бренду; позиціонування на ринку; канали збуту.

5. Управління, до яких відносяться: досвід та кваліфікація команди; ефективність системи управління; прозорість та чіткість структури власності; якість корпоративного управління; стратегія розвитку бізнесу; персонал, до

якого відносяться: кваліфікація та досвід роботи; рівень мотивації та плинність кадрів; система оплати праці та соціальний пакет; наявність ключових фахівців.

7. Нематеріальні активи, до яких відносяться: патенти, ліцензії, торгові марки; ноу-хау, ділові зв'язки, репутація; інформаційні ресурси та програмне забезпечення; база даних клієнтів.

8. Макроекономічні фактори: економічна ситуація в країні; політична стабільність; рівень інфляції; процентні ставки; система оподаткування; зовнішньо-економічні фактори.

9. Юридичні аспекти: форма власності бізнесу; договори та ліцензії; судові спори та ризики; законодавство, що регулює діяльність бізнесу.

10. Вплив непередбачуваних подій: пандемії, форс-мажорні обставини; зміна політичної ситуації; стихійні лиха; зміна законодавства.

Важливо зазначити, що всі ці фактори взаємопов'язані. Зміна одного з них може призвести до зміни інших, а значить, і до зміни вартості бізнесу.

Для ґрунтовної оцінки бізнесу необхідно провести детальний аналіз всіх цих факторів. Тільки такий підхід дозволить отримати точне уявлення про вартість бізнесу та прийняти обґрунтоване рішення щодо його купівлі, продажу або інвестування.

Важливим чинником, що впливає на попит і вартість бізнесу, є наявність альтернативних інвестиційних можливостей. Попит залежить не лише від економічних факторів. Важливими є також соціальні і політичні чинники, такі, як ставлення до бізнесу в суспільстві й політична стабільність. Ціна пропозиції визначається насамперед витратами на заснування порівняльних компаній. Кількість об'єктів, виставлених на продаж, також впливає на прибутковість. Вибір рішення між покупцем і продавцем залежить від перспектив розвитку відповідного бізнесу. Звичайно, вартість компанії у перед кризовому стані нижча, ніж вартість фінансово стабільної компанії з аналогічними активами.

5. Бізнес як системне явище

Бізнес – це не лише сукупність активів, а й складна система, що постійно розвивається. Він включає в себе персонал, репутацію, ноу-хау, маркетингові стратегії, та інші нематеріальні активи, які важко оцінити кількісно.

Бізнес як система має наступні характеристики:

- Цілісність: усі елементи бізнесу взаємопов'язані та впливають один на одного. Зміна одного елемента може призвести до зміни інших.
- Ієрархія: бізнес складається з підсистем (наприклад, виробництво, маркетинг, фінанси), які підпорядковані загальній меті.
- Взаємозв'язок з середовищем: бізнес постійно взаємодіє з зовнішнім середовищем (ринок, конкуренти, економіка, законодавство).
- Динамічність: бізнес постійно змінюється та адаптується до зовнішніх умов.
- Непередбачуваність: На бізнес можуть впливати непередбачувані фактори (пандемії, форс-мажорні обставини).

Системний підхід до аналізу бізнесу дозволяє:

1. Виявити та зрозуміти всі фактори, що впливають на його діяльність.
2. Оцінити сильні та слабкі сторони бізнесу.
3. Розробити стратегію розвитку бізнесу.
4. Підвищити ефективність роботи бізнесу.

Системний аналіз бізнесу може бути використаний для: оцінки вартості бізнесу; розробки маркетингових стратегій; управління ризиками; підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Використання системного підходу до аналізу та управління бізнесом дозволяє підвищити його ефективність та конкурентоспроможність на ринку.

Бізнес (ділові відносини) є системою, що охоплює усіх бізнес-партнерів й інтегрує їх діяльність в єдине ціле. Бізнес – це сукупність ділових відносин у сфері відтворення, тобто виробництва, розподілу, обміну та споживання, а не лише дії, направлені на власне збагачення за рахунок інших. Бізнес можна

визначити як систему виробництва, направлену на задоволення різноманітних суспільних потреб.

Система бізнесу включає суб'єкти ділових відносин, інфраструктуру бізнесу, системи управління (менеджменту), вивчення контрагентів (маркетинг), оцінки діяльності (фінанси) та володіє власними внутрішніми імпульсами розвитку (конкуренція).

Суб'єктами бізнесу є підприємці, споживачі, наймані працівники та державні органи. В основі їх взаємодії лежить принцип взаємної вигоди сторін.

Залежно від масштабу діяльності розрізняють малі, середні та великі підприємства. Як критерій віднесення підприємства до однієї з вище перелічених категорій, зазвичай використовують чисельність тих, що працюють: мікропідприємство – до 10 найманих працівників, мале – підприємство з чисельністю 50-100 працівників; середнє – від 100 до 500; велике – більше 500 найманих працівників.

Основним суб'єктом підприємницької діяльності є підприємець. Основу підприємницького бізнесу складає приватна власність на засоби виробництва. Діяльність підприємців варіюється від виробництва продукції (товарів, робіт і послуг), комерції (торгівлі) та комерційного посередництва.

У законі «Про підприємства в Україні» наголошується, що «підприємницька діяльність (підприємництво) є ініціативною і самостійною діяльністю громадян та їх об'єднань, направленою на отримання прибутку». Підприємницька діяльність у цьому законі взаємопов'язана з діяльністю підприємства, внаслідок чого «статус підприємця отримується за допомогою реєстрації підприємства». Йдеться про підприємницьку діяльність фізичної особи без створення юридичної особи, яка здійснюється в рамках загальних правил підприємництва, що регулюють діяльність юридичних осіб. У цьому сенсі поняття «підприємство» є значно ширшим за поняття «підприємництво».

У відносинах між підприємцем і споживачем перший виступає

активним суб'єктом, а споживач, переважно, пасивним. При аналізі споживчої сторони цих відносин споживачі відіграють роль індикаторів бізнес-процесів. Тому все, що становить предмет діяльності бізнесмена, має право бути реалізованим лише за умови позитивної експертної оцінки споживача. Плануючи та організовуючи діяльність, бізнесмени не можуть ігнорувати настрої, інтереси, очікування чи оцінки споживача.

Таким чином, метою підприємця виступає необхідність «завоювати» споживача та створити коло власних споживачів.

Разом з тим, поняття «споживач» дуже вузьке, але в ширшому розумінні суб'єктами бізнесу виступають клієнти. У сфері підприємницької діяльності досить істотне значення повинне надаватися відносинам з клієнтами. У даному випадку клієнтом називається підприємство, організація або окремих громадянин, що є постійним замовником чи покупцем товарів або користується послугами підприємця. Варто пам'ятати, що клієнт, кого б він не представляв: організацію, підприємство або самого себе – це, перш за все, особа, котра приходить до підприємця зі своїми конкретними проблемами. Суть бізнесу – завоювати й утримати клієнта. Для цього будь-який підприємець, як приватна особа, так і підприємство, свою роботу орієнтують, в першу чергу, на клієнта, з урахуванням його побажань та запитів.

Найманий працівник, як реалізатор ідей підприємця, також відноситься до групи суб'єктів бізнесу. Саме від нього, в більшій мірі, і залежить ефективність та якість реалізації підприємницької ідеї. Очевидно, що кожному економічному суб'єкту властиві особисті інтереси. Що стосується підприємця і найманого працівника, частина їх планів співпадає (чим вищий прибуток, тим вища заробітна плата). Проте частина їх планів носить полярно протилежний характер (підприємець не зацікавлений у високій оплаті праці, на відміну від найманого працівника). У таких випадках сторони вимушені йти на пошук компромісних варіантів, що, загалом, і складає основу взаємин цих двох суб'єктів підприємницького процесу.

Роль держави, як суб'єкта підприємницького процесу, часто виступає різною у залежності від суспільних умов, ситуацій, що складаються у сфері ділової активності, а також цілей, які вона ставить перед собою.

Залежно від конкретної ситуації держава може виступати:

– гальмом розвитку бізнесу: створюється вкрай несприятливе середовище для розвитку підприємництва або навіть заборона на його ведення;

– стороннім спостерігачем: держава прямо не протидіє розвитку бізнесу, але в той же час і не сприяє цьому розвитку;

– стимулятором/прискорювачем підприємницького процесу: держава веде постійний та активний пошук заходів по залученню до підприємницького процесу нових економічних агентів (така цілеспрямована діяльність держави викликає «вибух» підприємницької активності і призводить до «буму» підприємництва).

Роль державної підтримки підприємництва надзвичайно велика, що полягає у формуванні необхідної інфраструктури, управлінських та інформаційних послугах для нового бізнесу.

Провідні промислово-розвинені держави надають активну допомогу дрібним фірмам, особливо пов'язаним з інноваційною діяльністю. Це позики та субсидії, м'яка податкова політика, сприяння у розробці нової продукції, участь в підготовці кадрів.

Державна політика фінансової підтримки підприємництва повинна впроваджуватися через максимальне залучення місцевих засобів і ресурсів, формуватися у такий спосіб, щоб координувати ресурси фінансових установ, державних органів та великих фірм у сприянні надавати допомогу підприємцям, що її потребують.

Для нормального функціонування бізнесу необхідна відповідна інфраструктура. Інфраструктура бізнесу – це сукупність організаційно-правових форм, що опосередковують рух ділових відносин, що пов'язані в одне ціле. Елементами інфраструктури бізнесу в сучасній ринковій економіці

виступає:

- кредитна система та комерційні банки;
- організаційно-оформлене посередництво на товарних, сировинних, фондових і валютних ринках;
- аукціони, ярмарки;
- біржі праці;
- інформаційні технології та засоби ділової комунікації;
- податкова система;
- страхові компанії;
- рекламні, інформаційні агентства та ЗМІ;
- митна система.

У цілому інфраструктура сучасного бізнесу представлена сукупністю елементів, що забезпечують вільний обмін ресурсів: фінансових, товарних, трудових та інформаційних, а також тих, що пов'язують цей рух в єдине ціле.

Інфраструктура сучасного бізнесу – невід'ємний компонент ділових відносин. Завдяки наявності згаданих у ній елементів, бізнес являється цивілізованою формою відносин між його учасниками.

Важливим питанням у бізнесі, як системному явищі, є партнерство, яке може здійснюватися у сфері виробництва, товарообміну, торгівлі та фінансів. В умовах ринку від бізнесмена потрібне уміння, а також схильність діяти у співпраці з іншими бізнесменами й вести постійний пошук найбільш ефективних партнерських зв'язків, котрі можуть сприяти переорієнтації діяльності. У свою чергу, кожний з ділових партнерів повинен сприяти розвитку підприємства, привносити свій досвід та певні навички.

Наступною складовою частиною бізнесу як системи є вибір системи управління (менеджмент). Сучасні системи управління повинні бути простими та гнучкими. Її головним критерієм є забезпечення ефективності і конкурентоспроможності роботи підприємства. Менеджмент визначається як система принципів, методів, засобів форм управління, направлена на раціональне використання усіх ресурсів підприємства задля досягнення

поставленої мети.

У сучасному бізнесі для досягнення успіху необхідне постійне вивчення контрагентів, тобто проведення маркетингових досліджень. За своїм економічним змістом, маркетинг – це комплексна організація виробничо-збутової діяльності підприємства, направлена на забезпечення оптимальної реалізації продукції, на безперебійний рух товарів від виробника до споживача з метою збільшення прибутку.

Конкуренція разом з іншими елементами бізнесу в цілому характеризує суть ринкової економіки. Конкуренція – це змагання господарюючих суб'єктів, коли їх незалежна поведінка ефективно обмежує здатність кожного з них в односторонньому порядку впливати на загальні умови розподілу товарів на відповідному товарному ринку («Закон про конкуренцію на товарних ринках»).

ПРЕЗЕНТАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ ДО ТЕМИ 1

БІЗНЕС ЯК ВИД ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Поширення ринкових принципів господарювання зумовлює необхідність активної участі людини в суспільному виробництві шляхом реалізації своїх розумових (в тому числі організаційних та управлінських) та фізичних здібностей з метою отримання доходу або покращення середовища існування.



© О.С. Паламарчук
РИМЕНСЬКИЙ
ДЕРЖАВНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

НАЙАКТИВНІШОЮ ФОРМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЛЮДИНИ Є БІЗНЕС, ЯКИЙ В ПЕРЕКЛАДІ З АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ ОЗНАЧАЄ «ДІЯЛЬНІСТЬ, СПРАВУ, ЗАНЯТТЯ». ОДНАК, НЕ ЗВАЖАЮЧИ НА ПРОСТОТУ ТА ЗРОЗУМІЛІСТЬ ДАНОГО ПОНЯТТЯ, ТРАКТУВАННЯ БІЗНЕСУ РІЗНИТЬСЯ ЗА ЧАСОВИМИ ТА НАЦІОНАЛЬНИМИ ОЗНАКАМИ.

**А. Хоскінг
визначає бізнес**

• як «діяльність, що здійснюється приватними особами або організаціями для перетворення природних благ у виробництві або надання послуг в обмін на інші товари, послуги або гроші, що веде до взаємної вигоди зацікавлених суб'єктів»

**Р. Хізрич визначає
бізнес**

• як «процес створення чогось нового, що володіє вартістю», а бізнесмена - як «людину, яка витрачає на бізнес весь необхідний час і сили, бере на себе весь фінансовий, психологічний і соціальний ризик, отримуючи в нагороду гроші і задоволення досягнутим»

**А.В. Бусигін дає
відразу кілька
визначень бізнесу
та підприємництва**

• як «мистецтва ведення ділової активності», і «як розумового процесу», і як «особливого настрою душі, форми ділової романтики та засобу реалізації людиною властивих йому компетенцій» і як «вмєня організувати власну справу і здійснювати функції, пов'язані з її веденням»

© О.С. Паламарчук
РИМЕНСЬКИЙ
ДЕРЖАВНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

ВІДМІННОСТІ В ПОНЯТТЯХ «ПІДПРИЄМНИЦТВО» ТА «БІЗНЕС»

Критерій	Підприємництво	Бізнес
Мета	Реалізація ідеї, самореалізація та отримання прибутку. Мета діяльності співпадає з особою	Отримання прибутку шляхом використання ідей, задоволення потреб ринку та розвиток власної справи. Розмежування власної та бізнес-мети
Ціль	Економічний та соціальний ріст, розвиток суспільства на основі інновацій	Насичення суспільства необхідними товарами та послугами
Тип господарської діяльності	Новаторський підхід, розширення меж ринку та порушення його рівноваги	Збалансування попиту і пропонування на ринку, де порушена рівновага внаслідок підприємницької діяльності, та отримання від цього прибутку
Спосіб ведення господарства	Інноваційний	Традиційний
Функції	Створення нової підприємницької структури та особиста задіяність в процесі виробництва	Діяльність в організованій структурі, саморегулювання з елементами контролю бізнесменом
Можливість навчитися	Не можливо	Можливо
Ризик	Високий	Відносно невисокий
Межі	Від зародження ідеї до закінчення отримання першого прибутку	Від моменту повторення процесу виробництва вдруге через організацію виробництва, побудову схеми діяльності до згорання проекту та завершення діяльності

© О.С. Паламарчук


Бізнес

самостійна ініціативна економічна діяльність, що здійснюється за рахунок власних та залучених ресурсів, має ризиковий характер і належний рівень відповідальності та ставить за мету отримання прибутку та розвиток власної справи шляхом задоволення потреб суспільства в умовах ринку.

Підприємництво

інноваційний вид бізнесу, що здійснюється з високим ступенем ризику, шляхом реалізації власних ідей та рішень особою у відповідних умовах з метою отримання прибутку та розвитку суспільства на основі інновацій.

© О.С. Паламарчук


Середовище ведення бізнесу



це сукупність чинників зовнішнього і внутрішнього характерів, що впливають на діяльність фірми і вимагають прийняття рішень, спрямованих або на їх усунення, або на їх прийняття.

© О.С. Паламарчук



ФАКТОРИ ПРЯМОГО ТА НЕПРЯМОГО ВПЛИВУ З ТОЧКИ ЗОРУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Фактори прямого впливу

- Стан економіки
- Географічні та фізичні особливості розташування
- Споживачі
- Постачальники
- Конкуренти
- Органи державної влади
- Організації партнери
- Інфраструктура
- Фінансово-кредитні установи
- Громадські організації та політичні партії

Фактори непрямого впливу

- Міжнародні події
- Науково-технічні обставини
- Політичні події
- Соціально-культурне середовище
- Рівень розвитку техніки та технології
- Природні чинники

© О.С. Паламарчук



Дії бізнесу, що визначають результати всієї справи, мають відповідати набору принципів:

- орієнтація на отримання прибутку

• динаміка прибутку визначає рівень успішності організації та дає можливість не лише отримувати винагороду бізнесмену за ризик діяльності, але й нарощувати виробничі потужності.

- ризикованість

• приймаючи управлінське рішення бізнесмен враховує ступінь ризикованості його дій, і проект з високим рівнем ризику і, відповідно, високою доходністю може прийматися, в той час, як проекти з незначним ризиком і доходом – відхиляються;

- новаторство

• на етапі свого становлення успіх бізнесу залежить від активного пошуку нових рішень та ідей, але в подальшій діяльності бізнес інноваційну діяльність проводить в незначних масштабах або, залежно від ситуації на ринку та зовнішнього середовища, інноваційність є періодичною;

- відповідальність

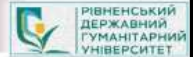
• Матеріальна відповідальність означає, що за вся діяльність бізнесу засновується на комерційному розрахунку, а недоліки фірми фінансуються за рахунок майна бізнесмена (всього або частини, відповідно до організаційно-правової форми).
• Соціальна відповідальність передбачає інтеграцію соціальних та екологічних норм у економічну діяльність бізнесу, тобто досягнення мети ведення бізнесу досягається з дотриманням моральних цінностей, поваги до людей, суспільства та навколишнього середовища.

- економічна самостійність

• бізнес є організацією, створеною на власній ініціативі, тому з економічної точки зору його діяльність передбачає свободу вибору сфер та видів господарської діяльності, самостійному пошуку джерел фінансування та проектів, що будуть реалізованими, самостійно приймати рішення та встановлювати зв'язки з зовнішнім середовищем, визначати напрями розподілу результатів діяльності.



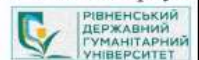
© О.С. Паламарчук



Аналіз ринку необхідний для отримання потрібної інформації. У загальному вигляді таку інформацію можна визначити як сукупність об'єктивних даних, що дозволяють виявити можливі фінансові результати реалізації підприємницької ідеї



© О.С. Паламарчук



ПРОЦЕС ОДЕРЖАННЯ ОБ'ЄКТИВНИХ ДАНИХ ПРО РИНОК СКЛАДАЄТЬСЯ ІЗ П'ЯТИ ОБОВ'ЯЗКОВИХ ПОСЛІДОВНИХ ДІЙ:



підприємцю необхідно виявити **співвідношення на ринку між попитом та пропонуванням товару**, який він планує виробляти.



підприємцю важливо з'ясувати, на що можна розраховувати при поставці товару на ринок, тобто яку **ціну** можна очікувати за товар.



підприємцю потрібно розрахувати розмір власних **витрат**, пов'язаних із виробництвом товару.



слід виявити **можливий ефект від реалізації ідеї**, якщо підприємницьке рішення буде прийнято. Під ефектом у цьому випадку розуміється **прибуток підприємця**.



прийняття підприємницького рішення вимагає **експертної оцінки** отриманої інформації, розгляду всіх можливих наслідків, пов'язаних із процесом практичної реалізації підприємницької ідеї.



