

Міністерство освіти і науки України
НАЦІОНАЛЬНИЙ ГІРНИЧИЙ УНІВЕРСИТЕТ



Інститут економіки
Факультет менеджменту

Опорний конспект лекцій та методичні вказівки
до самостійного опанування дисципліни
«Бізнес-планування» для студентів спеціалізацій: 281

Дніпро
2017

Опорний конспект лекцій та методичні вказівки до самостійного опанування дисципліни «Бізнес-планування» для студентів спеціалізацій 281
Шапошнікова О.М. , В.А Шаповал. – Д.: НГУ, 2017. – 46 с.

Упорядник:

О.М. Шапошнікова, доцент, кандидат наук з державного управління
В.А. Шаповал, канд. екон. наук.

Затверджено на засіданні кафедри прикладної економіки
(№1 від 30 серпня 2017 р.).

ЗМІСТ

Стор.

1. Зміст дисципліни та цілі лекційних модулів.....	
2. Рекомендована література.....	
3. Опорний конспект та методичні рекомендації до опанування лекційних модулів.....	
<i>Тема 1.</i> Бізнес-план в ринковій системі господарювання	
<i>Тема 2.</i> Підготовча стадія розробки бізнес-плану..	
<i>Тема 3.</i> Структура, логіка розробки й оформлення бізнес-плану	
<i>Тема 4.</i> Продукт (послуги) фірми і ринок. План маркетингу..	
<i>Тема 5.</i> Організаційний план. План виробництва.	
<i>Тема 6.</i> Фінансовий план	
<i>Тема 7.</i> Оцінка ризиків	
<i>Тема 8.</i> Презентація бізнес-плану	
4. Запитання для перевірки знань.....	

1. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ ТА ЦІЛІ НАВЧАЛЬНИХ МОДУЛІВ

Мета: формування цілісної системи знань стосовно планування бізнесу.

Предмет: методичні засади розробки планування бізнесу (підприємницької діяльності).

Основні завдання дисципліни: опанування теорії планування нового та існуючого бізнесу; вивчення методології обґрунтування бізнес-планів; набуття практичних навичок з оформлення підприємницьких ідей в бізнес-проекти.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

знати:

- методику розробки бізнес-плану;
- вимоги до підготовчої стадії розробки бізнес-плану;
- структуру та порядок оформлення бізнес-плану;
- методи розробки окремих розділів бізнес-плану.

вміти:

- визначати цілі розробки та структуру бізнес-проекту;
- застосовувати стратегічне планування при виборі альтернативи для розвитку бізнесу;
- визначати структуру і послідовність розробки бізнес-проекту в певній сфері бізнесу;
- досліджувати фактори зовнішнього середовища і розробляти маркетинговий план;
- досліджувати фактори внутрішнього середовища і розробляти план забезпечення ресурсами;
- визначати організаційні аспекти бізнесу, розподіляти обов'язки і відповідальність за реалізацію бізнес-проекту;
- розробляти стратегію фінансування, оцінювати ризики і поріг рентабельності бізнес-проекту;
- презентувати бізнес-проект.

3. Програма навчальної дисципліни

1. Бізнес-план в ринковій системі господарювання. Суть поняття “бізнес-план”. Класифікація бізнес-планів. Цілі розробки бізнес-плану. Формування інформаційного поля бізнес-плану. Загальна методологія розробки бізнес-плану. Характеристика і призначення початкової, підготовчої та основної стадій розробки бізнес-плану.

2 Підготовча стадія розробки бізнес-плану. Логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану. SWOT-аналіз. Визначення місії та формування цілей діяльності фірми. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії бізнесу.

3 Структура, логіка розробки й оформлення бізнес-плану. Формування структури бізнес-плану. Фактори, що впливають на зміст і структуру бізнес-плану. Загальні вимоги до стилю написання бізнес-плану. Форма титульного аркуша та правила оформлення змісту.

4 Продукт (послуги) фірми і ринок. План маркетингу. Цілі, логіка розробки та структура розділу “Галузь, фірма та її продукція”. Цілі, логіка розробки та структура розділу “Дослідження ринку”. Завдання маркетинг-плану. Цілі та логіка розробки

маркетинг-плану. Стратегія маркетингу. Етапи опрацювання стратегії маркетингу. Засоби реалізації стратегії маркетингу.

5 Організаційний план. План виробництва. Цілі та логіка розробки організаційного плану. Структура організаційного плану. Обґрунтування вибору організаційної форми бізнесу. Кадрова політика фірми. Завдання та логіка розробки виробничого плану. Зміст виробничого плану.

6 Фінансовий план. Завдання розробки та значення фінансового плану. Структура фінансового плану. Завдання розробки і процедура складання плану доходів і витрат, плану грошових надходжень і виплат, планового балансу. Очікувані фінансові результати.

7 Оцінка ризиків. Сутність ризику. Типи можливих ризиків. Цілі розробки та структура розділу “Оцінка ризиків”. Концепція управління ризиками. Способи реагування на небезпеки та загрози для бізнесу фірми. Заходи з мінімізації або нейтралізації негативних наслідків можливих ризиків. Страхування ризиків.

8 Презентація бізнес-плану. Цілі та завдання презентації бізнес-плану. Чинники, що приваблюють потенційних кредиторів та інвесторів до фінансування та співпраці. Зміст та організація проведення презентації бізнес-плану. Засоби підвищення ефективності презентації.

2. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова

- 1) Кучеренко В.Р., Карпов В.А., Маркітан О.С. Бізнес-планування фірми: Навч. посіб. – К.: 2006. – 423 с.
- 2) Іванюта С. М. Підприємництво і бізнес-культура: навч. посібник / С. М. Іванюта, В. Ф. Іванюта. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 288 с.
- 3) Мочерний С. В. Основи підприємницької діяльності: навч. посібник / С. В. Мочерний, О. А. Устенко, С. І. Чоботар. – К.: ВЦ «Академія», 2005. – 280 с.
- 4) Шваб Л. І. Основи підприємництва: навч. посібник / Л. І. Шваб. – К.: Каравела, 2006. – 344 с.
- 5) Варналій З. С. Основи підприємництва: навч. посібник / З. С. Варналій. – 3-тє вид., випр.і доп. – К. : Знання-Прес, 2006. – 305 с.
- 6) Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. — Вид. 2-ге, доп. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболю, Г. О. Швиданенко, О. Г. Дерев'янка. — К.: КНЕУ, 2002. — 379 с.
- 7) Господарський кодекс України; Верховна Рада України : Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>.
- 8) Сизоненко В. О. Сучасне підприємництво: довідник / В. О. Сизоненко. – К. : Знання, 2003. – 379 с.
- 9) Скібіцька Л. І. Менеджмент підприємницької діяльності. Книга 1. Організація бізнесу: навч. посібник / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – К. : Кондор, 2009. – 896 с.

Допоміжна

- 10) Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством. – К.: ЦНЛ, 2004. – 400 с.
- 11) Виноградська А.М. Основи підприємництва: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2008. – 544 с.
- 12) Гой І.В. Підприємництво [текст]: навч. посіб. /І.В. Гой, Т.П. Смелянська – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 368 с.
- 13) Донець Л.І., Романенко Н.Г. Основи підприємництва. Навчальний посібник. – К.: ЦНЛ, 2006. – 320 с.
- 14) Зянько В.В. Інноваційне підприємництво в Україні: Проблем становлення та розвитку/В.В. Зянько. – Вінниця: УШВЕРСУМ, 2005. – 262 с.
- 15) Кузьмін В.В. Фінансові основи підприємництва. Навчальний посібник. – К.: ЦНЛ, 2006. – 192 с.
- 16) Лапуста М.Г., Мазурина Т.Ю. Предпринимательство: Учеб. пособие. – М.: Издательство РИОР, 2005. – 159 с.
- 17) Механізми розвитку підприємництва в умовах посткризового відновлення економіки України: аналіт. доп. / Д.С. Покришка, Я.А. Жаліло, Д.В. Ляпін, Я.В. Белінська [та ін.]. – К. : НІСД, 2010. – 72 с.
- 18) Основи бізнесу: Навчальний посібник / Я.С. Ларина, СВ. Мочерний та ін. – К: Видавничий центр «Академія», 2009. – 383 с.
- 19) Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва. Навч. посібник. – К.: Каравела, 2006. – 408 с.
- 20) Тирпак І.В. Основи економіки та організації підприємництва: навч. посіб. / І.В. Тирпак, В.І. Тирпак, С.А. Жуков. – К. : Кондор, 2011. – 284 с.

- 21) Шваб Л.І. Основи підприємництва. Навчальний посібник. 2-ге видання. – К.: ЦНЛ, 2007. – 368 с.
- 22) Аналіз господарської діяльності [текст] : навчальний посібник / [за заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової] – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 384 с.
- 23) Інвестування: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / А. А. Пересада, О. О. Смірнова, С. В. Онікієнко, О. О. Ляхова. — К.: КНЕУ, 2001. — 251 с.
- 24) Мочерний С. В., Устенко О. А., Чеботар С. І. Основи підприємницької діяльності: Посібник. – К.: Академія, 2002. – 280 с.
- 25) Москвін С. Інвестиційний ринок України та проблеми його державного регулювання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ufin.com.ua/analit_mat/gkr/119.htm
- 26) Бурбела Н. Стартапи. Спасут ли они украинскую экономику / Н. Бурбела [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economics.unian.net/transport/1290430-startapyi-spasut-li-oni-ukrainskuyu-ekonomiku.html>
- 27) Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

Інформаційні ресурси

1. Інформаційні та звітні дані акціонерних товариств, представлені на сайті Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України www.smida.gov.ua.
2. Звітні данні стосовно діяльності підприємств, висвітлені на офіційних сайтах холдингів ТОВ «Метінвест холдинг» (<http://www.metinvestholding.com/ua>) та ТОВ «ДТЕК» (<http://www.dtek.com/uk/home>).
3. Індекс інвестиційної привабливості України у 4-му кварталі 2015 року (28.12.2015) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.eba.com.ua/uk/information-support/eba-news/important/item/33277-2015-12-28-1013/33277-2015-12-28-1013>
4. Ресурси Національної бібліотеки ім. В.І. Вернадського (www.nbuv.gov.ua).
5. Навчальні посібники, довідники бібліотеки ДВНЗ "НГУ".
6. Податковий кодекс України, інші нормативні документи сайту Верховної ради України (<http://rada.gov.ua/>).
7. Матеріали Державного комітету статистики України (www.ukrstat.gov.ua), в тому числі його регіональних відділень.

ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ТА МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ОПАНУВАННЯ ЛЕКЦІЙНИХ МОДУЛІВ

Тема 1. БІЗНЕС-ПЛАН В РИНКОВІЙ СИСТЕМІ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Знати та розуміти:

Суть поняття “бізнес-план”. Класифікація бізнес-планів. Цілі розробки бізнес-плану. Формування інформаційного поля бізнес-плану. Загальна методологія розробки бізнес-плану. Характеристика і призначення початкової, підготовчої та основної стадій розробки бізнес-плану.

В економічній літературі бізнес-план розглядається в кількох аспектах:

- як самодостатній інструмент внутрішньофірмового планування і аналог стратегічного плану;
- як інструмент ділового планування, насамперед планування відносин з контактними аудиторіями організації, від яких залежить обсяг її фінансових ресурсів (кредиторами, інвесторами);
- як плановий документ, що розробляється на рівні структурного підрозділу підприємства.

На базі синтезу цих підходів найбільш повно висвітлює сутність бізнес-плану таке визначення: **бізнес-план** — це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним.

Необхідно розрізняти метод бізнес-планування та конкретний результат застосування цього методу на практиці — плановий документ. Метод бізнес-планування застосовується за побудови системи знань щодо перспектив розвитку підприємства і дає змогу реалізовувати на практиці такий принцип науки планування, як комплексність. У бізнес-плані формулюються перспективи та поточні цілі реалізації ідеї, оцінюються сильні і слабкі сторони бізнесу, наводяться результати аналізу ринку та його особливостей, викладаються подробиці функціонування підприємства за цих умов, визначаються обсяги фінансових і матеріальних ресурсів для реалізації проекту. Бізнес-план у ринковій системі господарювання виконує дві найважливіші функції:

- 1) **зовнішню** — ознайомити різних представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї;
- 2) **внутрішню** (життєво важливу для діяльності самого підприємства) — опрацювати механізм самоорганізації, тобто цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проекту.

Бізнес-план має переконати потенційних інвесторів у тому, що підприємницький проект має чітко визначену стратегію успіху та заслуговує на фінансову підтримку.

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

- 1) як інструменту стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства;
- 2) як механізму аналізу, контролю й оцінки діяльності підприємства.

Специфіка бізнес-плану полягає в тому, що це комплексний документ, який відображає всі основні аспекти підприємницького проекту. У ньому розглядається широке коло проблем, на які може натрапити підприємець, і визначаються способи розв'язання цих проблем. Водночас слід зазначити, що принципи управління за допомогою бізнес-плану передбачають необхідність урахування в процесі розробки конкретного бізнес-плану багатьох специфічних для даного підприємницького проекту факторів. Це дає можливість класифікувати бізнес-плани за певними ознаками, які охарактеризовані в табл.

