

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин**  
**ім. Б.Д. Гаврилишина**

**Кафедра міжнародного бізнесу і туризму**

**ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**  
дисципліни

***“Бізнес-планування”***

**для підготовки бакалаврів з напрямку підготовки 6.030601 “Менеджмент”**

**Тернопіль – ТНЕУ**  
**2016**

## Лекція № 1

### Тема 1. Сутність бізнес-планування та особливості його здійснення на підприємстві

1. Зміст та предмет бізнес-планування діяльності підприємства.
2. Функції та цілі розробки бізнес-плану.
3. Формування інформаційного поля бізнес-плану.
4. Загальна методологія розробки бізнес-плану.

#### 1. Зміст та предмет бізнес-планування діяльності підприємства

Важливим елементом планування, який у вирішальній мірі може передбачати реакцію підприємства на вимоги зовнішнього середовища та підтримувати його відповідну поведінку на ринку, є бізнес-планування.

Бізнес-планування (ділове планування) – це самостійний вид планової діяльності, яка безпосередньо пов'язана з підприємництвом. Результатом бізнес-планування є складання бізнес-плану. Бізнес-планування є потужним інструментом, за допомогою якого можна контролювати і управляти виробництвом. Дотримання методології бізнес-планування дозволить вдало розробити бізнес-план і таким чином отримати надійний інструмент у змаганні з конкурентами і в розширенні своєї особистої справи.

У сучасних умовах підприємства не можуть існувати автономно. Тому під час прийняття рішень необхідно враховувати не тільки всі внутрішні можливості підприємства, але і орієнтуватися на зовнішнє середовище, яке є складним і неоднорідним. Щоб це врахувати необхідно ґрунтовно спланувати всі майбутні дії підприємства, передбачивши всі можливі варіанти розвитку подій. Саме цей процес називається бізнес-плануванням, а результатом його завжди є готовий бізнес-план. Будь-яке підприємство повинне уміти швидко та адекватно реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі та всередині самого підприємства, і саме кваліфікаційне бізнес-планування у багатьох випадках забезпечує адекватну реакцію на зміни.

Призначення бізнес-планування впливає із його мети:

- визначення рівня життєздатності та стійкості підприємства;
- виявлення сильних та слабких сторін підприємства;
- конкретизація стратегії розвитку за допомогою системи кількісних і якісних показників;
- забезпечення підтримки інвесторів та акціонерів;
- зниження і передбачення ризиків підприємницької діяльності;
- аргументування системи доказів, які переконують інвестора у вигідності проекту;
- розвиток перспективного (стратегічного) погляду на підприємство та його ринкове середовище за допомогою досвіду планування.

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

Бізнес-план є документом, який містить систему пов'язаних в часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання прибутку, внаслідок реалізації підприємницького проекту. Бізнес-план – це план розвитку підприємства, необхідний для освоєння нових сфер діяльності, створення нових видів бізнесу. Бізнес-план – це документ, що містить комплексну інформацію про будь-якого роду проект: про його цілі, завдання, бізнес-процеси, структуру, грошові потоки, проблеми, перспективи тощо. Бізнес-план дозволяє об'єктивно оцінити ефективність бізнесу й прийняти зважене рішення про необхідність вкладення коштів у його створення або розвиток.

Бізнес-план необхідний – діючим підприємствам, ініціаторам проектів, інвесторам, банкам:

- дає оцінку фінансового становища й конкурентоспроможності підприємства на діючому й новому ринку товарів і послуг;
- визначає коло проблем діючого бізнесу, шляхи їх розв'язку;
- бізнес-план необхідний для оцінки фінансової й економічної ефективності нових проектів;

- визначає реальність одержання бажаного прибутку, повернення кредиторам вкладених коштів;
- бізнес-план включає вивчення ємності й перспективності розвитку майбутнього ринку збуту;
- бізнес-план виявляє можливі "підводні камені", що підстерігають нову справу в перші роки її реалізації;
- на основі показників бізнес-плану можна регулярно контролювати стан справ.

Бізнес-план на відміну від інших документів планування підприємства стосується:

- планування започаткування та реалізації окремого бізнес-проекту підприємства;
- планування окремих напрямів, видів економічної діяльності чи створення окремого стратегічного підрозділу підприємства;
- обґрунтування перспективних напрямів розвитку господарсько-фінансової діяльності суб'єкта господарювання.

Відповідно бізнес-план розробляється підприємством перед його створенням (для обґрунтування доцільності інвестицій та ефективності господарювання, а також розміру статутного капіталу); для планування розвитку (у випадку діючого підприємства); для обґрунтування економічної доцільності започаткування нових видів діяльності чи створення нових стратегічних господарських підрозділів, бізнес-одиниць підприємства).

Основна мета розробки бізнес-плану – спланувати господарську діяльність підприємства на найближчі та віддалені періоди відповідно до потреб ринку і можливостей отримання необхідних ресурсів. Це документ, який містить комплексне обґрунтування стратегії (програми) розвитку всіх сфер діяльності підприємства на основі поточного та перспективного планування такої діяльності.

Методологічні засади розробки бізнес-плану, які включають в себе принципи, методологію, інформаційну базу бізнес-планування та вимоги до

формування бізнес-планів, які узагальнені і запропоновані вітчизняною практикою, розглядають дуже широкий спектр цих складових. Вимоги до написання бізнес-плану розглядаються у двох напрямках: вимоги до оформлення його як документу та вимоги до його структури і змісту основних розділів.

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

Зміст бізнес-плану визначається типом підприємства, його виробничими функціями та ступенем юридичної самостійності. Виокремлюють наступні плани:

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

Основними функціями бізнес-плану, в яких комплексно розкривається його сутність, є:

- 1) надання всебічної інформації кредиторам та інвесторам про підприємство, насамперед про його стабільність та ефективність;
- 2) обґрунтування основної мети підприємницької діяльності;
- 3) стислий опис підприємницької діяльності, зокрема процесу виробництва;
- 4) характеристика товару або послуги, їх якості;
- 5) обґрунтування прогнозу розвитку виробництва;
- 6) комплексне дослідження ринку;

7) визначення життєздатності підприємства в умовах внутрішньої та зовнішньої конкуренції;

8) обґрунтування ефективності підприємства на основі оцінки витрат, цін та очікуваного прибутку, що є прерогативою фінансового плану;

9) оцінка професійного рівня управлінського персоналу (підприємця, менеджерів та інші), ефективності їхньої роботи.

Крім того, бізнес-план 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.

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

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

*Інформаційне поле бізнес-плану* – це сукупність документів чи даних правового, політичного, економічного, комерційного, науково-технічного, зовнішньоекономічного та соціального характеру, які забезпечують інформаційні потреби підприємця в процесі опрацювання бізнес-плану.

Процес розробки бізнес-плану починається зі збору інформації, яка стосується бізнес-проекту (інформаційного поля бізнес-плану). Ця інформація стає базисом подальших економіко-математичних розрахунків. Інформаційну базу бізнес-планування можна умовно розділити на дві групи даних: внутрішні (які можна одержати безпосередньо на підприємстві – фінансова та статистична звітність, інформація управлінського обліку) та зовнішні (одержання яких передбачається із зовнішнього середовища функціонування підприємства – статистичні бюлетені, маркетингові дослідження ринку, нормативно-правові

параметри, інші). Інформація, необхідна для розробки бізнес-плану формується, як правило, за такими напрямками: маркетингова; виробнича; фінансова; загальноекономічна; галузева; передбачення та припущення стосовно окремих параметрів майбутнього бізнесу.

Джерелами отримання інформації є:

- власний досвід практичної роботи та інтуїцію;
- безпосередні контакти з потенційними клієнтами, постачальниками, контрагентами;
- інформація про конкурентів, одержана за рахунок придбання їх товарів, відвідування спеціалізованих виставок, збору рекламної інформації інші;
- статистична інформація про тенденції розвитку галузі;
- поточні аналітичні огляди економічної ситуації;
- публікації з питань підприємництва.

#### **4. Загальна методологія розробки бізнес-плану**

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.

Загальна методологія розробки бізнес-плану передбачає наступні етапи.

1-й етап. Формування інформаційного забезпечення розробки бізнес-плану.

Перший етап підготовки бізнес-плану включає збір інформації про вимоги до нього щодо даної галузі та масштабів діяльності. Крім того, необхідно сформулювати комплекс правової, політичної, економічної, комерційної, науково-технічної, зовнішньоекономічної інформації для забезпечення процесу його розробки.

II-й етап. Розробка концепції та визначення цілей бізнес-плану.

Даний етап передбачає опрацювання концепції майбутнього бізнесу, тобто принципів рішень, що становитимуть основу бізнес-плану.

III-й етап. Збір та аналіз інформації щодо обраної підприємницької ідеї, формулювання цілей та завдань.

На цьому етапі збирається маркетингова, виробнича, фінансова та загальноекономічна інформація, що безпосередньо стосується обраної ідеї (бізнесу), способів її реалізації, можливих перешкод та сприятливих чинників. Оцінюються також сильні та слабкі сторони діяльності підприємства.

Приймається рішення про те, чим даний бізнес (виготовлена продукція) буде відрізнятися від продукції конкурентів, за рахунок чого створюватимуться конкурентні переваги підприємства в даному бізнесі.

Важливим моментом цього етапу є визначення стратегічних та першочергових цілей підприємства, а також завдань та термінів їх виконання. Цілі повинні відображати той рівень бізнесу, якого хоче досягти підприємець (підприємство). При цьому досягнення їх можливе через вирішення конкретних завдань, що формують спосіб досягнення. Загальні завдання розділяють на складові, що уточнюють та конкретизують діяльність підприємства, тобто таким чином формується план дій.

IV етап. Основний (розробка бізнес-плану).

На основній стадії здійснюється безпосередня розробка конкретного бізнес-плану.

На його зміст та структуру впливають масштабність бізнесу та обсяг потреб у грошових коштах. Для масштабного проекту, що потребує значних інвестицій, бізнес-план повинен висвітлювати максимально широке коло питань, включати детальні та ретельно обґрунтовані розрахунки.

V-й етап. Презентація бізнес-плану.

Презентація, тобто публічне представлення бізнес-плану, здійснюється для ознайомлення зацікавлених осіб з новим бізнесом, демонстрації сутності



підприємницької ідеї, налагодження ділових стосунків із потенційними інвесторами (кредиторами).

Важливим в процесі презентації є демонстрація очікуваних обсягів продажу в динаміці, обґрунтування обсягів необхідних інвестицій та напрямів їх використання, доведення прибутковості вкладеного капіталу. Доцільно зосередити увагу на вмінні передбачити всі можливі ризики в ході реалізації бізнес-плану та розробити заходи для його зниження.

В ході проведення презентації особливе значення має демонстрація особистих якостей керівника, його зацікавленості у своїй справі, професійна компетентність, здатність сформуванню кваліфіковану команду менеджерів.

*Література:* 1; 2; 12; 14; 16; 17; 19; 22.

## **Лекція № 2**

### **Тема 2. Види і об'єкти планування діяльності підприємства**

1. Види планів необхідних для ефективного управління діяльністю підприємства та їх класифікація.
2. Характеристика підходів до планування діяльності підприємства.
3. Причини, що викликають необхідність планування діяльності підприємства.
4. Організація розроблення планів.

#### **1. Види планів необхідних для ефективного управління діяльністю підприємства та їх класифікація**

У практичній діяльності підприємство використовує різні види планів.

У цілому, бізнес-плани можна розділити на дві основні категорії:

1. Для зовнішнього використання. Такі бізнес-плани застосовуються як обґрунтування для залучення необхідних фінансових коштів, партнерів, а саме:
  - бізнес план для залучення інвесторів;
  - бізнес план для одержання кредиту;
  - бізнес план для продажу діючого бізнесу.