© О.С. Паламарчук
РІВНЕНСЬКИЙ
ДЕРЖАВНИЙ
ГУМАНІТАРНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

ДЛЯ ПІДПРИЄМЦЯ-ПОЧАТКІВЦЯ Є ТРИ СПОСОБИ УВІЙТИ У СВІТ БІЗНЕСУ:

Почати з “порожнього місця”

Перший шлях являється **трудомістким**, вимагає професійного досвіду, витрат на реєстрацію, відкриття рахунків, отримання ліцензій, дозволів, придбання основних засобів, пошук кваліфікованих працівників.

Купити діючу фірму

Купівля існуючого підприємства знижує ризик проведення успішної діяльності за умови ретельної перевірки стану та можливостей підприємства.

Придбати франшизу

Третій спосіб входження – покупка франшизи забезпечує набуття професійних знань за допомогою програм навчання, які проводять франчайзери;



© О.С. Паламарчук
РІВНЕНСЬКИЙ
ДЕРЖАВНИЙ
ГУМАНІТАРНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

КОНКУРЕНЦІЯ В БІЗНЕСІ

Конкуренція

це суперництво між людьми, підприємствами, організаціями, територіями, які зацікавлені у досягненні однієї цілі.

Конкуренція була і залишається формою взаємного суперництва, тут перемагає найрозумніший. Існують дві основні групи методів конкуренції: цінові і нецінові.

Цінова конкуренція являє собою суперництво підприємств за витяг додаткових прибутків на основі зменшення витрат від реалізації товарів, зниження цін на них без зміни їх асортименту та якості.

Нецінова конкуренція включає: зміну властивостей товарів; додання продукції зовсім нових якостей; удосконалення послуг, що супроводжують товар (демонстрація, установка, гарантійний ремонт).

© О.С. Паламарчук
РІВНЕНСЬКИЙ
ДЕРЖАВНИЙ
ГУМАНІТАРНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

ПОЗИТИВНІ МОМЕНТИ КОНКУРЕНЦІЇ:



1. Конкуренція сприяє розвитку науково-технологічного прогресу, постійно примушує товаровиробника застосовувати новітні технології, раціонально використовувати ресурси, тим самим вона сприяє вимиванню економічно неефективних структур, неякісних товарів, застарілої технології, тобто сприяє природному відбору.



2. Конкуренція чутливо реагує на зміни в попиті, тягне за собою зниження витрат виробництва і обігу, внаслідок чого знижуються ціни, що вигідно всім, в т.ч. і малозабезпеченим верствам населення.



3. Конкуренція вирівнює норму прибутковості і рівень заробітної платні в усіх галузях національної економіки.

© О.С. Паламарчук
РІВНЕНСЬКИЙ
ДЕРЖАВНИЙ
ГУМАНІТАРНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

НЕГАТИВНІ МОМЕНТИ КОНКУРЕНЦІЇ:



1. Нестабільність бізнесу створює умови для безробіття, інфляції та банкрутства окремих підприємств.



2. Конкуренція призводить до збільшення диференціації доходів в суспільстві і створює умови для несправедливого розподілу. Намагання внести справедливість в такий розподіл знижує ефективність роботи ринкового механізму.



3. Наслідком ринкової конкуренції є перевиробництво товарів і недозавантаження виробничих потужностей в період економічних криз перевиробництва.



Об'єктом конкурентної боротьби є ціна з її базисом - витратами виробництва і обігу, якість і дизайн.

СУБ'ЄКТАМИ КОНКУРЕНЦІЇ Є:



1) продавці і покупці



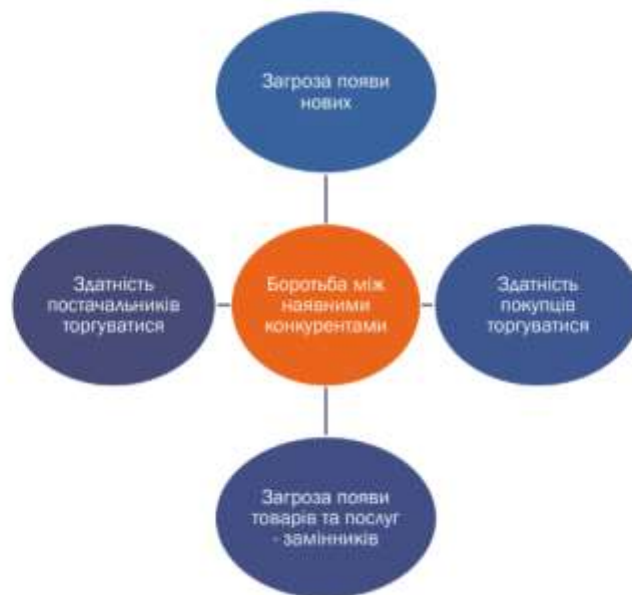
2) самі виробники



3) самі покупці



П'ЯТЬ СИЛ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ КОНКУРЕНЦІЮ В ГАЛУЗІ



ТЕМА 2. СУТНІСТЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПЛАНОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В РИНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

1. Планова діяльність в ринковій економіці
2. Технологія планування
3. Методологія планування
4. Принципи та методи планування
5. Поняття «бізнес-планування»

1. Планова діяльність в ринковій економіці

В умовах ринкової економіки постає необхідність ведення планової діяльності.

Планова діяльність – це процес визначення цілей та розробки шляхів їх досягнення, який має наступні особливості:

- Децентралізація: плани розробляються та виконуються самостійними підприємствами, а не централізовано.
- Гнучкість: плани повинні бути гнучкими та адаптивними до мінливих умов ринку.
- Ризик: плани завжди пов'язані з ризиком, який неможливо повністю усунути.

Незважаючи на ці особливості, планова діяльність залишається важливою в умовах ринкової економіки через ряд причин:

1. Планування допомагає підприємствам чітко сформулювати свої цілі.
2. Планування дозволяє підприємствам ефективно використовувати свої ресурси.
3. Планування допомагає підприємствам мінімізувати ризики.
4. Планування дозволяє підприємствам краще підготуватися до змін на ринку.

Існує кілька видів планів, які можуть використовуватися підприємствами в умовах ринкової економіки:

– Стратегічні плани визначають загальні цілі та напрямки розвитку підприємства на тривалий період часу.

– Тактичні плани розробляються на основі стратегічних планів і деталізують їх на більш короткий період часу.

– Оперативні плани розробляються для конкретних підрозділів підприємства і визначають їх поточну діяльність.

Планування - це не проста задача, але вона може істотно допомогти підприємствам досягти успіху в умовах ринкової економіки.

Підприємства, які не планують свою діяльність, мають більше шансів зіткнутися з труднощами та невдачами.

Планування не визнавалося одним з головних чинників комерційного успіху компанії з часів, що передували початку ринкової економіки. Більше того, піддавалась сумніву сама необхідність будь-якого планування взагалі в складних і непередбачуваних економічних умовах, характерних для ринкової економіки. Підприємницька діяльність на сучасному етапі розвитку суспільства вимагає від працівників більш уважного вивчення досвіду держав, де економіка давно працює в умовах ринку. Очевидно, що застосування сучасних методів управління вимагає використання систем планування діяльності підприємства, як інструменту підвищення ефективності управлінської діяльності. Важливою є роль планування та прогнозування й на державному рівні. Прогнозування (у тій чи іншій формі) добре пристосоване до ринкових умов господарювання і відіграє принципово важливу роль в управлінні економікою.

Поширена останніми роками практика розробки різноманітних програм розвитку на місцевому рівні є ще одним прикладом планової діяльності. У цьому контексті було усвідомлено важливість і необхідність використання переваг планової діяльності в умовах ринкової економіки.

У ринковому середовищі, де попит і пропозиція є частиною економічної системи, в якій визначальними факторами розвитку є детермінанти, особливо важливо, щоб суб'єкти господарювання обирали оптимальний шлях розвитку. Попит і пропозиція зрештою визначають ціну на продукти та послуги, обираються пріоритетні напрямки діяльності підприємств, визначаються очікувані доходи та прибуток, необхідні обсяги виробництва (наданих послуг) та ресурси. В умовах ринкової економіки підприємство є самостійним у виборі своєї економічної політики й водночас самостійно не може диктувати власні правила гри іншим. У таких випадках роль ефективного управління значно зростає, що сприяє прийняттю оптимальних управлінських рішень (Рис.1).

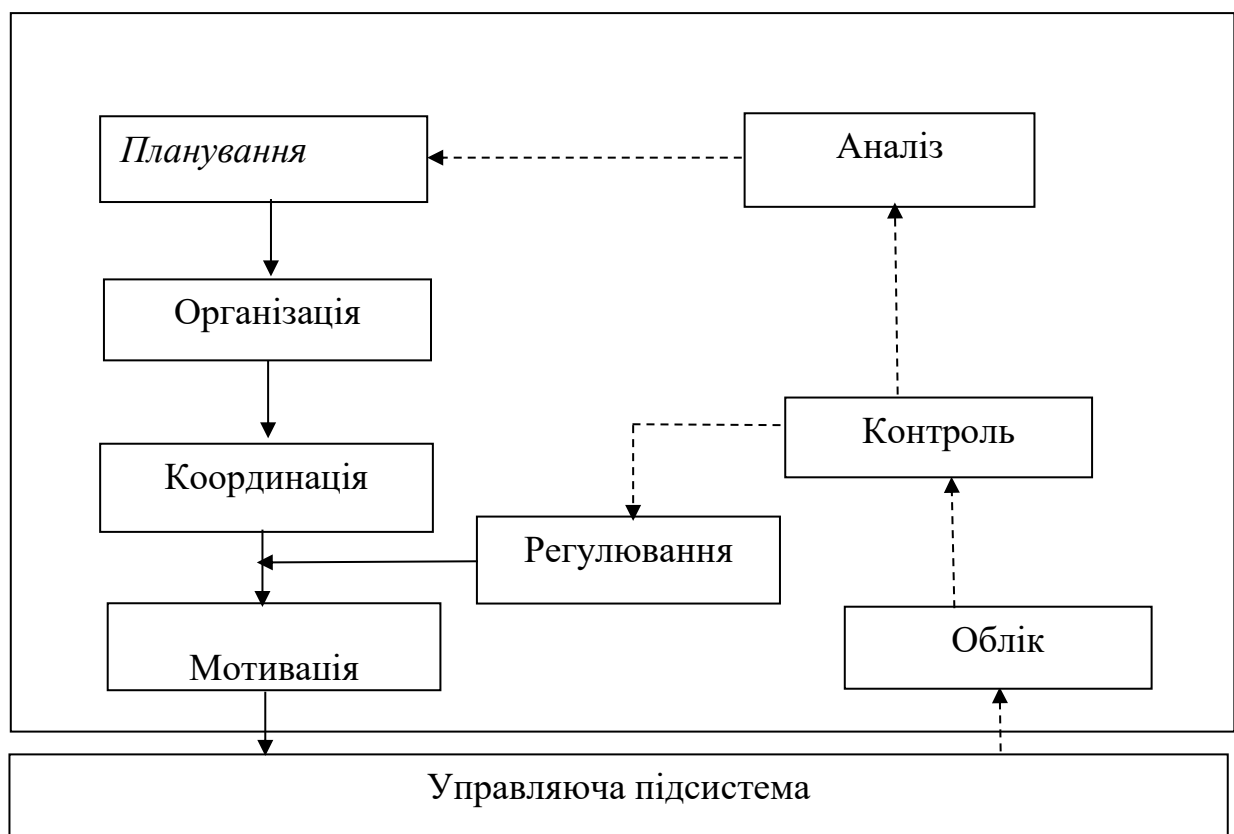


Рисунок 1. Цикл управління підприємством

Водночас кожне бізнес-рішення ґрунтується на бажанні досягти потрібних для компанії результатів. Досягненню передують низка цілеспрямованих дій, покликаних забезпечити досягнення необхідних

результатів з урахуванням найкращих інтересів і можливостей підприємства в поточних економічних умовах. З цієї точки зору, планування діяльності як передумову дій, як систему економічних заходів, можна визначити через здатність передбачити цілі та результати діяльності організації, а також ресурси, необхідні для досягнення цих результатів. У цьому сенсі планування тісно переплітається з прогнозуванням, яке передуює плануванню.

Прогнозування – це система кількісних і якісних передпланових досліджень, спрямованих на визначення можливих майбутніх станів і результатів діяльності компанії.

На основі прогнозів визначається можливість (ймовірність) досягнення встановлених цілей. Зазвичай у прогнозах вказується ймовірний ступінь можливого відхилення від тих чи інших цілей залежно від способу майбутніх дій та впливу різних зовнішніх факторів науково-технічного, природно-кліматичного чи соціально-економічного характерів.

Прогноз і план, як похідні економічного передбачення, мають у своїй природі багато спільного, проте план розглядається, як більш складніша категорія. Відзначають три особливості прогнозу і планів:

1. Прогноз пов'язаний з об'єктивним плином подій; план включає рішення, волю і відповідальність осіб, які його приймали, з метою перетворення у дійсність.

2. Для прогнозу характерне ймовірнісне настання події; план розглядає цю подію як мету діяльності.

3. Прогнозування характеризується альтернативними методами і термінами досягнення події, в той час як планування характеризується рішеннями щодо системи заходів, які забезпечують послідовність, порядок, терміни і засоби для досягнення бажаної події.

Таким чином, прогнозування та планування мають багато спільного, але водночас вимагають і розходження, котрі полягають у наступному:

- по-перше, в способі оперування інформацією про майбутнє: прогноз – це ймовірність, план – це рішення;

- по-друге, в кількісній оцінці майбутнього: прогноз – це діапазон (інтервал) значення, план – конкретна величина;

- по-третє, у відношенні до свободи: прогноз – це необов’язковість дій, план – обов’язковість виконання.

Існують різні способи (дії) досягнення цілей. В умовах швидко мінливої економічної ситуації необхідно налагоджувати зворотний зв’язок між процесами реалізації та розробки планів. Це забезпечить відповідність основних планових завдань реаліям.

Планування – це процес постановки цілей і визначення пріоритетів, засобів і методів їх досягнення, заснований на знанні закономірностей функціонування різних бізнес-систем і з урахуванням можливих змін умов ведення бізнесу.

Планування також можна визначити як функцію управління, яка включає наступні види діяльності:

- аналіз ситуації та факторів зовнішнього середовища;
- прогнозування, оцінка й оптимізація альтернативних варіантів досягнення цілей, розроблених на етапі стратегічного маркетингу;
- розробка плану;
- впровадження плану.

Наприклад, якщо метою є збільшення обсягів виробництва до певного розміру, цього можна досягнути шляхом підвищення ефективності використання наявних основних засобів, придбання або оренди додаткового виробничого обладнання тощо. Реалізація кожного з можливих варіантів вимагає додаткових ресурсів (інвестиції в основні фонди, обслуговування кредитів, оплата енергоносіїв) і, як правило, приносить різні доходи та вигоди. Проаналізувавши основні прогнозні (планові) показники порівнюваних альтернатив, керівництво компанії приймає базове рішення щодо подальших дій. Коли очікувані результати та умови їх досягнення не задовольняють керівництво, тоді здійснюється пошук нових шляхів їх досягнення чи уточнюються цілі відповідно до реалій. Якщо очікувані

результати задовольняють керівництво компанії, формується система цілей відповідно до обраних варіантів досягнення цілей. Під час реалізації плану обставини можуть змінитися (наприклад, збільшення або зменшення попиту, зміна податкових ставок, підвищення мінімальної заробітної плати).

Якщо план впроваджується як частина управлінської діяльності, він повинен містити чіткі вказівки для працівників та структурних підрозділів, тобто процес планової діяльності мусить завершитися складанням документу, де б визначалися завдання, терміни, контрольні цифри, графіки виконання робіт. Таким документом визначено план. Оскільки жоден індикатор не може охопити всі виклики, з якими стикається компанія в різних сферах своєї діяльності, необхідна система взаємозалежних індикаторів.

План – це документ, що містить систему кількісних та якісних показників діяльності об'єкта планування у визначеному періоді.

У загальному розумінні план – це картина чогось, модель бажаного майбутнього та система заходів для досягнення цілей і завдань.

План визначає рамки економічної діяльності (які дії мають бути здійснені, коли і які показники мають бути досягнуті, які ресурси мають бути зібрані). Водночас, цілі слугують орієнтирами для управління бізнесом.

Економічні системи на різних рівнях (від національної економіки до підприємств та їхніх підрозділів) можуть бути об'єктом планового регулювання.

Суб'єкт планування – це керівний орган, який його реалізує. На національному рівні ці функції покладені на Кабінет Міністрів, який виступає організатором економічного розвитку держави відповідно до інтересів та пріоритетів суспільства в цілому. На рівні компанії діяльність з планування здійснюється керівництвом і, зокрема, керівництвом компанії.

У будь-якій економічній формації існують зовнішні фактори, які впливають на рішення керівництва компанії. Ці фактори можуть сприяти або перешкоджати їхній діяльності. У даному випадку йдеться про вплив

зовнішнього середовища на бізнес-діяльність. Існують також фактори, пов'язані з економічним станом конкретних підприємств. Крім зовнішніх чинників, вони обмежують або розширюють можливості підприємств, сприяють або перешкоджають розробці нових продуктів (послуг), підвищенню конкурентоспроможності та зниженню витрат чи зростанню прибутку. У такому випадку мається на увазі вплив внутрішнього середовища на діяльність підприємства.

Фактори зовнішнього середовища підприємства включають державну податкову і тарифну політику та кон'юнктуру кредитного ринку, а фактори внутрішнього середовища-технічний стан основних фондів, збалансованість технічних ланок та фінансовий стан підприємства.

Існування факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємств, є об'єктивною реальністю в будь-якій економічній формації. Саме тому керівництво компанії постійно шукає найбільш вигідні управлінські рішення. Ці рішення повинні враховувати очікувану економічну ситуацію в короткостроковій і довгостроковій перспективі. Зі збільшенням кількості чинників, що впливають на виробничу діяльність компанії, та збільшенням періоду, протягом якого управлінські рішення є дійсними, зростає важливість планування для успішного управління компанією. Хоча планувати в умовах ринкової економіки підприємство не зобов'язане і самостійно встановлює обсяги планових розробок, експерти зазначають, що наявність планів допомагає зменшити кількість помилкових управлінських рішень і, таким чином, підвищити ефективність роботи. Згідно з опитуванням власників бізнесу, планування, на їхню думку, має такі переваги:

- ✓ розширити інформацію про можливості компанії;
- ✓ визначте нові проблеми та їх вирішення, щоб запобігти виникненню проблем у майбутньому;
- ✓ допомагає надати керівництву компанії інформацію, необхідну для прийняття коректних управлінських рішень на перспективу;

- ✓ підвищує рівень підготовки управлінських кадрів та їх мотивації до безумовного виконання поставлених цілей;
- ✓ покращує міжвідомчу співпрацю;
- ✓ підвищує ефективність використання наявних ресурсів;
- ✓ зростає ефективність контролю за діяльністю підприємства.

Проте 60% респондентів зазначили, що більш успішні бізнес-операції відбуваються завдяки плануванню. По-перше, для забезпечення ефективності планування на належному рівні потрібен досвід планування. По-друге, у ринковій економіці занадто багато залежить від так званих факторів зовнішнього середовища, а не від самих підприємств.

Тому великий успіх підприємства здебільшого зумовлений щасливим збігом обставин, а не наявністю добре продуманого плану. Однак, і це важливо, оскільки підприємці не пов'язують невдачі з використанням планів у практиці господарювання.