Класифікація бізнес-планів

Критерій	Вид бізнес-плану	Ключові моменти
1. За аудиторією користувачів	1. Бізнес-план для внутрішнього користування (робочий бізнес-план)	Містить конфіденційну інформацію стосовно перспектив розвитку підприємства, відповідні розрахунки є максимально реалістичними
	2. Бізнес-план для зовнішнього користування (офіційний бізнес-план):	Розробляється з метою налагодження ділового співробітництва та створення сприятливого іміджу підприємства в заінтересованих контактних аудиторіях
	— для подання кредиторам	Особлива увага приділяється обґрунтуванню кредитоспроможності позичальника та способів зниження кредитного ризику
	— для подання потенційним інвесторам	Особлива увага приділяється показникам ефективності інвестицій та гарантіям безпеки вкладеного капіталу
	— для подання органам державної влади	Містить інвестиційні або інші зобов'язання організації-розроблювача. Особлива увага приділяється зобов'язанням покупця об'єкта приватизації, соціальним аспектам і охороні довкілля, у разі участі в тендері — рівню цін на товари, які передбачається реалізувати державі
2. За характером об'єкта	— для подання потенційним контрагентам	Особлива увага приділяється діловій репутації підприємства, доказам його надійності та фінансової стійкості
	1. Бізнес-план нового підприємства	Плановий документ визначає цілі освоєння нової стратегічної зони господарювання та характеризує його ефективність. Детально обґрунтовується вибір сфери бізнесу, організаційно-правова форма підприємництва, проектується оптимальна організаційна структура управління
3. За масштабом проблеми, що розв'язується	2. Бізнес-план діючого підприємства	Визначає напрямки та цілі розвитку підприємства, зосереджує увагу на забезпеченні його конкурентоспроможності через реалізацію відповідних бізнес-проектів
	1. Локальний бізнес-план	Розробляється для підприємницьких проектів, реалізація яких не спричиняє принципових змін у діяльності підприємства
4. За цільовим призначенням	2. Концептуальний бізнес-план	Розробляється для обґрунтування кардинальних стратегічних змін у діяльності підприємства
	1. Бізнес-план інвестиційного проекту	Обґрунтовує доцільність утілення в життя певної підприємницької ідеї, оформленої у вигляді комплексу відповідних заходів — проекту, тобто системи сформульованих цілей, використовуваних для їх досягнення фізичних об'єктів, технологічних процесів, документації, ресурсів, а також управлінських рішень і заходів з їх виконання
5. За документальним оформл.	2. Корпоративний бізнес-план	Призначений для регулювання поточної діяльності підприємства, узагальнює цілі експлуатації існуючих стратегічних зон господарювання та характеризує її ефективність, визначає перспективні напрями діяльності
	1. Інвестиційна пропозиція	Відповідні планові документи різняться за рівнем деталізації матеріалу
	2. Сублімований бізнес-план	
6. За ситуаційними особливостями обґрунтування	3. Розгорнутий бізнес-план	
	1. Бізнес-план реорганізації підприємства	Визначає цілі та порядок проведення організаційних змін, зумовлених новими умовами господарювання
	2. Бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства	Розробляється для обґрунтування антикризових заходів, що вживатимуться для відновлення фінансової стійкості підприємства
	3. Бізнес-план інноваційного проекту	Особлива увага приділяється обґрунтуванню реалістичності та ринкової життєздатності запропонованих інновацій, правовому захисту об'єктів інтелектуальної власності
	4. Бізнес-план диверсифікації діяльності	Розробляється для обґрунтування доцільності освоєння нових сфер бізнесу

Зміст бізнес-планів різних видів визначається також особливостями бізнесу. До основних факторів впливу належать: стан зовнішнього середовища підприємства (стабільне, турбулентне); масштаб бізнесу (малий, середній, великий); кількість бізнес-активів; характеристики продукції (традиційний або інноваційний продукт); джерела фінансування; специфічні галузеві чинники.

Найбільшу користь підприємству приносить такий бізнес-план, який включено в систему регулярного менеджменту. Для цього необхідно: визначити центри фінансової відповідальності в організаційній структурі; запровадити систему бюджетування (регулювання та контролю руху грошових потоків); забезпечити ефективний обмін інформацією між підсистемами бюджетного управління та бізнес-планування; запровадити механізм актуалізації бізнес-плану (порівняння планових та фактичних показників) та схему «ковзного» бізнес-планування (постійного коригування планових показників для урахування змін у зовнішньому середовищі).

Запровадження бізнес-плану в повсякденну діяльність підприємства має на меті перетворення його на постійно діючий управлінський інструмент. При цьому розпочинати доцільно з бізнес-плану для внутрішнього користування, в якому дається об'єктивна оцінка слабких місць підприємства або проекту. Бізнес-планам для зовнішніх користувачів досить часто бракує реалістичності, тому основу їх складання повинен становити максимально достовірний та життєздатний «внутрішній» бізнес-план.

ЦІЛІ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Розробка бізнес-плану — це достатньо трудомісткий процес. Практика свідчить, що для розробки середньої складності бізнес-плану (залежно від досвіду та підготовленості підприємця) необхідно до 200 годин. Навіщо тоді підприємцеві бізнес-план?

Опрацювання бізнес-плану як комплексного багатофункціонального документа має кілька цілей.

По-перше, бізнес-план — це інструмент для залучення зовнішнього капіталу, необхідного для реалізації підприємницького проекту.

По-друге, на початковій стадії реалізації підприємницького проекту бізнес-план служить основним інструментом комунікації між підприємцем і майбутніми постачальниками, продавцями та робітниками. Бізнес-план стандартизує процедуру ознайомлення з бізнесом, заощаджує час, упорядковує контакти.

По-третє, бізнес-план — це спосіб моделювання системи управління майбутнім бізнесом. Практика свідчить, що успіх підприємницької діяльності визначають три фактори:

- правильне розуміння реальної ситуації в даний момент;
- чітка постановка цілей, що їх бажає досягти підприємець;
- якісне планування процесів переходу з одного стану в інший.

Бізнес-план має розв'язати всі ці проблеми. План з його конкретними комерційними цілями та програмою дій для їх досягнення спрямовує просування бізнесу до успіху.

По-четверте, бізнес-план — це спосіб попереднього визначення перешкод та запобігання виникненню проблем на шляху до успіху.

По-п'яте, бізнес-план — це спосіб розвитку особистих управлінських якостей підприємця.

По-шосте, бізнес-план уможливує перевірку реалістичності підприємницької ідеї ще до її практичної реалізації.

ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПОЛЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Процес розробки бізнес-плану розпочинається з формування інформаційного поля, тобто зі збирання інформації щодо майбутнього бізнесу. **Інформаційне поле бізнес-плану** — це сукупність документів чи даних правового, політичного,

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

Цінність бізнес-плану залежить від корисності інформації, яку він містить. Корисним є самостійне опитування потенційних споживачів. Корисна інформація відповідно до відомого в менеджменті принципу Джойгоу не може бути отримана з поверхових чи неправдивих відомостей («сміття там — сміття тут»). Тому в процесі формування інформаційного поля бізнес-плану особливу увагу звертають на якість базової інформації. Основними показниками якості інформації вважають:

- 1) об'єктивність (інтегральний показник, що поєднує оцінки повноти, точності та несуперечливості інформації);
- 2) актуальність (відповідність конкретним інформаційним потребам);
- 3) своєчасність (здатність задовольняти інформаційні потреби в прийнятний для використання термін);
- 4) комунікативність (зрозумілість для відповідного суб'єкта господарювання);
- 5) наочність (очевидність).

Водночас інформаційне поле бізнес-плану не може складатися тільки з фактичної інформації. Будь-яке передбачення майбутнього, у тому числі й розробка бізнес-плану, завжди характеризується тією чи іншою мірою невизначеності. Навіть найліпший бізнес-план завжди ґрунтується на певних припущеннях стосовно можливих обсягів продажу та їх динаміки, можливих цін на продукцію бізнесу, частки та місткості ринку тощо. Кожне з таких припущень треба стисло, але чітко охарактеризувати в бізнес-плані. Тільки після ретельного аналізу таких передбачень і припущень потенційні інвестори та кредитори зможуть оцінити рівень їхньої ймовірності.

ЗАГАЛЬНА МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Запорукою успіху підприємницької діяльності є успішний початок справи. Процес складання бізнес-плану є специфічним у кожному конкретному випадку, тому практично неможливо дати якусь універсальну (стандартну) схему його розробки.

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

Якщо йдеться про розробку бізнес-плану для розширення вже наявного бізнесу, то необхідність у початковій стадії відпадає. Обґрунтовуючи проект удосконалення діяльності підприємства, теж можна обмежитися лише основною стадією.

Розглянемо докладніше кожен зі стадій розробки бізнес-плану.

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

- 1) здійснюється пошук підприємницької ідеї;
- 2) вибирається сфера діяльності;
- 3) обґрунтовується доцільна форма організації бізнесу;
- 4) приймається рішення щодо способу започаткування бізнесу.

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



Рис. Інформаційне поле бізнес-плану

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

- 1) суті та спрямованості самої ідеї майбутнього бізнесу;
- 2) особистих факторів (власний практичний досвід та потенціал, наявність відповідної освіти та знань, відповідність сфери бізнесу інтересам і вподобанням самого підприємця);
- 3) зовнішніх факторів (реальна економічна ситуація, законодавчо заборонені сфери й види діяльності, необхідність ліцензування діяльності, державні пріоритети в розвитку окремих галузей, сучасні й майбутні потреби споживачів, рівень конкуренції в галузі, стадії життєвого циклу виробів, наявність необхідних ресурсів, інші специфічні зовнішні фактори).

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

- 1) визначення форм організації бізнесу, які відповідають законодавству України (рис. 1.2);
- 2) визначення особливостей, переваг і недоліків кожної з цих форм;
- 3) визначення критеріїв вибору форми організації бізнесу (рівень відповідальності, ситуація з податками, обсяг фінансових потреб для започаткування бізнесу, рівень контролю за фірмою, можливість залучення інших власників, наявність управлінських здібностей у підприємця, можливість зростання бізнесу в майбутньому чи простота його ліквідації);
- 4) безпосередній вибір форми організації бізнесу.

До основних питань опрацювання концепції майбутнього бізнесу належить також вибір способу започаткування бізнесу. Традиційно розглядають три основні способи започаткування бізнесу:

- 1) створення нового підприємства «з нуля»;

- 2) придбання фірми, що вже існує;
- 3) придбання франшизи, тобто ліцензії, яка надає підприємцеві (фірмі) право на продаж (виробництво, здійснення певної діяльності) товарів чи послуг великої фірми, яка вже добре відома споживачам.

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

Отже, на підготовчій стадії:

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

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

- 3) оцінюються сильні та слабкі сторони фірми. Сильні сторони фірми — це її особливі, унікальні або принаймні оригінальні способи конкурентної боротьби. Слабкі сторони — це те, в чому фірма відстає від конкурентів;

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

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

- 6) аналізуються стратегічні альтернативи та вибирається стратегія діяльності фірми. Вибираючи стратегію, підприємець, як правило, орієнтується на одну з можливих типових стратегій бізнесу: контролю за витратами; диференціації; фокусування.

У разі розробки бізнес-плану діючого підприємства невід'ємним елементом інформаційної бази має бути історична фінансова звітність, що містить інформацію про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства за звітний період. Відповідно до П(С)БО № 1 фінансова звітність в Україні складається з балансу, звіту про фінансові результати, звіту про рух грошових коштів, звіту про власний капітал і приміток до відповідних звітів. У додатку А наведено орієнтовний перелік питань, за допомогою яких можна одержати інформацію, необхідну для розробки бізнес-плану.

Основна стадія — це безпосереднє опрацювання бізнес-плану. Головна мета цієї стадії — довести економічну доцільність створення даного бізнесу, переконливо показати, як саме гроші чи інші ресурси потенційного інвестора забезпечать йому очікуваний зиск. Інвестор має побачити прибуток **не після, а до того**, як вкладе гроші в запропонований проект. Звичайно, зробити це можна за допомогою ретельно підготовленого бізнес-плану. При цьому сформульовані на початковій і підготовчій стадіях концепція, місія, цілі та стратегія майбутнього бізнесу створюють «каркас» бізнес-плану, визначають його спрямованість, логіку побудови і зміст відповідних розділів.

Тема. 2. ПІДГОТОВЧА СТАДІЯ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Знати та розуміти:

Логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану. SWOT-аналіз. Визначення місії та формування цілей діяльності фірми. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії бізнесу.

Логіка процесу планування на підготовчій стадії. Щоб «вижити», кожному підприємцю необхідно повсякчасно спостерігати за змінами в бізнесовому середовищі; стежити за конкурентами та за необхідності намагатися заздалегідь пристосуватися до нових умов. Саме для цього й здійснюється розробка стратегії.

У широкому розумінні стратегія — це генеральна довгострокова програма (спосіб) дій та порядок розподілу пріоритетів і ресурсів фірми для досягнення нею своїх цілей.

Логіка розробки стратегії теоретично є дуже простою. Щоб опрацювати стратегію фірми, достатньо знайти відповіді на три ключові запитання:

Яким є місце фірми в даний момент?

Куди фірма прямує?

Як фірмі дійти до мети?

Реальний процес розробки стратегії, який називається стратегічним плануванням, набагато складніший. Він охоплює кілька етапів.

1. Перед тим, як розпочинати будь-який бізнес, необхідно проаналізувати ситуацію. Такий аналіз, який звичайно називають оцінкою загального стану, має включати:

- а) оцінку зовнішнього середовища, що в ньому здійснюватиметься бізнес, а також аналіз пов'язаних із цим середовищем сприятливих можливостей та загроз;
- б) визначення переваг і недоліків майбутнього бізнесу.

2. Оцінивши загальний стан, можна братися до постановки цілей, тобто визначення того, чого конкретно і коли саме фірма хоче досягти. Цілі мають відбивати той рівень бізнесу, якого прагне підприємець, та водночас бути досяжними. Процес постановки цілей відбувається в два етапи:

- а) формулювання основних напрямків діяльності;
- б) постановка конкретних цілей діяльності.

Формулювання основних напрямків діяльності має допомогти підприємцеві глибоко усвідомити природу майбутнього бізнесу та визначити місію фірми. Водночас точно сформульовані напрямки діяльності допомагають установити конкретні, кількісно визначені цілі, з'ясувати, на що, власне, сподівається підприємець.

3. Тієї самої мети можна досягти різними способами. Вибір способу досягнення мети передбачає визначення конкретних завдань. Стратегія, по суті, і складається з низки завдань, що в сукупності формують спосіб її досягнення. При цьому підприємцеві необхідно розробити кілька варіантів стратегій, оцінити кожний з них та вибрати найліпший.

4. Загальні завдання згодом розділяють на дрібніші складові, що конкретизують та уточнюють напрямок діяльності. Таку деталізацію називають складанням плану дій.