2. Для внутрішнього використання – використовуються постійно в якості інструмента управління. Можна виділити три види бізнес-планів, які важливі у формальному процесі планування, як функції керування бізнесом:

- управлінські бізнес-плани – застосовуються для управління поточною діяльністю й розвитком підприємства.

- бізнес-плани проектів – спрямовані на планування й управління проектами, реалізованих у рамках конкретного підприємства.

- разові (цільові) бізнес-плани – спрямовані на прийняття окремих рішень, пов'язаних з управлінням бізнесом.

За об'єктами планування розрізняють наступні види планів:

- план виробництва (номенклатура, асортимент та кількість продукції, що виготовляється в натуральних та вартісних показниках, виробнича потужність, трудомісткість виробничої програми);

- план товарообороту (структура та обсяги реалізації товарів);

- план продажу (визначення можливих обсягів продажу, формування портфелю замовлень, освоєння нових видів продукції);

- фінансовий план (баланс доходів та витрат, план грошових надходжень);

- план з праці та персоналу (продуктивність праці, чисельність персоналу);

- план матеріально-технічного забезпечення (потреба в матеріалах, паливі, обладнанні);

- план витрат (собівартість, калькуляція, кошторис);

- план інвестицій (обсяги та джерела інвестиційних коштів за напрямками інвестицій, зведений план інвестицій).

В залежності від тривалості планового періоду плани поділяються на:

- довгострокові (перспективні);

- середньострокові;

- короткострокові (поточні).

За змістом планових рішень плани поділяють на:

- стратегічні;
- тактичні;
- оперативно-календарні;
- бізнес-плани.

За рівнем невизначеності:

- детерміновані;
- стохастичні.

За часовою орієнтацією цілей:

- реактивні;
- інактивні;
- преактивні;
- інтерактивні.

За рівнем планування:

- на рівні підприємства;
- на рівні підрозділів підприємства.

За функціональним призначення:

- інвестиційні;
- фінансові.

*Існують два основні типи бізнес-плану розвитку підприємства:*

1. Бізнес-план створення підприємства, або так званий стартовий бізнес-план (business plan of start-up).

2. Бізнес-план розвитку вже існуючого підприємства.

План підприємства по своєму змісту представляє сукупність взаємозалежних заходів щодо підвищення прибутку за рахунок збільшення ефективності використання всіх застосовуваних ресурсів і реалізації продукції. Успішність, ефективність системи планування визначається значною мірою рівнем її організації, що спрямована на планомірне сполучення основних елементів системи планування: персонал, який займається плануванням; механізм планування; процес планування; засоби, що забезпечують процес планування.

## **2. Характеристика підходів до планування діяльності підприємства**

Планування – одна із функцій управління підприємством.

Планування діяльності підприємства здійснюється на засадах відповідної підходів, які передбачають:

- визначення і обґрунтування основної мети і завдань підприємства;
- оформлення поставленого завдання, встановлення відповідних показників і завдань для виконавців;
- деталізацію завдання за видами та обсягами робіт, конкретними робочими місцями і термінами виконання;
- детальні розрахунки витрат та отриманих результатів на весь період планування.

Планування має на меті довгострокове забезпечення результативності підприємства і освоєння його нових можливостей. Для цього необхідно найбільш повно враховувати зміни в навколишньому середовищі, які являють собою потенційні загрози і майбутні можливості для підприємства. Потрібно передбачити непередбачувані сили, критичні тенденції із сторони оточення та обмежити їх можливий вплив на підприємство.

В залежності від того, яке значення має той чи інший тип в процесі планової діяльності, планування розділяють на три основних типи: стратегічне, тактичне та оперативне.

Процес планування можна поділити на декілька етапів:

1. Фірма провадить дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Визначає головні компоненти.
2. Фірма визначає бажані напрямки та орієнтири своєї діяльності: бачення, місія, комплекс цілей.
3. Стратегічний аналіз. Фірма порівнює бажані цілі та результати досліджень внутрішнього та зовнішнього середовища, які обмежують рух бажаних показників.
4. Відбувається вибір однієї з альтернативних стратегій та її розробка.
5. Підготовка остаточного стратегічного плану.

6. Середньострокове планування. Підготовка середньострокових планів та програм.

7. Розробка річних оперативних планів та проектів на основі стратегічного плану та середньострокового.

8 та 9. Визначають передумови для створення нових планів.

### **3. Причини, що викликають необхідність планування діяльності підприємства**

Планування є економічною основою ринкових відносин всіх господарюючих суб'єктів незалежно від форми власності. Чим більше самостійності надається підприємствам, тим актуальнішою стає потреба в плануванні. Для них важливо не виправляти помилки або компенсувати отриманий збиток, а запобігти можливому невдалому результату в майбутньому.

Ринкова економіка вимагає від процесу планування детального дослідження умов діяльності, використання нових методів та прийомів обґрунтування планових завдань.

План повинен бути життєздатним та гнучким відносно внутрішніх та зовнішніх умов, легко піддаватися змінам під впливом нових вимог, нової нормативної інформації, наукових розробок, а також при появі нових проблем та цілей.

В умовах невизначеності зовнішнього середовища одним із головних завдань керівництва будь-якого господарюючого суб'єкту є найбільш точне визначення того, що саме виготовляти та продавати на ринку. Отже, планування є основою організації діяльності та управління підприємством, служить базою для розробки та прийняття життєво важливих для нього рішень. Чим вище рівень невизначеності, що породжується нестабільністю, тим значнішою є роль планування.

Планування для підприємців є засобом забезпечення становлення та розвитку бізнесу, необхідною складовою для приведення діяльності у відповідність до вимог ринку.

Основними чинниками зростаючої ролі планування в умовах сучасного господарювання є:

- динамічність зовнішнього середовища;
- збільшення розмірів підприємства та розширення напрямів його діяльності;
- критерій щодо результату діяльності: максимум прибутку на одиницю витрат;
- збільшення масштабу та комплексності господарських завдань;
- зростаюче значення часу;
- обмеженість ресурсів;
- забезпечення рентабельності витрат і капітальних вкладень;
- необхідність отримання фінансування для досягнення цілей;
- вплив на процес реалізації плану зовнішнього середовища;
- зростання продуктивності праці.

#### **4. Організація розроблення планів**

В організаційному аспекті особливо важливим є питання централізації та децентралізації у виконанні робіт пов'язаних із плануванням.

Під час визначення співвідношення централізації та децентралізації в плануванні вирішальне значення має принципове регламентування повноважень щодо прийняття рішень та підпорядкованості для суб'єктів планування в підрозділах підприємства. Крім цього, важливу роль відіграють різновид і значущість відповідного об'єкта планування.

У практиці планування можна виділити три напрями планування: прогресивне, ретроградне і кругове.

*Прогресивне планування* (спосіб “знизу-вгору”). Планування здійснюється від нижчих рівнів підприємства до вищих.

*Ретроградний метод* (“зверху-донизу”). У цьому випадку процес планування здійснюється, виходячи із планування підприємства, шляхом деталізації його показників зверху донизу по ієрархії. При цьому структурні підрозділи повинні перетворювати плани, що надходять, у плани своїх підрозділів.

*Круговий метод* (“зустрічне планування”). Він являє собою синтез вищерозглянутих методів. Круговий метод передбачає розробку планів у два етапи. На першому етапі (“зверху-вниз”) виробляється поточне планування за основними цілями. На другому етапі (“знизу-вгору”) розробляється кінцевий план на основі деталізованих планів. При цьому, в плани включаються найбільш позитивні рішення.

Центральний відділ планування на підприємстві займається передусім розробленням та вдосконаленням системи планування на підприємстві. Крім цього відділу планування на підприємстві мають діяти також інші структурні одиниці, які здійснюють планувальні функції як централізовано, так і децентралізовано. Планування за окремими функціями виробничо-господарської діяльності у вітчизняній практиці здійснювалося спеціалізованими відділами: планово-виробничим, планово-економічним, праці й заробітної плати, матеріально-технічного забезпечення і збуту та інше. За кордоном широко використовують створення спеціалізованих комісій (комітетів), до роботи у яких на тривалий термін залучають залежно від конкретних проблем різних керівників, менеджерів та професіоналів. Вони проводять процеси планування підприємства в цілому або розробляють окремі комплекси планів. Важливою функцією таких комісій є проведення нарад з планування, на яких затверджуються плани й доводяться до відповідних лінійних і функціональних структурних підрозділів. На нарадах обговорюють також фінансово-економічні результати роботи, аналізують виконання планів і причини відхилень.

Активно дискутується питання про передавання частини планувальних, особливо допоміжних, функцій стороннім консультативним фірмам або

індивідуальним консультантам. Належить бути обережними у передаванні внутрішньої інформації зовнішнім консультантам, оскільки вона може мати конфіденційний характер і цікавити конкурентну розвідку.

*Література:* 1; 2; 12; 14; 16; 17; 19; 21.

### **Лекція № 3**

#### **Тема 3. Підготовча стадія розробки бізнес-плану**

1. Логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії.
2. Оцінка сприятливих зовнішніх можливостей та загроз реалізації бізнес-проекту.
3. Виявлення сильних і слабких сторін підприємства (бізнес-проекту).
4. Визначення місії підприємства (бізнес-проекту) та формування цілей його діяльності.
5. Аналіз стратегічних альтернатив та обрання стратегії.

#### **1. Логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії**

У широкому розумінні стратегія – це генеральна довгострокова програма (спосіб) дій та порядок розподілу пріоритетів і ресурсів підприємства для досягнення своїх цілей. Логіка розробки стратегії в теорії має нескладний вигляд. Щоб опрацювати стратегію підприємства, достатньо знайти відповіді на три ключові запитання: 1. Яким є місце підприємства в даний момент? 2. Куди підприємство прямує? 3. Як підприємству 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, здійснюється постановка цілей, тобто визначення того, чого конкретно і коли саме підприємство хоче досягти. Цілі мають відображати такий рівень бізнесу, якого прагне досягти підприємство, 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 підприємству усвідомити природу майбутнього бізнесу та визначити його місію. Водночас точно сформульовані напрямки діяльності допомагають встановити конкретні, кількісно визначені цілі, з'ясувати, на що власне сподівається підприємство.

3. Досягти мети можна різними способами. Вибір способу досягнення мети передбачає визначення конкретних завдань. Стратегія 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 складові, що конкретизують та уточнюють напрямок діяльності. Таку деталізацію називають складанням плану дій.

## **2. Оцінка сприятливих зовнішніх можливостей та загроз реалізації бізнес-проекту**

*Реалізувати бізнес-план* – це означає виконати всі робочі завдання на підприємстві й поза ним, необхідні для того, щоб перевести бізнес-проект зі стадії бізнес-плану у виробничу стадію. Необхідно скласти реалістичний графік для різних стадій фази реалізації проекту. У такому графіку повинні бути визначені стадії реалізації бізнес-плану в термінах ресурсів і тривалість кожної стадії. План реалізації повинен містити графік, що поєднує різні стадії реалізації у послідовну схему дій. Це докладний розклад повинен охоплювати

всю інвестиційну фазу, включаючи період від рішення про капіталовкладення до початкової стадії виробництва й подальшого функціонування бізнес-проекту.

Для різних стадій реалізації бізнес-проекту потрібні неоднакові періоди часу. Це залежить від умов у країні й вимог конкретного бізнес-плану. Між моментом ухвалення рішення про капіталовкладення й початком реалізації бізнес-проекту проходить значний період часу. У цей період відбуваються наступні основні дії:

- призначення команди по реалізації бізнес-проекту;
- утворення фірми, якщо буде потреба;
- фінансове планування;
- організаційне оформлення;
- придбання й передача технології;
- основний інжиніринг;
- попереднє визначення підрядників, консультантів і постачальників;
- підготовка заявочних документів;
- виставляння пропозицій;
- пропозиція ціни;
- оцінка пропозицій;
- переговори й укладання контрактів;
- докладний інжиніринг;
- придбання землі;
- будівельні роботи;
- встановлення устаткування;
- закупівля матеріалів і сировини;
- передвиробничий маркетинг;
- навчання й призначення на посади;
- запуск і початок виробництва.
- підтримка й розвиток виробництва.