В умовах ринкової економіки плани не встановлюються підприємствам «з гори», ресурси не виділяються, а досягаються самим підприємством, тому саме воно і вирішує як використовувати їх надалі (Рис.2). Зрештою, прибутковість компанії залежить від її здатності передбачати майбутні потреби клієнтів, організувати свою діяльність у найефективніший спосіб для їх задоволення та адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. Таким чином, в умовах конкуренції, притаманної ринковій економіці, випробовується не стільки сам продукт, скільки система планування і здатність менеджера робити правильні висновки з інформації, що надходить. З огляду на це можна припустити, що планування діяльності підприємства стає передумовою довгострокового успіху.

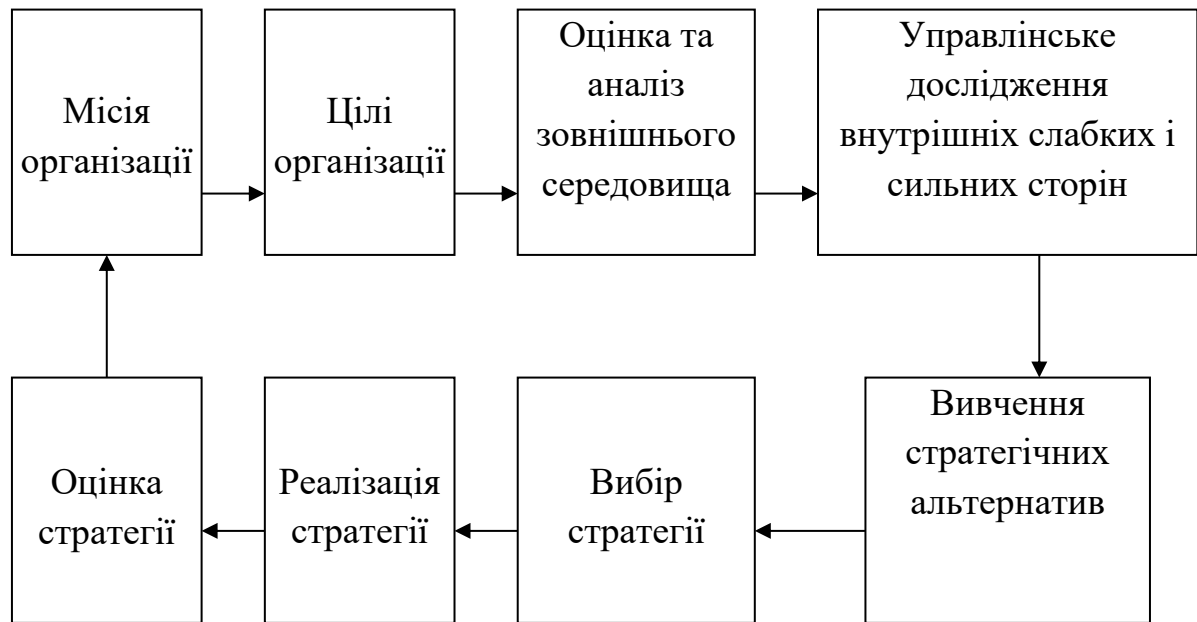


Рисунок 2. Процес стратегічного планування

2. Технологія планування

Технологія планування – це сукупність прийомів і методів, що використовуються для розробки планів.

До основних етапів технології планування відносять:

1.Визначення цілей: чітке формулювання цілей, яких прагне досягти організація; цілі повинні бути SMART.

2.Аналіз середовища: вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища, щоб визначити можливості та загрози; SWOT-аналіз, PEST-аналіз.

3.Розробка стратегії: визначення загального напрямку розвитку організації для досягнення поставлених цілей.

4.Формування планів: розробка детальних планів дій для реалізації стратегії; різні типи планів (стратегічні, тактичні, оперативні).

5.Впровадження планів: доведення планів до відома виконавців та організація їх роботи; система мотивації та контролю.

6.Контроль та оцінка: моніторинг виконання планів; виявлення відхилень та внесення необхідних змін; KPI, система звітності.

До методів планування належать:

- Прогнозування – передбачення майбутніх тенденцій та подій.
- Бюджетування – визначення ресурсів, необхідних для реалізації планів.

- Програмно-цільовий метод – розробка цільових програм для досягнення поставлених цілей.

- Метод мережевого планування – планування та контроль складних проектів.

Технологія планування повинна бути адаптована до особливостей організації та її середовища.

Важливо зазначити, що планування - це не одноразова дія, а постійний процес.

Плани повинні регулярно переглядатися та оновлюватися з урахуванням мінливих умов.

Використання технології планування дозволяє:

- Підвищити ефективність роботи організації.
- Зменшити ризики.
- Підвищити конкурентоспроможність організації.

Технологія планування включає:

- ✓ визначення і обґрунтування основної мети, а також завдань підприємства;

- ✓ оформлення поставленого завдання, встановлення конкретних показників і завдань для виконавців;

- ✓ деталізацію завдання за видами й обсягами робіт, конкретними робочими місцями й строками виконання;

- ✓ детальні розрахунки витрат й одержуваних результатів на весь період планування.

Складання плану діяльності підприємства розпочинається з підготовки проекту окремих його частин:

- плану виробництва й реалізації продукції;
- плану матеріально-технічного забезпечення;

- плану по кадрах та заробітній платі;
- перспективного плану по новій техніці й капітальних вкладеннях;
- фінансового плану.

План виробництва й реалізації продукції є основою, на якій розробляються усі інші частини загального плану підприємства та його підрозділів. На практиці кількість частин (розділів) плану підприємства і їх назв розрізняються у залежності від розмірів підприємств, їхньої галузевої приналежності й сформованих традицій (Рис. 3).

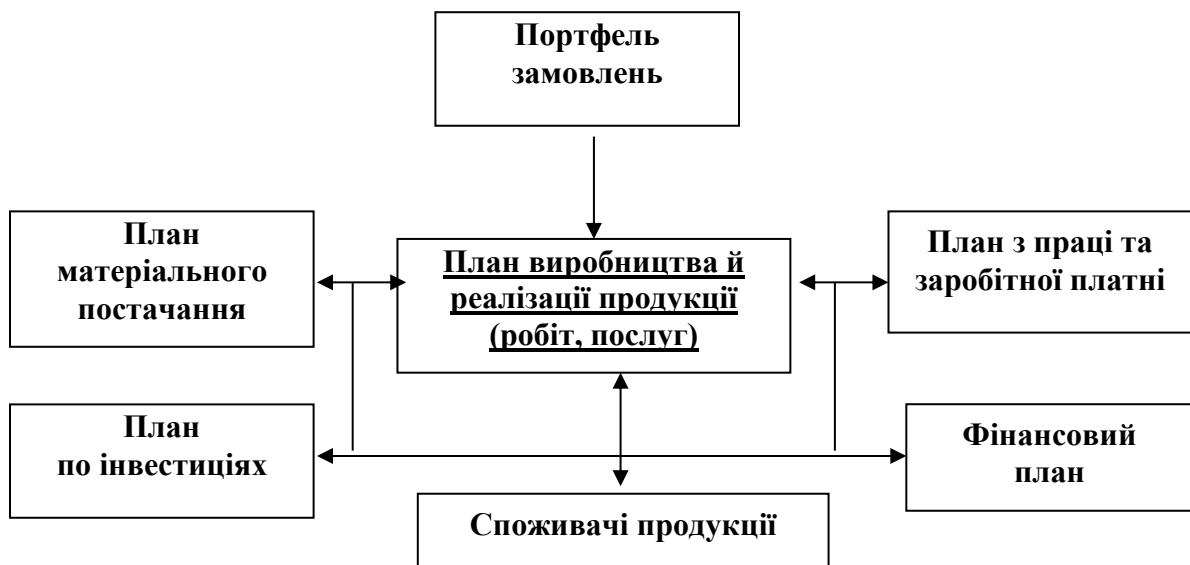


Рисунок 3. Структура плану діяльності підприємства

Після розробки частин плану підприємства проводиться їх взаємне корегування до повної збалансованості як за матеріально-фінансовими ресурсами, так і за часом виконання. Кожна частина загального плану підприємства виявляється при цьому безпосередньо пов'язаною й обумовленою з іншими його частинами. У такий спосіб досягається збалансованість плану діяльності підприємства. Створюється динамічна система взаємозв'язку виробничих, технічних, економічних, організаційно-адміністративних, технічних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на досягнення кінцевої мети. Визначаються джерела й розміри фінансування, а також гранично припустимі витрати по кожному заходу, етапах і видах

робіт. У плані обов'язково вказуються точна характеристика й масштаби кінцевих результатів роботи підприємства в цілому по датах, а також результати роботи підрозділів по кожному заходу окремо.



3. Методологія планування

Методологія планування – це сукупність принципів, методів та прийомів, які використовуються для розробки планів.

Серед основних етапів планування виділяють:

1. Визначення цілей: чітке формулювання цілей, яких прагне досягти організація.
2. Аналіз середовища: вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища, щоб визначити можливості та загрози.
3. Розробка стратегії: визначення загального напрямку розвитку організації для досягнення поставлених цілей.
4. Формування планів: розробка детальних планів дій для реалізації стратегії.

5. Впровадження планів: доведення планів до відома виконавців та організація їх роботи.

6. Контроль та оцінка: моніторинг виконання планів та внесення необхідних змін.

До методів планування відносять:

– Метод прогнозування – використовується для передбачення майбутніх тенденцій та подій.

– Метод аналізу SWOT – використовується для визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.

– Метод бенчмаркінгу – використовується для порівняння організації з конкурентами та кращими практиками.

– Метод мозкового штурму – використовується для генерування нових ідей.

Серед принципів планування визначають:

1. єдність цілей: всі плани повинні бути підпорядковані загальним цілям організації;

2. неперервність: планування повинне бути постійним процесом;

3. гнучкість: плани повинні бути адаптивними до мінливих умов;

4. точність: плани повинні бути засновані на достовірній інформації;

5. контрольованість: виконання планів повинне постійно контролюватися.

Використання методології планування дозволяє: підвищити ефективність роботи організації; зменшити ризики; підвищити конкурентоспроможність організації.

Важливо зазначити, що не існує єдиної універсальної методології планування.

Методологія планування повинна бути адаптована до особливостей організації та її середовища.

Методологія – це сукупність методів і прийомів дослідження, які використовуються в усіх науках з урахуванням особливостей предмета дослідження.

Методологія планування розвитку економічних систем визначає основні теоретичні підходи до планування та методи проведення планових розрахунків.

Методологія планування, як і методологія будь-якої науки, є органічною єдністю загальної методології, загальнонаукового підходу та методу пізнання. Це сукупність принципів і методів організації теоретичної та практичної діяльності, пов'язаної з підготовкою планових документів на різних рівнях для формулювання та матеріалізації планів, програм та інших управлінських рішень різного роду. Таким чином, методологія планування – це органічна єдність:

- логіки розробки планів;
- методологічних принципів і підходів до організації процесу розробки планів;
- методів визначення і обґрунтування оптимальних планових рішень.

Ця система об'єднує такі найважливіші вихідні теоретичні вимоги та підходи, які мають бути використані в процесі переходу від пізнання системи закономірностей розвитку об'єкта планування до її практичного використання в координації економічних і соціальних процесів у суспільстві, його окремих підсистемах та елементах.

Логіка планування – це впорядкована послідовність дій при проведенні планових розрахунків та прийнятті планових рішень.

Цей елемент методології особливо важливий для стратегічного планування, оскільки він охоплює найширший спектр теорій планування порівняно з іншими видами планування. Саме в стратегічному плануванні без формування уявлення про послідовність вирішення і взаємоузгодження завдання, без чіткого розуміння, від чого і куди відбувається рух до розвитку і, водночас, легко допустити нераціональне управлінське рішення.

Логіка планування вимагає, щоб підпорядковані плани базувалися на цілях вищого рівня. Реалізація процесу планування базується на принципах планування. (Рис.4).



Рисунок 4. Алгоритм здійснення планової діяльності

4. Принципи та методи планування

Серед принципів планування визначають:

- Єдність цілей – усі плани повинні бути підпорядковані загальним цілям організації.
- Безперервність – планування повинне бути постійним процесом.
- Гнучкість – плани повинні бути адаптивними до мінливих умов.
- Точність – плани повинні бути засновані на достовірній інформації.
- Керованість – виконання планів повинне постійно контролюватися.

Методи планування включають наступні позиції:

- Прогнозування – передбачення майбутніх тенденцій та подій.
- Бюджетування – визначення ресурсів, необхідних для реалізації планів.
- Програмно-цільовий метод – розробка цільових програм для досягнення поставлених цілей.
- Метод мережевого планування – планування та контроль складних проектів.

Важливо зазначити, що не існує єдиної універсальної методології планування.

Методологія планування повинна бути адаптована до особливостей організації та її середовища.

Використання методів планування дозволяє підвищувати ефективність роботи організації, зменшувати ризики та підвищити конкурентоспроможність організації.

Таким чином, планування – це не одноразова дія, а постійний процес.

Плани повинні регулярно переглядатися та оновлюватися з урахуванням мінливих умов.

Використання методів планування дозволяє підвищити ефективність роботи організації та досягти поставлених цілей.

Принципи планування – це основні правила, які варто виконувати задля створення у процесі планування передумов для розробки оптимального плану.

Цей принцип є відправною точкою для наукового підходу до планування. Принципи спрямовані на підвищення ефективності планування та забезпечення належної організації процесу планування.

Найпоширенішими принципами планування є наступні:

- *Принцип цільової спрямованості.*

Вимагає перед початком процесу планування чітко сформулювати цілі, які необхідно досягти, і визначити порядок їх реалізації, а вже потім обґрунтовувати можливості їх реалізації.

- *Принцип участі.*

Виходить з тлумачення, що найважливішим результатом планування є процес планування, а не сам план. Це твердження ґрунтується на тому, що участь у процесі планування сприяє постійному підвищенню кваліфікації працівників, допомагає їм краще розуміти економічні наслідки тих чи інших рішень і розвивати нові навички та знання. Розширюючи можливості окремих працівників, планування підвищує тим самим і можливості організації в цілому задля вирішенні більш складних завдань. Планування, засноване на принципах участі, називають партисипативним.

- *Принцип безперервності діяльності.*

Це означає організацію процесу планування, який повторюється якомога частіше (тобто повинен існувати цикл планування) і який може найкращим чином реагувати на зміни в бізнесі та операційних умовах. Це пов'язано з невизначеністю зовнішнього середовища та можливістю виникнення або зміни впливу раніше непередбачуваних факторів, що вимагає постійних коригувань в оцінці очікувань компанії.

Тому застосування принципів цілеспрямованості та безперервності вимагає постійного аналізу умов, що змінюються, контролю (моніторингу) запланованих показників та визначення нових орієнтирів з урахуванням

можливості зміни реалій зовнішнього та внутрішнього середовища. Недотримання вимог принципу безперервності діяльності, тобто тимчасового виконання запланованих заходів, знижує ефективність запланованої діяльності та підвищує ризик втрат у вигляді збитків та упущеної вигоди.

- *Принцип холізму (системності).*

Іншими словами, це припущення, що кожна економічна система має компоненти (одиниці), які повинні мати напрямок дії (активності), заснований на досягненні спільних цілей в рамках системи.

У процесі внутрішнього планування на підприємстві цей принцип реалізується через координацію та інтеграцію діяльності елементів системи.

Координація – це взаємодія між об'єктами планування на одному рівні управління.

Інтеграція – це взаємодія об'єктів планування на різних рівнях управління.

Необхідність забезпечення координації та інтеграції в діяльності підрозділів підприємства обумовлюється причинами:

- по-перше, принцип холізму базується на тому, що діяльність будь-якого підрозділу підприємства не може бути ефективно спланована, якщо вона здійснюється незалежно від інших об'єктів планування на цьому рівні;
- по-друге, робота одного відділу може дати корисні результати для інших відділів. Ці результати можуть бути використані компанією в цілому;
- по-третє, застосування холістичних принципів координації дозволяє уникнути дублювання витрат і заощадити кошти на закупівлі;
- по-четверте, кожен «спеціальний» план повинен базуватися на загальній стратегії компанії. Це пов'язано з тим, що всі плани підрозділі – це не просто набір механічно зібраних документів, а взаємозалежна система.

Очевидно, що здійснення інтеграції та координації можливе лише за умови, що існує планування у кожному структурному підрозділі й на кожному рівні, а підрозділи взаємозалежні, мають точки дотику в організації діяльності та використанні ресурсів, а також технічно взаємопов'язані.

- *Принцип гнучкості.*

Означає, що сам процес планування та програмування повинен передбачати механізми, які дозволяють йому адаптуватися до умов внутрішнього та зовнішнього середовища.

- *Принцип істини або точності.*

Вимагає, щоб план складався з високим ступенем дотичності та виявленням проблем. Деталізація і конкретизація планів повинна бути в межах реальних можливостей, яка представлена інформацією про зовнішнє та внутрішнє середовище в плановому періоді.

Методи планування є третьою складовою системи методологічного забезпечення планування. Методи – це прийоми та інструменти (процедури), необхідні для успішного виконання завдання. Поняття «методи планування» слід трактувати ширше і включати в себе організацію процесів прийняття рішень, які стимулюють генерування ідей.

Методи планування – це конкретні способи (прийоми), що використовуються для розробки та обґрунтування способів досягнення цілей планування та розрахунку кількісних значень показників у планових документах. Теорія планування має досить великий ряд методів, яким притаманний універсальний характер. Тому окрім обґрунтування планових рішень вони можуть використовуватися при вирішенні інших економіко-управлінських завдань. У практиці внутрішнього планування часто використовують кілька методів одночасно. Вибір того чи іншого методу обґрунтування планового показника чи рішення обирається на розсуд управлінця. Оскільки кожна ситуація індивідуальна, то серед наявних засобів і методів обґрунтування планових рішень важливе місце займають творчість і особисті знання найманих працівників. Деякі з найпоширеніших методів, що використовуються при плануванні, відносять:

Балансовий метод: реалізує вимогу забезпечення пропорційного розвитку економічних систем. Передбачає узгодження у планових розрахунках ресурсів і потреби в них.

Розробка балансів розпочинається з визначення потреби в ресурсах. Пізніше визначається, чи можна задовольнити потребу за рахунок власного виробництва, самофінансування або запозичень. Потім оцінюються заходи щодо збільшення обсягу ресурсів або зменшення потреби.

Нормативний метод – це один з найпоширеніших методів планування, де цілі перевіряються за допомогою різних критеріїв і норм. Цей норматив визначає науково обґрунтовані гранично допустимі витрати ресурсів на одиницю продукції або роботи (послуги) у дозволених одиницях виміру. Цей критерій зазвичай являє собою досить широкий показник, який характеризує ступінь використання ресурсів (ефективність використання капіталу, прибутковість) або регулює відносини між державою і підприємством, а також між учасниками виробничого процесу щодо розподілу отриманих результатів. Приклади включають податок на прибуток, стандарти заробітної плати та внески до пенсійних фондів.

Існує два типи норм і стандартів залежно від природи, які використовуються в процесі планування діяльності:

- розроблені та наскрізні (загальногалузеві) стандарти для типу робіт, що виконуються в приблизно однакових умовах в компаніях з різних секторів;
- галузеві організують витрати для всіх компаній галузі, до прикладу, норматив площі, що прибирається найманими працівниками, котрі зайняті прибиранням прибудинкової території;
- нормативи, поширюються на аналогічну діяльність підприємств у різних галузях чи секторах;

Граничний аналіз дозволяє знаходити прибуткове співвідношення витрат і доходів підприємства. Прийнятний за умов можливості підрахунку граничних витрат та співставленням їх з граничними доходами.

Одним з варіантів методу граничного аналізу виступає, так звана, «точка беззбитковості», що характеризує обсяг продажів, при якому обсяги від реалізації продукції збігається з витратами виробництва.