Взаємозв'язок між напрямками діяльності, цілями, завданнями та діями зображено на рис. 2.1. У цілому послідовність дій підприємця в процесі стратегічного планування демонструє рис. 2.2. Зворотні зв'язки на рисунку показують, які зміни

необхідно вносити на кожному етапі, якщо, наприклад, з'ясується, що поставлені цілі недосяжні.

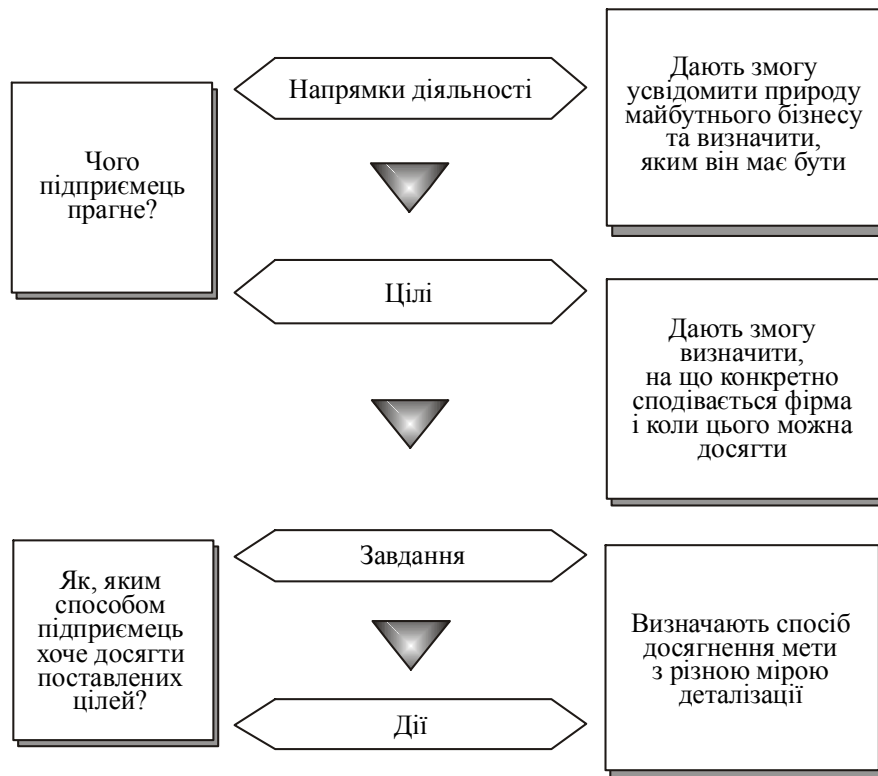


Рис. 2.1. Взаємозв'язок між напрямками діяльності, цілями, завданнями та діями підприємця на стадії стратегічного планування



Рис. 2.2. Логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану

Оцінка сприятливих зовнішніх можливостей та загроз для бізнесу

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

- 1) визначити сприятливі можливості та загрози для фірми;
- 2) ідентифікувати ключові фактори успіху у вибраній сфері бізнесу.

Сприятливі можливості — це фактори зовнішнього середовища, які допомагають досягненню цілей фірми. Загрози — це зовнішні умови, які обмежують можливості фірми безперешкодно досягти потрібної мети. Ті самі фактори можуть створювати як додаткові можливості, так і додаткові перешкоди.

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

- а) загальні макроекономічні фактори;
- б) галузеві фактори.

До загальних макроекономічних факторів належать:

- макроекономічні показники (динаміка валового внутрішнього продукту, рівень інфляції, зміни рівня реальних доходів населення, коливання процентних ставок за кредити, курси валют тощо);
- соціально-демографічна ситуація (структура зайнятості, кількість працездатного населення, рівень соціального захисту населення тощо);
- державне регулювання бізнесу (можливі зміни в законодавстві стосовно даного бізнесу, його товарів, послуг, каналів збуту, цін, рекламної політики, оподаткування, митного режиму тощо);
- природні умови й екологічні обмеження.

Результати дослідження загальних макроекономічних факторів зручно звести в таблицю, яка унаочнює рівень залежності майбутнього бізнесу від впливу кожного з цих факторів, а також дає змогу стисло сформулювати потенційні сприятливі можливості та (або) очікувані загрози.

Звичайно, безпомилково оцінити перспективний вплив загальних макроекономічних факторів складно навіть великим компаніям. Проте вже сама спроба провести такий аналіз примушує підприємця замислитися над проблемами, що на них може завтра наразитися його бізнес, та продумати свою поведінку в разі виникнення таких.

Набагато легше прогнозувати й оцінювати галузеві фактори. Вони більш виразні й певні, щільніше пов'язані з майбутнім бізнесом. У процесі стратегічного планування галузь розглядають як сукупність підприємств, продукти котрих за споживчими якостями та напрямками використання можуть бути взаємозамінними. Аналіз *галузевих факторів* має на меті:

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

Предметом галузевого аналізу є такі фактори:

1) споживачі (обсяги та характеристики ринку, темпи зростання ринку, сезонність та циклічність попиту, диференціація продуктів, чутливість споживачів до цін, здатність споживачів диктувати свої ціни);

2) постачальники (кількість, інтенсивність конкуренції, наявність матеріалів-замінників, рівень вертикальної інтеграції з постачальниками, здатність постачальників диктувати свої ціни);

3) конкуренти (основні сили, що конкурують у галузі, поділ ринку поміж ними, інтенсивність конкуренції, можливості появи принципово нових продуктів-замінників,

основні конкурентні переваги в галузі);

4) перешкоди для входження в галузь (обсяги початкових інвестицій, доступність джерел сировини та каналів збуту, конвертованість активів, захист з боку держави, прихильність споживачів тощо);

5) технології (швидкість зміни технологій виробництва продукції в галузі, вплив технологічних змін на якість продукції та ціну, можливості здобуття переваг від упровадження нових технологій, можливості появи принципово нових технологій у галузі тощо).

Аналіз зазначених факторів дає змогу уточнити низку принципово важливих галузевих аспектів діяльності:

- яка тенденція (піднесення чи занепаду) притаманна цій галузі?
- який рівень конкуренції в галузі?
- до якої стадії життєвого циклу належить основна продукція галузі?
- як змінюються смаки та орієнтація споживачів?

Не менш важливим аспектом галузевого аналізу є ідентифікація ключових факторів успіху у сфері майбутнього бізнесу. Будь-який бізнес характеризується багатьма контрольованими (такими, що піддаються управлінню) параметрами. Проте лише деякі з них визначають можливість і здатність фірми конкурувати на своєму ринку. Саме такі показники й називають ключовими факторами успіху.

Залежно від специфіки галузі ключовими факторами успіху можуть бути як кількісні показники (собівартість одиниці продукції, її ціна, експлуатаційні параметри тощо), так і ті, що їх важко або неможливо оцінити кількісно (рівень обслуговування клієнтів, місцезнаходження фірми, наявність додаткових послуг, прихильність споживачів тощо).

Конкуренція є чи не найбільшою небезпекою в бізнесі. Тому підприємцеві дуже важливо хоча б орієнтовно оцінити конкурентну позицію своєї майбутньої фірми. Одним зі способів практичного розв'язання цієї проблеми є побудова матриці конкурентного профілю.

Розрахунок матриці конкурентного профілю ведеться в такій послідовності:

1. Визначаються ключові фактори успіху у відповідній сфері бізнесу.
2. Кожному з ключових факторів успіху надається певний ваговий коефіцієнт, який характеризує важливість (значущість, місце) відповідного ключового фактора щодо інших ключових факторів. Цей ваговий коефіцієнт установлює сам підприємець, покладаючись на свій досвід, знання, особисті оцінки. Сума вагових коефіцієнтів має дорівнювати одиниці.
3. Складається список головних (4—5) конкурентів та визначається рейтинг (індивідуальний кількісний показник оцінки досягнень) кожного конкурента щодо кожного ключового фактора успіху. Рейтинг диференціюється від одиниці (незначні досягнення конкурента) до чотирьох (дуже великі досягнення).
4. Множенням вагового коефіцієнта на встановлений рейтинг визначають загальну оцінку кожного ключового фактора успіху. Сума одержаних загальних оцінок за всією сукупністю ключових факторів успіху уможливує визначення конкурентної позиції власної фірми проти головних конкурентів.

Розрахунки матриці конкурентного профілю (табл. 2.2) дають змогу також виділити серед конкурентів найсильніших і найслабкіших, тобто вказують на приклади успішного та помилкового підходу до організації бізнесу у відповідній сфері.

Ретельне вивчення досвіду діяльності як тих, так і інших допоможе з'ясувати, що необхідно робити, а чого треба уникати, щоб досягти успіху в певній сфері бізнесу.

Визначення можливої конкурентної позиції фірми є підставою для загальної оцінки переваг та недоліків майбутнього бізнесу. Точна оцінка його потенціалу — це завдання наступного етапу стратегічного планування.

Виявлення сильних і слабких сторін фірми

Внутрішній аналіз — це процес оцінки факторів, які піддаються управлінню та контролю, тобто факторів, що є наслідками діяльності чи бездіяльності самого підприємця.

Головне завдання внутрішнього аналізу полягає у виявленні сильних та слабких сторін фірми. Що таке сильні сторони фірми? Найбільш серйозну проблему в будь-якому бізнесі становить конкуренція. Тому підприємці, як правило, шукають для своєї фірми такої ринкової ніші, де вона б мала певні переваги. Для цього фірмі потрібні особливі, унікальні, оригінальні або принаймні якісь відмінні від конкурентів якості. Саме вони й становлять ті сильні сторони фірми, на які робиться ставка в бізнесі. Навпаки, слабкі сторони — це якості, котрих бракує фірмі як порівняти її з конкурентами.

Таблиця 2.2

ПРИКЛАД ЗАПОВНЕННЯ МАТРИЦІ КОНКУРЕНТНОГО ПРОФІЛЮ

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

Існує багато аспектів діяльності, що можуть визначати сильні сторони фірми. Для впорядкування процесу їх оцінювання в рамках внутрішнього аналізу виокремлюють такі функціональні види діяльності та ресурсів:

- маркетинг;
- виробництво;
- персонал;
- дослідження і розробки;
- фінанси.

1. Маркетинг. Підприємець передусім має чітко усвідомлювати, **що** саме він продаватиме, **кому** продаватиме та **чому** його товари купуватимуть? Щоб знайти відповіді на ці запитання, необхідно провести аналіз чотирьох складових маркетингового комплексу (техніко-експлуатаційних і споживчих характеристик товару, його майбутньої ціни, способів просування товару на ринок, місця реалізації товару). Зробити це треба, шукаючи різницю між власними методами і методами конкурентів. Для оцінювання сильних та слабких сторін фірми з погляду маркетингової функції часто використовують такі запитання:

- Чи можете ви назвати переваги, які ваша продукція забезпечує споживачеві?
- Чи є ваша продукція конкурентоспроможною щодо якості, ціни, експлуатаційних характеристик, способів просування на ринок, місця реалізації (ринкової ніші)?
- На якій стадії техніко-економічного старіння перебуває ваша продукція?
- Чи можете ви (та як швидко) розширити асортимент або вдосконалити

продукцію?

2. Виробництво. Конкурентоспроможність продукції значною мірою залежить від умілої реалізації виробничої функції. Якісні сировина й матеріали, сучасне устаткування, дотримання вимог технології тощо є запорукою ефективності виробництва та високої якості продукції. Попереднє уявлення про виробничий потенціал фірми дають об'єктивні відповіді на такі запитання:

- Чи маєте ви проблеми з постачальниками сировини та матеріалів?
- Чи відповідає сучасним вимогам устаткування фірми?
- Чи відповідає технологія виробництва продукції сучасним вимогам?
- Яким є рівень використання виробничих потужностей?

3. Персонал. Успіх у бізнесі дуже залежить від рівня знань, наявності професійних навичок у персоналу фірми та ставлення його до роботи. Отже, характеристики персоналу також визначають сильні та слабкі сторони фірми. З'ясувати це допомагають такі запитання:

- Чи наявні в персоналу фірми якісь позитивні особливості щодо кваліфікації, досвіду роботи, ставлення до роботи?
- Чи мають працівники чітке уявлення про зміст своєї діяльності?
- Як співвідноситься рівень оплати праці на фірмі із середнім у галузі?
- Чи існує проблема комплектування штатів на фірмі?
- Якою є плинність кадрів на фірмі?

4. Дослідження та розробки. Виживання фірми в сучасному мінливому середовищі залежить і від її інноваційного потенціалу, спроможності продукувати й реалізовувати технічні, технологічні, організаційні та інші нововведення. Змагання в цій сфері є одним з ключових факторів успіху в багатьох галузях бізнесу. Для оцінювання сильних та слабких сторін фірми у сфері досліджень і розробок часто використовують такі запитання:

- Чи захищено продукцію фірми патентами, товарними знаками, іншими правами власності?
- Чи має фірма намір освоювати виробництво нових видів продукції? Як часто вона це робитиме?
- Чи використовуються у виробництві продукції ліцензії, «ноу-хау», промислові секрети тощо?

5. Фінанси. У кінцевому підсумку сильні та слабкі сторони фірми в ринковій та виробничих сферах щодо персоналу, досліджень і розробок позначаються на фінансових показниках. Інакше кажучи, саме фінансовий аналіз дає точне уявлення про прибутковість та ефективність роботи фірми. Порівнюючи результати такого аналізу з показниками діяльності аналогічних фірм, можна визначити:

- Можливості скорочення накладних витрат, витрат на сировину й матеріали, оплати праці.
- Рівень (високий, помірний, низький) витрат на виробництво та реалізацію продукції.
- Швидкість оборотності запасів матеріальних цінностей, усієї сукупності оборотних коштів.
- Рівень ліквідності активів фірми тощо.

Практично для аналізу та оцінки сильних і слабких сторін фірми часто використовується форма балансу (табл. 2.3). Актив балансу становлять унікальні, специфічні, особливі якості фірми, згруповані за функціональними видами діяльності й ресурсами. До пасивів балансу з максимальною об'єктивністю мають бути включені внутрішні фактори, що обмежують конкурентоспроможність фірми.