У реалізації можуть брати участь як місцеві, так й іноземні сторони.

У деяких випадках період впровадження може бути таким тривалим, що дані бізнес-плану старіють і мають потребу у перегляді. Дані по витратах повинні бути датовані й документовані так, щоб дозволити безперервне відстеження цін і методом прогнозів, і шляхом збору реальної інформації. Порівнюючи реальні дані, що накопичуються під час фази реалізації, з даними, представленими на стадії вивчення, можна визначити вплив будь-яких перевищень витрат на ліквідність, фінансові вимоги й загальну прибутковість проекту.

Планування реалізації бізнес-проекту й складання бюджету включають наступні основні завдання:

- визначення типу робочих завдань на підприємстві й поза ним, рішення яких необхідне для реалізації бізнес-проекту;
- визначення логічної послідовності подій у робочих завданнях;
- підготовку графіка реалізації, що визначає положення робочих завдань коректно в часі й враховуючи відповідний час для завершення кожного індивідуального завдання;
- визначення ресурсів, необхідних для рішення індивідуальних завдань і відповідних витрат;
- підготовку бюджету реалізації й потоків коштів, які забезпечать фінансування на всьому протязі процесу реалізації й експлуатації бізнес-проекту;
- документування усіх даних реалізації, що дозволяє коректувати плани й бюджет реалізації, так само як і прогнози, зроблені під час складання бізнес-плану.

### **3. Виявлення сильних і слабких сторін підприємства (бізнес-проекту)**

Розвиток практично будь-якого підприємства неможливий без уважного дослідження конкурентів на існуючому ринку товарів або послуг. Необхідна постійна робота над пошуком слабких місць у конкурентів і, навпаки, аналіз їх сильних сторін.

Перш за все, виявити як діючих, так і можливих конкурентів. При цьому з'ясовується, які конкретно суб'єкти підприємницької діяльності є основними конкурентами, хто з конкурентів займає найбільш сильні позиції на ринку. Важливо з'ясувати і яка частка кожного з конкурентів на ринку. У ході вивчення ціноутворення у конкуруючих структур, з'ясувати, ціну на товари або послуги, пропонувані конкурентами на ринку. Аналізується їх політика в галузі надання бонусів, знижок та інше. При моніторингу політики конкурентів у просуванні товарів і послуг, потрібно акцентувати увагу на рекламні акції. Вивчається періодичність реклами конкуруючої організації, визначається, як і що рекламується.

Важливо проаналізувати відгуки покупців товарів і послуг на проведені конкурентами рекламні акції. При проведенні аналізу політики у сфері збуту і дистрибуції товарів і послуг, з'ясувати і в якій значити канали збуту послуг або товарів конкурентів. Аудит роботи сервісної політики дозволяє виявити додаткові послуги у конкуруючих структур. Виробляється робота і з систематизації всіх слабких і сильних сторін конкурентів з позиції покупців товарів або послуг.

Для визначення діяльності конкурентів, та отримання математично обґрунтованої інформації, необхідно використовувати методи математичного аналізу. Вітчизняним підприємствам слід використовувати методи математичного аналізу для отримання більш точних результатів діяльності конкурентів. Існують три найбільш часто використовуваних методи: кореляційно-регресійний (використовується для знаходження взаємозв'язків явищ); кластерний (використовується для групування об'єктів аналізу в порівняно однорідні групи); дисперсійний (використовується для пошуку залежностей експериментальних даних шляхом дослідження значущості відмінностей у середніх значеннях).

*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 підприємства.

Сильні сторони підприємства. Найбільш серйозну проблему у будь-якому бізнесі становить конкуренція. Тому підприємці, як правило, шукають для свого підприємства 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.

Слабкі сторони підприємства. Вони є якостями, котрих не вистачає підприємству у порівнянні з конкурентами.

Існують різні аспекти діяльності, що можуть визначати сильні сторони підприємства. Для впорядкування процесу їх оцінювання в рамках внутрішнього аналізу виокремлюють такі функціональні види діяльності та ресурсів: маркетинг; виробництво; персонал; дослідження і розробки; фінанси.

Практично для аналізу та оцінки сильних і слабких сторін часто використовується форма балансу. Актив балансу становлять унікальні, специфічні, особливі якості підприємства, 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 — *threats* — загрози.

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.

#### **4. Визначення місії підприємства (бізнес-проекту) та формування цілей його діяльності**

*Місія* – це найбільш загальні орієнтири як правило, зовнішнього спрямування функціонування підприємства, що відображають зміст його існування, його філософію, бачення свого місця в даному бізнесі, в регіоні, в суспільстві. Необхідність формування місії викликається наступним. В ринковому середовищі підприємство має постійно заявляти про себе, формувати, насамперед у клієнтів, заінтересованість, певний імідж. З другого боку, воно повинно об'єднати дії персоналу в обраному напрямку, консолідувати трудовий колектив. І в першому, і в другому випадках напрошується висновок про необхідність оголошення конкретних цілей підприємства. Однак цього робити зважаючи на конкурентів, не можна. Йдеться про виробничо-комерційну таємницю фірми. Тому і формують місію підприємства, яка загально відображає цілі, не розкриваючи згадану таємницю.

*Принципи формування місії.* Саме тому, виходячи з необхідності місії, головними принципами її формування на підприємстві є:

1. Стислість і декларативність формулювання (інколи одним ємним реченням, гаслом). В ньому відсутні конкретні цифри зростання і розвитку підприємства, засоби досягнення успіху.

2. Переважно зовнішня спрямованість, насамперед на потенційного споживача.

Адже останнього зовсім не цікавить одна з основних цілей підприємства - максимізація прибутку, зате він цікавиться ціною, якістю, умовами продаж і обслуговування. А без споживача, без його високого і постійного інтересу до

продукції підприємства мріяти про високі прибутки проблематично. Тому первинним у діяльності підприємства є не прибуток, а попит споживачів. Прибуток – це вторинне, функція попиту. Споживачі ж і їх попит знаходяться у зовнішньому середовищі. Туди і повинна спрямовуватися місія підприємства. Якщо підприємство як відкрита система здатне сформулювати і забезпечити таку місію, яка задовольнятиме і стимулюватиме попит, воно одночасно буде і з прибутком.

*Приклади* формулювання місії підприємства, де враховано названі принципи. Форд місію своєї компанії сформулював так: “ми постачаємо людям дешевий транспорт”. Місія фірми “Соні” сформульована наступним чином: “здійснюючи прогрес, служити всьому світові”. Інші приклади: “що є хорошим для країни, те є хорошим для фірми”, “до світу через світову торгівлю”, “споживачі – джерело сили нашої фірми”, “смакує по-домашньому (“верес”)”. Місія також може визначатися ширше. Місія має суттєве значення. Вона, зокрема, є базою:

- для розробки і узгодження цілей;
- для розробки всієї системи планів на підприємстві;
- для об'єднання дій персоналу в обраному напрямку;
- для відносин із зовнішніми учасниками ринку.

*Цілі підприємства* – це його бажаний стан, конкретні межі, яких воно має досягнути в усіх сферах діяльності в кінці стратегічного періоду і на проміжних етапах.

*Значення цілей.* Значення цілей важливе. За свідченням Ансоффа, 98% усіх невдач в бізнесі пов'язані із відсутністю у бізнесменів зрозумілих, чітких цілей. Враховуючи нестабільність зовнішнього середовища українських підприємств, відсутність у їхніх керівників навичок стратегічного мислення, слід пам'ятати і про величезну мобілізуючу роль цілей.

Важливість цілей визначається функціями, які вони виконують:

- визначення критеріїв для прийняття рішень;
- ініціативи або мотиву дій персоналу;

- інструменту управління (вимоги до дій персоналу, визначення напрямків розвитку підприємства);
- координації (забезпечення безконфліктності осіб, які приймають рішення, узгодження дій підрозділів);
- контролю (порівняння оперативних показників стану підприємства з цільовими).

Цілі конкретизують місію, виступають орієнтиром і мотивом поведінки всіх членів колективу. І, навпаки, місія є інтеграційним декларативним виразником цілей.

Цілі встановлюються в усіх сферах діяльності підприємства: щодо позиції на ринку, обсягів виробництва і асортименту, доходів і рентабельності, фінансів, інновацій, постачальників, клієнтів, стейкхолдерів, збуту, виробничих і трудових ресурсів, менеджменту, маркетингу, організації виробництва і оплати праці, соціальної сфери тощо.

Ієрархія цілей означає конкретизацію цілей. Співвідношення цілей різних рівнів в ієрархії наступне: а) цілі вищого рівня завжди більш широкі з більшим часовим інтервалом для досягнення; б) цілі нижчого рівня є засобом досягнення цілей вищого рівня. Загалом, якщо ієрархія цілей побудована правильно, то кожний підрозділ, досягаючи своїх цілей, робить внесок у досягнення цілей підприємства в цілому. Ієрархія, ранжування проводяться за допомогою декомпозиції цілей, що вимагає побудови “дерева цілей”.

## **5. Аналіз стратегічних альтернатив та обрання стратегії**

*Стратегічні альтернативи* – це набір різних варіантів стратегій, які дають змогу підприємству досягти цілей, в межах обраного напрямку й обмежень на використання ресурсів. Метою процесу формування конкретної стратегії є вибір стратегічної альтернативи, яка забезпечить підвищення ефективності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

Кожна із альтернативних стратегій, виходячи з прогнозу розвитку зовнішнього оточення, повинна представляти конкретну програму розвитку



даного підприємства, яка надається до реалізації і є зорієнтована на досягнення успіху. Базовими видами стратегічних альтернатив є:

- стабілізація (передбачає підтримку існуючих видів діяльності. Її обирають фірми, що діють у сформованих галузях зі стабільною технологією або які займають домінуюче становище на ринку. Конкретним варіантом цього типу СА є утримання фірмою існуючої частки на ринку);

- зростання (передбачає розширення фірми різними способами: шляхом інтенсифікації (ринку або продукту), інтеграції (вертикальної, горизонтальної), диверсифікації. Цю СА обирають фірми, що діють у динамічних галузях зі швидкою зміною технології);

- скорочення (передбачає різноманітні варіанти перегрупування (в бік скорочення) бізнесу фірми для підвищення його ефективності: скорочення витрат, скорочення бізнесу, "швидкого успіху", ліквідацію);

- виживання (передбачає зміну організації маркетингу і виробництва, перегляд товарної і цінової політики, жорстку економію ресурсів, удосконалення систем управління для захисту існуючого бізнесу фірми).

Комбіновані стратегічні альтернативи є поєднанням попередніх. У межах обраної базової стратегії можливі кілька варіантів рішень (напрямів дій), які є її стратегічними альтернативами. Так, базова стратегія зростання передбачає наступні СА: проникнення на нові ринки, диверсифікацію, співробітництво, зовнішньоекономічну діяльність тощо. *Стратегія стабілізації* – зменшення витрат, фінансову активізацію та економію, ревізію витрат тощо. *Стратегія виживання* – перебудову системи управління, фінансової та маркетингової діяльності тощо. *Стратегія скорочення* – скорочення витрат, скорочення бізнесу, ліквідація, скорочення з метою досягнення швидкого успіху та інші.