5. Поняття «бізнес-планування»

Бізнес-планування в економіці України – явище поширене і, як демонструє практика, дуже необхідне.

Для розкриття сутності будь-якого економічного явища або категорії, варто звернутися до змісту їх функцій. *Функції, що розкривають сутність бізнес-планування*, включають наступне:

перша функція: можливість використання бізнес-планів для розробки загальних концепцій та стратегій розвитку бізнесу;

друга функція: планування дає змогу оцінювати розвиток бізнес-діяльності та керувати ним;

третья функція: залучення потенційних партнерів, які можуть інвестувати власний капітал і технології в реалізацію проектів і планів розвитку.

Таким чином, зміст функцій вказує на те, що саме бізнес-планування вирішує основні проблеми бізнес-плану для підприємства, а саме:

- визначає ступінь життєздатності та майбутньої стійкості бізнесу і знижує ризики підприємницької діяльності;
- конкретизує перспективи бізнесу через систему кількісних та якісних показників розвитку;
- привертає увагу та інтерес, забезпечує підтримку з боку потенційних інвесторів підприємства;
- допомагає отримати цінний досвід планування та розвиває перспективний погляд на компанію та її робоче середовище.

Отже, на відміну від традиційного планування бізнес-планування враховує не тільки внутрішню мету підприємства, але й зовнішні цілі осіб, котрі можуть бути корисними підприємницькій справі – потенційні інвестори, постачальники та споживачі.

Оскільки бізнес-планування охоплює достатньо тривалий період, зазвичай 3-5 років, воно може бути ототожнено зі стратегічним плануванням. На відміну від стратегічних планів, бізнес-плани містять не всі загальні цілі

компанії, а ті, що стосуються створення та розвитку конкретних (нових) бізнесів. Окрім того, в бізнес-плануванні його функціональні складові (наприклад, виробництво, маркетинг, юридичне планування) набагато важливіші, ніж у стратегічному плануванні, і прирівнюються до компонентів бізнес-планування.

Такі документи, як техніко-економічне обґрунтування (ТЕО), також вважаються схожими на бізнес-плани. Однак, техніко-економічні обґрунтування зосереджуються на виробничих і технічних аспектах проєкту і здебільшого не стосуються комерційних ринкових питань майбутнього бізнесу. Бізнес-планування, як форма обґрунтування підприємницького проєкту, поступово набула сили, витісняючи техніко-економічне обґрунтування зі сфери планової діяльності бізнесу. Прямим вираженням бізнес-планування є створення та реалізація бізнес-плану компанії.

ТЕМА 3. СУТЬ, ЗАВДАННЯ ТА ФУНКЦІЇ БІЗНЕС-ПЛАНУ

1. Поняття бізнес-плану та його мета

2. Завдання та функції бізнес-плану

3. Призначення бізнес-плану

1. Поняття бізнес-плану та його мета

Сьогодні поняття «бізнес-план» є одним із документів, що використовується найчастіше як серед економістів, так і самих підприємців та бізнесменів. Визначень суті бізнес-плану нині стільки, скільки визначень самого розуміння бізнесу.

Бізнес-план – це карта для бізнесу, що веде до успіху, чітко окреслюючи маршрут і допомагає уникнути ризиків.

У західних виданнях по бізнес-плануванню бізнес-план розглядається в основному як інструмент управління, який містить плани керуючого господарством на майбутнє та шляхи їх реалізації. Так, координатор американського проєкту приватизації фермерських господарств Бред Білер у книзі «Планування в сільському господарстві: практичне керівництво по бізнес-плануванню» відмічає, що «Бізнес-план – це документ, який складається нинішнім або майбутнім власником (керуючим підприємством), що детально обумовлює основи бізнесу, вид продукції або послуг, коло споживачів, конкуренцію, тип виробництва й систему збуту, а також менеджменту, фінансування та інших значущих аспектів існуючого або майбутнього підприємства».

Таким чином, розуміння поняття бізнес-плану можна звести до наступного: детальний, чітко структурований і ретельно підготовлений документ, який описує, до чого прагне фірма, як вона збирається досягти поставленої мети, і який буде мати вигляд після її досягнення. Це зручна, загальноприйнята форма ознайомлення постійних інвесторів з проєктом, в якому їм пропонується взяти участь.

Існує дві важливі причини для підготовки бізнес-плану:

1) переконати сторонніх інвесторів у доцільності вкладати кошти у бізнес або надання кредиту;

2) щоб допомагати зберігати вибраний курс і не дозволяти випадковим обставинам відхилити вас від вибраної мети.

Роль планування і прогнозування у бізнесі держав ринкової економіки величезна. Планування майбутнього зростання – це одне з питань. У будь-якому бізнесі повинен бути певний план, навіть якщо це тільки абстрактна послідовність дій або просто результат.

Тому в бізнесі існують різні типи планів і різні рівні процесів планування:

- бізнес-план, який, зокрема, регламентує залучення засобів зі сторони;
- внутрішньо фірмовий (корпоративний) план, в якому викладаються стратегія, плани та очікувані фінансові результати; складається, як правило для внутрішнього користування;
- план маркетингу – для визначення потреб торгівлі й маркетингу;
- операційні плани та плани з підготовки кадрів для роботи на підприємстві.

Бізнес-план – вектор для ефективного переходу із нинішнього стану до бажаного, відображення як поточних завдань, так і завдань на середню та довгострокову перспективу.

Основними цілями розробки бізнес-плану виступають:

1.Для одержання банківського кредиту. Останнім часом усе більше українських банків вимагають від підприємців представлення бізнес-планів для ухвалення остаточного рішення про видачу (або невидачі) кредиту. Бізнес-план стає ключовою ланкою в процесі одержання кредиту.

2.Для внутрішніх цілей. Це, так званий, самоконтроль: чи вірно прийняте рішення про започаткування нової справи, розвитку нового напрямку діяльності. Насамперед, варто мати особисте тверде переконання у тому, що

було прийняте вірне рішення, а вкладені кошти й зусилля виправдаються й принесуть прибуток.

3.Для залучення засобів інвесторів. Незалежно від того, з яких джерел будуть залучатися кошти (венчурні інвестиційні фонди, приватні інвестори), знадобиться професійно складений бізнес-план, що слугує гарною підмогою при одержанні засобів. Якщо мова буде вестися про залучення засобів з іноземних джерел, без бізнес-плану не обійтися у будь-якому випадку. І навіть правильно складений план не гарантує одержання засобів, проте без плану не буде шансів зовсім.

Якщо залучаються засоби за рахунок публічної емісії акцій компанії, бізнес-план, що містить відомості про фірму, про стратегію маркетингу, продажів, виробництва й про фінансові перспективи, допоможе більш успішніше продати акції й отримати кошти на розвиток бізнесу.

4.Для створення спільного підприємства або налагодження партнерства. Іноземні компанії, знаючи про економічні труднощі в Україні, з великою обережністю підходять до оцінки потенційного партнера по спільному підприємству. У цьому змісті обґрунтований бізнес-план допоможе переконати партнера у серйозності намірів. Якщо ж мова не йде про створення спільного підприємства (СП), але присутнє бажання отримувати право на дистрибуцію продукції/послуг західної компанії, бізнес-план буде теж незамінним. Можна з упевненістю стверджувати, що більша частина клієнтів, що звертаються за послугами із бізнес-планування, керувалися необхідністю заручитися прихильністю західного партнера за допомогою правильно складеного й оформленого бізнес-плану.

5.Для укладання великого контракту. В умовах високої конкуренції підприємцям, особливо тим, хто представляє невеликі або порівняно молоді компанії, доводиться досить складно переконати своїх потенційних замовників або покупців у перспективності й серйозності намірів. Успішно складений бізнес-план може стати серйозним аргументом на користь при проведенні переговорів з великим замовником або покупцем про укладення

важливого контракту. План, наданий потенційному партнерові, свідчить про вигоду й надійність у співпраці.

6.Для об'єднання з іншою компанією або для продажу справи. Незалежно від бажання придбати іншу компанію або продати власну справу, бізнес-план допоможе успішно досягти цієї мети. Це дозволить переконати потенційного покупця або самого себе (у випадку придбання іншої компанії) у вигідності угоди.

7.Для реорганізації справи. У міру того, як невеликі компанії ростуть, з'являється необхідність створення стратегічної або тактичної, залежно від ситуації, концепції розвитку. Бізнес-план, у розробці якого беруть участь партнери по бізнесу й ключові співробітники, допоможе виробити цю концепцію та дозволить партнерам і співробітникам більш чітко усвідомити мету й конкретні завдання, які стоять на шляху реалізації даної концепції.

Отже, бізнес-план у різних його формах призначений для різних цілей і, відповідно, для різних фахівців. Успіх підприємства залежатиме від того, наскільки вдало план відповідає інтересам тих, для кого він призначений.

У різних фахівців, зацікавлених у ділових відносинах, природно, різні підходи й пріоритети в оцінці бізнес-плану. Банки, наприклад, з недовірою ставлять до бізнес-планів, у яких підкреслюється високий потенціал зростання компанії, тоді як представники венчурних інвестиційних фондів віддають перевагу швидкому росту. У такому випадку, в основі різних планів повинні бути однакові за своєю структурою (усі вони повинні висвітлювати єдине коло питань, пов'язаних з бізнесом) і відрізнятися один від одного тільки обсягом і специфікою завдань, які треба буде розв'язати. Для залучення засобів венчурних інвестиційних фондів у плані необхідно підкреслити той факт, що притягнуті засоби будуть використані для стимулювання стрімкого зростання компанії, тоді як план, орієнтований на банкіра, повинен підтверджувати, що отриманий кредит буде використаний з метою поліпшення якості продукції/послуг і підвищення продуктивності.

Таким чином, бізнес-план – це підсумковий документ, який є результатом великої аналітичної роботи. Він дає змогу:

- усвідомити місце підприємства на ринку;
- проаналізувати перспективи розвитку галузі, ринку, товару (послуги);
- по-іншому поглянути на діяльність підприємства, його проблеми, перспективи.

Разом з тим, слід розуміти і обмеження бізнес-плану:

- ✓ він не виступає панацеєю від всіх бід і невдач;
- ✓ план не може дати відповідь на всі питання і проблеми, що виникають перед підприємством;
- ✓ план залежить від кваліфікації людей, які його складають, а також від того, хто буде його реалізовувати.

2. Завдання та функції бізнес-плану

Бізнес-план охоплює як зовнішні, так і внутрішні цілі. Основна зовнішня мета полягає у тому, щоб запевнити майбутніх партнерів і кредиторів в успіху справи. Головна внутрішня ціль бізнес-плану – бути основою управління підприємницькою діяльністю. Конкретні цілі розкривають зміст і особливості планових заходів, особливості самого підприємства, специфіку його діяльності.

Бізнес-план дає змогу розв'язати ряд завдань, основними серед яких є наступні:

- обґрунтування економічної доцільності створення або напрямків розвитку фірми;
- розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності, насамперед обсягів продажу, прибутку.
- визначення джерел фінансування.
- підбір працівників, спроможних реалізувати даний план.

Кожне завдання плану може бути вирішене лише у взаємозв'язку з іншими. Центром бізнес-плану є концентрація фінансових ресурсів. Саме бізнес-план виступає важливим засобом збільшення капіталу компанії. Процес складання плану дає змогу глибоко проаналізувати розпочату справу у всіх деталях.

Вдало розроблений план включає в себе три *основні функції*:

По-перше. Бізнес-план виконує роль техніко-економічного обґрунтування (ТЕО). Розробка бізнес-плану примушує власника або менеджера-підприємця викласти свої дії на папері і дати обґрунтування та оцінку тих пропозицій, на які вони опираються. ТЕО допомагає визначити необхідність і належне розміщення ресурсів, вказуючи власнику на всі слабкі місця і упущення; поряд з цим, бізнес-план покликаний скоротити до мінімуму можливі непередбачені труднощі.

По-друге. Такий план буде служити інструментом управління і виступати в ролі керівництва до перетворення задуманого в життя, а також буде критерієм, за допомогою якого буде дана оцінка роботі підприємства. За умов умілого використання, він дає можливість керівнику чи власнику бізнесу звернути увагу на проблеми, що можуть виникнути в майбутньому й на існуючі можливості до того, поки вони не будуть упущені.

По-третє. Бізнес-план є інструментом для забезпечення фінансування даного підприємства. Незалежно від того, який характер носять капіталовкладення, на які розраховують: банківські інвестиції, внутрішні чи іноземні капіталовкладення з боку приватних осіб, державні субсидії, або фонди для фінансування підприємств з високим ризиком. Таким чином, детально опрацьований, добре складений бізнес-план, у будь-якому випадку, є необхідним.

Таким, чином до основних завдань бізнес-плану можна віднести:

- Визначення мети та стратегії: бізнес-план – це не просто опис ідеї. Це чітко сформульована місія, цілі та стратегії, які ви будете використовувати для їх досягнення. Він дає відповідь на питання: що ви

хочете зробити, чому це важливо, як ви будете це робити і які ресурси вам для цього знадобляться.

- Оцінювання ринку: дослідження ринку, щоб зрозуміти його розмір, динаміку, конкурентів та цільову аудиторію, що допоможе визначити, чи є продукт або послуга затребуваними.

- Формування маркетингової стратегії: опис процесу просування та реалізації продуктів або послуг, що включає вибір каналів збуту, ціноутворення, рекламу та просування.

- Прогнозування фінансових результатів: створення фінансових прогнозів, щоб оцінити потенційну прибутковість, допомога у визначенні окупності інвестицій, а також виявлення життєздатності бізнесу.

- Залучення інвестицій: бізнес-план використовується як варіант для залучення інвестицій від венчурних капіталістів, банків або інших інвесторів; слугує доказом того, що бізнес має чіткий план і високий потенціал.

Серед головних функції бізнес-плану визначають:

- Планування – бізнес-план – це дорожня карта для бізнесу, що сприяє прийнятті обґрунтованих та послідовних рішень для поступового і ефективного розвитку бізнесу.

- Оцінка – бізнес-план дає можливість оцінити потенційні ризики та можливості вашого бізнесу; визначити слабкі та сильні сторони, проаналізувати конкурентів і прогнозувати майбутні тенденції.

- Моніторинг – відстеження прогресу бізнесу для внесення необхідних коректив.

- Комунікація – бізнес-план використовується для обміну цілями та стратегіями з інвесторами, партнерами та співробітниками, а також для залучення підтримки та згуртування команди.

До переваг бізнес-плану часто відносять:

Підвищення дисципліни: розробка бізнес-плану вимагає чітко сформулювати свої цілі та стратегії, що дисциплінує і мотивує до дії.

Збільшення шансів на успіх: дослідження показують, що підприємства, які мають бізнес-план, мають більше шансів на успіх, ніж ті, котрі його не формували.

Підвищення мотивації: бізнес-план допомагає залишатися мотивованими та зосередженими на своїх цілях.

3. Призначення бізнес-плану

Бізнес-план є основою бізнес-пропозиції у переговорах з майбутніми партнерами та відіграє важливу роль при комплектуванні основного персоналу фірми.

Таким чином, бізнес-план, по-перше, може бути використаний для розробки концепції бізнесу, для детального відпрацювання стратегії, для попередження помилок ще «на папері», а не в реальності шляхом детального аналізу маркетингу, фінансів, виробничої діяльності компанії.

По-друге, бізнес-план є інструментом, за допомогою якого підприємець може оцінити фактичні результати діяльності фірми за визначений період. Наприклад, фінансовий розділ бізнес-плану може бути використаний як основа для складання бюджету виробничої діяльності та оперативного контролю за правильним використанням фірмою коштів. В цьому аспекті такий план може й повинен стати основою для нового плану. Час від часу варто звіряти результати своєї діяльності, щоб виявити, за якими показниками компанія відхилилась від нього, чи можна вважати ці відхилення сприятливими або небажаними, а також прогнозувати подальший розвиток бізнесу.

По-третє, бізнес-план є засобом залучення, або «добування», коштів.

Найактивніше бізнес-план використовується при пошуку інвесторів: нових акціонерів, кредиторів, спонсорських вкладень тощо. Допомагає бізнес-план великим підприємцям і фірмам, які планують розширити бізнес шляхом купівлі пакету акцій існуючої фірми або шляхом реорганізації діючої організаційно-виробничої структури.

Бізнес-план виступає як:

- Орієнтир: чітко окреслює цілі та завдання бізнесу, даючи чітке розуміння, куди потрібно рухатися.
- Стратегія: розробляє план дій, необхідний для досягнення поставлених цілей, визначаючи кроки, які необхідно зробити.
- Карта ризиків: ідентифікує та оцінює потенційні перешкоди, даючи можливість підготуватися до них.
- Інструмент залучення ресурсів: використовується для переконання інвесторів, партнерів та кредиторів у життєздатності бізнесу.
- План розвитку: слугує основою для прийняття рішень, допомагаючи обирати найкращий курс для бізнесу.
- Мотиватор: заохочує команду до злагодженої роботи.

Бізнес-план за своїм призначенням є необхідним:

1. Підприємцям, які розпочинають нову справу: чітко окреслити свою ідею, цілі та стратегію.
2. Діючим компаніям: оцінити ефективність, визначити перспективні напрямки розвитку та скоригувати свою діяльність.
3. Інвесторам: проаналізувати привабливість та ризики інвестиційного проєкту.
4. Кредиторам: оцінити кредитоспроможність позичальника.

Бізнес-план – це динамічний документ, який постійно оновлюється з урахуванням змін на ринку, нових можливостей та викликів і водночас не гарантує успіху, проте значно збільшує його шанси.

Створення бізнес-плану – це інвестиція у майбутнє будь-якого бізнесу.

В умовах ринкової економіки бізнес-план є робочим інструментом, який використовується у всіх галузях підприємництва. Бізнес-план описує процес функціонування фірми, показує, яким чином її керівники мають намір досягти своєї мети, насамперед підвищення прибутковості роботи. Добре розроблений бізнес-план допомагає фірмі зростати, завойовувати нові позиції на ринку, розробляти перспективні плани свого розвитку, формувати

концепції виробництва нових товарів і послуг та обирати раціональні шляхи їх реалізації.

Дуже часто при написанні бізнес-плану допускають ряд типових помилок, на які варто звернути увагу та намагатися їх уникати:

1. Погана бізнес-ідея. Іноді ідея може бути надто ризикованою для потенційних інвесторів, надто дорогою для реалізації або відсутністю ринку.
2. Жодної стратегії виходу. Якщо не продемонструвати стратегії виходу чи плану для інвесторів, щоб залишити бізнес із максимальним прибутком, не пощастить знайти капітал.
3. Незбалансовані команди. Чудовий продукт — це вартість початку бізнесу. Але неймовірна команда виведе його на вершину. На жаль, багато власників бізнесу нехтують збалансованою командою. Вони зосереджені на потенційному прибутку, не турбуючись про те, як це буде зроблено.
4. Відсутні фінансові прогнози. Не заповнені баланс, звіти про рух грошових коштів, звіти про прибутки та збитки та звіти про доходи. Варто включити аналіз беззбитковості та розрахунки повернення інвестицій у фінансові прогнози, щоб створити успішний бізнес-план.
5. Орфографічні та граматичні помилки. У всіх найкращих організаціях їхні документи переглядає редактор.

Таким чином, особливістю бізнес-плану, як стратегічного документу, є його збалансованість за визначеними завданнями з урахуванням реальних фінансових можливостей фірми. Для того, щоб бізнес-план був прийнятий, він має бути забезпечений необхідними фінансовими ресурсами.