Такий поділ допомагає визначити:

- 1) зони, що потребують особливої уваги (слабкі сторони);
- 2) зони, на які може спиратися бізнес у процесі розробки стратегії (сильні сторони).

Процес оцінки загального становища завершується порівняльним SWOT-аналізом. SWOT — це аббревіатурне скорочення чотирьох англійських слів:

- S — strength — сила;
 W — weakness — слабкість;
 O — opportunities — можливості;
 T — treats — загрози.

Таблиця 2.3

БАЛАНС СИЛЬНИХ І СЛАБКИХ СТОРІН ФІРМИ

Сильні сторони фірми	Слабкі сторони фірми
Специфічні, унікальні якості фірми у сфері: Маркетингу	Якості, котрих бракує фірмі у сфері: Маркетингу
Виробництва	Виробництва
Персоналу	Персоналу
Досліджень і розробок	Досліджень і розробок
Фінансів	Фінансів

Сутність SWOT-аналізу полягає у порівнянні сильних і слабких сторін фірми з потенційними зовнішніми сприятливими обставинами та загрозами для бізнесу з метою:

- 1) пошуку позитивної синергії: сильні сторони/сприятливі обставини;
- 2) усунення негативної синергії: слабкі сторони/зовнішні загрози.

У процесі SWOT-аналізу треба знайти відповіді на запитання:

1. Як пов'язані основні проблеми фірми з її сильними й слабкими сторонами, а також зі сприятливими зовнішніми обставинами та загрозами?

2. Як саме можна використати сильні сторони і сприятливі зовнішні фактори для розв'язання основних проблем фірми?

3. Як усунути чи максимально зменшити вплив на фірму слабких сторін та зовнішніх загроз?

Визначення місії фірми

Місія фірми — це її головне призначення, особлива роль, чітко окреслена причина її існування, які в сукупності формують основні напрямки та орієнтири діяльності фірми. Місія ніби окреслює межі бізнесу фірми, допомагає уявити її можливості та визначити те, на що не треба марно витрачати зусиль. Місія фірми на практиці формулюється в процесі пошуку відповіді на запитання: «Яким бізнесом займатиметься фірма?» Знайти відповідь на нього не так просто, як видається на перший погляд. Вона не вичерпується назвою компанії, визначенням її статусу або форми організації. Її визначає прагнення задовольнити споживача. Отже, місію фірми треба шукати за межами фірми — у її споживачах, у її діяльності на ринку (або сегменті ринку).

Визначення місії має:

- по-перше, бути лаконічним, щоб чітко окреслити напрямки діяльності фірми та зосередити увагу на головному в даному бізнесі;
- по-друге, указувати на призначення фірми з погляду задоволення потреб споживачів (конкретні товари, послуги в конкретному сегменті ринку);
- по-третє, включати певні елементи, що відбивають бачення підприємцем свого бізнесу в майбутньому. Такими елементами можуть бути: частка ринку; рівень прибутковості та ефективності; інші показники, що формують образ бізнесу, що його прагне створити підприємець;
- по-четверте, розкривати переваги фірми, котрі вирізняють її з-поміж конкурентів та вказують нові (ліпші, оригінальніші) способи задоволення потреб споживачів.

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

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

2.5. Формулювання цілей діяльності фірми

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

У процесі опрацювання стратегії для формулювання цілей фірми, як правило, користуються такими термінами (показниками):

- Прибутковість (обсяг прибутку, дохід від інвестованого капіталу, співвідношення прибутку й обсягу продажу тощо).
- Продуктивність, або ефективність (витрати на виробництво одиниці продукції, виробіток на одного робітника тощо).
- Продукція (зміна номенклатури й асортименту продукції, виготовлення нових виробів тощо).
- Ринок (обсяг продажу, частка участі фірми на ринку відповідних товарів тощо).
- Виробнича потужність (приріст потужності підприємства в цілому або його структурних підрозділів).
- Персонал (зниження плинності, підвищення рівня кваліфікації, поліпшення умов праці тощо).

Правильно сформульовані цілі мають бути:

1) конкретними й кількісно вимірюваними. Розробляючи цілі в придатних для такого вимірювання формах, підприємець чітко визначає вимоги до своїх працівників,

формує підґрунтя для наступних рішень, створює основу для об'єктивної оцінки дальшої практичної діяльності;

2) орієнтованими в часі, тобто чітко вказувати не лише на те, **чого саме**, а й **коли** фірма мусить досягти. Без цієї характеристики цілі не можна вважати конкретними;

3) реалістичними і досяжними, тобто такими, що не виходять за межі можливостей фірми. Мета, для досягнення якої у фірми нема реальних можливостей, — це утопія. Вона може бути дуже привабливою, але в кінцевому підсумку завжди зменшує мотивацію працівників, оскільки наперед прирікає їхню діяльність на невдачу;

4) узгодженими та взаємозв'язаними. Фірма завжди має кілька цілей діяльності. Досягнення однієї з них не може заважати досягненню інших;

5) сформульованими письмово. Тільки письмово зафіксовані цілі забезпечують дотримання всіх названих вимог до них та дають змогу повідомляти персонал фірми про їхній зміст і етапи досягнення.

Сформульовані з урахуванням зазначених критеріїв цілі стають своєрідними нормативами, на підставі яких фірма може оцінювати результати своєї майбутньої практичної діяльності.

2.6. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії

Оскільки тієї самої мети можна досягти різними способами, то перед фірмою завжди постають два запитання:

1. Які саме способи досягнення фірмою своєї мети існують?

2. Який з них є найліпшим?

У пошуках відповідей на ці запитання підприємець розробляє кілька варіантів стратегій та вибирає з-поміж них найбільш придатний для свого бізнесу.

Існує безліч стратегій бізнесу, проте більшість їх можна віднести до однієї з таких типів (за класифікацією М. Портера):

1) стратегія контролювання витрат;

2) стратегія диференціації;

3) стратегія фокусування.

Конкурентні переваги фірми

Ринок товарів (послуг)	у весь або його більша частина сегмент ринку (ринкова ніша)	ринок (ринкова ніша)	найнижчі витрати	унікальні властивості товару (послуги)
			Стратегія контролювання витрат	Стратегія диференціації
			Стратегія фокусування фокус витрат	фокус диференціації

Типові стратегії бізнесу за М. Портером

Стратегія контролювання витрат ґрунтується на зменшенні власних витрат на виробництво та реалізацію продукції проти витрат конкурентів. За низьких витрат на виготовлення одиниці продукції фірма може забезпечити необхідний для свого виживання рівень прибутків, навіть тоді, коли ціни на її продукцію нижчі за ціни продуктів-конкурентів. Ті самі низькі ціни перешкоджають і появі нових конкурентів.

Існує багато практичних способів побудови стратегії контролювання витрат, найпоширенішими серед яких є:

- збільшення обсягів виробництва продукції (послуг);
- зменшення накладних витрат;

- застосування нового устаткування;
- використання нових технологій тощо.

У кожному конкретному випадку фірма вибирає саме те, що забезпечує реалізацію її переваг. Проте слід зауважити, що стратегія контролювання витрат ефективно спрацьовує лише за таких умов:

- 1) коли споживачі чутливі до зміни цін на продукцію фірми;
- 2) коли фірми-конкуренти продають такі самі товари;
- 3) коли фірма може реально регулювати обсяги продажу й масштаби виробництва продукції.

Вибір стратегії контролювання витрат не позбавлений небезпек. Найчастіше фірми помиляються, переоцінюючи власні можливості управління витратами.

Стратегія диференціації спрямована на те, щоб поставляти на ринок товари, котрі за своїми властивостями є привабливішими для споживачів, ніж продукція конкурентів. Різні фактори зумовлюють вибір стратегії диференціації, але ключовим чинником вибору є наявність товару з унікальними властивостями й завдяки цьому привабливого для покупця. Такими унікальними властивостями товарів, наприклад, можуть бути:

- висока якість продукції;
- розгалужена мережа філій для післяпродажного обслуговування;
- високий рівень обслуговування клієнтів;
- принципова новизна продукції;
- імідж фірми тощо.

Диференціація — це надійна стратегія, яка широко застосовується на практиці. Але варто усвідомлювати також і ймовірні ризики вибору стратегії диференціації:

- 1) можливість недооцінки споживачем унікальної властивості продукції;
- 2) завеликі витрати на надання продукту тієї чи іншої унікальної властивості, а через те збільшення його продавної ціни до рівня неконкурентоспроможності.

В основу стратегії фокусування покладено реальний факт сегментації ринку, коли кожний сегмент пред'являє специфічні вимоги до продукції (послуг). Якщо фірма забезпечить виробництво продукції (послуг), котра відповідає цим вимогам, та зробить це краще за конкурентів, то вона збільшить частку своєї участі в ринку.

Розробка стратегії фокусування охоплює:

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

Отже, у стратегії фокусування є два варіанти: фокус витрат і фокус диференціації, які обмежені одним чи кількома вузькими сегментами ринку. Стратегія фокусування досить широко використовується у сфері малого бізнесу, котрий, як правило, не має достатніх ресурсів, щоб охопити ринок у цілому. Жодна із зазначених стратегій бізнесу не має абсолютних переваг перед іншими. Усі вони широко використовуються на практиці. Але в будь-якому разі підприємець має дотримуватись основного принципу вибору стратегії — зосереджуватися на тому, що в нього виходить найкраще, а не намагатися діяти на всіх напрямках.

У цілому ефективна стратегія має:

- 1) орієнтуватися на конкретних споживачів, їхні потреби й запити;
- 2) відображати всі сильні сторони фірми, які в сукупності створюють її конкурентні переваги;
- 3) включати конкретні завдання, котрі дають змогу фірмі реально реалізувати свої конкурентні переваги;
- 4) включати методи, спрямовані на подолання слабкості фірми та загроз із зовнішнього середовища.

Стратегічне планування — трудомістка, але критично важлива стадія розробки бізнес-плану. Процес стратегічного планування привчає підприємця до порядку у веденні справ, допомагає усвідомити природу власного бізнесу, визначити конкретне коло споживачів, зрозуміти конкурентів, а тому й збільшує шанси на успіх.

Тема 3. СТРУКТУРА, ЛОГІКА РОЗРОБКИ Й ОФОРМЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Знати та розуміти:

Формування структури бізнес-плану. Фактори, що впливають на зміст і структуру бізнес-плану. Загальні вимоги до стиля написання бізнес-плану. Форма титульного аркуша та правила оформлення змісту.

Що конкретно має включати в себе бізнес-план? Ви й самі можете відповісти на це запитання, якщо поставите себе на місце банківського службовця, до якого звернувся підприємець з проханням про кредит для реалізації своєї ідеї. Питання, які б ви йому задавали, і визначають зміст бізнес-плану. Дещо інші запитання до підприємця в аналогічній ситуації виникають у венчурних капіталістів або індивідуальних інвесторів. Оскільки банки ніколи не ризикують у бізнесі, їхня мета — домогтися надійної процентної ставки за кредити та гарантій своєчасного їх повернення. Навпаки, венчурні капіталісти або індивідуальні інвестори згодні розділити з підприємцем ризики його починання. Вони зацікавлені у швидкому зростанні своїх капіталів, а тому, як правило, вимагають частки в майбутньому прибутку.

Отже, зміст і структура бізнес-плану залежать передусім від тієї аудиторії, для якої його призначено. Вибір тієї чи тієї аудиторії, у свою чергу, залежить від цілей, які ставить перед собою підприємець, опрацьовуючи бізнес-план (залучення зовнішнього капіталу, комунікації з партнерами по бізнесу, моделювання системи управління майбутнім бізнесом, попереднє визначення перешкод та проблем, розвиток власних управлінських навичок).

Перше правило, якого має дотримуватися підприємець у процесі складання бізнес-плану, — це чітке визначення мети його розробки та конкретного адресата.

На зміст і структуру бізнес-плану суттєво впливають розміри бізнесу й обсяги фінансових потреб. Що масштабнішим є підприємницький проект, що більше інвестицій він потребує, то ширше коло питань має бути висвітлено в бізнес-плані, то детальнішими та обґрунтованішими мають бути відповідні розрахунки.

На змісті та структурі бізнес-плану позначається й специфіка сфери майбутнього бізнесу. Обґрунтування підприємницького проекту у сфері виробничої діяльності потребує складнішого та «об'ємнішого» бізнес-плану внаслідок самої природи цієї сфери. Навпаки, підприємець, який бажає розпочати роздрібну торгівлю, не має потреби в опрацьованому до дрібниць бізнес-плані.

Зміст і структура бізнес-плану залежать також і від інших факторів, зокрема:

- конкретних характеристик майбутнього продукту бізнесу та стадії його життєвого циклу;
- рівня конкуренції в галузі;
- можливостей розширення бізнесу в майбутньому.

Наявність багатьох факторів, які впливають на зміст, структуру та обсяги бізнес-плану (рис. 3.1), свідчать, що не існує певної стандартної, універсальної, «найліпшої» форми бізнес-плану. Кожний підприємець чи компанія складають бізнес-план по-своєму. Підходи до його розробки змінюються згідно з характером бізнесу, особливостями його середовища, конкретними цілями бізнес-плану, індивідуальними запитамі потенційних інвесторів. Але це зовсім не означає, що не існує загальних вимог до опрацювання бізнес-плану. Є низка ключових питань, які мають бути ретельно вивчені, оцінені та висвітлені в кожному бізнес-плані.