Проаналізувавши навколишнє середовище компанії, визначивши загрози та нові можливості, у відповідності з поставленими цілями керівництво організації може приступити до вибору стратегії. *Вибір стратегії* – центральний момент стратегічного управління. Існує безліч стратегій бізнесу,

проте більшість їх можна віднести до однієї з таких типових стратегій (за класифікацією М. Портера):

- 1) стратегія контролювання витрат;
- 2) стратегія диференціації;
- 3) стратегія фокусування.

Процес вибору стратегії умовно поділяють на такі три етапи.

1. *Розробка стратегії.* На даному етапі створюються стратегії, що дозволяють досягти поставлених цілей. Тут важливо розробити можливо більше число альтернативних стратегій, залучити до цієї роботи не тільки вищих керівників, але і менеджерів середньої ланки. Це істотно розширить вибір і дозволить не пропустити потенційно кращий варіант.

2. *Доопрацювання стратегії.* Стратегії допрацьовуються до рівня адекватності цілям розвитку організації у всьому їх різноманітті, і формується загальна стратегія.

3. *Аналіз та оцінка стратегії.* У рамках загальної обраної загальної стратегії фірми аналізуються альтернативні варіанти і оцінюються за ступенем придатності для досягнення її головних цілей. На цьому етапі відбувається наповнення загальної стратегії конкретним змістом, по окремих функціональних зонах організації розробляються приватні стратегії.

На вибір стратегії впливають різні фактори, серед яких основними є:

1. Форма бізнесу та особливості галузі, в якій працює організація. У першу чергу розглядається рівень конкуренції.

2. Стан навколишнього середовища. Чи стабільне зовнішнє оточення або схильне до частих змін? Наскільки передбачувані ці зміни?

3. Характер цілей, які ставить перед собою підприємство; цінності, якими керуються під час прийняття рішень вищі менеджери або власники підприємства.

4. Рівень ризику. Ризик є реальним фактором життєдіяльності підприємства. Занадто високий рівень ризику може привести підприємство до краху.

5. Внутрішня структура організації, її сильні та слабкі сторони. Сильні функціональні зони сприяють успішному відкритті нових можливостей. Слабкі сторони вимагають постійної уваги із сторони керівництва при виборі стратегії, її реалізації, щоб уникнути потенційних загроз і успішно конкурувати з іншими підприємствами.

6. Досвід реалізації минулих стратегій. Цей фактор пов'язаний із “людським фактором”, з психологією людей. Він може мати як позитивний, так і негативний характер. Часто керівники свідомо або інтуїтивно знаходяться під впливом досвіду реалізації стратегій, обраних підприємством в минулому. Досвід дозволяє уникнути повторення минулих помилок, у той же час, обмежує вибір.

7. Фактор часу. Найкраща стратегія, нова технологія або новий товар не приведуть до успіху, якщо вони своєчасно не будуть заявлені на ринок. Це може привести підприємство до значних втрат або навіть до банкрутства.

*Література:* 1; 2; 12; 23; 24.

#### **Лекція № 4**

#### **Тема 4. Структура, логіка розробки та оформлення бізнес-плану**

1. Структура бізнес-плану.

2. Логіка розробки бізнес-плану.

3. Вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-плану.

#### **1. Структура бізнес-плану**

Зміст і обсяг бізнес-плану залежать від *цілей* його розробки (залучення інвестицій, модулювання управління бізнесом та інше), *сфери діяльності* (виробництво, надання послуг, торгівля, будівництво та інше), *розміру бізнесу* (великий, середній, малий) і суми коштів, необхідних для його організації, *особливостей майбутнього продукту* (простий чи складний, новий чи традиційний та інше). Не існує стандартної, універсальної, загальної для всіх випадків форми бізнес-плану. Але є єдиний підхід до послідовності і організації

його розробки, змісту окремих розділів. Успішний бізнес-план має чітку структуру, та має включати ряд обов'язкових пунктів.

*Структура бізнес плану:*

1. Резюме. Короткий зміст майбутнього проекту і відповідно очікувані від нього результати.

2. Розгляд ринку товарів або послуг, на якому працюватиме підприємство, вказавши ємність цього ринку, частку відповідного підприємства, розглянути основних конкурентів і їх відмінності від підприємства, потрібно скласти чітке уявлення про те, хто є споживачем товару чи послуги.

3. Більш детальний розгляд конкретного товару або послуги. Змістовний опис товару, розписати його екологічні властивості, особливості технології виробництва, ліцензії, які необхідні для його правового захисту, більш детально охарактеризувати всі комплектуючі, сировину, матеріали і способи їх постачання для виробництва.

4. Опис плану реалізації продукції або послуги. Для цього потрібно запланувати приблизний обсяг збуту і якщо бізнес-план надається в банк або інвестору, знадобиться так само задокументоване підтвердження даного обсягу збуту. Крім цього потрібно розписати план проведення рекламних кампаній, заходів з виведення товару на ринок, методів збуту продукції, можливості після продажного обслуговування і, звичайно, витрати на здійснення всього цього.

5. Структурування всіх моментів щодо забезпечення засобами праці. Потрібно вказати назви поставок, їх регіональну приналежність, фірми постачальники, обсяги поставок, ступінь стабільності поставок і постачальників.

6. План забезпечення виробництва (для виробничого бізнесу). Потрібно розглянути наступні моменти: проведення науково-дослідних і конструкторських робіт для забезпечення виробництва, етапи підготовки серійного виробництва, все необхідне обладнання, відсутність потужностей і способи їх залучення, можливість кооперації з іншими виробництвами і

компаніями, сертифікація виробництва і система його контролю, методи забезпечення охорони навколишнього середовища, також загальні та прямі витрати.

7. Детальний план трудових ресурсів. Вказати кількість працюючих працівників, скільки потрібно, яка “плинність кадрів”, методи нарощування кадрового потенціалу, навчання працівників і штатний розпис. У випадку потреби інвестицій від державних органів, найвагомим аргументом для їх отримання є кількість створених підприємством робочих місць.

8. Опис всіх моментів, що стосуються організаційно-правової форми підприємства.

9. Аналіз потенційних ризиків. Розглядається перелік можливих ризиків і проблем (конкуренти, несприятливі тенденції виробництва, складності по одержанню сировини, труднощі по отриманню кредитів та інші), оцінка рівня ризиків, форми страхування ризиків, альтернативні стратегії, шляхи мінімізації ризиків.

10. Фінансово-економічне обґрунтування проекту. Потрібно вказати інвестиційні витрати, всі витрати на виробництво і реалізацію продукції, джерела фінансування проекту, графік по якому будуть освоюватися виробничі потужності, фінансові потоки щодо виплат та грошових надходжень, дані для розрахунку терміну окупності, рентабельності, графік погашення кредитів, розрахунок потреби в оборотному капіталі та економічний ефект від реалізації проекту.

Наведена структура бізнес-плану, хоч і відповідає на питання про те, як створити бізнес-план, але все-таки вона є досить умовною, адже під кожен окремий проект залежно від його умов структура буде коригуватися.

## **2. Логіка розробки бізнес-плану**

Багато хто з підприємців помилково вважає, що структура бізнес-плану й послідовність його розробки – це те саме, що завжди є якась перша позиція, з котрої треба починати. Такий хибний погляд на логіку розробки бізнес-плану

підтримується існуванням програмних продуктів із жорсткою структурою, котрі задають одним-єдину послідовність дій. Але, як свідчить практика, щодо бізнес-плану це зовсім не так. Малі підприємства, як правило, добре знають свій ринок, використовуючи маркетинг за фактом. Спеціальні маркетингові дослідження можуть і не дати таким фірмам додаткової корисної інформації.

Досить складно визначити універсальну послідовність опрацювання бізнес-плану. Принципово важливим є розуміння того, що в процесі розробки бізнес-плану неминуче доведеться:

- опрацювати всі основні розділи бізнес-плану;
- кілька разів повертатися до вже написаних розділів для доповнення, уточнення, доопрацювання.

Водночас можна стверджувати, що процес розробки бізнес-плану має внутрішню логіку, яка заважає підприємцеві “перескочити” через ключові етапи цього процесу. Наприклад, неможливо досліджувати ринок майбутнього бізнесу, не визначивши спочатку, який конкретно продукт чи послуга будуть продаватися. Доки не будуть проведені дослідження ринку, неможливо скласти реальний маркетинг-план.

Загальна логіка розробки бізнес-плану (на практиці можливі й певні відхилення):

- Вибір продукції (послуг) для ринку.
- Дослідження ринкового середовища майбутнього бізнесу.
- Вибір місця знаходження підприємства.
- Прогнозування обсягів продажу продукції.
- Визначення виробничих параметрів майбутнього бізнесу.
- Опрацювання цінової та збутової політики.
- Обґрунтування вибору організаційних параметрів підприємства.
- Опис потенційних ризиків бізнесу та дій для їх мінімізації.
- Оцінка фінансових параметрів бізнесу.
- Написання висновків щодо основних положень бізнес-плану.

### **3. Вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-плану**

*До стилю написання бізнес-плану ставляться певні вимоги:*

– бізнес-план має бути стислим, простим, але адекватно розкривати сутність підприємницького проекту. Для більшості невеликих проектів (для реалізації яких потрібно 80-100 тис. грн.), як свідчить практика, обсяги бізнес-планів обмежуються 20-25 сторінками. В інших випадках має бути підготовлений детальний бізнес-план. При цьому в 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;

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

– бізнес-план повинен ґрунтуватися на реалістичних припущеннях. Прогнози та передбачення (як найбільш “вразлива” частина бізнес-планування) мають бути обґрунтовані й підкріплені посиланнями на тенденції та пропорції розвитку галузі, на проведені дослідження ринку, на досвід діяльності конкурентів тощо. Довіра до бізнес-плану може бути суттєво підірвана, якщо заплановані в ньому відхилення від середньогалузевих показників не мають достатніх підстав;

– 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;

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

– бізнес-план має забезпечувати охорону конфіденційної інформації про підприємство та його діяльність. Для цього можна жорстко контролювати

сферу його розповсюдження або скласти окремий додаток, який міститиме всю конфіденційну інформацію і буде доступний тільки тим, кому потрібно 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.

*Література:* 1; 2; 12; 26.

## **Лекція № 5**

### **Тема 5. Галузь, підприємство та його продукція**

1. Загальна характеристика підприємства та його продукції.
2. Опис базових галузевих параметрів.
3. Дослідження ринку.
4. Методи прогнозування обсягів продаж.

#### **1. Загальна характеристика підприємства та його продукції**

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

Основна частина бізнес-плану починається з розділу, у якому описується той продукт або та послуга, які будуть пропонуватися майбутнім покупцям і заради виробництва, яких замислюється весь проект. У цьому розділі визначаються пріоритети, якими керується споживач при покупці: якість, ціна, час і точність поставки, сервісне обслуговування та інші.

Опис продукції містить такі основні показники:



- характеристику продукції, що випускається (послуг, що надаються), у тому числі характеристику принципово нового продукту (послуги);
- тривалість життєвого циклу продукції;
- технологічні особливості випуску продукції (надання послуг);
- визначення продукції (послуг), призначеної для продаж на зовнішньому ринку.

У характеристиці запланованої продукції (послуг) вказують:

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

- призначення вироблених продуктів (наданих послуг);
- споживчі характеристики продуктів (послуг);
- унікальність (цінність) продуктів (послуг);
- конкурентоспроможність продукції (послуг) на споживчому ринку.

У характеристиці про призначення вироблених продуктів (наданих послуг) визначають мету виробництва конкретних їх видів з погляду на задоволення конкретних потреб споживачів.

Споживчі якості продукції характеризують за такими параметрами: основні види сировини, з якої виготовляється продукція; вага “нетто” одиниці продукції; термін зберігання за певних умов; смакові властивості (для харчових продуктів); естетика зовнішнього вигляду; показники якості продукції; хімічний склад; рівень цін; можливість надання знижок; інші відомості.