БІЗНЕС-ПЛАН –

специфічний плановий документ, який містить загальний опис напрямків діяльності підприємства або конкретного проекту та його технічних характеристик за певний період часу

документ, який містить систему ув'язаних в часі й просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку

Бізнес-план

документ, що описує бізнес - ідею
та можливі шляхи її реалізації

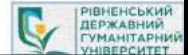
документ, який розкриває суть
комерційного проекту

основний прогнозно-розрахунковий
документ, що визначає програму
діяльності підприємства

Бізнес-
план



© О.С. Паламарчук

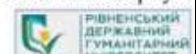


СВІТОВА ПРАКТИКА

**Бізнес-план - форма подання комерційної
інформації, основа для ведення ділових
переговорів**

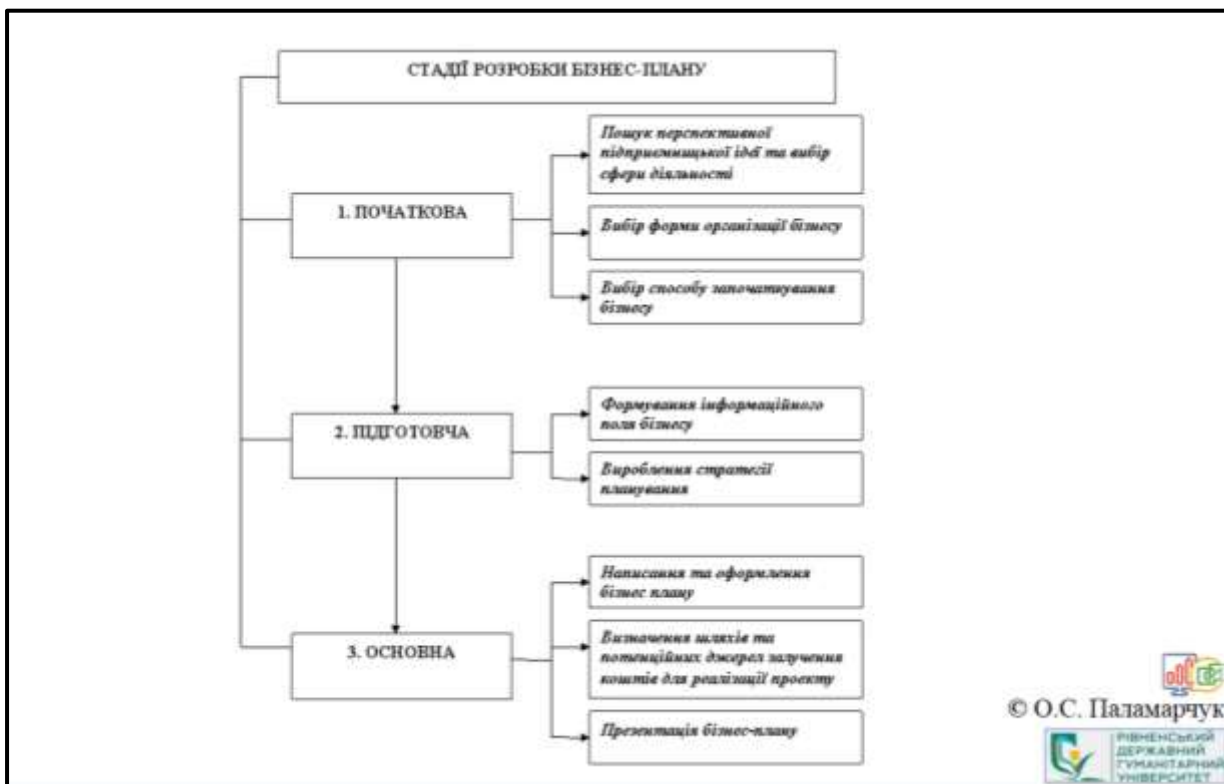


© О.С. Паламарчук



БІЗНЕС-ПЛАН ДАЄ ВІДПОВІДІ НА ПИТАННЯ:

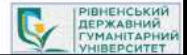
- Що робити?
- Оцінка сучасного стану підприємства (ситуації)?
- Напрямок розвитку (бажаний стан)?
- Способи досягнення мети?
- Оцінка витрат ресурсів і фінансових результатів?



ПРИНЦИПИ СКЛАДАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ



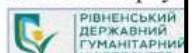
© О.С. Паламарчук



Основні причини складання бізнес-плану

- Можливість передбачити та усунути проблеми до того, як вони з'являються
- Можливість залучити інвестиції, необхідні для реалізації бізнес-ідеї
- Бізнес-план – стандартний документ ділового світу, “обличчя” підприємства
- Можливість використовувати БП як інструмент контролю та управління у внутрішній діяльності фірми

© О.С. Паламарчук



ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ БІЗНЕС-ПЛАНУ, В ЯКИХ КОМПЛЕКСНО РОЗКРИВАЄТЬСЯ ЙОГО СУТНІСТЬ



© О.С. Паламарчук
РІВЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ БІЗНЕС-ПЛАНУ, В ЯКИХ КОМПЛЕКСНО РОЗКРИВАЄТЬСЯ ЙОГО СУТНІСТЬ

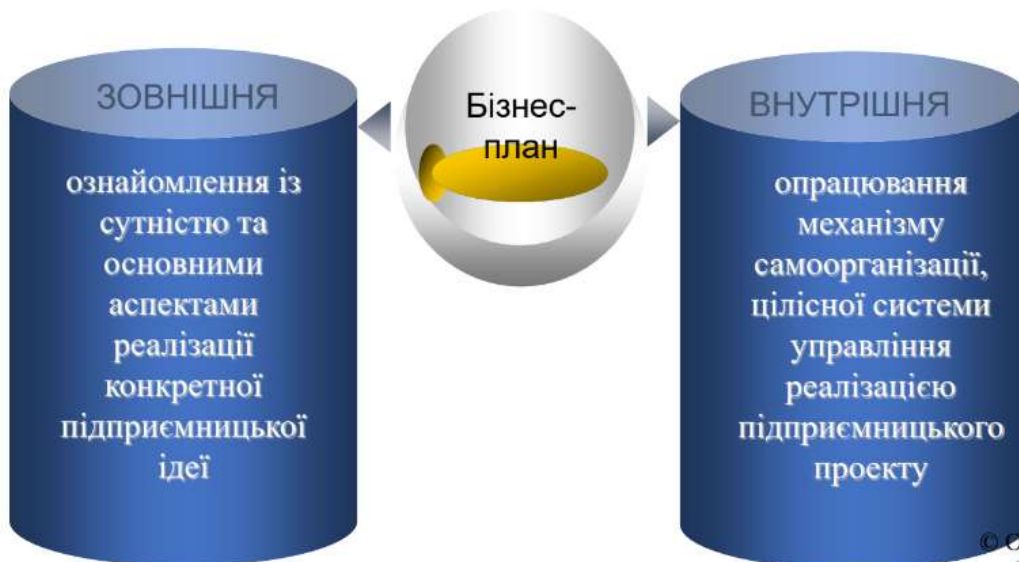


© О.С. Паламарчук
РІВЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

БІЗНЕС-ПЛАН ДАЄ ЗМОГУ РОЗВ'ЯЗАТИ РЯД ЗАВДАНЬ, ОСНОВНИМИ СЕРЕД ЯКИХ Є:

- Обґрунтування економічної доцільності напрямків розвитку підприємства
- Розрахунок фінансових результатів діяльності підприємства, обсягів продажу та прибутку
- Визначення джерел фінансування обраної стратегії, способів концентрації фінансових ресурсів
- Підбір працівників, здатних реалізувати даний план

МІСІЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ



ПРИЗНАЧЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ



ТЕМА 4. ПРОЦЕС СКЛАДАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

1. Типологія бізнес-планів

2. Структура бізнес-плану

1. Типологія бізнес-планів

Якщо бізнес – це підприємницька діяльність, яка забезпечує прибуток, а комерція – реалізація товарів, тоді бізнес-план можна визначити як план отримання прибутку в процесі підприємницької та комерційної діяльності. Зазвичай під підприємницькою діяльністю мають на увазі діяльність по виробництву товарів.

Бізнес-план – це план розвитку підприємства, план виробничо-комерційної діяльності, орієнтованої на отримання високого прибутку, забезпечення конкурентоспроможності, виживаності та стійкості підприємництва в ринковій економіці. У бізнес-плані відповідь на питання, що необхідно зробити, щоб завоювати хорошу ділову репутацію, те, що звучить, як «паблік рілейшнз» (Public Relations).

Зміст бізнес-плану визначається типом підприємства, його господарськими функціями та ступенем юридичної самостійності.

Необхідно виділити наступні плани:

- 1) бізнес-план для діючого виробничого підприємства;
- 2) бізнес-план для нового виробничого підприємства;
- 3) бізнес-план для діючих комерційних (торгівельних) підприємств;
- 4) бізнес-план для нових або комерційних підприємств, які реорганізуються;
- 5) бізнес-план для змішаних торговельно-виробничих фірм, асоціацій;
- 6) бізнес-план для цілей приватизації, для входження в спеціальну економічну зону та інші.

Робота по бізнес-плануванню – це дуже трудомісткій та досить довгий процес. Спеціалісти по бізнес-плануванню одностайні в тому, що сумарний час, необхідний для цього, складає приблизно 200 годин.

Основні види бізнес-планів.

Відповідно до обсягу бізнес-плани можна розділити на три основні категорії: *короткий, повний і операційний бізнес-плани.*

Короткі бізнес-плани стають усе більш розповсюдженими. Оскільки такий план набагато коротший, ніж традиційний (до 40 сторінок), тому вимагає менше інформації та розгорнутих досліджень. Таким чином, такий документ може бути в загальному випадку складений набагато швидше традиційного.

Короткий бізнес-план є сенс складати, якщо компанія порівняно молода або не планує випуск декількох найменувань товарів. Останнім часом банки витребовують від бізнесменів надання коротких бізнес-планів разом з іншими документами при подачі заявки на кредит. Окрім того, короткий план допоможе зацікавити потенційних інвесторів у проєкті й одержати їхні попередні коментарі, які можуть бути згодом корисні при написанні розгорнутого плану. Зокрема, західні венчурні фонди вимагають надання саме короткого плану для розгляду заявки на фінансування.

Повний бізнес-план. Такий план є традиційним. Він повинен висвітлювати всі аспекти діяльності компанії й водночас за обсягом не перевищувати 40 сторінок. Для великих компаній написати бізнес-план, що відповідає вказаним вище критеріям, іноді стає проблемою. Повний бізнес-план потрібен для залучення фінансування в більших розмірах, оскільки короткий план не завжди може задовольнити високі вимоги вибагливих інвесторів. Такий бізнес-план може також згодитися при пошуку стратегічного партнера (до прикладу, при злитті компаній або створенні спільного підприємства).

Операційні плани. Плани, що за обсягом перевищують 40 сторінок, писати не рекомендуються. Проте бувають випадки, що компанії потрібен

детальний план, який перевищує обсяг, що рекомендується максимально, й іноді сягають більше 100 сторінок. Такий план повинен надзвичайно детально висвітлювати всі аспекти й тонкощі стратегії та організації продажів, маркетингу, виробничої й дослідницької політики компанії, а також містити докладні фінансові прогнози.

Будь-які типології бізнес-планів не є вичерпними, тому в бізнес-плануванні наявні ще інші види класифікацій за різними критеріями, що дають можливість краще зрозуміти структуру, призначення та особливості самого бізнес-плану. Серед поширених типологій виділяють:

1. За цільовим призначенням:

- Стратегічний: використовується для визначення довгострокових цілей та розробки загальної стратегії розвитку бізнесу.
- Тактичний: описує конкретні кроки та дії, необхідні для досягнення поставлених стратегічних цілей.
- Інвестиційний: розробляється для залучення інвестицій та описує потенційним інвесторам суть проекту, його економічну доцільність та очікувані результати.
- Операційний: використовується для планування та контролю поточної діяльності підприємства.

2. За об'єктом планування:

- Бізнес-план підприємства: описує діяльність всього підприємства.
- Бізнес-план проекту: розробляється для конкретного проекту, що реалізується підприємством.
- Бізнес-план продукту: описує новий продукт, який планується вивести на ринок.

3. За сферою застосування:

- Виробничий: використовується для планування та розвитку виробничого підприємства.
- Торговий: використовується для планування та розвитку торговельної компанії.

- Сервісний: використовується для планування та розвитку сервісного підприємства.

4. За авторством:

- Внутрішній: розробляється командою підприємства для власного використання.

- Зовнішній: розробляється консультантами або іншими зовнішніми фахівцями.

5. За доступністю:

- Відкритий: доступний для будь-яких зацікавлених осіб.

- Конфіденційний: доступний лише для обмеженого кола осіб.

Під час розробки бізнес-плану важливо чітко визначити його тип для правильного структурування інформації, розставленні акцентів на важливих аспектах для досягнення поставлених цілей.

2. Структура бізнес-плану

Структура бізнес-плану не є канонізованою, а залежить від багатьох факторів (призначення бізнес-плану, вид бізнесу, масштаби підприємства, його юридичний статус та ін.).

У зв'язку з цим пропонується приблизна структура бізнес-плану, яка розкриває більш детально як вихідну інформацію, так і планові показники, які розробляються на її основі.

- Титульний лист.
- Резюме.
- Історія бізнесу.
- Опис продукції/послуг.
- Аналіз стану галузі.
- Оцінка конкурентів та вибір конкурентної стратегії.
- План виробництва.
- План маркетингу.
- Організаційний план.

- Юридичний план.
- Ринок та план продажу.
- Фінансовий план.
- Програма інвестування.
- Оцінка ризику та страхування.
- Додатки.

Титульний лист та зміст

Зміст титульного листа:

- заголовок плану;
- дата його підготовки;
- хто підготував план, повна назва й адреса підприємства або підприємця та його контактний номер телефону;
- для кого підготовлено план.

Зміст повинен дати чітку уяву про весь зміст бізнес-плану.

Для того, щоб скласти успішний бізнес-план, необхідно знати більш детально, якою інформацією повинен бути забезпечений кожен розділ та які, на її основі, належить розробити планові показники.

Резюме

Це перший та вирішальний розділ бізнес-плану. Пишеться він після того, як бізнес-план повністю підготовлено, всі його розділи прочитані, а його автори та залучені консультанти досягли повної ясності у всіх деталях проекту.

Резюме повинне бути коротким, зазвичай це три-чотири сторінки, але краще, якщо резюме розміщується на одній сторінці. Треба враховувати, що сила концентрацій уваги у майбутніх читачів плану (зазвичай дуже зайнятих та ділових людей) на одному з документів, який роздивляються, не є дуже високою. Отже, переглянувши одну-дві сторінки резюме, потенційні інвестори повинні зрозуміти базові ідеї та перспективи бізнесу у

підприємства та швидко вирішувати чи є необхідність витратити додатковий час на читання бізнес-плану в цілому.

Можливість правильного складання резюме полягає в тому, що потенційні інвестори з перших слів короткого опису запропонованого проєкту повинні переконатися в його економічній ефективності та можливості його реалізувати.

Структура резюме:

- суть проєкту: його цілі та потенційна ефективність;
- можливість реалізації проєкту в конкретних ринкових умовах;
- хто та як буде забезпечувати здійснення проєкту;
- вид діяльності, прогноз попиту, вартість проєкту та джерела на його фінансування;
- потенційні вигоди від інвестування в проєкт: обсяг продажу, витрати виробництва та збуту, норми прибутку, рівень рентабельності, терміни окупності та повернення інвестованих коштів.

Залежно від характеру бізнесу підприємства та можливості виконавців бізнес-плану можна підготувати два типи резюме: *конспективне або описове*.

Конспективне – коротко повторює у стислому вигляді висновки кожного розділу бізнес-плану. Перевага таких резюме полягає в тому, що вони легко пишуться та в найменшому ступені залежать від здібностей автора. Недолік такого резюме – дуже прямолінійний, сухий та діловий тон. Більшість бізнесменів цілком задовольняються конспективними висновками, особливо якщо концепція бізнесу підприємства добре зрозуміла, а ринок та майбутня діяльність достатньо стандартні. Конспективне резюме цілком досягає своєї мети, надаючи досвідченим інвесторам необхідну інформацію.

Описове резюме схоже на коротку розповідь. Автору такого резюме необхідно мати достатні здібності, щоб, надаючи потрібну інформацію, викликати хвилювання та ентузіазм у читача (потенційного інвестора) та водночас не перебільшити.

Описові резюме підходять для бізнесу, пов'язаного з новизною. Це може бути новий товар, новий ринок, нова технологія, яка потребує додаткових пояснень. Описові резюме також підходять для написання у тому випадку, якщо бізнес підприємства має який-небудь переважаючий елемент (володіння важливим потенціалом, участь видатного бізнесмена), що має бути обов'язково висвітленим. Використовуючи характер даного резюме, можна викликати емоційний відгук у читача, провівши одну або дві найбільш вражаючих риси підприємства, вказавши, як саме ця риса буде сприяти успіху майбутнього бізнесу.

Історія бізнесу

Цей розділ складається, якщо підприємство вже працювало й пройшло певний шлях розвитку, а також відображає реальні успіхи, які підприємство досягло в минулому. Підсумки діяльності необхідно також пов'язати з наміченими цілями та орієнтирами.

Опис продукції (послуг)

Тут повинен міститися детальний опис майбутнього товару. При цьому властивості товару мають бути поєднані з потребами його потенційних покупців. У бізнес-плані повинні бути відображені тенденції застосування обраного товару (чи буде з часом його застосування зростати або зменшуватися, чи можливі нові способи його застосування). Яким підприємство бачить життєвий цикл свого товару? Яким є діапазон подібних товарів (послуг), запропонованих конкурентами? Чи має обраний товар унікальність порівняно з моделями конкурентів, чи потребує ринок наявності унікальності, специфічності товару? Нарешті, який рівень захищеності товару, тобто чи має підприємець патент, авторські права, зареєстровану торгову марку та ін.?

У цьому розділі бізнес-плану можна припустити приблизне визначення рівня цін, можливості після продажного обслуговування.

Аналіз стану галузі

Описуючи галузь, важливо показати абсолютні розміри ринку, чи схильний цей ринок до зростання чи спадної тенденції, основні групи споживачів. Тут варто визначити, наскільки чутливим є ринок до різних внутрішніх та зовнішніх факторів, чи схильний він до циклічних та сезонних коливань та ін. Необхідно описати конкурентів, долю ринку, яку вони становлять, сегменти, на які вони орієнтуються, врахувати інші галузеві фактори. У цьому розділі важливо зробити висновок про загальну привабливість ринку. Якщо вона є задовільною, потрібно визначити власну потенційну долю, дати прогноз продажу власної продукції.

Оцінка конкурентів та вибір конкурентної стратегії

Якщо підприємство виступає єдиним виробником та продавцем у галузі, воно неминуче зіштовхується з конкурентними силами. Ними можуть бути нові (потенційні) конкуренти, які впроваджуються в галузь, конкуренція з боку товарів-замінників, постачальників (продавців), клієнтів (покупців). Це слід знати та постійно пам'ятати. Виявивши конкурентів, слід описати обрані стратегії. Якщо підприємець із серйозними намірами вирішив змінити свою стратегію або тільки впроваджується на конкурентний ринок, він повинен передбачити можливі відповідні дії конкурентів:

- ступень вірогідності відповідних дій;
- їх можливий вплив на підприємство;
- орієнтовний час, коли це може трапитися;
- наскільки «агресивними» вони будуть;
- чи є можливість ухилитися від особливо «агресивних» впливів.

Аналіз сильних і слабких сторін (SWOT-аналіз)

Після визначення головних конкурентів підприємство аналізує їхні й власні сильні й слабкі сторони, як правило, з використанням даних SWOT - аналізу.

SWOT-аналіз –

метод планування, який використовується для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на підприємство, продукт, проект або особу.