Будь-який бізнес-план, незалежно від його особливостей та розмірів, має право на існування лише за умови, що він передбачає дохід для його власника. Обґрунтувати можливість комерційного успіху — це перше основне завдання будь-якого бізнес-плану. Зробити це можна з допомогою фінансових показників, які характеризують:

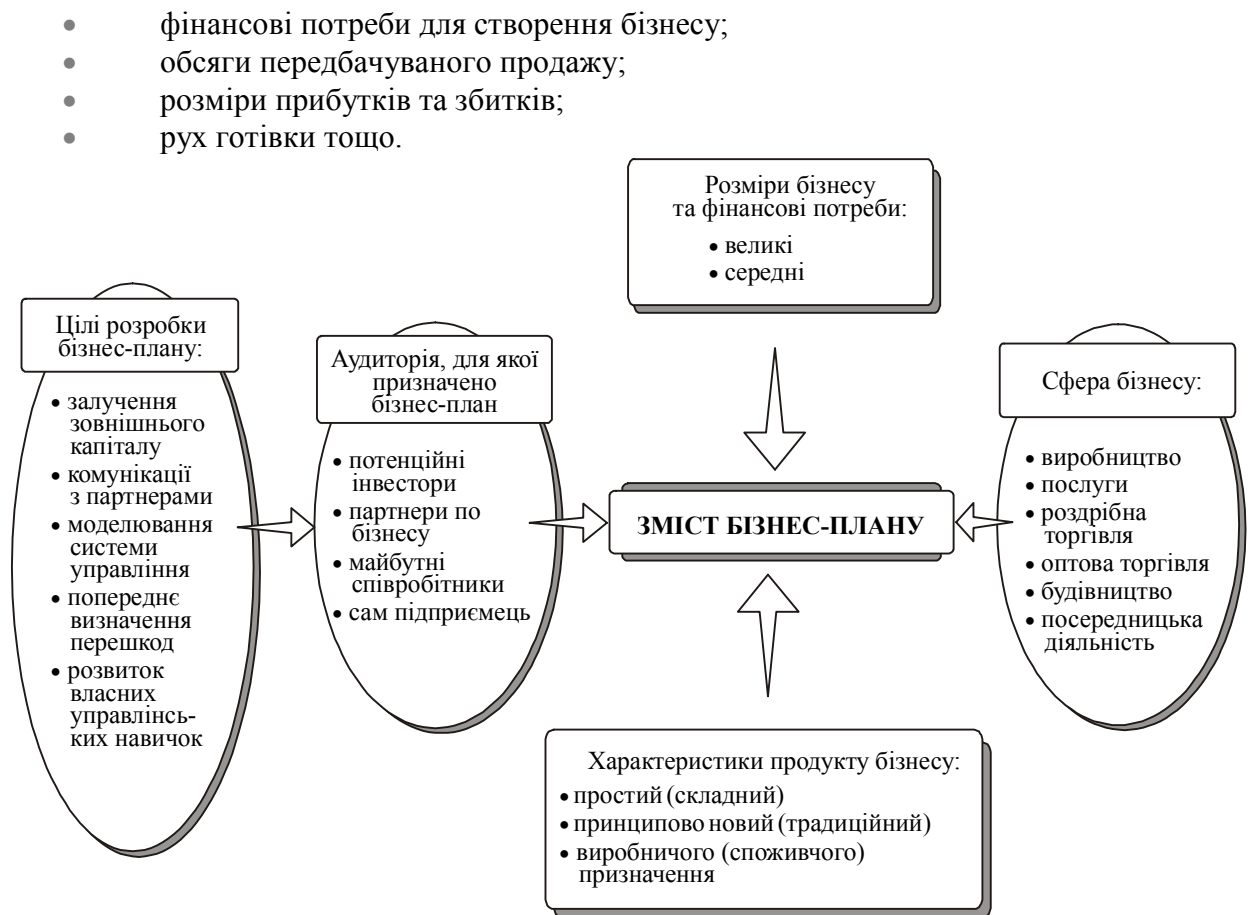


Рис. 3.1. Фактори, що впливають на зміст і структуру бізнес-плану

Усе це і становить основу фінансового плану. Фінансові показники — це кінцевий результат, параметри якого залежать від ринкових, виробничих, організаційних та інших аспектів даного бізнесу. Зрозуміло, що й ці аспекти підприємницького проекту інтересують можливих партнерів, тому можуть бути висвітлені в бізнес-плані. Отже, обов'язковими складовими бізнес-плану мають бути:

- маркетинг-план;
- виробничий план;
- організаційний план.

Потенційних інвесторів, однак, цікавить не лише прибутковість майбутнього бізнесу, а й пов'язані з ним ризики, сильні та слабкі сторони бізнесу як порівняти з конкурентами. Тому в бізнес-плані треба дати оцінку загроз та можливих ризиків.

Зміст бізнес-плану, як ми вже з'ясували, залежить від впливу низки об'єктивних чинників. Закономірно, що структура бізнес-плану не може бути однаковою в усіх випадках, але процес формування структури бізнес-планів різних типів має багато спільного. Зокрема, у структурі будь-якого бізнес-плану можна виділити три блоки.

Перший блок — це опис ключових, найважливіших аспектів майбутнього бізнесу; опис того стану всіх компонентів менеджменту, якого прагне досягти підприємець.

У другому блоці мають бути кількісно охарактеризовані заходи, які передбачається здійснити, щоб досягти поставлених цілей.

Третій блок узагальнює результати розрахунків, зроблених у другому блоці, з допомогою фінансових показників, які, зрештою, і стають найважливішими критеріями оцінки привабливості конкретного підприємницького проекту.

На наступному етапі здійснюється декомпозиція або деталізація цієї трьохблокової структури бізнес-плану. Саме тут ураховується вплив на зміст бізнес-плану різних факторів і визначається перелік розділів та параграфів бізнес-плану. Існують різні способи декомпозиції структури бізнес-плану, але перевага на практиці найчастіше віддається функціональному принципу. Згідно з ним у структурі бізнес-плану виокремлюють розділи за функціями управління: маркетинг, виробництво, управління персоналом, облік, фінанси.

Більшість підприємців опрацьовують бізнес-плани для залучення інвесторів до фінансування свого проекту. Найскладнішою та найбільш повною щодо висвітлення питань є процедура розробки бізнес-плану для виробничої діяльності. Тому далі розглядатимемо структуру, зміст та методику розробки бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій у виробничу діяльність. У структурі цього бізнес-плану, як правило, виділяють такі складові:

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

Ця структура є лише приблизною схемою бізнес-плану. Конкретний бізнес-план може бути і не таким докладним. Але тут указані ті основні розділи, які необхідно включити до бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій у виробничу

діяльність.

Вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-плану

Бізнес-план — це своєрідний рекламний документ, на підставі якого можна зробити висновки не лише про бізнес, а й про його власників. Тому важливим є як зміст, так і зовнішній вигляд бізнес-плану.

Бізнес-план, як і будь-який інший документ, підлягає певним вимогам щодо стилю написання:

1) бізнес-план має бути стислим, простим, але адекватно розкривати сутність підприємницького проекту. Для більшості невеликих проектів (для реалізації котрих потрібно 80—100 тис. грн), як свідчить практика, обсяги бізнес-планів обмежуються 20—25 сторінками. В інших випадках має бути підготовлений докладніший бізнес-план. У бізнес-плані рекомендується уникати жаргонних виразів, суто технічного опису продукції, операцій, процесів. Слід використовувати загальновідомі терміни; інформацію треба викладати в діловому стилі, але якомога доступніше;

2) бізнес-план має бути функціональним, тобто містити лише корисну інформацію, яка цікавить або може зацікавити читача. За необхідності додаткова, пояснювальна, первинна інформація може бути винесена в додатки (обсяг додатків не обмежується);

3) бізнес-план має спиратися на реалістичні припущення. Прогнози та передбачення (як найбільш «вразлива» частина бізнес-планування) треба обґрунтувати й підкріпити посиланнями на тенденції та пропорції розвитку галузі, на проведені дослідження ринку, на досвід діяльності конкурентів тощо. Довіра до бізнес-плану може бути серйозно підірвана, якщо заплановані в ньому відхилення від середньогалузових показників не мають достатніх підстав;

4) бізнес-плану протипоказаний зайвий оптимізм. Будь-яке припущення в бізнесі дає «на виході» кілька результатів — від найгіршого до найліпшого. У процесі бізнес-планування треба орієнтуватися на найгірший результат, створюючи в такий спосіб певний запас «міцності» бізнесу;

5) бізнес-план має бути легким для сприйняття, чітким та логічним; таким, щоб у ньому можна було швидко знайти потрібну інформацію. Отже, у структурі бізнес-плану треба виділяти розділи та параграфи;

6) бізнес-план має забезпечувати охорону конфіденційної інформації про фірму та її діяльність. Для цього можна жорстко контролювати сферу його розповсюдження або скласти окремий додаток, який міститиме всю конфіденційну інформацію і буде доступний тільки тим, кому треба таку інформацію знати.

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

- наявність титульного аркуша;
- наявність сторінки змісту;
- розміщення резюме на початку бізнес-плану;
- розміщення в кінці бізнес-плану додатків;
- наявність приміток та посилань на джерела використаної інформації.

Форма титульного аркуша. На титульному аркуші зазначається:

- повна назва фірми;
- адреса фірми;
- телефон фірми;
- прізвища (назви), титули, адреси, телефони власників (засновників) фірми;
- відомості щодо характеру та сфери бізнесу фірми;
- відомості про загальні фінансові потреби¹;
- вказівка на конфіденційність бізнес-плану²;

¹ На титульному аркуші вказується лише загальна передбачувана вартість підприємницького проекту.

- місяць та рік складання бізнес-плану;
- прізвища авторів бізнес-плану.

На титульному аркуші не повинно бути зайвих подробиць.

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

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

- 1) титульний аркуш не нумерується;
- 2) сторінка змісту не нумерується (якщо їх кілька, то вони нумеруються римськими цифрами);
- 3) основні розділи нумеруються арабськими цифрами 1, 2, 3 і т. д.;
- 4) додатки позначаються великими літерами А, Б, В і т. д., напр.. «Додаток А»;
- 5) сторінки додатків нумеруються так: А1, А2, А3; Б1, Б2, Б3 і т. д.

Складання резюме. Бізнес-план розпочинається з резюме. Резюме відкриває бізнес-план, але складають його тільки після того, як написано основні розділи бізнес-плану.

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

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

Фактично резюме є гранично стислою версією бізнес-плану, не вступом до нього, а ніби «повідомленням про наміри».

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

- 1) має бути написане так, щоб максимально зацікавити в ознайомленні з бізнес-планом;
- 2) має дати читачеві достатньо чітке уявлення про питання, детальніше розглянуті в основній частині бізнес-плану.

На практиці резюме складають, використовуючи вже написану основну частину бізнес-плану. З кожного його розділу вибирають найбільш суттєві та «яскраві» аспекти майбутнього бізнесу.

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

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

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

² На практиці вказівка на конфіденційність бізнес-плану оформляється такою приміткою: «Цей бізнес-план є конфіденційним. Він є власністю поименованих у ньому осіб і призначений для використання лише тими особами, яким передається. Копіювання й використання іншими способами будь-яких елементів його змісту забороняється без попереднього погодження з фірмою».

- відомості про цільовий ринок бізнесу (основні споживачі, особливості їх обслуговування, передбачувані обсяги продажу, частка ринку);
- унікальні характеристики бізнесу, найсуттєвіші конкурентні переваги фірми, які мають місце або будуть створені внаслідок реалізації розробленої стратегії;
- відомості про компетенцію й професіоналізм керівника фірми та членів команди менеджерів;
- основні передбачувані показники фінансової діяльності фірми (прибутковість, період досягнення беззбитковості, термін повернення інвестицій тощо);
- характеристика загальних потреб у коштах, бажаної форми їх отримання, порядку та напрямків їх використання, форм повернення інвестору.

Резюме завершується особистою оцінкою підприємцем шансів на успіх його проекту.

Додатки. Одна з найважливіших вимог до бізнес-плану — це його лаконічність. Через те в ньому практично неможливо дати докладну інформацію про важливі аспекти майбутнього бізнесу. Для цього використовують додатки.

У додатки треба включати лише ті документи, що в них безпосередньо заінтересовані потенційні інвестори чи кредитори (решта документів мають бути заздалегідь підготовлені для негайного подання в разі потреби заінтересованим особам).

Посилання на всі документи, які містяться в додатках, мають бути зроблені в тексті бізнес-плану.

Зокрема в додатки до бізнес-плану можуть включатися: листи від клієнтів, дистрибуторів, підрядчиків, інформаційні документи (первинні відомості), угоди оренди, контракти, інші типи угод, преїскуранти постачальників чи конкурентів, тобто відомості, що деталізують, уточнюють, пояснюють зміст основних розділів бізнес-плану.

Найчастіше в додатки виносять:

- первинні матеріали аналізу ринку;
- специфікації продукції;
- рекламні матеріали;
- схему виробничих потоків;
- схему організаційної структури;
- коротку службову характеристику (CV) власників і ключових менеджерів фірми (не більше однієї сторінки з описом трудової діяльності, освіти, знання професійних обов'язків, особливих умінь);
- угоди оренди;
- гарантійні листи від основних клієнтів, постачальників, кредиторів;
- рекомендаційні листи, які підтверджують високу репутацію й надійність керівників фірми;
- юридичні документи (копії установчих документів, контрактів, угод, патентів, ліцензій тощо).

Тема 4. **Продукт (послуги) фірми і ринок. План маркетингу.**

Знати та розуміти:

Цілі, логіка розробки та структура розділу “Галузь, фірма та її продукція”. Цілі, логіка розробки та структура розділу “Дослідження ринку”. Завдання маркетинг-плану. Цілі та логіка розробки маркетинг-плану. Стратегія маркетингу. Етапи опрацювання стратегії маркетингу. Засоби реалізації стратегії маркетингу.

ПРОДУКТ (ПОСЛУГА)

У цьому розділі Ви повинні дати чітке визначення та опис тих видів продукції або послуг, які будуть запропоновані на ринок. Тут слід зазначити деякі аспекти технології, необхідної для виробництва Вашої продукції або послуг. Важливо, щоб ця частина була написана зрозумілою, чіткою мовою, зрозумілою для неспеціаліста. Не використовуйте професійний жаргон.

Опишіть основні характеристики вашої продукції, при цьому зробіть акцент на перевагах, які Ваша продукція несе потенційним покупцям.

Дуже важливо, щоб ви підкреслили унікальність Вашої продукції або послуг. Це може бути виражено в різній формі: нова технологія, якість товару, низька собівартість чи якесь особливе гідність, яке задовольняє запитам покупців. Також необхідно, щоб ви підкреслили можливість вдосконалення даної продукції (послуг).