При розробці бізнес-плану можна передбачити надання додаткових послуг і переваг, що становлять комплекс товару з підкріпленням: надійність товару; можливість одержання технічної консультації; надання знижок; після продажне обслуговування; масштаби торговельної мережі; простота вступу в контакт; гарантія заміни товару; широкі виробничі можливості постачальника; можливість надання кредиту; наявність устаткування для випробувань.

## **2. Опис базових галузевих параметрів**

Опис базових галузевих параметрів має на меті висвітлення питання перспективності галузі, в якій буде функціонувати підприємство:

1.Короткий опис галузі, прогнозних тенденцій її розвитку, характеристики нових товарів та послуг, які можуть з'явитись у перспективі, нових ринків, а також нових факторів, які можуть позитивно чи негативно вплинути на успішність функціонування підприємства у галузі.

2.Розкриття концепції поведінки підприємства у галузі (може бути перенесена відповідна інформація, розроблена на підготовчій стадії розробки бізнес-плану).

Загалом опис галузі передбачає висвітлення таких питань:

- сировинна база галузі та рівень доступу підприємства до необхідного ресурсного забезпечення для реалізації підприємницького проекту;
- обраний підприємством сегмент (ніша) ринку та частка підприємства на ньому;
- потенційні покупці продукції (послуг) підприємства та їх купівельна спроможність;
- характерні для обраної підприємством галузі структура виробництва продукції (надання послуг) та капіталу;
- інвестиційні умови;
- динаміка обсягів продаж в досліджуваній галузі за останні роки;
- очікувані перспективи розвитку галузі, зміни у рівні ринкової конкуренції, можливість появи нових товарів інше.

Для визначення перспективності обраної підприємством галузі проводять аналіз інвестиційної привабливості галузі, який складається з трьох етапів: 1) багатофакторного аналізу рівня інтенсивності галузевої конкуренції; 2) визначення стадії розвитку галузі; 3) безпосередній аналіз інвестиційної привабливості галузі. Результати такого аналізу представляють у вигляді матриці “Рівень інвестиційної привабливості галузі”, яка складається з дванадцяти квадрантів для наочного відображення рівня привабливості обраної підприємством галузі за двома параметрами: рівень конкуренції в галузі та темп

розвитку галузі. Привабливим для підприємства є розташування обраної ним галузі у квадранті найбільш наближеному до лівого нижнього кута матриці, у якому рівень конкуренції на ринку незначний, а галузь лише зароджується чи знаходиться на стадії зростання.

### **3. Дослідження ринку**

*Дослідження ринку* – це будь-які організовані зусилля для збору інформації про цільові ринки або клієнтів. Це важлива складова бізнес-плану. У процесі дослідження ринку знаходять відповіді на питання про те, яким є ринок даного продукту в цілому, хто є основними споживачами продукту бізнесу, де знаходиться основна маса споживачів, які конкуренти на ринку можуть з'явитися у майбутньому.

Дослідження ринку складається з кількох етапів, послідовність яких і визначає логіку викладу матеріалу в цьому підрозділі бізнес-плану. У його структурі, як правило, виокремлюють такі складові:

- Загальна характеристика ринку продукту підприємства.
- Цільовий ринок підприємства.
- Місцезнаходження підприємства.
- Оцінка впливу зовнішніх факторів.

Дослідження ринку розпочинається з визначення його найбільш загальних параметрів, до яких належать:

а) розміри (потенціал) ринку, тобто очікувані сукупні обсяги продажу даного товару протягом певного періоду в певних географічних межах;

б) тенденції розвитку ринку, тобто відомості про зростання (стабілізацію, зменшення) ринку даного товару за останні роки і факторів, що впливали та впливатимуть на ці процеси в майбутньому (наприклад, галузеві тенденції, соціально-економічні фактори, урядова політика);

в) основні способи задоволення попиту споживачів даної продукції та основні можливі конкуренти.

Ідентифікація цільового ринку є необхідною передумовою для вирішення питання щодо вибору місцезнаходження підприємства. Кожна сфера бізнесу має власні критерії вибору місця. Проте сам процес вибору будується за єдиною для всіх схемою і охоплює такі етапи вибору: регіон країни; область у регіоні; населений пункт в області; конкретне місцезнаходження в населеному пункті.

З урахуванням особливостей визначеного цільового ринку бізнесу підприємець спочатку вибирає перспективний регіон країни, аналізуючи демографічну ситуацію та перспективи зростання економічного потенціалу в регіонах, збільшення доходів населення тощо.

На наступному етапі в межах регіону вибирають область. Для цього використовуються наступні критерії: наближеність до споживачів, до джерел постачання сировини та матеріалів; наявність необхідних трудових ресурсів; рівень оплати праці; діловий клімат для розвитку саме такої сфери бізнесу.

На третьому етапі, спираючись на оцінку місцевих законів і конкурентної ситуації, вивчення можливостей транспортних комунікацій та рівня забезпечення комунальними послугами, приймають рішення щодо вибору населеного пункту.

На кінцевому етапі здійснюється вибір конкретної локалізації підприємства. При цьому враховуються такі фактори, як витрати на оренду (придбання, будівництво) і ремонт придатних приміщень; експлуатаційні витрати; вартість комунальних послуг, інші витрати (земельні податки, страхування тощо); можливості й перешкоди для пересування клієнтів та інше.

#### **4. Методи прогнозування обсягів продаж**

*Прогноз продажів* – це оцінка обсягу збуту (у грошовому або натуральному вираженнях) на певний період у майбутньому. Такий прогноз складається для певного виробу або цілої товарної лінії, для якогось ринку в цілому або для якої-небудь його частини. У прогнозі продажів враховуються конкретні товари, група споживачів, географічна область і період часу; крім

того, прогноз продажів включає в маркетинговий план і відповідну йому маркетингову програму. Якщо в запропонований план з якої-небудь причини вносяться зміни, то передбачається, що в прогнозовані показники збуту також будуть внесені відповідні корективи. *Прогнозування продажу* – це діяльність керівництва підприємства, спрямована на визначення передбачуваного обсягу продукції, що буде проданий за встановлений період часу з використанням наявних ресурсів.

Під час складання прогнозу обсягу продажів керівник використовує методи прогнозу. До них відносяться наступні групи методів:

- експертні (суб'єктивні);
- статистичні (об'єктивні).

Кожний із методів має свої сильні й слабкі сторони. Рішення, яким із цих методів варто скористатися в тому або іншому випадку, не завжди буває очевидним і залежить від рівня технічної складності, наявності даних про продажі в минулому й передбачуваному використанні прогнозу.

*Суб'єктивний метод прогнозу продажу* – це спосіб дослідження, що спирається на думку керівників, співробітників підприємства й переваги потенційних споживачів. Цей метод є найпоширенішим, особливо на середніх і дрібних підприємствах. Суб'єктивні методи прогнозування продажів не використовують складні кількісні (емпіричні) аналітичні підходи при складанні прогнозу продажів. *Об'єктивні методи прогнозування* базуються при складанні прогнозу, в основному, на складних кількісних (емпіричних) аналітичних підходах.

*Література: 2; 25.*

## **Лекція № 6**

### **Тема 6. Маркетинг-план**

- 1.Завдання розділу, логіка його розробки.
- 2.Стратегія маркетингу.
- 3.Фінансові потреби на реалізацію плану маркетингу.

#### 4.Прогнозування обсягів продаж.

##### **1. Завдання розділу, логіка його розробки**

Перш ніж складати план маркетингу, підприємець повинен визначити для себе конкретні цілі й завдання. Неможливо опрацювати дійову стратегію, не маючи чіткого уявлення про бажаний кінцевий результат.

З практичного погляду процес формулювання цілей маркетингової діяльності розподіляють на два етапи. Спочатку визначають орієнтири (основне спрямування) маркетингової діяльності підприємства. Потім, враховуючи особливості цільового ринку, специфіку продукції підприємства, умови конкуренції, орієнтири розподіляють на кілька цілей, визначаючи їх кількісно.

Для встановлення загальних орієнтирів маркетингової діяльності підприємства необхідно з'ясувати, на котрій із стадій життєвого циклу (поява на ринку; зростання попиту; стабілізація попиту; спад попиту) знаходиться продукт підприємства. Кожна із стадій характеризується різним рівнем сприйняття товару споживачем, різною інтенсивністю конкуренції, а відтак і різними способами використання інструментів маркетингу. Відповідно різними мають бути й орієнтири маркетингової діяльності підприємства, зокрема на стадії:

- появи на ринку – створення початкового попиту, тобто максимізація попиту на новий вид продукту і витискування з ринку традиційних продуктів;

- зростання попиту – поширення початкового попиту за рахунок розширення асортименту виробів, використання різноманітних засобів для максимального задоволення конкретних потреб окремих сегментів ринку;

- на стадії стабілізації попиту орієнтири маркетингової діяльності підприємств-лідерів і підприємств, що йдуть за ними, стають різними: мета підприємств-лідерів полягає в утриманні і, коли це можливо, збільшенні своєї частки ринку зниженням ціни, удосконаленням каналів збуту, забезпеченням технічного лідерства. Дрібні підприємства на цій стадії зосереджені на забезпеченні свого виживання. Як правило, шлях до виживання пролягає через

виокремлення вузького сегмента ринку і якнайліпшого його обслуговування. Можливість “вижити” для підприємства, що йдуть за лідером, залежить від їх уміння працювати з низькими накладними витратами та без надмірностей.

Після визначення цілей й завдання маркетингової діяльності розробляється стратегія їх досягнення. У процесі розробки стратегії необхідно продумати й розшифрувати всі найважливіші інструменти маркетингу, якими користуватиметься підприємство. До таких інструментів, як правило, належать: збут та реалізація продукції; ціноутворення; просування товару на ринок; політика підтримки продукту бізнесу.

У цілому логіка розробки маркетинг-плану передбачає:

- визначення цілей і завдань маркетингової діяльності підприємства (частка ринку; передбачувані обсяги продажу; розгалуженість системи збуту; параметри цінової політики; завдання рекламної кампанії; ключові параметри сервісного обслуговування);

- вибір та обґрунтування стратегії маркетингу і програм, що її забезпечують (засоби й канали збуту та реалізації продукту; політика ціноутворення; організація рекламної кампанії; політика підтримки продукту фірми);

- розробка бюджету маркетингу (визначення можливих витрат на реалізацію стратегії маркетингу);

- аналіз реальності прогностичних обсягів продажу.

План маркетингу має практичне значення не тільки для потенційних інвесторів чи кредиторів. Він є для самого підприємця інструментом контролю за всіма показниками, пов'язаними зі збутом (обсяг продажу; ціни; канали збуту; параметри рекламної кампанії).

## **2. Стратегія маркетингу**

У процесі опрацювання маркетинг-плану необхідно враховувати, що обсяги і пріоритети кожного з видів маркетингової діяльності змінюватимуться залежно від фази розвитку бізнесу підприємства. Часто виникає потреба стисло

охарактеризувати в маркетинг-плані окремі етапи стратегії маркетингу. Опрацьована стратегія маркетингу дає змогу зробити висновки про можливі витрати на її реалізацію, тобто скласти приблизний бюджет маркетингу. Це питання цікавить також потенційних інвесторів та кредиторів і має знайти відображення в бізнес-плані.

Розробка стратегії маркетингу є не самоціллю, а засобом для забезпечення необхідних обсягів продажу продуктів (послуг) підприємства. Тому маркетинг-план завершується прогнозною оцінкою обсягів продажу. При цьому слід зазначити, що детальні фінансові розрахунки обсягів продажу звичайно подають у фінансовому плані. Проте, виходячи з важливості питання щодо очікуваних обсягів продажу, йому можна присвятити окремий параграф у межах маркетинг-плану. Зокрема, у маркетинг-плані можна навести розрахунки, на підставі яких обґрунтовується динаміка обсягів продажу за часовими інтервалами, за видами товарів, за групами споживачів.