SWOT-аналіз є інструментом для формування стратегії, планування дій та прийняття рішень

STRENGTHS (СИЛЬНІ СТОРОНИ): Внутрішні позитивні аспекти, які відносяться до конкретної ситуації підприємства. Це можуть бути переваги, які допомагають досягти мети.

WEAKNESSES (СЛАБКІ СТОРОНИ): Внутрішні негативні аспекти, які завдають шкоди конкретній ситуації підприємства. Це можуть бути обмеження або недоліки, які неможливіють досягнення мети.

OPPORTUNITIES (МОЖЛИВОСТІ): Зовнішні сприятливі умови, які можуть бути використані на вилученні організації або проекту. Це можуть бути технології, зміни на новій ринку, зростання попиту на продукт або послугу тощо.

THREATS (ЗАГРОЗИ): Зовнішні негативні фактори, які можуть завдати шкоди організації або проекту. Це може бути конкуренція, зміни в законодавстві, економічні або соціальні проблеми, які можуть вплинути на діяльність.

При проведенні порівняльного аналізу сильних і слабких сторін необхідно приділити увагу тим характеристикам, показникам, які найбільш важливі з точки зору покупців. Серед критеріїв, які необхідно враховувати при оцінці сильних і слабких сторін підприємства та його конкурентів, слід визначити такі, як:

- монополія на певну технологію виробництва;

- рівень якості й цін;
- можливості сервісного обслуговування;
- гнучкість при виконанні спеціальних побажань покупців;
- швидкість постачання товару і виконання замовлення;
- надійність постачання визначеного обсягу товару у потрібні терміни;
- кваліфікація співробітників, котрі працюють безпосередньо з покупцями тощо.

Кожен критерій оцінюється від 0 (найбільш слабкі позиції на ринку) до 5 (домінуючі позиції на ринку) балів, як для підприємства, так і для його конкурентів.

Для проведення експертної оцінки визначених критеріїв підприємство формує групу з найбільш кваліфікованих фахівців і залучає зовнішніх консультантів.

Результати такого аналізу подаються у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1

Аналіз конкурентного середовища

Критерій	Підприємство		Конкурент 1		Конкурент 2		Конкурент 3		т.д.
	переваги	недоліки	переваги	недоліки	переваги	недоліки	переваги	недоліки	

План виробництва

Головне завдання цього розділу – довести потенційним партнерам, що підприємство реально спроможне та готове виготовляти необхідну кількість товарів у необхідні строки та в потрібній кількості.

Окрім технічного опису, план виробництва повинен містити в собі економічні розрахунки витрат виробництва. Окрім цього, повинні бути надані відповіді на наступні питання:

- які основні методи виробництва та технології;
- яка загальна структура виробничого процесу (надати схему виробничого процесу);
- яка сировина, необхідні матеріали та комплектуючі є необхідними; де і в кого, на яких умовах вони будуть закуповуватися; яка репутація цих постачальників, їх імена та адреси розміщення;
- чи виявлені «вузькі місця» (ними можуть бути постачальники або час, який втрачається на ті чи інші операції);
- які потужності необхідні для організації виробництва; чи існують на підприємстві вже задіяні потужності; які плани їх розширення; витрати, пов'язані з розширенням потужностей;
- чи спроможне підприємство розраховувати на ефект масштабу виробництва; якою є запропонована структура витрат;
- якими частими є випадки дублювання та непередбачені обставини при виконанні виробничих операцій;
- як здійснюється контроль якості;
- опис обладнання, як існуючого, так і необхідного; за якими ознаками його обрали, де планується придбавати;
- де буде розташовано виробництво (на діючому підприємстві або на тільки створюваному); вимоги до виробництва з боку місцезнаходження та географічних умов;
- яка робоча сила є необхідною для здійснення виробництва сьогодні та в майбутньому; чи відповідає кваліфікація робітників можливостям та специфіці обладнання.

План маркетингу

Цей розділ детально повинен розкривати політику підприємства в галузі торгівлі та обслуговування цін, рекламну стратегію, що дозволить

досягнути планованих обсягів продажу та зайняти відповідне місце на ринку. Вибір маркетингової стратегії є визначальним на всіх стадіях бізнесу – від появи продукції на ринку до її продажу та після продажного обслуговування. Для обговорення проєкту з майбутніми партнерами або інвесторами намічаються конкретні принципи розповсюдження продукції, методи визначення цін, рівень рентабельності на вкладений капітал та інші питання маркетингової політики. Багато уваги при цьому приділяється опрацюванню питань якості продукції. Значну, а на деяких сегментах ринку вирішальну роль відіграє розробка дизайну та упаковки, які дозволяють залучити покупців на ринок.

Вибір оптимального сполучення різних маркетингових інструментів суттєво залежить від особливостей життєвого циклу товару. Стандартний життєвий цикл товару має наступні стадії: розробка, вихід на ринок, ріст, зрілість, насичення, спад. Для багатьох товарів життєвий цикл може значно відрізнятись від стандартного через сезонність, моду, зміни захоплень та ін.

Таким чином, маркетинговий розділ бізнес-плану потрібен для того, щоб:

- підприємець зміг усвідомити основні цілі та завдання діяльності підприємства;
- фахівці маркетингових підрозділів змогли використовувати план як рекомендації до дії по засвоєнню та створенню ринку свого товару;
- інвестори змогли переконатися в достатній місткості та перспективі ринку.

Для цього маркетинговий план повинен охоплювати всі елементи маркетингу та відповідати на наступні питання:

1. Яка потенційна місткість ринку по конкретному товару; які умови конкуренції; на яку долю ринку претендує підприємство (за рівнем доходів, демографічній ознаці, поведінковим принципам та ін.); які основні сегменти ринку та на який із них орієнтується підприємство.

2. Яку ціну готовий прийняти покупець; яку політику цін використати при виході на ринок та завоюванні позицій на ньому; яку реакцію можна очікувати з боку конкурентів; яку систему знижок передбачити для покупців, не втрачаючи загального прибутку.

3. Які канали розповсюдження товарів – власні фірмові магазини, торгівельні представники, дистриб'ютори; коли вони почнуть працювати; обсяг роздрібного та оптового продажу.

4. Заходи по ефективному просуванню товарів – реклама, стимулювання збуту, власний продаж; який бюджет фінансування просування товарів.

5. Який бюджет витрат на маркетинг; величина очікуваного ефекту.

Організаційний план

Цей розділ знайомить із формою власності, питаннями керування, розподілу уповноважень та відповідальності, типом організаційної структури підприємства.

Орієнтиром для складання цього розділу бізнес-плану можуть бути:

- форма власності підприємства;
- основні акціонери (кількість і клас акцій, якими володіє певна особа; відсоткове співвідношення акцій, яким володіє та ж особа, до загальної величини акціонерного капіталу);
 - скільки акцій випущено та скільки пропонується випустити;
 - основні положення про права голосування, процедуру виплати дивідендів, фінансову конверсію для кожного класу акцій;
 - склад ради директорів та правління, короткі біографічні довідки, посада, кваліфікація, досвід роботи, освіта;
 - конкретні форми участі працівників у акціонерному капіталі підприємства;
 - основні риси контрактів, які укладаються з менеджерами;
 - кількість та кваліфікація спеціалістів, розмір їх заробітної плати;

– організаційна структура підприємства, способи взаємодії підрозділів один з одним.

Юридичний план

У цьому розділі, який є особливо важливим для нових підприємств, вказується та форма, в якій планується вести справу. Практично, йдеться про форму власності та правовий статус підприємства (приватне або державне підприємство, кооператив або спільне підприємство).

Кожна з цих форм має свої особливості, свої переваги та недоліки, які можуть вплинути на успіх справи та є важливими як для інвесторів, так і для партнерів.

Якщо це державне підприємство, варто було б з'ясувати систему його підпорядкованості та межі початкового втручання в господарську діяльність. Обираючи організаційно-правовий статус підприємства, необхідно продумати ефективну приналежність та гнучкість до умов ринку, на якому підприємство буде реалізовувати свою продукцію.

Ринок та план продажу

У цьому розділі слід показати, на якому основному ринку підприємство має намір працювати, які його особливості. Для визначення сегмента ринку слід визначити, на якого споживача орієнтується підприємство та за рахунок реалізації якої цілі (спеціалізація на споживача шляхом диверсифікації та універсалізації асортименту). Якими є вірогідні покупці, місткість потенційного ринку, обсяг продажу з початку роботи, наступне їх зростання і з'ясування за рахунок чого це буде можливим (привабливість, реклама, низькі витрати оптових закупівель, набір додаткових послуг, сучасні методи продажу, спеціальна система розрахунків та ін.).

Фінансовий план

Цей розділ є найважливішою складовою частиною бізнес-плану. Тут розглядаються потенціал проєкту та графік його фінансування у

взаємозв'язку з комерційною та виробничою діяльністю підприємства. В обґрунтуванні фінансового плану також повинен бути врахований перспективний період терміном на 3-5 років, а також три бізнесових прогнози: прогноз прибутків та збитків; проєкт розподілення грошових потоків; проєкт бухгалтерського балансу на початок та кінець видів робіт на кожен рік. Окрім цього, готується проєкт рахунку капітальних вкладень.

Прогноз фінансових результатів полягає у визначенні прибутковості проєкту. Вирішальним із розроблювальних проєктів є прогноз реалізації. В даному підрозділі використовуються заздалегідь складені прогнози розмірів збуту. Одночасно повинні передбачатися асигнування на покриття виробничих витрат.

Матеріальні, трудові, виробничі потреби повинні бути визначеними та переведеними у вартісну форму. Бажано розділення цих витрат на постійні та мінливі. При визначенні ефекту від продажу враховуються виробничі витрати на придбання обладнання.

У бізнес-плані повинен бути підрахований фінансовий підсумок: чи буде отримуватися (а для діючого підприємства – чи отримує вже) підприємством прибуток, скільки коштів підприємство буде мати після усіх виробничих витрат.

Проєкт розподілення грошових потоків аналізує джерела та використання готівки та відповідає на три ключових питання:

- яку кількість готівки підприємство генерувало за минулий період;
- які джерела готівки (звідки поступив грошовий капітал);
- як підприємство використало свою готівку.

Не менш важливим розділом бізнес-плану є програма інвестування та термін окупності інвестицій.

Програма інвестування

У цьому розділі необхідно викласти план отримання коштів для створення та розширення підприємства. Тут ставляться три ключові завдання, які формулюються таким чином:

1. Який потрібно розмір коштів у цілому для реалізації даного проєкту.
2. Джерела отримання цих коштів та в якій формі.
3. Терміни, на які можна очікувати для повернення повністю отриманих коштів та розмір отриманого зиску інвесторами від такої співпраці.

Відповіді на перше та третє запитання впливають з попереднього розділу бізнес-плану: «Фінансовий план». Відносно другого завдання, варто зазначити, що фінансування через кредити є переважним для проєктів, пов'язаних із розширенням виробництва на вже діючих (при тому успішно) підприємствах. З одного боку, від таких підприємств банкіри не будуть вимагати завищеної платні за кредит, тому що ризикованість вкладень тут не є дуже великою. Проте з іншого боку, не складе проблеми знайти матеріальне забезпечення кредитів, що можуть виступати активами, котрі присутні на підприємстві.

Залучаючи для фінансування свого проєкту кредитні кошти, слід пам'ятати про можливість отримання не тільки банківського, але й комерційного кредиту, який може бути наданим на значно вигідніших умовах (наприклад, учасниками проєкту, який розглядається).

Оцінка ризику та страхування

Поняття ризику, його оцінка, прогнозування та навіть керування ними – таким є структура даного розділу. У ньому повинна бути відображена інформація щодо можливостей зменшення ризиків і втрат. Розділ складатися з двох частин:

1. У першій розкриваються організаційні міри профілактики ризиків.
2. У другій розкривається програма страхування від ризиків.

Традиційно виявляються та описуються наступні ризики:

- ринковий ризик: чи буде в майбутньому існувати ринок; чи буде ринок зростати такими темпами, які будуть сприяти бізнесу підприємства; чи є валовий прибуток достатнім для підприємства, щоб витримати цінову війну;

- ризик конкурентних технологій: чи зможе конкурент розробити технологію, яка перевершить технологію підприємства; чи може будь-яка нова технологія перешкодити підприємству успішно виконати заплановане;
- ризик завершення: чи достатньо надійним є запропонований проєкт, технологія або предмет діяльності, щоб усе спрацювало так, як планується;
- зовнішній ризик: яка вірогідність того, що хтось або щось зупинить, або уповільнить роботу підприємства; які є пропозиції по вирішенню цих проблем, якщо вони виникнуть;
- внутрішній ризик: чи достатньо персоналу, щоб підприємство було здатним нормально функціонувати;
- ресурсний ризик: чи буде мате місце достатня кількість клієнтів, матеріалів або продукції впродовж періоду, суттєво перевищуючого терміни погашення витрат фінансових ресурсів; чи достатньо у партнерів фінансів, людських, інтелектуальних ресурсів для повного завершення наміченого проєкту;
- ризик капітальних вкладень: чи зможе інфляція, зміна валютних курсів або політика Уряду суттєво вплинути на вартість інвестицій; яка вірогідність того, що в результаті цих змін підприємство повністю або частково втратить свій капітал.

При розробці заходів захисту бізнесу від втрат, зазвичай, акцентується увага на трьох наступних галузях:

- ризик псування майна: схильність майна підприємства до ризику повної втрати або псування;
- ризик втрати часу: чи виникають втрати часу у зв'язку з можливістю збоїв та перерв у функціонуванні бізнесу або затримками при отриманні платежів за інвестиціями;
- ризик невиконання зобов'язань: даний ризик включає відповідальність підприємства перед покупцями, людьми, причетними до бізнесу підприємства, перед тими, хто використовує або довіряє продукції чи послугам підприємства, а також перед суспільством у цілому.

Реальна програма управління ризиками повинна бути виробленою на особливостях ринку страхових послуг. В основі страхової справи лежить страховий поліс – контракт, за яким страхова компанія бере на себе відповідальність сплатити компенсацію у випадку, якщо відбудеться будь-яка небажана випадкова подія, яка б принесла збитки. В обмін на цю послугу підприємство сплачує страховику страхові внески.

У страховому полісі вказується, який вид ризику він покриває, в який термін та на яку суму. А також: порядок здійснення процедур, пов'язаних із виконанням контракту, як визначити величину належної страхової винагороди, як збільшити обсяг страхового покриття.

При розвиненій системі сучасного комерційного страхування в бізнес-плані можна просто вказати, які типи страхових полісів та на яку вартість планується придбати.

ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Сутність та принципи бізнесу.
2. Поняття оцінки бізнесу.
3. Бізнес як системне явище.
4. Інформаційно-технологічні системи бізнесу.
5. Основні поняття бізнес-планування.
6. Поняття бізнес-плану та його мета.
7. Інформаційна база для написання бізнес-плану.
8. Завдання та функції бізнес-плану.
9. Характеристика ризиків при реалізації бізнес-плану.
10. Способи зменшення негативних наслідків при виявленні ризиків реалізації бізнес-плану.
11. Поняття бізнес-плану та його різновиди. Завдання бізнес-плану.
12. План виробництва – один з розділів бізнес-плану.
13. Фінансовий план – один із розділів бізнес-плану.
14. Призначення бізнес-плану.
15. Характеристика різновидів бізнес-плану.
16. Ринок та план продажу – один із розділів бізнес-плану.
17. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища бізнесу.
18. Програма інвестування як один із розділів бізнес-плану.
19. Особливості бізнесу як об'єкту оцінки.
20. Внутрішня та зовнішня інформація підприємства. Її роль для формування бізнес-плану.
21. Оцінка конкурентів та вибір конкурентної стратегії – один із розділів бізнес-плану.
22. Оцінка ризику та страхування – один із розділів бізнес-плану.
23. Структура бізнес-плану та його завдання.
24. Бізнес-план реорганізації підприємства.
25. Бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства.

26. План маркетингу – один із розділів бізнес-плану.
27. Організаційно-юридичний план – один із розділів бізнес-плану.
28. Стадії розробки бізнес-плану.
29. Бізнес-план інноваційного проєкту.
30. Керовані та некеровані ризики у веденні бізнесу.
31. Характеристика ризиків при реалізації бізнес-плану.
32. Способи зменшення негативних наслідків при виявленні ризиків.
33. Фактори впливу на успішність бізнес-плану.
34. Методи для просування продукту/послуги.
35. Невизначеність та ризик у підприємницькій діяльності.
36. Маркетингова стратегія розвитку бізнесу.
37. Формування та мотивація команди.
38. Оцінка та керування ризиками.
39. Поняття бізнес-плану та його мета.
40. Аналіз виробничих проблем та аналіз кадрового забезпечення при складанні бізнес-плану.
41. Технологія планування.
42. Поняття та призначення інвестиційного проєкту.
43. Критерії оцінки бізнес-плану.
44. Фактори, що впливають на величину вартості бізнесу.
45. Інформаційно-технологічні системи бізнесу.
46. Принципи планування.
47. Методи планування.
48. Поняття та характеристика SWOT-аналізу.
49. Типологія ризиків у підприємницькій діяльності.
50. Джерела залучення коштів для оздоровлення фінансового стану підприємства.

ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ РІВНЯ ЗНАНЬ

Тест 1. Основи бізнес-планування

1. Що таке бізнес-план?

- а) Документ, що описує поточний стан компанії.
- б) Документ, що описує стратегію розвитку та цілі компанії на майбутнє.
- в) Документ, що описує ринок та конкурентів компанії.
- г) Документ, що описує фінансовий стан компанії.

2. Які основні функції бізнес-плану?

- а) Планування та контроль діяльності компанії.
- б) Залучення інвестицій.
- в) Оцінка ризиків та можливостей.
- г) Всі вище перелічені.

3. Які основні розділи бізнес-плану?

- а) Резюме.
- б) Опис продукту/послуги.
- в) Аналіз ринку.
- г) Маркетингова стратегія.
- д) Фінансовий план.
- е) Команда.
- є) Додатки.

4. Які методи використовуються для аналізу ринку?

- а) SWOT-аналіз.
- б) PEST-аналіз.
- в) П'ять сил Портера.
- г) Всі вище перелічені.

5. Які фактори впливають на успішність бізнес-плану?

- а) Якість та реалістичність плану.
- б) Команда, яка буде його втілювати.
- в) Економічні умови.

г) Всі вище перелічені.

Тест 2. Маркетингова стратегія

1. Що таке маркетингова стратегія?

- а) План дій, спрямований на залучення та утримання клієнтів.
- б) План дій, спрямований на збільшення продажів.
- в) План дій, спрямований на підвищення впізнаваності бренду.
- г) Всі вище перелічені.

2. Які основні елементи маркетингової стратегії?

- а) Продукт/послуга.
- б) Ціна.
- в) Просування.
- г) Місце.

3. Які методи використовуються для просування продукту/послуги?

- а) Реклама.
- б) PR.
- в) Зв'язки з громадськістю.
- г) Всі вище перелічені.

4. Як визначити ціну на продукт/послугу?

- а) Виходячи з собівартості.
- б) Виходячи з цін конкурентів.
- в) Виходячи з цінності продукту/послуги для клієнта.
- г) Всі вище перелічені.

5. Як оцінити ефективність маркетингової стратегії?

- а) Аналіз рівня продажів.
- б) Аналіз рівня задоволеності клієнтів.
- в) Аналіз ROI (рентабельності інвестицій).
- г) Всі вище перелічені.

Тест 3. Фінансовий план

1. Що таке фінансовий план?

- а) Документ, що описує прогнозовані доходи та витрати компанії.
- б) Документ, що описує ризики та можливості компанії.
- в) Всі вище перелічені.