Інвестори рідко вдаються до співпраці з компанією, що спеціалізується на єдиному виді продукції, не маючи при цьому доказів можливості його вдосконалення.

Опишіть наявні у Вас патенти або авторські права на винаходи або приведіть інші причини, які могли б перешкодити вторгненню конкурентів на Ваш ринок. Такими причинами можуть бути ексклюзивні права на розповсюдження і торгові марки. Інвестори вважають за краще здорове відсутність конкуренції.

Аналіз ринку

Ринок і маркетинг є вирішальними факторами для всіх компаній. Найгеніальніші технології виявляються марними, якщо на них немає своїх покупців. Вивчення ринку - одна з головних проблем нового бізнесу. Таким чином, параграф бізнес - плану, присвячений ринку і маркетингу, часто є найбільш важким для написання.

Вам необхідно переконати інвестора (і переконатися самому!) В існуванні ринку для Вашої продукції, в тому, що Ви його розумієте і зможете продавати свою продукцію.

Невдачі більшості з провалилися комерційних проектів була пов'язана саме зі слабким вивченням ринку і з переоцінкою його ємності. Вам необхідно попередньо зібрати і обробити великий обсяг "чорнової" інформації. Типовий процес дослідження ринку передбачає 4 етапи:

визначення типу даних, які Вам потрібні;

пошук цих даних;

- аналіз даних;
- реалізація заходів, що дозволяють використовувати ці дані на

користь підприємству.

Найперші відомості, які Вам будуть потрібні: хто буде купувати у вас товари, де Ваша ніша на ринку? Крім того, необхідно спрогнозувати ринок і знайти відповіді на питання про те, хто, чому і скільки буде готовий купити Вашої продукції завтра, післязавтра і взагалі протягом найближчих 2-х років.

Такий пошук повинен проходити поетапно.

Перший етап - оцінка потенційної ємності ринку, тобто загальної вартості товарів, котрі покупці певного регіону можуть купити, скажімо, за місяць чи за рік. Величина ця залежить від багатьох факторів - соціальних, національних, культурних кліматичних, а Гланое - від економічних, в т.ч. від рівня доходів ваших потенціальних покупців, структури їх витрат, темпів інфляції, наявності раніше куплених товарів аналогічного чи подібного назначення тощо.

Другий етап - оцінка потенційної суми продажів, тобто тієї частки ринку, яку ви в принципі можете сподіватися захопити і відповідно тієї максимальної суми реалізації, на яку Ви можете розраховувати.

В результаті такого аналізу, який називається МАРКЕТИНГОВИМ проходження, Ви зможете, в кінці кінців, визначити приблизну кількість клієнтів за місяць, на яку можна розраховувати.

Але щоб їх отримати реально, потрібен третій етап, третій крок до оцінки реальних обсягів продажів. На цьому етапі вам належить оцінити, скільки реально ви зможете продати (виручити за надання послуг) в конкретних умовах вашої діяльності, при можливих витратах на рекламу і тому рівні цін, який ви маєте намір встановити, а головне - як цей показник може змінюватися місяць за місяцем .

Підготовка такого прогнозу можлива за допомогою різних методів. Для дрібного бізнесу цілком можливо обмежитися експертними прикидками, котрі спиралися б на Ваш власний професійний досвід або досвід фахівців, яким можна заплатити за консультації.

Якщо вже звертатися за допомогою до фахівців, було б непогано обговорити з ними і ціну, по якій покупці будуть згодні купувати Вашу продукцію, не звертаючи уваги на пропозиції конкурентів і не відмовляючись від покупки такого роду взагалі. Якщо Вам вдасться зробити таку оцінку, то можна сказати, що Ви виконали свою програму - максимум в області дослідження ринку.

Природно, що при цьому ви зберете інформацію і про своїх можливих конкурентів: їх товари, якість продукції, приблизні ціни та умови продажу. А це теж повинно бути відображено в бізнес-плані, щоб інвестор міг оцінити повноту Вашого подання про ринкову кон'юнктуру і продуманість Вашого проекту.

Ви повинні відповісти на наступні питання:

Хто є найбільшим вироб-можцем аналогічних товарів?

- Чи багато уваги і засобів вони приділяють рекламі?
- Їхня продукція: основні є характеристики, рівень якості, дизайн, думка покупців.
- Який рівень цін на їх продукцію? Яка їхня політика цін?
- Ви повинні утриматися від лакування дійсності. Здавалося б, чи не краще промовчати про переваги конкурентів, сказати про них мигцем, зате випнути їх слабкості?

Не піддавайтеся цій спокусі. По-перше, найдорожче власна репутація. По-друге, якщо Вам вдасться обдурити інвестора, а проект провалиться, Вам кредит більше не бачити, принаймні відсоток буде набагато вище.

Тому краще оцінювати своїх конкурентів гранично тверезо. Але не боятися їх, а вказувати ті прогалини в їх стратегії або якісні характеристики товарів, котрі відкривають для вас реальний шанс домогтися успіху.

ПЛАН МАРКЕТИНГУ

Для того, щоб потенційні клієнти перетворилися в реальних, малому підприємству необхідно мати план маркетингу. Цей план повинен показати, чому клієнти будуть купувати вашу продукцію. Якщо при оцінці обсягів збуту не наводяться всі найдрібніші подробиці, як він буде досягнутий, то це неминуче викличе недовіру з боку потенційного інвестора.

Тут вам необхідно продумати і пояснити потенційним партнерам або інвесторам основні елементи свого плану маркетингу: ціноутворення, схему розповсюдження товарів, рекламу, методи стимулювання продажів, організацію післяпродажного супроводу, формування іміджу. Якщо у вас немає спеціальної освіти, варто почитати книги з маркетингу, звернутися за консультацією до фахівця.

Ціноутворення. Як правильно встановити ціну на товар? Ось основні принципи:

- Ціна товару повинна бути вище його собівартості.
- Ціна визначається можливостями ринку.
- Ціна повинна забезпечити максимальний прибуток! (Нема за одиницю продукції, а за який - то період часу).

Ціноутворення не зводиться до простого з'ясування питання про собівартість товару, щоб потім просто додати прибуток. Калькуляція витрат виробництва це щось само собою зрозуміле, а ціноутворення - це питання політики. Щоб залучити покупця, зовсім не обов'язково робити товар чи послугу дешевими. Дешевизна товару часто буває основним мотивом покупки, але далеко не завжди. Якщо товар коштує занадто дешево, це може дуже негативно позначитися на обсягах реалізації. Ціни можна легко скинути, а підняти їх потім буде набагато важче.

Витрати виробництва. Взагалі кажучи, витрати виробництва розпадаються на дві категорії: постійні та змінні. До постійних належать витрати, що залишаються незмінними відносно-кові обсягів реалізації продукції: наприклад, орендна плата, плата за телефон, адміністративні та інші накладні витрати. До змінних відносяться витрати, безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції. До них відносяться витрати на сировину і матеріали, витрати на упаковку і доставку, заробітна плата. Зі збільшенням обсягів реалізації ці витрати також зростають.

Існують характерні залежності доходу і витрат від обсягу продажів. За допомогою цього можна розрахувати точку беззбитковості.

"Витрати плюс прибуток". Застосовувати його можна тільки в тому випадку, якщо немає конкурентів. В іншому випадку у конкурента може виявитися рівень витрат нижче, ніж у вас. Тоді йому не важко буде витіснити вас з ринку.

Інший метод - "Дурне проходження за конкурентом". Ви вибираєте фірму - лідера продажів по вашому продукту і встановлюєте такий же рівень цін, як у нього. У нього великі обсяги, він витрачається на маркетинг і йому видніше. І тим не менше в назві цього методу не дарма є слово "дурне". Справа в тому, що ви таким чином втрачаєте самостійність і контроль над ситуацією. Фірма - лідер може провести модернізацію і зменшити ціни. Ви можете виявитися неготовим до цього.

І нарешті, самим складним, але і самим надійним є метод ціноутворення, який можна назвати затратно - маркетинговим, так як він поєднує в собі аналіз собівартості і формування цін з урахуванням вашої маркетингової тактики. Цей метод неможливо звести до набору формул - він вимагає творчості, але зате і результати може приносити винятково високі.

Етап встановлення остаточних цін реалізується вже в ході конкретних переговорів з клієнтами, але готується до цього треба заздалегідь. Тут потрібно вирішити наступні завдання:

- створити власну систему знижок і навчитися нею користуватися.

- визначити механізм коригування цін в майбутньому з урахуванням стадій життя вашого товару і інфляційних процесів.

Всі знижки з цін пропозиції переслідують завдання залучити клієнта. Найпростіша знижка - за платіж готівкою. Причина - прискорення обороту грошей.

Що стосується коригування цін у часі з урахуванням етапів життя товарів, то тут треба нагадати про теорію життєвого циклу товару. Сенса в тому, що будь-який товар подібно людині проживає на ринку своє життя, що включає молодість, зрілість, старіння і смерть. І на кожному з цих етапів питання ціноутворення вирішуються по-своєму.

Наприклад, коли товар молодий, то цінами треба стимулювати зростання попиту на нього. І тут цілком виправдовує себе стратегія тимчасового заниження цін. Зовсім інша справа, коли товар досяг зрілості і попит на нього сформувався. У цей момент можна стимулювати зростання обсягу продажів за рахунок вмілого маневрування цінами на модифікації первісного товару, кілька завищуючи їх для отримання найбільшого прибутку. Коли ж товар починає старіти і попит на нього падає, і попит на нього падає, то життя товару можна продовжити за рахунок різкого зниження цін (наприклад, таке зниження цін на мікрокалькулятори привело до різкого стрибка в обсягах їх продаж і маси прибутку виробників, т. к. при новій ціні такий товар виявився доступний кожному школяреві).

Стимулювання збуту. Перш ніж приступати до планування кампанії зі стимулювання збуту, необхідно чітко визначитися, які кошти будуть виділені вами для цього. Найкраще в такій ситуації - проводити подібного роду витрати за статтею "постійні витрати". Гарна реклама і стимулювання збуту - це не витрати, а інвестиції, причому такі, які принесуть дивіденди у вигляді розширення виробництва.

Для давно і стійко працюючого підприємства кошти зі стимулювання збуту рекомендується виділяти у вигляді частки від обороту. Якщо підприємство тільки відкрилось, то кошти з просування товарів слід виділяти спеціально.

Виключно важливо визначити на кого будуть спрямовані заходи і хто це буде виконувати: схилити потенційного покупця скористатися послугами даного підприємства.

Особливу увагу при плануванні кампанії зі стимулювання збуту слід приділити чотирьом факторам:

- знайти потенційних клієнтів
- зацікавити і стимулювати їх
- задовольнити їхні потреби
- продати!

Щоб вибрати правильний метод стимулювання збуту продукції підприємства, доведеться трохи поекспериментувати. Можливо необхідно буде використовувати різні способи. Спробуйте подумати, на що швидше за все відгукнеться ваш клієнт. Ось деякі з них:

- | | |
|--|----------|
| — газети | — вправа |
| — спеціальні журнали | |
| — довідники | |
| — радіо | |
| — рекламні щити (на багатолюдних місцях) | |
| — рекламні оголошення | |
| — реклама на транспорті | |
| — телебачення | |
| — прямі поштові відправлення | |
| — особисте переконання | |
| — виставки | |

Спробуйте подумати, на що швидше за все відгукнеться ваш клієнт. Ось деякі з них: газети, спеціальні журнали, довідники, радіо, рекламні щити, рекламні оголошення, реклама на транспорті, телебачення, прямі поштові відправлення, особисте переконання, виставки.

План виробництва

У цьому розділі повинні бути описані всі виробничі або інші робочі процеси, які відбуваються на вашій фірмі. Тут ви повинні розглянути всі питання, пов'язані з приміщеннями, які ви займаєте, їх розташуванням, обладнанням, персоналом. Крім того, в цьому параграфі повинна бути приділена увага планованому залученню субпідрядників.

Інвесторів завжди цікавить питання: яким чином бізнес буде гарантувати якість своєї продукції або послуг? Тому ви повинні коротко пояснити, як організована система випуску продукції і як здійснюється контроль над виробничими процесами.

Їх крім того цікавить як здійснюється контроль над основними елементами, що входять у вартість продукції (наприклад, витрати на оплату праці та матеріали).

Ви також повинні приділити увагу питанням розташування виробничих площ і розміщення обладнання. Якщо ви вирішили займатися роздрібною торгівлею, то перше, про що ви повинні думати - місце розташування, друге і третє - теж.

Нарешті, в цьому розділі повинні знайти відображення питання, пов'язані з термінами поставок, числом основних постачальників і наскільки швидко може бути збільшений чи скорочений випуск продукції.

Тема 5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН. ПЛАН ВИРОБНИЦТВА.

Знати та розуміти:

Цілі та логіка розробки організаційного плану. Структура організаційного плану. Обґрунтування вибору організаційної форми бізнесу. Кадрова політика фірми. Завдання та логіка розробки виробничого плану. Зміст виробничого плану.

У цьому розділі, що особливо важливо для нових підприємств і фірм, указується та форма, у якій будуть вестися справи. Практично, мова іде про форму власності й правовому статусі організації: приватна фірма, кооператив, державне підприємство і так далі.

Кожна із цих форм має свої особливості, свої плюси й мінуси, які теж можуть вплинути на успіх проекту й тому небезінтересні для інвесторів і партнерів. Конкретне наповнення розділу відповідно залежить від обраної правової форми організації. Одна справа, якщо це державне підприємство й треба роз'яснити систему Вашої підпорядкованості й границі втручання директорів в господарську діяльність. І інше, якщо Ви збираєтеся створювати акціонерне товариство й треба пояснити майбутнє розподілу акціонерного капіталу між можливими акціонерами.

Досвід країн з ринковою економікою свідчить про високий економічної ефективності малого бізнесу. Вільна ринкова конкуренція змушує малі підприємства постійно пристосовуватися до постійно змінюючимся ринковим умовам; більше того, вони конкурентно впливають на більші фірми, ефективно стримуючи властивим гігантам тенденцію до застою. В усім світі

мале підприємництво користується державною підтримкою. На сучасному етапі відбувається відділення функцій державного керування від функцій безпосереднього господарювання, перехід від переважно вертикальних до горизонтальних структур і зв'язків, створення нових для нашої економіки організаційно-правових структур - концернів, консорціумів, господарських асоціацій і т.п.