В основу розробки стратегії маркетингу покладено вибір цільового ринку. При цьому можуть бути застосовані різні типи маркетингових підходів до розробки стратегії залежно від:

- структурних характеристик даного цільового ринку (ринок у цілому; один сегмент ринку; кілька сегментів ринку);
- стадії життєвого циклу товару;
- ресурсних можливостей підприємства;
- ступеня однорідності продукту підприємства;
- маркетингової стратегії конкурентів.

Реалізація загальної стратегії маркетингу здійснюється:

- вибором відповідних каналів збуту продукції (послуг) підприємства;
- формуванням цінової політики;
- вибором способів реалізації рекламної кампанії;
- формуванням політики підтримки продукту (послуг) підприємства.

Усі ці елементи маркетингової стратегії тісно взаємопов'язані і можуть бути поєднані різними способами. Це означає, що кожне підприємство формує



власний розподіл зусиль та комбінує інструменти маркетингу, щоб з урахуванням конкретних ринкових умов досягати своїх цілей найбільш ефективним способом.

### **3. Фінансові потреби на реалізацію плану маркетингу**

Після того, як сформовано конкретні цілі, задачі маркетингової діяльності підприємства (в межах реалізації запланованого бізнес-проекту), прийнято рішення про способи та засоби реалізації маркетингових заходів, складається бюджет витрат на маркетинг, інформація з якого переноситься до “Фінансового плану” при формуванні загальної суми інвестицій проекту.

Доцільно навести витрати підприємства на маркетинг на увесь плановий період, на який здійснюються розрахунки у бізнес-плані, а також розрахувати необхідні витрати на маркетинг, які підприємство повинне понести ще до початку реалізації підприємницького проекту.

Існують різні підходи (методи) до визначення маркетингового бюджету: за можливостями; згідно фіксованого відсотка; орієнтації на конкурентів; максимальних витрат на маркетинг; на основі цілей та задач. Кожен з цих методів характеризується як перевагами, так і недоліками. Але в кожному конкретному випадку при обранні методу розрахунку витрат на маркетинг варто враховувати існуючі можливості, попит на продукцію (послуги) та конкретні її переваги на кожному етапі життєвого циклу.

Оскільки найбільш витратною для підприємства частиною заходів є витрати на рекламу доцільно окремо складати бюджет витрат на рекламу. Така інформація дає змогу одержати відповіді відразу на декілька важливих питань: які засоби реклами передбачається використовувати (причому як до початку реалізації підприємницького проекту, так і по мірі його реалізації); яким інструментам реклами буде надаватись перевага; які загальні витрати підприємства на організацію рекламної кампанії та як ці засоби будуть розподілені протягом планового періоду? Після визначення бюджету маркетингу здійснюється його розподіл за напрямками.

#### **4. Прогнозування обсягів продаж**

Після визначення усіх складових маркетингової стратегії просування продукції (послуг) підприємства на цільовий ринок доцільно здійснити розрахунок прогнозного обсягу продаж, а в подальшому – прогнозних доходів від реалізації продукції (надання послуг). Прогнозований обсяг збуту продукції (надання послуг) розраховується виходячи з результатів маркетингових досліджень ринку, обсягів та динаміки попиту покупців, врахування конкуренції.

Правильно здійснений прогноз продаж є основою для організації виробничого процесу (написання наступного розділу бізнес-плану – “Виробничий план”), ефективного розподілу ресурсного забезпечення підприємства, а також забезпечення належного контролю за товарними та матеріальними запасами підприємства. Період такого прогнозу повинен бути співставним з загальним періодом планування у бізнес-плані. Прогнозні оцінки щодо обсягів продаж не повинні бути остаточними та коригуються в залежності від змін у виробничих потужностях підприємства, технології виробництва та збуту продукції (надання послуг), ринкових цін. Тому остаточне формування програми продаж та доходів від реалізації продукції повністю завершується лише після завершення розробки бізнес-плану, а зокрема – його “Фінансового плану”.

Прогнозування обсягів продаж продукції (послуг) підприємства доцільно здійснювати у натуральному та вартісному вираженні, а також із врахуванням специфіки динаміки продаж та цін на продукцію (послуги) підприємства на різних ринкових сегментах. Окрім того слід врахувати, що ціни на продукцію (послуги) підприємства можуть змінюватись протягом періоду планування, в тому числі, внаслідок росту споживчих цін (інфляції).

*Література: 2; 26.*

#### **Лекція № 7**

#### **Тема 7. Виробничий план**

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

### **1. Цілі та завдання виробничого плану**

З погляду практичної користі для підприємства, *виробничий план* відіграє важливу роль, полегшуючи у майбутньому управління операційною системою підприємства. Виробничий план ґрунтується на маркетингових прогнозах обсягів продажу й номенклатури продукції підприємства. Кожний вид продукції має свої стандарти й нормативи щодо організації виробництва, матеріальних витрат, необхідних матеріальних запасів тощо. Інформація, яка наводиться у виробничому плані, далі використовується для опрацювання виробничих графіків, складання кошторису операційних витрат, планування доходів і грошових потоків. Використання різних виробничих систем і зміни в політиці товаро-матеріальних запасів впливають на ефективність операцій підприємства і можливості управління грошовими потоками. Бізнес-план як документ для внутрішнього користування має бути детальним планом виробничої діяльності. Це дає змогу розв'язати багато проблем фірми ще заздалегідь, на папері, раніше ніж підприємець перейде до конкретних практичних дій.

Невід'ємною складовою бізнесу, орієнтованого на виробничу діяльність, є оцінка того, як підприємство вироблятиме свою продукцію. Основне завдання виробничого плану – довести, що підприємство:

- реально спроможне організувати виробництво;
- здатне виготовляти необхідну кількість товарів відповідної якості;
- має можливості придбати необхідні для цього ресурси.

Отже, виробничий план має дати відповіді на такі запитання:

- Які виробничі операції будуть застосовуватись підприємством в процесі виготовлення продукції (надання послуг)?

- Які конкретно матеріально-технічні ресурси потрібні для виготовлення продукції (надання послуг)?

- Які зовнішні фактори впливатимуть (або можуть вплинути) на виробничий процес?

Обсяг і ґрунтовність виробничого плану залежать від характеру бізнесу підприємства та сфери, до якої він належить. Цей розділ бізнес-плану найдокладніший для виробничого підприємства. Більше того, у певних випадках саме виробничий процес (особливості його технологій, унікальність обладнання тощо) може бути одним з найпривабливіших факторів для зовнішніх інвесторів. Навпаки, підприємства, які займаються, наприклад, оптовою або роздрібною торгівлею, можуть взагалі обійтися без цього розділу.

У процесі розроблення виробничого плану слід пам'ятати, що зайві технічні подробиці можуть ускладнювати розуміння основного змісту бізнес-плану. Тому потрібно добре зважити, що буде важливим у цьому розділі для зацікавлених осіб.

## **2. Структура виробничого плану, технологія виробництва, контроль якості виробничого процесу, виробнича програма підприємства**

У складі виробничого плану, як правило, виділяють такі блоки (підрозділи):

- основні виробничі операції;
- машини та устаткування;
- сировина, матеріали і комплектуючі вироби;
- виробничі та невиробничі приміщення;
- вплив зовнішніх факторів.

Виробничий план доцільно розпочинати з короткої характеристики виробничого процесу, тобто з опису основних виробничих операцій у їх послідовності. Розкриваючи технологічний процес виготовлення продукції на підприємстві, потрібно визначити:

- які саме машини, обладнання та інструменти необхідні у виробничому процесі;
- яка сировина, матеріали і комплектуючі вироби будуть використовуватися для виготовлення продукції;
- робітників яких професій і кваліфікацій необхідно найняти;
- які конкретно приміщення необхідні;
- які роботи будуть виконуватися самою фірмою, а які на стороні за контрактами.

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

Однією з найважливіших складових цього розділу бізнес-плану є опис особливостей технологічного процесу виробництва продукції (надання послуг). Технологічний процес (виробничий процес) в загальному являє собою цілеспрямоване перетворення вихідної сировини та матеріалів у готову продукцію із заданими властивостями, придатну до індивідуального чи виробничого споживання. Технологічний процес складається з основних та допоміжних процесів, а також з окремих технологічних операцій, елементарних дій з перетворення предметів праці з метою отримання необхідного результату.

Основним ресурсним обмеженням у “Виробничому плані” є планова виробнича потужність – максимальний обсяг виробництва згідно продуктивності обладнання, яке передбачається встановити.

У межах забезпечення контролю якості виробничого процесу необхідно розглянути існуючу на підприємстві або обґрунтувати необхідну систему управління якістю продукції (послуг). Необхідно описати послідовність, методи і засоби контролю якості продукції (послуг). Можна представити необхідну нормативно-технічну документацію для регламентування якості виготовлення продукції (надання послуг), забезпечення контролю затрат матеріалів, праці та інших елементів, які входять у склад собівартості продукції (послуг).

*Виробнича програма* – це система адресних завдань з виробництва і

доставки продукції споживачам у розгорнутій номенклатурі, асортименті, відповідної якості і у встановлені терміни згідно з договорами поставок. Виробнича програма включає в себе: план виробництва продукції (за номенклатурою, асортиментом, кількістю та терміном постачань); план збуту продукції; розрахунок виробничої потужності.

### **3. Формування матеріально-технічної бази**

Після обґрунтування максимальної виробничої потужності та визначення виробничої програми підприємства у “Виробничому плані” необхідно розрахувати потребу підприємства у матеріально-технічній базі та всіх видах ресурсів. Проте цей процес можна логічно розкласти на два етапи: обґрунтування потреби у всіх видах ресурсів, необхідних підприємству до моменту початку реалізації підприємницького проекту (як правило, довгострокових активів) та ресурсного забезпечення, необхідного для нормального протікання процесів виробництва і збуту продукції під час реалізації підприємницького проекту. Розрахунок потреби у довгострокових активах проводять з врахуванням ефективності їх використання, а також можливих джерел придбання та фінансування. Розрахунок потреби у необхідних основних фондах здійснюють за видами основних фондів, виходячи з нормативів їх продуктивності.

У блоці “Розрахунок потреби в оборотних активах” необхідно: перерахувати всі види сировини, матеріалів та комплектуючих, а також інших виробничих оборотних активів, які будуть використовуватись у виробничому процесі та вказати їх постачальників; визначити, за якою ціною підприємство буде їх купувати; дати пояснення відносно місця розташування постачальників, фінансових та інших умов постачання.

Одним з найважливіших ресурсів підприємства є його персонал. Тому доцільним є здійснення розрахунку необхідних для реалізації підприємницького проекту трудових ресурсів, а також витрат на його утримання.

#### **4. Нормування ресурсного забезпечення бізнес-плану**

У “Виробничому плані” необхідно провести детальний розрахунок потреби підприємства бізнес-проекту у всіх видах ресурсів. Це можна зробити з використанням наступних основних методів планування:

- аналітичного (дослідницького; розрахункового);
- сумарного без елементного аналізу (досвідного; статистичного; порівняльного).

*Дослідницький метод* – безпосереднє вивчення та спостереження в існуючому виробництві. *Розрахунковий метод* – використання галузевих норм та нормативів за елементами виконуваних робіт та витрат ресурсів. За допомогою цих методів здійснюють розрахунок необхідних витрат ресурсів за операціями, виробами, функціями.

За допомогою наступної групи методів відбувається встановлення норм витрат праці, матеріальних ресурсів та нормативів використання засобів виробництв. Досвідний – на основі особистого досвіду. Статистичний – за фактичними даними. Порівняльний – співставлення з аналогами.