2. Які основні показники фінансового плану?

- а) Виручка.
- б) Валовий прибуток.
- в) Чистий прибуток.
- г) Рентабельність.
- д) Точка беззбитковості.

3. Які методи використовуються для прогнозування доходів та витрат?

- а) Аналіз історичних даних.
- б) Аналіз ринку.
- в) Аналіз конкурентів.
- г) Всі вище перелічені.

4. Як оцінити ризики та можливості компанії?

- а) SWOT-аналіз.
- б) PEST-аналіз.
- в) Аналіз п'яти сил Портера.
- г) Всі вище перелічені.

Тест 4. Резюме

1. Що таке резюме бізнес-плану?

- а) Короткий опис бізнес-плану.
- б) Документ, що описує поточний стан компанії.
- в) Документ, що описує стратегію розвитку та цілі компанії на майбутнє.
- г) Документ, що описує ринок та конкурентів компанії.

2. Яка інформація міститься в резюме?

- а) Місія та цілі компанії.
- б) Опис продукту/послуги.
- в) Аналіз ринку.
- г) Маркетингова стратегія.
- д) Фінансовий план.
- е) Команда.

3. Як написати ефективне резюме?

- а) Зробити його коротким та чітким.
- б) Використовувати сильні дієслова.
- в) Підкреслити ключові переваги та можливості.
- г) Всі вище перелічені.

4. Для кого пишеться резюме?

- а) Для інвесторів.
- б) Для кредиторів.
- в) Для партнерів.
- г) Для всіх вище перелічених.

5. Як оцінити ефективність резюме?

- а) Отримати відгуки від потенційних інвесторів, кредиторів та партнерів.
- б) Проаналізувати, чи зацікавила їх інформація в резюме.
- в) Всі вище перелічені.

Тест 5. Команда

1. Чому команда є важливою для успіху бізнес-плану?

- а) Команда відповідає за реалізацію плану.
- б) Команда має необхідні знання та досвід.
- в) Команда може мотивувати інших.
- г) Всі вище перелічені.

2. Які якості повинні мати члени команди?

- а) Професіоналізм.
- б) Досвід.

в) Мотивація.

г) Всі вище перелічені.

3. Як сформувати ефективну команду?

а) Вибрати людей з різними навичками та досвідом.

б) Створити атмосферу довіри та співпраці.

в) Мотивувати команду на успіх.

г) Всі вище перелічені.

4. Як оцінити ефективність команди?

а) Аналізувати результати роботи.

б) Проводити опитування членів команди.

в) Всі вище перелічені.

5. Як мотивувати команду?

а) Встановити чіткі цілі та завдання.

б) Забезпечити справедливу винагороду.

в) Створити атмосферу довіри та співпраці.

г) Всі вище перелічені.

Тест 6. Додатки

1. Які документи можуть бути включені до додатків?

а) Фінансові звіти.

б) Маркетингові дослідження.

в) Резюме членів команди.

г) Всі вище перелічені.

2. Як оформити додатки?

а) Зробити їх чіткими та лаконічними.

б) Пронумерувати сторінки.

в) Використовувати таблиці та графіки для візуалізації даних.

г) Всі вище перелічені.

3. Як оцінити ефективність додатків?

а) Перевірити чи містять вони всю необхідну інформацію.

б) Перевірити чи чітко та лаконічно у тих викладена інформація.

Тест 7. Ризик-менеджмент

1. Що таке ризик-менеджмент?

- а) Процес виявлення, оцінки та управління ризиками.
- б) Процес уникнення ризиків.
- в) Процес мінімізації ризиків.
- г) Всі вище перелічені.

2. Які типи ризиків можуть виникати в ході реалізації бізнес-плану?

- а) Фінансові ризики.
- б) Маркетингові ризики.
- в) Операційні ризики.
- г) Всі вище перелічені.

3. Як виявити ризики?

- а) SWOT-аналіз.
- б) PEST-аналіз.
- в) Аналіз п'яти сил Портера.
- г) Всі вище перелічені.

4. Як оцінити ризики?

- а) Кількісний аналіз.
- б) Якісний аналіз.
- в) Всі вище перелічені.

5. Як управляти ризиками?

- а) Уникнення ризиків.
- б) Мінімізація ризиків.
- в) Трансфер ризиків.
- г) Всі вище перелічені.

Тест 8. Оцінка бізнес-плану

1. Які критерії використовуються для оцінки бізнес-плану?

- а) Якість та реалістичність плану.
- б) Команда, яка буде його втілювати.
- в) Економічні умови.
- г) Всі вище перелічені.

2. Хто може оцінювати бізнес-план?

- а) Інвестори.
- б) Кредитори.
- в) Партнери.
- г) Всі вище перелічені.

3. Як поліпшити бізнес-план?

- а) Врахувати відгуки та рекомендації.
- б) Провести доопрацювання плану.
- в) Всі вище перелічені.

4. Як презентувати бізнес-план?

- а) Чітко та лаконічно.
- б) Використовувати візуальні матеріали.
- в) Впевнено та з оптимізмом демонструвати його структуру.

Тест 9. Бізнес-планування в інноваційних проєктах

1. Які особливості бізнес-планування в інноваційних проєктах?

- а) Високий рівень ризику.
- б) Необхідність враховувати невизначеність.
- в) Використання спеціальних методів оцінки та аналізу.
- г) Всі вище перелічені.

2. Які методи використовуються для оцінки інноваційних проєктів?

- а) SWOT-аналіз.
- б) PEST-аналіз.
- в) Аналіз п'яти сил Портера.
- г) Метод реальних опціонів.

3. Як врахувати ризики в інноваційних проєктах?

- а) Створити резервний фонд.
- б) Використовувати страхування.
- в) Розробити план дій на випадок форс-мажорних обставин.
- г) Всі вище перелічені.

4. Як презентувати інноваційний проєкт?

- а) Чітко та лаконічно.
- б) Використовувати візуальні матеріали.

5. Як залучити інвестиції в інноваційний проєкт?

- а) Підготувати якісний бізнес-план.
- б) Створити сильну команду.
- в) Використовувати мережевий маркетинг.
- г) Всі вище перелічені.

Тест 10. Бізнес-планування в міжнародних проєктах

1. Які особливості бізнес-планування в міжнародних проєктах?

- а) Необхідність враховувати особливості різних країн.
- б) Використання спеціальних методів оцінки та аналізу.
- в) Врахування валютних ризиків.
- г) Всі вище перелічені

2. Як врахувати ризики в міжнародних проєктах?

- а) Створити резервний фонд.
- б) Використовувати страхування.
- в) Розробити план дій на випадок форс-мажорних обставин.
- г) Всі вище перелічені.

3. Як залучити інвестиції в міжнародний проєкт?

- а) Підготувати якісний бізнес-план.
- б) Створити сильну команду.
- в) Використовувати мережевий маркетинг.
- г) Всі вище перелічені.

ПИТАННЯ ДЛЯ ДИСКУСІЙ

Допоможуть:

- ✓ *Краще зрозуміти принципи бізнес-планування.*
- ✓ *Навчитися критично мислити та аналізувати інформацію.*
- ✓ *Розвивати навички аргументації та презентації.*
- ✓ *Отримати цінні поради та ідеї від інших учасників дискусії.*
- ✓ *Розширити кругозір у сфері бізнес-планування.*
- ✓ *Зосередитися на актуальних проблемах та викликах.*
- ✓ *Виробити інноваційні підходи до розробки та реалізації бізнес-планів.*
- ✓ *Підготуватися до майбутніх змін у діловому середовищі.*

1. Як правильно визначити цільову аудиторію бізнес-плану?
2. Які методи використовуються для оцінки ризиків бізнес-проекту?
3. Як розрахувати фінансовий план бізнес-проекту?
4. Як презентувати бізнес-план інвесторам?
5. Які особливості бізнес-планування в інноваційних проектах?
6. Які помилки найчастіше роблять при написанні бізнес-плану?
7. Як використовувати сучасні ІТ-інструменти для бізнес-планування?
8. Які перспективи розвитку бізнес-планування?
9. Які фактори впливають на успішність реалізації бізнес-плану?
10. Як можна використовувати бізнес-план для розвитку вже існуючого бізнесу?
11. Які етичні аспекти слід враховувати при розробці бізнес-плану?
12. Які сучасні тренди впливають на процес бізнес-планування?
13. Як використовувати кращі світові практики бізнес-планування у сферах діяльності?
14. Як роль штучного інтелекту та машинного навчання буде розвиватися в контексті бізнес-планування?

15. Як бізнес-планування може допомогти у досягненні цілей сталого розвитку?
16. Як можна адаптувати бізнес-план до мінливих економічних умов?
17. Які особливості бізнес-планування в соціальних проєктах?
18. Які особливості бізнес-планування в екологічних проєктах?
19. Як можна використовувати краудфандинг для фінансування бізнес-проєктів?
20. Як оцінити ефективність реалізації бізнес-плану?
21. Як використовувати онлайн-інструменти та ресурси для бізнес-планування?
22. Як організувати ефективну команду для реалізації бізнес-плану?
23. Як мотивувати та утримувати ключових працівників?
24. Як використовувати маркетингові інструменти для просування бізнес-проєкту?
25. Як правильно організувати систему звітності та контролю за виконанням бізнес-плану?
26. Як використовувати SWOT-аналіз для оцінки сильних та слабких сторін, можливостей та загроз бізнес-проєкту?
27. Як використовувати PEST-аналіз для аналізу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, що впливають на бізнес-проєкт?
28. Як використовувати аналіз п'яти сил Портера для оцінки конкурентного середовища?
29. Як уникнути маніпулювань та шахрайства при написанні бізнес-плану?
30. Як оцінити точку беззбитковості та інвестиційну привабливість бізнесу?

ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ ЗАВДАНЬ

Ці практичні випадки дозволять застосувати знання з бізнес-планування до різних ситуацій, що виникають у реальному бізнес-середовищі.

1. Розробка бізнес-плану для нового підприємства:

- **Опис:** Створити бізнес-план, включаючи:
 - Резюме.
 - Опис продукції та послуг.
 - Аналіз ринку.
 - Маркетингову стратегію.
 - Операційний план.
 - Фінансовий план.
- **Цілі:**
 - Оцінити життєздатність нового підприємства.
 - Залучити інвестиції.
 - Продемонструвати чітке розуміння ринку, конкурентів та цільової аудиторії.

2. Аналіз та оцінка існуючого бізнесу:

- **Опис:** Провести аналіз та оцінку існуючого бізнесу, включаючи:
 - Огляд фінансових показників.
 - Аналіз конкурентного середовища.
 - Оцінку маркетингової стратегії.
 - Виявлення проблем та можливостей.
- **Цілі:**
 - Визначити сильні та слабкі сторони бізнесу.
 - Розробити стратегію для покращення його результатів.
 - Обґрунтувати прийняття інвестиційних рішень.

3. Розробка маркетингової стратегії для нового продукту:

• **Опис:** Створити маркетингову стратегію для нового продукту, включаючи:

- Аналіз цільового ринку.
 - Розробку позиціонування продукту.
 - Визначення маркетингових каналів.
 - Розробку бюджету та плану маркетингових заходів.
- **Цілі:**
- Забезпечити успішне виведення нового продукту на ринок.
 - Збільшити упізнаваність та лояльність до бренду.
 - Досягти поставлених маркетингових цілей.

4. Складання фінансового плану для нового проєкту:

• **Опис:** Створити фінансовий план для нового проєкту, включаючи:

- Прогнозування доходів та витрат.
 - Розрахунок точки беззбитковості.
 - Оцінку рентабельності проєкту.
 - Визначення джерел фінансування.
- **Цілі:**
- Оцінити фінансову життєздатність нового проєкту.
 - Забезпечити контроль над бюджетом проєкту.
 - Прийняти обґрунтовані інвестиційні рішення.

5. Розробка стратегії розвитку для малого підприємства:

• **Опис:** Створити стратегію розвитку для малого підприємства, включаючи:

- Визначення бачення та місії.
- SWOT-аналіз.
- Розробку цілей та завдань.
- Визначення ключових факторів успіху.

- Складання плану дій.
 - **Цілі:**
 - Забезпечити стійке зростання та розвиток малого підприємства.
 - Підвищити його конкурентоспроможність.
 - Досягти стратегічних цілей.
-

Додати аналіз ризиків та розробити план реагування на них.

Провести дослідження ринку та конкурентів.

Розробити детальний маркетинговий план.

Створити фінансову модель проєкту.

Провести презентацію бізнес-плану.

1. Оптимізація витрат та підвищення рентабельності:

- **Опис:** Розробити план оптимізації витрат та підвищення рентабельності для існуючого бізнесу. Це може включати аналіз витрат, ідентифікацію можливостей для скорочення витрат, та розробку стратегії їх впровадження.
- **Цілі:** Збільшити прибуток бізнесу та покращити його фінансове становище.

2. Вихід на новий ринок:

- **Опис:** Створити бізнес-план для виходу існуючого бізнесу на новий ринок. Це може включати аналіз нового ринку, розробку маркетингової стратегії, адаптацію бізнес-моделі та планування логістики.
- **Цілі:** Розширити ринкову частку та збільшити доходи бізнесу.

3. Франчайзинг:

- **Опис:** Розробити бізнес-план для запуску франшизи існуючого бізнесу. Це може включати створення франчайзингового пакета, визначення умов франшизи, та розробку плану маркетингу та продажу франшизи.

- **Цілі:** Швидко розширити бізнес та отримати додатковий дохід від продажу франшиз.

4. Злиття та поглинання:

- **Опис:** Провести аналіз потенційного злиття або поглинання з іншим бізнесом. Це може включати оцінку фінансової вигоди, аналіз синергії, та розробку плану інтеграції.
- **Цілі:** Збільшити ринкову частку, отримати доступ до нових ресурсів та підвищити ефективність бізнесу.

5. Соціальне підприємництво:

- **Опис:** Розробити бізнес-план для соціального підприємства, яке має на меті вирішення соціальних чи екологічних проблем. Це може включати визначення соціальної місії, створення бізнес-моделі з урахуванням соціального впливу, та розробку стратегії залучення інвестицій.
- **Цілі:** Вирішувати соціальні проблеми одночасно із веденням успішної підприємницької діяльності.

Розробка бізнес-плану для нового продукту

Цілі:

- Ознайомитися з основними розділами бізнес-плану.
- Навчитися аналізувати ринок та конкурентів.
- Визначити цільову аудиторію та розробити маркетингову стратегію.
- Розрахувати прогностичні фінансові показники.
- Сформулювати чітке та лаконічне резюме бізнес-плану.

Завдання:

1. Вибір продукту:

- Виберіть новий продукт, який, на вашу думку, має потенціал для успіху на ринку.
- Обґрунтуйте свій вибір, описуючи конкурентні переваги та ринковий потенціал.

2. Аналіз ринку:

- Проведіть дослідження ринку, щоб визначити його розмір, темпи зростання та основні тенденції.
- Визначте своїх конкурентів та оцініть їхні сильні та слабкі сторони.
- Проведіть SWOT-аналіз для вашого продукту.

3. Цільова аудиторія:

- Сформууйте чітке уявлення про свою цільову аудиторію, описуючи її демографічні, психографічні та поведінкові характеристики.
- Визначте потреби та цінності цільової аудиторії.

4. Маркетингова стратегія:

- Розробити маркетингову стратегію, яка включатиме позиціонування продукту, цінову політику, канали дистрибуції та маркетингові комунікації.
- Обґрунтуйте свій вибір маркетингових інструментів.

5. Фінансовий план:

- Складіть прогноз доходів, витрат та прибутку для нового продукту.
- Розрахуйте точку беззбитковості та інші ключові фінансові показники.
- Обґрунтуйте фінансову життєздатність вашого продукту.

6. Резюме:

- Напишіть чітке та лаконічне резюме бізнес-плану, яке описуватиме суть вашого продукту, цільовий ринок, маркетингову стратегію та прогнозні фінансові показники.

СИТУАТИВНІ ЗАВДАННЯ

1. Аналітичні завдання:

- Провести SWOT-аналіз для уявного або існуючого підприємства.
- Визначити цільовий ринок для нового продукту або послуги.
- Провести аналіз конкурентів для визначеної галузі.
- Оцінити інвестиційну привабливість бізнес-проекту за допомогою NPV.
- Розрахувати точку беззбитковості для нового підприємства.

2. Стратегічні завдання:

- Розробити маркетингову стратегію для виведення нового продукту на ринок.
- Створити план управління ризиками для нового бізнес-проекту.
- Розробити стратегію розвитку для існуючого підприємства на п'ять років.
- Сформулювати місію та цілі для вигаданої компанії.
- Розробити позиціонування на ринку для бренду.

3. Практичні завдання:

- Написати резюме бізнес-плану для залучення інвестицій.
- Створити презентацію бізнес-плану для потенційних інвесторів.
- Розробити бюджет для нового підприємства.
- Провести маркетингове дослідження для визначення потреб клієнтів.
- Створити сайт або сторінку в соціальних мережах для просування нового продукту.

4. Творчі завдання:

- Придумати ідею для нового бізнесу та розробити для неї бізнес-план.
- Написати статті про бізнес-планування для блогу чи онлайн-журналу.
- Розробити настільну гру з бізнес-планування.

5. Задачі з використанням програмного забезпечення:

- Створити фінансову модель для бізнес-плану в Excel.
- Провести аналіз даних про ринок за допомогою спеціального програмного забезпечення.
- Розробити маркетингову кампанію в соціальних мережах за допомогою спеціальних інструментів.

6. Кейс-стаді:

- Проаналізувати бізнес-план успішного підприємства та визначити фактори його успіху.
- Вивчити приклади невдалих бізнес-планів та зробити висновки щодо помилок, яких слід уникати.

Розвинути креативність та аналітичні навички.

Отримати досвід роботи над складними та нестандартними проєктами.

Підвищити конкурентоспроможність на ринку праці.

Зробити власний внесок у вирішення соціальних проблем.

1. Розробка бізнес-плану для нового продукту/послуги:

- Вибрати продукт/послугу, що не має аналогів на ринку або знаходиться на ранній стадії розвитку.
- Провести дослідження ринку, щоб оцінити потенційний попит та конкуренцію.
- Розробити маркетингову стратегію, що буде враховувати специфіку продукту/послуги.
- Скласти фінансовий план, який буде враховувати високі ризики та невизначеність.

2. Створення бізнес-плану для виходу на новий ринок:

- Вибрати перспективний ринок для конкретного продукту/послуги.

- Провести аналіз конкурентного середовища на новому ринку.
- Розробити адаптовану маркетингову стратегію з урахуванням особливостей нового ринку.
- Скласти план локалізації продукту/послуги для нового ринку.

3. Розробка антикризового бізнес-плану:

- Проаналізувати можливі ризики та загрози для конкретного бізнесу.
- Розробити план дій на випадок настання кризи.
- Скласти план оптимізації витрат та підвищення ефективності роботи.
- Визначити джерела альтернативного фінансування.

4. Створення бізнес-плану для соціального підприємства:

- Обрати соціальну проблему, що потребує вирішення.
- Розробити бізнес-модель, яка зможе генерувати прибуток та вирішувати соціальну проблему.
- Скласти план залучення інвестицій та грантів.
- Визначити показники для оцінки соціального впливу конкретного підприємства.

5. Розробка бізнес-плану для стартапу з використанням інноваційних технологій:

- Вибрати інноваційну технологію, яка має потенціал для комерціалізації.
- Провести дослідження ринку, щоб оцінити потенційний попит на продукт/послугу.
- Розробити план захисту інтелектуальної власності.
- Скласти план залучення венчурного капіталу.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ СКЛАДАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

1. Складання резюме.