Вибираючи організаційно-правовий статус Вашої фірми, думайте про найбільше ефективної пристосованості до умов ринку, на який Ви хочете направити свою продукцію.

Управлінський персонал

Інвестиції робляться в конкретних людей, а не в бізнес - план. Тому даний розділ є одним з найважливіших. Він повинен пояснити, як організована керівна група і описати основну роль кожного її члена. Малоімовірно, що невелика фірма на ранній стадії свого розвитку зможе зібрати достатньо збалансовану команду. Тому резонно звернути увагу як на сильні, так і на слабкі сторони вашої керівної групи. Для виявлення слабких сторін вашого управління слід звернутися до допомоги консультантів.

Часто підприємець заявляє, що "все" буде робити сам. Якщо він не пояснить, що мається на увазі під цим "все", то може виявитися, що він просто не продумав свій проект до кінця.

У цьому розділі повинні бути представлені дані про ваших партнерів, їх можливості та досвід. складіть перелік їх основних досягнень - це дає можливість судити про їхню здатність домогтися намічених в бізнес - плані цілей.

Ви повинні висвітлити механізм підтримки і мотивації провідних керівників, показати яким чином ви збираєтеся зацікавити їх в досягненні поставлених в бізнес-плані цілей. Тому встановіть, як буде оплачуватися їх працю (наприклад: оклад, премії, пайова участь у прибутку).

Тема 6. **Фінансовий план.**

Знати та розуміти:

Завдання розробки та значення фінансового плану. Структура фінансового плану. Завдання розробки і процедура складання плану доходів і витрат, плану грошових надходжень і виплат, планового балансу. Очікувані фінансові результати.

Джерела і обсяг необхідних коштів

У цьому розділі ви повинні представити свої міркування щодо

- обсягу необхідних коштів
- звідки намічається отримати ці гроші, в якій формі і до яких термінів
- термінів повернення коштів

Відповідь на перше питання досліджується в наступних розділах. А ось відповідь на друге питання - тема окремої розмови. Практично тут мова повинна йти про те, яку частку необхідних коштів можна і потрібно отримати у формі кредиту, а яку краще залучити у вигляді пайового капіталу.

Основний момент тут полягає в тому, що банкіри намагаються зменшити свій ризик, вважаючи що нести його повинні власники підприємства та акціонери. Тому фінансування через кредити краще для проектів, пов'язаних з розширенням діючих підприємств, коли є матеріальне забезпечення цих кредитів.

Для проектів ж, які пов'язані зі створенням нового підприємства, кращим є пайовий або акціонерний капітал. Для таких проектів залучення кредитів просто навіть небезпечно. Справа в тому, що кредитна угода обов'язково включає жорстку схему платежів, що забезпечують повернення боргу і відсотків по кредиту протягом певного терміну. У нас цей термін зараз - півроку - рік. Для нових підприємств це може виявитися не під силу, тому що доходи від реалізації нарастають поступово. У такій ситуації навіть перспективні проекти, здатні в майбутньому принести великі прибутки, можуть збанкрутувати. А кошти, отримані від партнерів або акціонерів, позбавлені цих недоліків. Нове підприємство в перші роки може взагалі не платити дивіденди, і це не викличе заперечення акціонерів, якщо прибутку не проїдається, а інвестується в розвиток фірми.

Іноді залучення коштів партнерів і акціонерів здається підприємцям небажаним через загрозу втратити контрольного пакета акцій, розмір якого зазвичай оцінюється в 51%. Але при сильно врозпиленому капіталі цей пакет може бути і значно менше, відсотків 10 - 15. По - друге, психологія "собаки на сіні" рідко приводить до успіху. Що толку, якщо ви будете одноосібним власником підприємства, що існує лише на папері? Чи не краще залучити заможних інвесторів з боку, щоб втілити свої проекти в життя?

Ваше головне завдання - намітити справедливую з вашої точки зору ціну за ту частку бізнесу, яку ви збираєтеся поступитися інвестору. Ця ціна повинна бути в той же час досить гнучкою, особливо по другорядним пунктам, щоб дозволити вам врахувати виникли у інвесторів побажання. Пам'ятайте: це ситуація, що вимагає переговорів!

Третій аспект розділу - терміни повернення позикових коштів. Цей аспект досліджується в наступних розділах.

Фінансовий план та оцінка ризику

Мета розділу - висвітлити основні пункти з маси фінансових даних, що містяться в наступному розділі. Наприклад, тут повинна бути упом'януто ймовірна вартість компанії в тому випадку, якщо все буде йти за планом і які при цьому будуть обсяги продажів і прибуток. Однак, тут необхідно сконцентрується не тільки на вигоді потенційних інвесторів, а й на ступені ризику, а також проблеми, з якими може зіткнутися бізнес.

У всіх хороших бізнес-планах присутній питання "а що, якщо ...?". Думати про можливий ризик заздалегідь - означає добре підготуватися до нього. Тут варто згадати про циклічності природі обсягів продажів або потоку готівки. Важливо, щоб головні ризиковані моменти, перед якими може опинитися бізнес, були передані просто і об'єктивно. Якщо

цього не зробить керівник фірми, то цілком очевидно, що це зробить потенційний інвестор. До подібних ризикованих моментів відносяться, наприклад, "незахищеність технології" або "сильна залежність планового збуту від персонального складу регіональних торговельних груп". Однак, просте опис ймовірного ризику без викладення тих дій, які можуть звести його до мінімуму, не тільки марно, але шкідливо.

Хороший спосіб показати фінансові наслідки "що, якщо ...?" - Провести аналіз чутливості. Це означає - переробити фінансові прогнози так, щоб побачити, наприклад, наслідки подвійного зниження або збільшення обсягу продажів. Інший приклад: як багато ми можемо дозволити собі втратити в прибутку від продажів, поки не станемо банкрутами? Яка наша безпечна межа?

При аналізі ризиків на допомогу приходить комп'ютер. Комп'ютер дозволяє вам змінити хоча б один параметр в прогнозі і побачити, яке це матиме на інші параметри. Наприклад, 10% збільшення орендної плати може означати 50% зниження прибутку. При таких обставинах вам варто серйозніше поставитися до оренди.

Бюджет бізнес-проекту

Вам необхідно включити в свій бізнес - план детальний фінансовий план, зазвичай це робиться на три роки. Він повинен містити в собі

- прогноз обсягів продажів;
- оцінки прибутку і збитків;
- аналіз руху готівки (єжмісячно на перший рік, а потім поквартально);
- річну балансову відомість.

Прогноз обсягів продажів повинен дати уявлення про ту частку ринку, яку ви припускаєте завоювати своєю продукцією. Для початкового періоду виробництва у вас повинні бути домовленості з клієнтами про майбутні продажі. Починаючи з другого року прогноз продажів заснований вже на ваших припущеннях. Важливо щоб вони були реалістичними і не прикрашені.

Прогноз прибутків і збитків - документ з досить простою структурою. У нього включають такі показники:

- доходи від продажу,
 - витрати виробництва,
 - сумарний прибуток,
 - загальновиробничі витрати,
 - чистий прибуток.

Завдання цього документа - показати, як буде змінюватися і формуватися ваша прибуток.

Кожен елемент бюджету повідомляє вам про різні речі. Прибуток - це не те ж саме, що рух готівки. У той час, як прибуток є мірою довгострокового успіху бізнесу, фактично ж оплачує рахунки рух готівки. Ви можете бути прибуткові і все одно у вас може не вистачити готівки. Ця проблема відома багатьом зростаючим фірмам.

Баланс активів і пасивів рекомендується складати на кінець року. Вважається, що цей документ менш важливий. Проте обійтися без нього в бізнес - плані не можна. Наприклад, його дуже ретельно вивчають фахівці комерційних банків, щоб оцінити, які суми планують вкласти в основні засоби (активи) і за рахунок яких джерел фінансування (пасивів). Банку вигідно, щоб його кошти йшли на придбання основних засобів. Якщо підприємство розориться, то банк візьме в заставу обладнання.

Детальний фінансовий план - це тільки кількісне вираження маркетингових і виробничих планів. Він допоможе вам переконатися, наскільки ваш маркетинговий план відповідає виробничим планом і навпаки.

Бюджет допоможе вам в управлінні вашим підприємством в майбутньому, а також в управлінні людьми, зайнятими в вашому бізнесі. Він стане тією мірою, за допомогою якої ви зможете оцінити роботу вашої фірми.

Контроль включає в себе три етапи. У бюджеті відображено те, що ви хотіли б отримати. У процесі управління ви повинні фіксувати те, що відбувається в дійсності і порівнювати це з бюджетом. Там, де існує різниця між ними, необхідно визначити, чому воно з'явилося, потрібно вам зробити будь-то кроки для коригування ситуації, або ви могли б переглянути свій бюджет.

Відмінності можуть працювати як на вас (менші витрати і більший прибуток, ніж очікувалося), так і проти вас (все навпаки). Далі ви зменшуєте несприятливі розбіжності і / або збільшуєте сприятливі.

НАПРИКЛАД: уявімо, що ваш телефонний рахунок за останній місяць вдвічі більше, ніж представлено в бюджеті. Це значне несприятливих-приємне відмінність і ви вирішуєте розібратися в його причинах. В результаті ви можете виявити, що ваш співробітник, зайнятий збутом, зробив дуже багато дзвінків за останній місяць. В іншому випадку може виявитися, що ваш співробітник мав особистий міжнародний телефонну розмову. У кожному з цих випадків вам необхідно вжити відповідних заходів. Вирішити які саме дії вам зробити, також допоможе бюджет.

У першому випадку ви могли б схвалити дії вашого співробітника і з'ясувати, чи буде він працювати в такому темпі щомісяця, і якщо так, то внести це в ваш бюджет. У другому випадку ви повинні будете встановити порядок, що виключає можливість користуватися міжнародним телефонним зв'язком без дозволу.

Існують такі значні відмінності, змінити які ви не в змозі. Прикладом може служити зміна податків. В таких обставинах вам прийдеся коригувати бюджет, і, ймовірно, ваш власний план дій. Якщо відмінність настільки велике, що ви не в змозі знайти план його усунення, то вам прийдесться повернутися до повторному розгляду ваших цілей.

Деякі люди схильні надто багато уваги приділяти деталям бюджету і забувати, що головне це:

- процес систематичного обдумування майбутнього вашої фірми планування використання всіх сприятливих надати можливість.
- зворотний зв'язок, яку ви отримуєте від бюджету і яка змушує вас аналізувати і переоцінювати свої початкові плани.

Тема 7. Оцінка ризиків.

Знати та розуміти:

Сутність ризику. Типи можливих ризиків. Цілі розробки та структура розділу “Оцінка ризиків”. Концепція управління ризиками. Способи реагування на небезпеки та загрози для бізнесу фірми. Заходи з мінімізації або нейтралізації негативних наслідків можливих ризиків. Страхування ризиків.

Будь-яка діяльність у сфері бізнесу пов’язана з ризиком. Ситуації, коли ризик відсутній, у підприємницькій діяльності трапляються як виняток. Об’єктивна наявність ризику пояснюється тим, що всі ринкові суб’єкти господарювання діють за умов повної або часткової невизначеності, бо залежать від багатьох змінних, дію яких часто неможливо передбачити, зокрема: невизначеність цілей за багатоваріантного вибору; неточність оцінок тенденцій розвитку внутрішнього й зовнішнього середовища чи дії конкурентів; відсутність вичерпної інформації при складанні бізнес-плану тощо.

Види ризиків і причини їх виникнення

№ п/п	Вид ризику	Причини виникнення
1	Ризики, пов’язані з неправильним вибором місії, економічних цілей підприємницької діяльності	Необгрунтоване визначення пріоритетів загальної і ринкової стратегії фірми Неправильний прогноз кон’юнктури на ринках продуктів, ресурсів, капіталу, праці тощо Неадекватна оцінка потреб сфери споживання і власного виробництва
2	Ризики, пов’язані з незабезпеченістю підприємницької ідеї (проекту) фінансовими ресурсами (інвестиціями)	Відсутність або недостатність коштів для самофінансування Відсутність реального джерела зовнішнього інвестування Недоліки вибраного методу фінансування Утрата джерела фінансування проекту в процесі його реалізації
3	Ризики, пов’язані з недотриманням запланованих строків реалізації підприємницької ідеї	Недотримання графіка запланованих витрат Порушення прогностичних термінів одержання доходів
4	Маркетингові ризики	Невідповідність цін, передбачених бізнес-планом, та реальних ринкових цін Відмова постачальників від попередньо укладених контрактів Недостатнє ресурсне забезпечення виробництва Зайва кількість персоналу, не виправдана кінцевими результатами діяльності Недостатньо обгрунтована сегментація ринку збуту Помилковий вибір цільового сегмента ринку, стратегії продажу продукту, організації мережі збуту, системи логістики та трансфертних моделей реалізації продукту Неадекватні результати маркетингових досліджень через їх нераціональну організацію Помилкова стратегія і тактика ціноутворення Неефективна реклама Неврахування сезонної циклічності обсягів продажу

5	Ризики, пов'язані із системою взаємодії з партнерами та контрагентами	Недостатньо налагоджена система взаємодії з партнерами та контрагентами
6	Ризики, пов'язані з непередбаченою конкуренцією	Проникнення на ринок значної кількості диверсифікованих та інших фірм Виникнення нових фірм-конкурентів Експансія з боку іноземних експортерів Створення продуктів-замінників Зниження конкурентами цін на аналогічну продукцію
7	Ризики, пов'язані із забезпеченням прав власності на запатентовані вироби	Недостатні обсяги запатентованих технічних, маркетингових, дизайнерських рішень Низький рівень патентного захисту Тривалі строки одержання патентів Низький рівень збереження комерційних таємниць
8	Ризики непередбачених витрат і збільшення кошторису	Непередбачене збільшення ринкових цін на ресурси Зростання процентних кредитних ставок Витрати на непередбачені бізнес-планом заходи Виплати за термінові роботи Штрафні санкції, арбітражні виплати Зниження депозитних ставок на кошти, які зберігаються на банківських рахунках
9	Ризики, пов'язані з конфліктними ситуаціями (із законодавством, громадськістю)	Неврахування в бізнес-плані можливості впровадження нових екологічних, ергономічних нормативів, ліцензій та ін. Зміна податкової політики, системи штрафних санкцій тощо Додаткові витрати на «паблік рілейшнз»
10	Ризики, пов'язані з виникненням конфліктів у процесі формування певного підприємницького проекту й розвитку поточної діяльності фірми	Використання тимчасово вільних коштів на поточні потреби фірми Фінансування із проектних коштів інших видів робіт Завищення нормативів накладних витрат
11	Ризики, пов'язані зі впровадженням інновацій, венчурного бізнесу	Недосягнення бажаних економічних результатів у процесі розробки та впровадження інновацій Перевищення кошторису витрат у процесі досліджень Недосягнення прогнозних технічних параметрів у процесі проведення науково-дослідних, конструкторських і технологічних розробок, які становлять основу інноваційного проекту Одержані результати випереджають технічні й технологічні можливості виробництва Виникнення небажаних економічних наслідків у процесі реалізації інноваційних проектів

Щоб заручитись підтримкою інвесторів у бізнес-плані, необхідно не тільки показати потенційні вигоди вкладання коштів у даний підприємницький проект, але також вказати на труднощі, що на них може натрапити бізнес і які загрожуватимуть його існуванню. Ось чому в бізнес-плані необхідно досить детально висвітлити проблеми, пов'язані з ризиками, їх оцінкою та мінімізацією впливу на результати діяльності.