В межах розрахунку потреби бізнес-проекту в оборотних активах вихідними даними для розрахунку є планові обсяги виробництва продукції (надання послуг), а також нормативна база потреби в матеріальних ресурсах на одиницю продукції. Потреба в матеріальних ресурсах визначається методом прямих розрахунків, тобто шляхом множення норми розходу матеріалів на відповідні показники обсягів виробництва. Розрахунок потреби у основних фондах проводять по кожному виду основних фондів, виходячи, в першу чергу, з нормативів продуктивності обладнання. Потреба в основних засобах підприємства оцінюється, як правило, експертно на основі особливостей обраної виробничо-господарської діяльності підприємств а, галузі, технології та виробничої потужності, продуктивності обладнання. Планування потреби бізнес-проекту у персоналі передбачає розрахунок на увесь період планування штатного розпису підприємства, визначення конкретної потреби підприємства в усіх категоріях працівників. Розділ “Виробничий план” завершують

розрахунками витрат на виробництво та собівартості одиниці продукції (до розділу додаються калькуляція витрат виробництва та розрахунки за всіма статтями кошторису витрат на виробництво).

Література: 2; 26.

## **Лекція № 8**

### **Тема 8. Організаційний план**

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

#### **1. Основні цілі та завдання організаційного плану**

Організаційний план є розділом бізнес-плану. Цей розділ бізнес-плану розглядає проблеми організації процесу реалізації підприємницького проекту, а також забезпечення роботи ключового управлінського персоналу, тому є одним із найбільш важливих. Основними цілями є: визначення найбільш доцільної форми власності та організаційно-правової форми підприємства; визначення засновників (учасників) підприємства та зазначення основних умов статутної угоди (у випадку створення корпорації – зазначити основних акціонерів та розміри їх участі в капіталі підприємства; у випадку створення акціонерного товариства – показати скільки акцій і якого типу буде випущено); наведення складу та короткої характеристики основного управлінського персоналу; обґрунтування розподілу обов'язків основного управлінського персоналу підприємства, їх умови і форми оплати праці; обґрунтування необхідності та потреби підприємницького проекту у роботі консультантів; характеристика кадрової політики підприємства; наведення організаційної (виробничо-технологічної) структури управління підприємством та реалізацією ним підприємницького проекту; здійснення оцінки цієї структури щодо



відповідності цілям та стратегії підприємства; представлення функції ключових підрозділів, складу та структури дочірніх підприємств і філіалів, їх організаційних взаємозв'язків з основним підприємством; зазначення як буде здійснюватись робота по організації, координації та взаємодії служб і підрозділів підприємства; обґрунтування потреби в автоматизованій системі управління чи створенні локальної інформаційно-облікової електронної мережі; розподіл та представлення основних етапів робіт, які необхідно здійснити до початку реалізації бізнес-проекту, наведення термінів етапів та їх вартості; представлення і обґрунтування необхідного правового забезпечення функціонування підприємства та реалізації ним бізнес-проекту.

Основними завданнями є: обґрунтування вибору форми організації підприємницького проекту; показати хто здійснюватиме роботу, а також довести що управлінський та інший персонал підприємства в змозі успішно реалізувати бізнес-проект.

## **2. Структура організаційного плану**

Організаційний план, як правило, складається з таких підрозділів:

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

## **3. Вибір організаційної структури та визначення потреби в управлінському персоналі**

Організаційна структура управління є способом та формою об'єднання працівників підприємства для досягнення поставлених перед реалізацією підприємницького проекту виробничих та управлінських цілей.

Традиційно відомі лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна та матрична організаційні структури управління. Побудова

організаційної структури управління процесом реалізації підприємством підприємницького проекту починається із аналізу існуючої або схем управління аналогічними підприємствами чи бізнес-проектами. При цьому може використовуватись архівний (на основі аналізу документів існуючої системи управління підприємством) чи опитувальний (шляхом анкетування чи інтерв'ювання працівників апарату управління) підходи.

Важливою складовою “Організаційного плану” є параграф “Ключовий управлінський персонал”. Необхідно визначити, які саме працівники апарату управління, якого профілю, з якою освітою і досвідом потрібні для успішної реалізації підприємницького проекту. Для цього всю роботу, яка повинна бути виконана на підприємстві, необхідно розділити на відповідні компоненти: функції, задачі і конкретні види діяльності. Зробити це можна шляхом побудови “дерева цілей” підприємства. В цьому підрозділі бізнес-плану може бути наведена інформація про співвідношення між кількістю адміністративно-управлінського персоналу та інших категорій працюючих.

#### **4. Календарний план-графік реалізації підприємницького проекту**

Календарний план-графік основних етапів робіт щодо підготовки до реалізації підприємницького проекту розробляється для новостворюваних підприємств та при реалізації масштабних підприємницьких проектів. Такий календарний план містить інформацію щодо основних етапів та послідовності їх виконання, часу, термінів та взаємозв'язку основних подій, які сприяють підготовці початку реалізації бізнес-проекту та реалізують його цілі. Такими етапами можуть бути: замовлення сировини та матеріалів; завершення дизайну проекту продукції; одержання необхідних погоджень та дозволів, пов'язаних з реалізацією підприємницького проекту; пошук, будівництво, оренда необхідних приміщень, розробка плану розміщення будівель та споруд, встановлення в їх межах устаткування, випробовування обладнання, випуск пробної партії виробів; пошук та наймання персоналу, його підготовка до виконання завдань в межах проекту.

*Література: 2; 26.*

## **Лекція № 9**

### **Тема 9. Оцінка ризиків**

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

#### **1. Сутність та види підприємницького ризику**

*Ризик* – це існування можливості невдачі, небезпеки, потенційної загрози виникнення різного роду втрат (фінансових ресурсів, майна, результату (доходів) нижче очікуваного рівня). *Ризик* – це відхилення результатів фінансово-господарської діяльності підприємства від планових показників, що обумовлюється перш за все умовами ринкової конкуренції та державного регулювання, рівнем надійності техніко-технологічної бази виробництва та матеріально-технічного постачання, рівнем укомплектованості штату працівників, рівнем змін цін на продукцію (послуги) підприємства та іншими факторами внутрішнього та зовнішнього середовища. Це рівень фінансових втрат, що виражається у можливості недосягнення поставленої мети, у невизначеності і суб’єктивності оцінки прогнозованого результату.

Враховуючи широкую кількість різних типів ризику у бізнес-плані необхідно визначити лише ті ризики, настання яких є найбільш вірогідним та які можуть завдати найбільш суттєвих збитків під час реалізації підприємницького проекту підприємства. Для забезпечення процесу управління ризиками в підприємницькій діяльності важливе значення має поділ ризиків на чисті та спекулятивні. В окрему групу ризиків реалізації підприємницького проекту доцільно віднести ризики, пов’язані із стосунками підприємства з його контрагентами (постачальниками, покупцями, підрядчиками). У контексті повноцінного дослідження впливу ризиків на реалізацію підприємницького проекту доцільно здійснювати також поділ ризиків на економічні та політичні.

## 2. Структура та цілі розробки розділу “Оцінка ризиків”

Розділ бізнес-плану “Оцінка ризиків” має довести, що керівництво підприємства:

- 1) здатне зрозуміти та заздалегідь передбачити можливі типи ризиків, що пов’язані з бізнесом підприємства, та визначити джерела їх виникнення;
- 2) спроможне розробити відповідний план дій (за умов невизначеності, конфліктності, дефіциту повної інформації) та ефективно реагувати на небезпечні для бізнесу підприємства ситуації.

У структурі розділу “Оцінка ризиків” виокремлюють:

- 1) типи ризиків і проблеми, які можуть виникати при реалізації підприємницького проекту;
- 2) способи реагування на загрози та небезпеки;
- 3) засоби з нейтралізації або мінімізації можливих негативних наслідків.

Найчастіше в бізнес-плані розглядають такі типи ризиків:

- несприятливі тенденції в розвитку галузі;
- реакція конкурентів на діяльність даного бізнесу;
- циклічність обсягів продажу за періодами року;
- перевищення виробничих витрат над запланованими.

Способи реагування на загрози: розробка організаційних та операційних процедур попереджувального характеру; розробка альтернативних планів.

Основними засобами з нейтралізації або мінімізації можливих негативних наслідків є:

- підвищення якості управління організацією;
- передавання частини ризиків іншим особам або організаціям (хеджування, страхування);
- самострахування.

*Хеджування* (захист від втрат) – це спосіб зменшення ризику господарської діяльності укладенням довгострокової угоди на поставку продукції між постачальником і споживачем, наприклад, контракти на поставку зерна під урожай наступного року.

### **3. Методика оцінки впливу ризиків та напрями їх мінімізації**

Втрати від ризику можна умовно поділити на: матеріальні, трудові, фінансові, втрати часу, спеціальні види втрат та інші. Управління ризиками передбачає: аналіз, кількісну оцінку та методи впливу на зниження рівня (повне усунення) ризику. Групи підходів до оцінки ризику:

- 1) ризик оцінюється як сума добутків можливих збитків, зважених з урахуванням їх ймовірності;
- 2) ризик оцінюється як сума ризиків від ухвалення рішення і ризиків зовнішнього середовища (незалежних від внутрішніх рішень);
- 3) ризик визначають як добуток ймовірності настання негативної події та ступеня негативних наслідків.

Найбільш розповсюдженими методами оцінки ризику є:

1. Метод коригування норми дисконту. Суть цього методу полягає у приведенні потоків майбутніх платежів до дійсного моменту часу (дисконтування майбутньої вартості фінансових ресурсів).
2. Метод достовірних еквівалентів (коефіцієнтів вірогідності). Полягає у встановленні коефіцієнтів вірогідності, адекватних кожному виду ризику та зниженні очікуваних поступлень фінансових ресурсів на їх величину.
3. Аналіз чутливості, що є наочною ілюстрацією впливу окремих вихідних факторів на кінцевий результат діяльності підприємства (реалізації підприємницького проекту).

Важливими показниками, на основі яких можна робити висновки про рівень ризикованості підприємницького проекту є показники дисперсії, стандартного відхилення та коефіцієнта варіації.

Для зменшення ризику та підвищення надійності проекту проводять аналіз його чутливості, тобто визначають рівень впливу на ефективність (термін окупності вкладеного капіталу, рівень рентабельності та інші.) основних (критичних) факторів.

4. Метод сценаріїв. Алгоритм реалізації цього методу полягає у тому, що використовуючи аналіз чутливості, визначаються ключові фактори

інвестиційного проекту; розглядаються можливі ситуації, обумовлені коливанням цих факторів (будується “дерево сценаріїв”); методом експертних оцінок визначаються ймовірності кожного сценарію; за кожним сценарієм з урахуванням його ймовірності розраховується масив значень чистих поточних вартостей проекту; на основі даних цього масиву розраховуються критерії ризику підприємства (його проекту).

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

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

7. Метод Монте-Карло (імітаційне моделювання). Метод базується на економіко-статистичних методах та теорії ігор.

Проблема управління ризиками зводиться не тільки до того, щоб своєчасно відреагувати на загрози, які виникли, але мінімізувати їх негативні наслідки. Існують такі основні способи зменшення ризику:

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

Способами зниження рівня ризику реалізації підприємницьких проектів є:

- залучення до розробки проекту компетентних партнерів та консультантів;
- детальне передпроектне опрацювання супутніх проблем;
- прогнозування тенденцій розвитку ринкової кон'юнктури, попиту на продукцію (послуги);
- розподіл ризику між учасниками проекту, його співвиконавцями;
- резервування засобів на покриття непередбачуваних витрат.

Етапи управління ризиками підприємства: ідентифікації ризиків; обчислення ризиків та оптимізації ризиків.