Вдале резюме є одним із найважливіших розділів бізнес-плану, що презентує зміст усього документу. Резюме містить усе, що йде далі, і дає рецензентам (наприклад, потенційним інвесторам і кредиторам) високорівневий огляд бізнесу, який переконує до читання решту сторінок бізнес-плану.

Резюме не повинно перевищувати однієї сторінки. Резюме бізнес-плану повинно містити:

- Концепцію бізнесу. Чим займається бізнес.
- Бізнес-цілі та бачення. Що бізнес намагається зробити корисного.
- Опис і диференціація товару. Що продається і чим відрізняється від типових товарів/послуг.
- Цільовий ринок. Кому продається.
- Маркетингова стратегія. Яким чином планується охоплення клієнтів.
- Поточний фінансовий стан. Який дохід зараз отримується.
- Прогнозований фінансовий стан. Який дохід очікується.
- Скільки коштів потрібно залучити.
- Команда. Хто бере участь у бізнесі.

2. Опис компанії.

Цей розділ бізнес-плану повинен відповідати на два фундаментальних питання: хто ви і що плануєте робити?

Відповідаючи на ці запитання за допомогою опису компанії, можна зрозуміти, чим і для чого займаєтесь бізнес, а також чим відрізняєтесь від інших.

Компоненти, які необхідно включити в опис компанії:

- Структура бізнесу (приватний підприємець, повне товариство,

товариством з обмеженою відповідальністю чи зареєстрована компанія.

- Бізнес-модель.
- Галузь.
- Бачення, місія та ціннісна пропозиція бізнесу.
- Довідкова інформація про бізнес або його історію.
- Бізнес-цілі, як короткострокові, так і довгострокові.
- Команда, включно з кваліфікацією персоналу та його заробітньою платнею.
- Цінності та цілі бренду.

Для визначення цінності бренду варто подумати про коло осіб, перед якими підвітна компанія, включаючи власників, найманих працівників, постачальників, клієнтів та інвесторів.

Опис компанії повинен містити як короткострокові, так і довгострокові цілі. Короткострокові цілі, як правило, мають бути досягнуті протягом наступного року, проте від одного до п'яти років є хорошим вікном для довгострокових цілей. Переконайтеся, що цілі включають у себе конкретні, вимірні, досяжні, реалістичні та Smart-цілі, що є обмеженими в часі.

3. Проведення аналізу ринку.

Незалежно від того, який тип бізнесу започатковується, необхідно обрати правильний ринок для продуктів, такий, де буде багато клієнтів, які розуміють і потребують даний продукт/послугу. Аналіз ринку є ключовим розділом вашого бізнес-плану, незалежно від того, чи збираєтеся ви коли-небудь, щоб його прочитав хтось інший.

Дослідження та аналіз ринку є ключовим розділом бізнес-плану. Ретельне дослідження, яке підтверджує висновки, є важливим як для переконання інвесторів, так і для підтвердження власних припущень під час роботи над планом.

Потенційний ринок – це оцінка того, скільки споживачів потребують конкретного продукту.

Необхідно вивчити профіль свого ідеального клієнта. Ознайомитися з обсягами цільового ринку, визначити соціальні канали, якими користуються потенційні клієнти та їх купівельні звички. Дослідити актуальні галузеві тенденції та траєкторію за допомогою Google Trends.

Допускати обґрунтовані припущення, оскільки досконалої, повної інформації про досліджуваний ринок отримати не завжди буде змога. Серед джерел, до яких можна звернутися за ринковими даними, варто розглядати державні статистичні служби, галузеві асоціації, наукові дослідження та авторитетні видання, що висвітлюють інформацію про досліджувану галузь.

Проведення SWOT-аналізу виявляє сильні та слабкі сторони, можливості та загрози та дає відповіді на запитання: Що є найкращим у компанії? Якими змінами ринку чи галузі є змога скористатися й перетворити їх на можливості? Чи існують зовнішні фактори, які загрожують здатності досягти успіху?

SWOT-аналіз часто зображується у вигляді матриці або візуально, за допомогою якої зручно виявити фактори, що можуть вплинути на бізнес і визначити конкурентну перевагу на ринку.

Проведення конкурентного аналізу включає три основні чинники:

- Лідерство у витратах – можливість максимізувати прибуток, пропонуючи нижчі ціни, ніж у більшості конкурентів.
- Диференціація – продукт або послуга пропонує щось відмінне від поточних лідерів за витратами у досліджуваній галузі.
- Сегментація – зосередження на дуже конкретному або нішевому цільовому ринку, а також намагання залучити меншу аудиторію, перш ніж переходити на більш ширший ринок.

Щоб зрозуміти, що найкраще підходить, потрібно зрозуміти мету власного бізнесу, а також його конкурентне середовище.

Конкуренція на ринку буде присутня завжди, навіть з інноваційним продуктом, тому важливо включити огляд конкурентів у бізнес-план. Якщо бізнес виходить на сформований ринок, необхідно додати список компаній,

що вважаються прямими конкурентами

Якщо буде проводитися вихід на ринок, де непросто визначити прямих конкурентів, потрібно пам'ятати і про непрямих конкурентів компанії, які пропонують товари, що є заміниками для ваших.

4. Окреслення управління та організаційної структури.

Розділ про управління та організацію бізнес-плану повинен деталізувати юридичну структуру бізнесу; демонстрація організаційної схеми для виявлення внутрішньої структури компанії, включаючи обов'язки та ролі колегами. Закцентувати увагу на участь кожної особи команди компанії та її частка у сприянні досягнення успіху стартапу.

5. Продукти та послуги.

Продукти чи послуги займатимуть помітне місце в більшості сфер бізнес-плану, тому важливо надати розділ, у якому викласти ключову інформацію про них для зацікавлених читачів.

Опис нових продуктів, що будуть виходити на ринок найближчим часом, а також опис права інтелектуальної власності, якою володіє компанія. Пояснити можливості та спроможності бізнесу для підвищення прибутковості. Важливо відзначати канали надходження продукції.

6. Сегментація клієнтів.

Ідеальний клієнт виступає основою маркетингового плану, що становить чи не головну позицію усього бізнес-плану в цілому.

Щоб дати цілісне уявлення про ідеального клієнта, потрібно описати ряд загальних і конкретних демографічних характеристик. Сегментація клієнтів часто включає: територія проживання; віковий діапазон; рівень освіти; типові моделі поведінки; проведення вільного часу; місце праці; рівень доходів; цінності, переконання чи погляди

7. Визначення плану маркетингу.

Маркетингові зусилля безпосередньо інформуються ідеальним клієнтом. Маркетинговий план повинен окреслювати поточні рішення та майбутню стратегію, зосереджуючись на тому, наскільки бізнес-ідея підходить цьому ідеальному клієнту.

Більшість маркетингових планів містять інформацію про чотири ключові аспекти:

Ціна. Скільки вартують продукти і чому було прийняте таке рішення по встановленні ціни на них.

Продукт. Що реалізовується і як це визначається на ринку.

Просування продукту до клієнта. Механізм донесення інформації про новий продукт/послугу та його представлення потенційному клієнту? Це може становити основну частину маркетингового плану, а також виступати стратегічним важелем у маркетинговому комплексі.

Місце. Локація, де буде здійснюватися продаж продукції? Через які канали і на яких ринках?

Просування може становити основну частину вашого плану, оскільки ви можете легше заглибитися в тактичні деталі, але інші три сфери слід охопити принаймні коротко — кожна з них є важливим стратегічним важелем у вашому маркетинговому комплексі.

8. Формування плану логістики та операцій.

Логістика та операції – процеси, які запроваджуються, щоб втілити бізнес-ідею. Це охоплює всі частини запланованих операцій, включаючи:

Постачальників – де береться сировина, необхідна для виробництва або де виробляється продукція?

Виробництво – обсяги виготовлення та реалізації продукції; час необхідний для виготовлення та її постачання.

Зручності – місце праці, умови, забезпеченість найманих працівників усім необхідним.

Обладнання – засоби праці, потрібні для роботи.

Цей розділ повинен сигналізувати читачеві бізнес-плану про ланцюжок постачань та наявність чітких планів на випадок непередбачуваних обставин, щоб покрити потенційну невизначеність.

9. Складання фінансового плану.

Незалежно від того, наскільки цікавою є бізнес-ідея, обсяг зусиль, часу та коштів, які інвестуються, бізнес розвивається чи занепадає напряму залежить від його фінансового стану.

Рівень деталізації, необхідний фінансовому плані, залежатиме від аудиторії та цілей. Зазвичай включають три основні види фінансів: звіт про прибутки та збитки, баланс та звіт про рух грошових коштів. Також може бути доречним включити фінансові дані та прогнози.

Звіт про доходи. Призначений для надання можливості ознайомитися з джерелами доходів і витратами за певний період часу. Завдяки цим двом відомостям можна побачити найважливіший кінцевий результат: прибуток чи збиток, які зазнав бізнес за цей час.

Баланс дає змогу побачити, скільки акцій у бізнесі. З одного боку, перераховуються усі свої бізнес-активи (те, чим володіє бізнес), а з іншого боку, всі зобов'язання (те, що необхідно повертати). Це дозволяє визначити капіталу бізнесу: Активи – Зобов'язання = Власний капітал.

Звіт про рух грошових коштів є подібним до звіту про прибутки та збитки з однією важливою відмінністю: він враховує, коли надходять доходи, а коли оплачуються витрати.

У випадку, якщо отримані кошти, які надходять, перевищують суму, яка була витрачена, грошовий потік є позитивним. В ідеалі звіт про рух грошових коштів допомагає простежити надлишок чи недостачу коштів. Це сприятиме у тому випадку, якщо з'являться непередбачувані обставини, щоб отримати доступ до фінансування чи підтримувати платоспроможність вашого бізнесу .

Особливо корисним є прогнозування звіту про рух грошових коштів для виявлення прогалин чи негативного потоку грошових коштів для потреб відкорегувувати операції.

ГЛОСАРІЙ ТЕРМІНІВ З ДИСЦИПЛІНИ «БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ»

Аналіз життєвого циклу продукту: Аналіз змін попиту, прибутку та маркетингових стратегій на протязі життєвого циклу продукту (впровадження, зростання, зрілість та спад).

Аналіз ринку: Дослідження та оцінка потенційних клієнтів, конкурентів та загального середовища ринку.

Аутсорсинг: Передача деяких функцій компанії зовнішнім виконавцям.

Бенчмаркінг: Порівняння діяльності компанії з діяльністю конкурентів або кращих у своїй галузі компаній.

Бізнес-план: Документ, який описує цілі, стратегії та прогнози розвитку бізнесу. Він використовується для залучення інвестицій, оцінки життєздатності нового підприємства або розширення існуючого.

Бренд: Ім'я, логотип, дизайн та інші візуальні елементи, які використовуються для відрізнення продуктів або послуг однієї компанії від продуктів або послуг інших компаній.

Бренд-менеджмент: Процес створення, розвитку та управління брендом.

Бюджетування: Процес складання плану доходів та витрат компанії.

Венчурний капітал: Інвестиції в компанії на ранній стадії розвитку з високим ризиком і високим потенційним прибутком.

Виробництво: Процес перетворення сировини в готову продукцію.

Внутрішній контроль: Система контролю за діяльністю компанії, яка спрямована на забезпечення ефективності та досягнення цілей.

Делегування: Передача повноважень та відповідальності від одного працівника до іншого.

Диверсифікація: Розширення асортименту продуктів або послуг компанії або вихід на нові ринки.

Дисконтування: Процес приведення майбутніх грошових потоків до поточної вартості.

Електронна комерція: Купівля та продаж товарів або послуг через

Інтернет.

Зв'язки з громадськістю (Public Relations): Управління відносинами між компанією та громадськістю.

Інвестиції: Кошти, які вкладаються в бізнес для його розвитку.

Інвестиційний проект: Проект, який передбачає вкладення інвестицій з метою отримання прибутку.

Інновації: Впровадження нових продуктів, послуг, технологій або процесів в діяльність компанії.

Клієнт-орієнтований підхід: Підхід до ведення бізнесу, який фокусується на задоволенні потреб та очікувань клієнтів.

Комунікація: Процес обміну інформацією між людьми.

Конкурентна перевага: Характеристика або перевага, яка робить продукт або послугу компанії більш привабливими для клієнтів, ніж продукти або послуги конкурентів.

Конкурентоспроможність: Здатність компанії конкурувати на ринку з іншими компаніями.

Контроль та оцінка: Процес моніторингу виконання бізнес-плану та внесення необхідних змін.

Корпоративна культура: Система цінностей, переконань та норм поведінки, яка існує в компанії.

Логістика: Процес планування, реалізації та контролю переміщення товарів і послуг від виробника до споживача.

Лідерство: Здатність впливати на інших людей і мотивувати їх до досягнення спільних цілей.

Людські ресурси: Управління персоналом компанії, такими як найм, навчання, розвиток та мотивація.

Маркетингові дослідження: Збір та аналіз інформації про ринок, конкурентів та клієнтів.

Маркетинговий мікс: Комбінація продукту, ціни, просування та розподілу, яку використовує компанія для досягнення своїх маркетингових

цілей.

Маркетингова стратегія: План дій, який використовується для привернення та утримання клієнтів.

Маркетингові комунікації: Будь-яка діяльність, яка використовується для донесення інформації про продукт або послугу до потенційних клієнтів.

Місія: Короткий опис мети та цінностей бізнесу.

Мотивація: Процес спонукання людей до дії.

Окупність інвестицій: Період часу, необхідний для того, щоб інвестиції окупилися за рахунок прибутку бізнесу.

Операційне управління: Управління щоденними операціями компанії, такими як виробництво, збут, маркетинг та фінанси.

Організаційна структура: Система підпорядкування та взаємозв'язків між підрозділами компанії.

Персональний менеджмент: Управління персоналом компанії, такими як найм, навчання, розвиток та мотивація.

Підприємництво: Ініціативна діяльність, спрямована на отримання прибутку.

План дій: Детальний план заходів, які необхідно виконати для досягнення цілей бізнесу.

Планування: Процес визначення цілей, розробки стратегій та визначення дій для їх досягнення.

Позиціонування на ринку: Створення унікального іміджу для продукту або послуги в уяві потенційних клієнтів.

Прогноз: Очікувані результати діяльності бізнесу, такі як виручка, витрати та прибуток.

Продажі: Процес переконання клієнтів купувати продукти або послуги компанії.

Ризик: Можливість виникнення негативних подій, які можуть призвести до збитків для бізнесу.

Ризик-менеджмент: Процес ідентифікації, оцінки та управління ризиками,

з якими стикається компанія.

Сегментація ринку: Розбиття ринку на менші групи клієнтів з подібними потребами та характеристиками.

Стратегія: План дій, який використовується для досягнення цілей бізнесу.

Точка беззбитковості: Рівень продажів, при якому бізнес не отримує ні прибутку, ні збитків.

Управління ланцюгом поставок: Мережа організацій, людей, діяльності, інформації та ресурсів, які співпрацюють для доставки продукту або послуги від концепції до споживача.

Управління ризиками: Процес ідентифікації, оцінки та управління ризиками, з якими стикається компанія.

Управління часом: Ефективне використання часу для досягнення цілей.

Фінансовий план: Прогноз доходів, витрат та прибутку бізнесу.

Фінансове управління: Управління фінансами компанії, такими як бюджетування, прогнозування та інвестування.

Франчайзинг: Бізнес-модель, за якою власник успішного бізнесу (франчайзер) продає право використовувати свою торговельну марку та бізнес-модель іншим особам (франчайзі).

Цілі: Конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі (SMART) завдання, які прагне виконати бізнес.

Цільовий ринок: Група клієнтів, на яку спрямована маркетингова діяльність компанії.

Цінність для клієнта: Вигода, яку клієнт отримує від використання продукту або послуги.

IRR (Internal Rate of Return): Внутрішня норма прибутку інвестицій, яка дорівнює ставці дисконтування, при якій NPV дорівнює 0.

Negotiation: Process of reaching an agreement between two or more parties.

NPV (Net Present Value): Чистий приведений вартість інвестицій, яка розраховується як різниця між приведеними грошовими потоками та інвестиціями.

SWOT-аналіз: Аналіз сильних та слабких сторін бізнесу, а також можливостей та загроз, з якими він стикається.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Барроу К. Бізнес-план: практ. посіб. К. : Знання, 2001. 285 с.
2. Бізнес-планування: практичний посібник. А.В. Балакіна, А.В. Ємельянова, О.О. Кузнєцова. К. : 2018. 235 с.
3. Вассерман Н. Дилеми засновника бізнесу. Як попередити помилки й уникнути їх під час створення стартапу. Харків, 2017. 480 с.
4. Верба В. А. Проектний аналіз : підруч. К. : КНЕУ, 2000. 322 с.
5. Business Planning for Dummies by Steven D. Peterson, Lita Epstein, and Barbara A. Carkenord, 2020.
6. Гетало В. П. Бізнес-планування : навч. посіб. К. : Професіонал, 2008. 240 с.
7. Городня Т. А. Економічна та фінансова діагностика : навч. посіб. Л. : Магнолія, 2008. 282 с.
8. Гужва В. М., Постєвой А. Г. Інформаційні системи в міжнародному бізнесі : Навч. посібник. Вид. 2-ге, доп. і перероб. К. : КНЕУ, 2002. 458 с.
9. Давидов Г. М. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Київ : Знання, 2014. 285 с.
10. Должанський І. З. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посіб. К. : ЦНЛ, 2006. 384 с.
11. Запатріна І.В. Посилення ролі бізнесу в досягненні ЦСР в Україні, 2018. URL:https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/UNDP_Manual_v05_.pdf
12. Кістерський Л. Л., Бурлей А. Б., Пустовойтова Т. Л. Управління бізнесом: доступно про складне. К. : Знання України, 2001. 245 с.
13. Козловський В. О. Бізнес-планування : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2006. 190 с.
14. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посіб. – 3-тє вид., перероб. і доп. К. : Т-во «Знання», 2002. 294 с.
15. Круш П. В., Поліщук С. В. Оцінка бізнесу: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 264 с.

16. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування фірми : навч. посіб. К. : Знання, 2006. 423 с.
17. Ларіна Я. С. Основи бізнесу: навч. посіб. Київ: Академія, 2009. 215 с.
18. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2009. 236 с.
19. Міжнародний інститут бізнес-аналізу. URL: (ІБА) - <https://www.iiba.org/>
20. Покропивний С. Ф., Бізнес-план: технологія розробки і обґрунтування: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2005. 208 с.
21. Рижигов В. С., Яковенко М. М., Латишева О. В., Дегтярьова Ю. В. Проектний аналіз: Навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2007. 384 с.
22. Тарасюк Г. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз: навч. посіб. Київ : Каравела, 2008. 198 с.
23. Як написати бізнес-план: приклад структури. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/07/18/663063/>
24. Ясинський В. В. Бізнес-планування: теорія і практика: навч. посіб. : Каравела, 2004. 232 с.

Навчальне видання
ОКСАНА ПАЛАМАРЧУК
БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

Навчальний посібник
(українською мовою)



Рівненський державний гуманітарний університет
вул. Ст. Бандери, 12, м. Рівне, 33028

Підп. до др. 05.04.2024.
Формат 60x84 ¹/₈.
Гарнітура Times.
Ум. друк. арк. 14,0.
Обл. вид. арк. 14,0.

Видавець: Олег Зень
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія РВ № 26 від 6 квітня 2004 р.
вул. Кн. Романа, 9/24, м. Рівне, 33022,
тел. 068 025 067 4, olegzen@ukr.net

Електронне видання

Видання розміщене на сайті:
<http://www.repository.rshu.edu.ua/>