Розділ бізнес-плану «Оцінка ризиків» повинен дати відповідь принаймні на два запитання: по-перше, чи керівництво фірми достатньо глибоко розуміє й ураховує ризики, зв'язані з даним бізнесом; по-друге, чи воно може розробити відповідний план дій за умов невизначеності, конфліктності, браку повної інформації.

Отже, в даному розділі бізнес-плану передовсім необхідно продемонструвати здатність бізнесмена заздалегідь передбачати можливі види ризиків, визначати джерела їх виникнення та можливі заходи для мінімізації їх негативного впливу.

Існують різні тлумачення сутності ризику. Це зумовлено тим, що ризик притаманний усім ринковим суб'єктам, супроводжує всі етапи їх діяльності, має безліч причин виникнення і форм вияву. Ризик пов'язаний з можливістю настання певної несприятливої події, яка зумовлює ймовірність (загрозу) втрати підприємцем (інвестором) своїх ресурсів чи доходів або появу додаткових витрат.

У бізнесі існує чимало різних обставин, які можуть призвести до істотних утрат. Досвід підприємництва засвідчує, що врахування якомога більшої кількості ймовірно несприятливих для даного бізнесу подій, дає змогу реально управляти ризиком.

Перелік можливих видів ризиків досить великий: від стихійного лиха до помилок самого підприємця. Існує значна кількість різноманітних класифікацій видів ризиків. Залежно від певних ознак ризику класифікують за сферою походження, причинами виникнення, масштабами впливу, можливістю прогнозування, відповідністю допустимим нормативам, ступенем системності тощо.

Для підприємницької діяльності характерним є виокремлення таких основних видів ризиків: виробничі, пов'язані з можливістю невиконання фірмою своїх зобов'язань за контрактами; фінансові (кредитні), пов'язані з можливістю порушення фірмою своїх зобов'язань перед інвесторами; інвестиційні, пов'язані з можливим знеціненням інвестиційно-фінансового портфелю, який складається як із власних, так і зі залучених цінних паперів; ринкові, пов'язані з можливим коливанням процентних ставок, курсів валют.

При цьому можливість виникнення кожного виду ризиків різна — різні щодо збитків будуть і їх наслідки. Тому в бізнес-плані необхідно виділити й розглянути лише найбільш імовірні для даного бізнесу ризики (табл. 8.1). Найчастіше в бізнес-плані розглядаються ризики, які можуть виникнути як наслідки:

несприятливих тенденцій у зовнішньому середовищі галузі, до якої належить даний бізнес;

реакції конкурентів (наприклад, можливе зниження цін на аналогічні види продукції чи послуг);

сезонної циклічності обсягів продажу;

недостатньої компетентності персоналу, який займається маркетингом, виробництвом чи управлінням;

появи нових технічних і технологічних досягнень, які можуть призвести до надто швидкого техніко-економічного старіння продукту даного бізнесу;

перевищення виробничих витрат над запланованими;

труднощів із одержанням сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, а також кредитів;

циклічності потоку готівки тощо.

Для обґрунтування в бізнес-плані концепції управління ризиками важливе значення має поділ останніх на дві загальні групи. Першу групу становлять внутрішні (ендогенні) ризики, що можуть контролюватися конкретним суб'єктом господарювання. До другої групи належать зовнішні (екзогенні) ризики. Це ризики, які менеджери не можуть контролювати безпосередньо, тобто ризики, пов'язані із загальними змінами в економіці, які практично не підлягають контролю окремих суб'єктів підприємницької діяльності, але безпосередньо впливають на інвестиційні можливості. Зокрема збільшення ставок податків призводить до зменшення чистого прибутку та коштів для інвестування. Особливо цей ризик характерний для ринків, що формуються за умов несталого законодавства.

З погляду можливого впливу на кінцеві результати діяльності слід розрізняти динамічний та статичний ризики. Динамічний ризик може бути зумовлений непередбачуваними змінами вартості основного капіталу внаслідок прийняття певних управлінських рішень або непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі. Цей тип ризику може стати причиною як збитків, так і доходів (за сприятливих змін). Статичний ризик завжди призводить до збитків, оскільки його сутнісна характеристика пов'язана з утратою реальних активів, а також з утратою доходу через недієздатність суб'єкта господарювання.

Потрібно якомога точніше визначити всі непередбачувані обставини, що можуть виникнути в майбутньому. При цьому використовують відомі методи оцінки ризику, серед яких статистичний, експертний, а також їх комбінації.

Розробка заходів профілактики ризиків.

Серед них виділяють ефективне прогнозування і систематичне планування діяльності фірми, розробку альтернативних планів; розробка заходів з мінімізації шкоди. Головними з них є:

1. Передача частини ризику іншим особам або організаціям через страхування або хеджування. Останнє є способом зменшення ризику господарської діяльності шляхом укладення довгострокового контракту на постачання продукції між постачальниками і споживачами. Страхування передбачає, що одна сторона (страхувальник) за певну суму (страховий внесок чи премію) погоджується заплатити іншій стороні (страховику) за умов, що їх зазначено в страховому контракті, завчасно визначену грошову суму, якщо страхувальник матиме збитки чи шкоду.

2. Самострахування шляхом створення резервних фондів і покриття збитків за рахунок частини власних обігових коштів.

Імовірність кожного типу ризиків різна, як і сума шкоди, яку вони можуть завдати. Тому в бізнес-плані слід розглядати лише ті ризики, які найімовірніші в даному бізнесі.

Тема 8. Презентація бізнес-плану.

Знати та розуміти:

Цілі та завдання презентації бізнес-плану. Чинники, що приваблюють потенційних кредиторів та інвесторів до фінансування та співпраці. Зміст та організація проведення презентації бізнес-плану. Засоби підвищення ефективності презентації.

Ваш бізнес-план повинен виглядати професійно. Це рекламний документ, який представляє як вас, так і ваш бізнес. Зокрема, про вашу компетенції будуть судити не тільки за змістом, але і за зовнішнім виглядом бізнес-плану. Це зовсім не означає, що він повинен бути ускладнений і перевантажений великою кількістю матеріалу чи дорого виданий. Бізнес-план повинен бути простий, функціональний, зрозумілий і легкий у використанні.

Складіть ваш план таким чином, щоб інвестори могли легко відшукати в ньому цікаві для них параграфи, так як не кожен з них захоче читати весь бізнес-план цілком. На першій сторінці плану слід помістити зміст.

Необхідно також передбачити якесь функціональний розподіл голів. Використання таблиць, діаграм і графіків зазвичай сприяє більш повного сприйняття інформації. При складанні більшості планів для подання фінансової інформації часто використовують розвороти.

Найчастіше бізнес-план містить конфіденційну інформацію про ваш бізнес, тому вам слід ретельно контролювати його поширення. Деякі бізнесмени нумерують кожен примірник. Інші при першому знайомстві з потенційним інвестором постачають його коротким оглядом або зведенням даних і тільки в тому випадку, якщо інвестор висловив свою зацікавленість, представляють йому детальний план.

Перед тим, як надіслати складений план потенційним інвесторам, вам необхідно ознайомити з ним всіх членів вашої команди, а також отримати від свого бухгалтера підтвердження того, що всі фінансові викладки в порядку. Немає нічого гіршого, якщо при діловій зустрічі з потенційним інвестором і побічно - через він сам вкаже вам на зроблені вами помилки.

Пошук фінансування займе більше часу, ніж ви припускаєте. Ви повинні скласти розклад ваших ділових зустрічей з потенційними інвесторами, в якому повинно бути відображено, кого і коли ви повинні побачити, коли ви очікуєте прийняття ними конкретних рішень і що ви будете робити в тому випадку, якщо інвестори або кредитори відкинуть ваші пропозиції. Можливо, ви визначите будь-які граничні терміни отримання фінансів. Ваші інвестори також повинні знати про це.

Метою будь-якого інвестора, будь то інвестор-акціонер, який бере участь в прибутку, або кредитор, який дає позики під відсотки, є отримання прибутку. Він повинен бути впевнений в тому, що ймовірно винагороду варто того ризику, на який він йде, даючи вам позику. Добре підготовлений бізнес-план допоможе вам переконати свого інвестора в привабливості вашого бізнесу.

В очах потенційного інвестора найбільш важливим фактором є ваші особисті якості, а також особисті якості всього керівного складу вашої фірми. Потенційні кредитори хочуть побачити вашу зацікавленість, ентузіазм, щирість, а також багато інших якостей, які свідчили б про ваш талант керівника і компетентності і з'явилися б запорукою успішного виконання ваших планів.

Для того, щоб забезпечити своєму бізнесу процвітання, ви повинні володіти істинним бажанням досягти своєї мети, що доходить майже до рівня життєвої необхідності. Ви також повинні бути готові йти на ризик - але лише помірний ризик, який ви в змозі подолати. Енергія і ентузіазм повинні поєднуватися з сильним почуттям реальності при оцінці стану бізнесу на ринку і його потенціал.

Інженер з технічною освітою, який має вдалу виробничу ідею, проте сам прагне лише до того, щоб виготовляти і вдосконалювати прототипи, і не цікавиться питаннями їх масового виробництва і продажу, не зможе знайти спонсора, який бажає його субсидувати, поки не об'єднається з іншими людьми, що володіють тими якостями, яких особисто йому не вистачає.

Дуже важливо переконати інвестора в ваших здібностях. З цією метою можна пред'явити йому деякі документи і звітні матеріали. Компетентність в технічних питаннях, підкріплена наявністю офіційних патентів, буде гарантом захищеності вашого проекту від спроб копіювання з боку конкурентів. І все ж вирішальним фактором, що дозволяє кредитуру переконатися в тому, що всі ваші плани увінчаються успіхом, є сукупність талантів і здібностей керівного складу вашої фірми. Вони можуть бути продемонстровані не тільки безпосередньо - наданням особистих характеристик і т.д., але рівень компетентності та професіоналізму самого плану. Бізнес-план піддається процедурі початкового відсіювання, в результаті якої ваші потенційні кредитори вирішують, погоджуватися їм на фінансування вашої діяльності чи ні, тому презентація бізнес-плану повинна стати для вас засобом демонстрації всіх ваших кращих якостей і переконання інвесторів в компетентності вашої команди.

4. ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Сутність поняття “бізнес-план”.
2. Основні функції бізнес-плану.
3. Класифікація бізнес-планів.
4. Цілі розробки бізнес-плану.
5. Формування інформаційного поля.
6. Загальна методологія розробки бізнес-плану.
7. Логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану.
9. Основні завдання та сутність внутрішнього аналізу.
11. Формування цілей діяльності фірми.
12. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії.
13. Фактори, що впливають на зміст і структури бізнес-плану.
14. Етапи формування структури бізнес-плану.
15. Складові бізнес-плану.
16. Логіка розробки бізнес-плану.
17. Вимоги до стилю написання і оформлення бізнес-плану.
18. Функціональне призначення резюме.
20. Методи аналізу стану справ у галузі.
21. Основні складові концепції “поведінки” фірми в галузі.
22. Загальна характеристика фірми.
23. Цілі, логіка розробки та структура розділу “Дослідження ринку”.
24. Вибір цільового ринку.
25. Оцінка впливу зовнішніх чинників на бізнес.
26. Завдання та логіка розробки маркетинг-плану.
27. Етапи процесу формування цілей маркетингової діяльності фірми.
28. Етапи опрацювання стратегії маркетингу.
29. Засоби реалізації стратегії маркетингу.
30. Стратегія збуту та реалізації продукції фірми.
31. Політика ціноутворення.
33. Прогнозування обсягів продажу продукції фірми.
34. Завдання та логіка розробки виробничого плану.
35. Структура виробничого плану.
36. Цілі та структура організаційного плану.
37. Обґрунтування вибору організаційної форми бізнесу.
38. Визначення потреб фірми в персоналі.
40. Організаційна схема управління фірмою.
41. Кадрова політика і стратегія фірми.
43. Сутність підприємницького ризику.
44. Основні види ризиків у сучасному бізнесу.
45. Концепція управління ризиками.
46. Способи реагування на загрози бізнесу.
48. Значення розробки фінансового плану.
49. Особливості розробки фінансового плану.
50. Структура фінансового плану.
57. Сутність презентації бізнес-плану.
58. Чинники, що приваблюють потенційних партнерів та інвесторів до фінансування та співробітництва.
59. Організація проведення презентації бізнес-плану.
60. Засоби підвищення ефективності презентації бізнес-плану.