*Література: 2; 26.*

## **Лекція № 10**

### **Тема 10. Фінансовий план**

- 1.Значення, зміст і технологія розробки фінансового плану.
- 2.Основні табличні форми фінансового плану.
- 3.Очікувані фінансові коефіцієнти.
- 4.Цілі та завдання презентації бізнес-плану, методологічні основи експертизи бізнес-плану.

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

У процесі розробки цього розділу бізнес-плану враховують наступне:

- фінансовий план є найменш гнучкою за формою частиною бізнес-плану.

На відміну від інших розділів він має містити відповідний перелік фінансових документів (у тому числі таблиць і графіків). Кожен з цих документів повинен мати стандартну форму. Жорсткі вимоги до опрацювання цих документів спричиняються необхідністю забезпечення єдиної методики розрахунків фінансових показників. Це означає, що потенційний інвестор або кредитор може самостійно за стандартною методикою провести аналіз фінансової інформації, яку містить бізнес-план, оцінити фінансовий стан даного підприємства та прийняти рішення щодо вкладання своїх коштів у даний проект;

- інвестори та кредитори, як правило, вимагають, щоб фінансовий план складався з перспективою на три роки (до того ж із щомісячними показниками за перший рік та щоквартальними – за другий і третій);

- фінансовий план не може мати розбіжностей з іншими розділами бізнес-плану. Якщо, наприклад, в маркетинг-плані йдеться про наміри розгорнути широкомасштабну рекламну кампанію, то це обов'язково має бути відображено

в плані доходів і видатків. Якщо на бізнес підприємства впливає фактор сезонності продажу, то його слід враховувати, проектуючи рух готівки;

- фінансовий аналіз майбутнього характеризується певним рівнем невизначеності. У фінансовому плані доцільно опрацювати кілька сценаріїв розвитку подій. Рекомендується розробляти як мінімум два варіанти фінансових показників. Один з них має ґрунтуватися на консервативних припущеннях, а другий – враховувати повний потенціал бізнесу;

- у фінансовому плані доцільно підкреслювати достовірність його інформації. Якість первинної інформації безпосередньо позначається на точності фінансових розрахунків. Інвестори часто проводять власні дослідження з метою оцінки достовірності розрахунків у бізнес-плані. Тому у випадку відхилення відповідних фінансових показників бізнес-плану від середніх по галузі, до якої належить даний бізнес, обов'язково слід надати вичерпне пояснення цього відхилення.

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

1. План доходів і видатків (план прибутків і збитків).
2. План грошових надходжень і виплат (план руху готівки).
3. Плановий баланс.

Поряд з основними показниками цих підрозділів у фінансовому плані мають бути наведені припущення, на підставі яких ці показники розраховано. Чітко й стисло викласти всі ці припущення й передбачення необхідно в текстовій частині фінансового плану. Без цього всі наведені у фінансовому плані розрахунки не матимуть належного практичного значення. Лише після детального аналізу таких припущень можна оцінити, наскільки вони заслуговують на довіру. Оскільки розрахунки всіх зазначених фінансових документів ґрунтуються на таких передбаченнях, вони є важливою складовою фінансового плану.



Для вже існуючого підприємства у фінансовому плані наводять динаміку основних фінансових показників за минулі роки (як мінімум за три). Копії відповідних фінансових документів подаються в додатках.

Відповідно обґрунтований фінансовий план може бути використаний як для залучення інвесторів і кредиторів, так і для оцінки результатів діяльності фірми після фактичного започаткування бізнесу. Фінансовий план часто є основою для опрацювання детального робочого бюджету підприємства. Фінансовий план є керівним документом, в ньому потрібно чітко визначити звідки, коли та як залучатиметься та витратиметься необхідний капітал.

## **2. Основні табличні форми фінансового плану**

Для наочного представлення фінансових розрахунків у “Фінансовому плані” використовують спеціальні відомості (форми представлення планових розрахунків), основними з яких є:

- план руху грошових коштів (план доходів та витрат);
- план чистого доходу;
- проектний баланс.

Найпоширенішою формою фінансового плану є баланс доходів та витрат (взаємоузгодження доходів та витрат). Сума перевищення доходів над витратами може направлятися в резервний фонд. Якщо витрати перевищують доходи, визначається сума фінансових ресурсів, якої не вистарчає. Додаткові фінансові ресурси можна одержати за рахунок кредитів, позик, випуску цінних паперів.

## **3. Очікувані фінансові коефіцієнти**

Для фінансової оцінки підприємницького проекту застосовується система показників, які можна згрупувати за двома напрямками:

- 1) показники, які характеризують ліквідність і платоспроможність підприємства у кожному з періодів реалізації підприємницького проекту;

2) показники, які свідчать про доцільність прийняття рішення про реалізацію підприємницького проекту.

Інформаційною базою щодо розрахунку першої групи показників служать дані з планового балансу, складеного у цьому розділі бізнес-плану. Для значень показників ліквідності і платоспроможності підприємства у кожному з періодів реалізації підприємницького проекту доцільно скласти окрему таблицю, інформація з якої відобразатиме періоди низького рівня та періоди стабілізації фінансового стану підприємства (підприємницького проекту).

Доцільно здійснити розрахунок показників за такими групами: показники ділової активності; показники ефективності використання ресурсного забезпечення підприємства; показники прибутковості та рентабельності.

Ліквідність і платоспроможність підприємства (перша група) можна охарактеризувати, розрахувавши ряд коефіцієнтів: коефіцієнт фінансової незалежності; коефіцієнт фінансової стійкості; коефіцієнт інвестування; наявність робочого капіталу; коефіцієнт маневрування; коефіцієнт поточної ліквідності; коефіцієнт ліквідності балансу та інші.

*Коефіцієнт платоспроможності* розраховується як відношення грошових коштів до поточних зобов'язань. *Коефіцієнт прибутковості (рентабельності)* у загальному вигляді визначається як відношення прибутку до капіталу, що інвестується.

Другу групу (які свідчать про доцільність прийняття рішення про реалізацію підприємницького проекту) формує сукупність показників: чиста поточна вартість; внутрішня норма окупності; індекс доходності; проста норма прибутку; точка беззбитковості; термін окупності; інші показники.

#### **4. Цілі та завдання презентації бізнес-плану, методологічні основи експертизи бізнес-плану**

*Презентація бізнес-плану* – це процес представлення його основних положень та результатів, отриманих при розробці, зацікавленим сторонам з метою їхнього ознайомлення із сутністю проекту, демонстрація в

найдоступнішій формі сутності ідеї, започаткування активних партнерських відносин з потенційними контрагентами, інвесторами, кредиторами.

Під час презентації доцільно висвітлити такі основні питання: інформацію про підприємство та його продукцію (послуги); опис ринку, клієнтів та конкурентів; обґрунтування маркетингової стратегії; необхідні обсяги інвестицій; цілі проекту; основні характеристики управлінського персоналу; умови, способи та терміни повернення залучених для реалізації проекту коштів.

Перевірку бізнес-плану здійснюють за двома напрямками: 1) експертиза планового документа; 2) експертиза бізнес-проекту.

Під час експертизи планового документа необхідно досягнути таких завдань: оцінити рівень відповідності бізнес-плану як документа встановленим стандартам; перевірити повноту та адекватність поданої інформації; сформулювати пропозиції щодо пошуку додаткової інформації та подальшого коригування документа. Перевірка бізнес-плану може здійснюватись за напрямками:

- реалізація продукції (надання послуг);
- доступ до матеріалів, сировини;
- забезпеченість трудовими ресурсами;
- витрати.

Експертиза бізнес-проекту передбачає діагностику досяжності поставлених цілей. При цьому основна увага повинна приділятися маркетинговим аспектам бізнес-проекту, а також бажано, щоб експертиза проводилась за участю зовнішніх експертів. В загальному вигляді метою експертизи бізнес-проекту є виявлення помилок у стратегічному плануванні бізнес-проекту та його “слабких місць”.

*Література:* 9; 10; 11; 26.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### *Основна:*

1. Бескровна Л.О. Бізнес-планування підприємства: навч. посіб. / Л.О. Бескровна. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2012. – 124 с.
2. Бізнес-планування: навч. посіб. / Т.Г. Васильців, Я.Д. Качмарик, В.І. Блонська, Р.Л. Лупак. – К.: Знання, 2013. – 173 с.
3. Бочко О.Ю. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери: навч. посіб. / О.Ю. Бочко, В.Ф. Проскура. – К.: Ліра-К, 2014. – 218 с.
4. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / А.Ф. Бурик. – К.: ЦУЛ, 2013. – 260 с.
5. Данилюк М.О. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. / М.О. Данилюк. – К.: Ліра-К, 2015. – 328 с.
6. Загуцький У.Р. Планування і діагностика діяльності підприємств: навч. посіб. / У.Р. Загуцький, В.М. Цимбалюк, С.Г. Шевченко. – К.: Ліра-К, 2013. – 320 с.
7. Кульчинська О.О. Роль стратегічного планування в ефективній діяльності підприємств / О.О. Кульчинська // Вісник. Економіка. Проблеми економічного становлення. – 2012. – № 1. – С. 83-88.
8. Лаврів Л.А. Планування діяльності організації: навч. посіб. / Л.А. Лаврів. – Тернопіль: Крок, 2013. – 320 с.
9. Михалюк Н.І. Планування діяльності підприємств: навч. посіб. / Н.І. Михалюк. – К.: Ліра-К, 2015. – 620 с.
10. Статистичний збірник “Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України” / За ред. Ю.М. Остапчука. – К.: Держстат України, 2012. – 54 с.
11. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства / Л.А. Швайка. – К.: Ліра-К, 2014. – 268 с.

### *Додаткова:*

12. Бізнес-план: технологія розробки: навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна; М-во освіти і науки України, Макіївський економіко-гуманітарний ін-т. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 384 с.

13. Коновал І.А. Використання методів імітаційного моделювання для аналізу ризиків проекту / І.А. Коновал // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. – 2010. – Вип. 154. – С. 191-196.

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

15. Підприємництво та бізнес-культура: підручник / Л.О. Лігоненко, Г.Л. Піратовський, І.В. Молоштан та ін.; за заг. ред. Л.О. Лігоненко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. – 508 с.

16. Планування діяльності фірми: навч.-метод. посіб. / Алексеева М.М. – К.: Фінанси і статистика, 2011. – 248 с.

17. Пугачевська К.Й. Значення бізнес-планування як чинника господарської діяльності в ринковій економіці / К.Й. Пугачевська, Т.С. Плут // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21.1. – С. 256-260.

18. Смаковська Ю. Критерії експертної оцінки бізнес-плану підприємницького проекту / Ю. Смаковська // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – № 19. – С. 434-438.

19. Чичун В.А. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності / В.А. Чичун, В.Д. Паламарчук // Соціум. Наука. Культура. – 2010. – № 21 (18). – С. 58-63.

20. Янковий О.Г. Вдосконалення планування на підприємстві за допомогою математико-статистичних методів прогнозування / О.Г. Янковий, О.Л. Гура // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 1 (91). – С. 229-238.

21. <http://www.readbook.com.ua>.

22. <http://alpina.kiev.ua/business-plan-ua>.

23. <http://javalibre.com.ua/java-book/book/2908499>.

24. [http://bookss.co.ua/book\\_strategiya-pidpriyemstva\\_884/5\\_tema-4-formuvannya-misi-ta-cilej-pidpriyemstva](http://bookss.co.ua/book_strategiya-pidpriyemstva_884/5_tema-4-formuvannya-misi-ta-cilej-pidpriyemstva).

25. <https://msb.aval.ua/news>.

26. Покропивний С.Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посібник / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболь, Г.О. Швиденко, О.Г. Дерев`янку. – [Вид. 2-ге, доп.]. – К.: КНЕУ, 2010. – 379 с.