

Тема 4

Бізнес-план суб'єкта господарювання: поняття та методика формування

1. Поняття та переваги бізнес-плану
2. Методика формування бізнес-плану
3. Характеристика складових бізнес-плану
4. Організація проведення презентації бізнес-плану

1. Поняття та переваги бізнес-плану

Бізнес-план – це документ, що описує всі ключові аспекти діяльності майбутнього підприємства, аналізує проблеми, з якими воно може зіткнутися, а також визначає способи розв'язання цих проблем

Кому потрібно доводити успіх нової розробки для бізнесу?

В першу чергу самому підприємцю необхідно оцінити як фінансові, так і моральні можливості відкриття компанії, здатної давати прибуток в довгостроковій перспективі.

На етапі залучення інвестора або ділового партнера єдиним способом довести життєздатність свого проєкту є надання готового бізнес-плану.

Цілі бізнес-плану:

- з'ясувати для себе можливість реалізації ідеї, зважити всі «плюси» і «мінуси» її реалізації;
- довести інвесторам переваги вашого бізнесу та акцентувати увагу на ризиках, оскільки вони в майбутньому хочуть отримати свої гроші назад і мати із цієї операції прибуток.

Як правило, повний бізнес-план (на відміну від короткого його варіанта) є:

- 1) інструментом для залучення зовнішнього капіталу, необхідного для реалізації підприємницького проекту;
- 2) основним інструментом комунікації між підприємцем і майбутніми діловими партнерами (на початковій стадії реалізації бізнес-проекту);
- 3) способом моделювання системи управління майбутнім бізнесом;
- 4) можливим способом попереднього визначення ймовірних перешкод і розв'язання проблем, які можуть стати на заваді процесу реалізації підприємницького проекту;
- 5) одним із способів розвитку особистих управлінських якостей підприємця;
- 6) єдиною можливістю перевірки здійсненності підприємницької ідеї ще до її практичної реалізації.

2. Методика формування бізнес-плану



Рис. 1.3. Технологія розробки бізнес-плану



Рис. 2. Технологія розробки бізнес-плану

**Перед організацією бізнесу необхідно визначитися
з його видом.**

<https://regulation.gov.ua/catalogue/indexes/map>

Відповідно до Господарського кодексу України, залежно від форм власності в Україні можуть діяти **підприємства таких видів:**

- приватне підприємство, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи);
- підприємство, що діє на основі колективної власності (підприємство колективної власності);
- комунальне підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади;
- державне підприємство, що діє на основі державної власності;
- підприємство, засноване на змішаній формі власності (на базі об'єднання майна різних форм власності).
- спільне комунальне підприємство, що діє на договірних засадах спільного фінансування (утримання) відповідними територіальними громадами - суб'єктами співробітництва.

ФОП — це фізична особа-підприємець, людина, яка легально працює як підприємець. Інвестор, крім статусу «громадянина», набуває додатковий — суб'єкта підприємницької діяльності і сам веде бізнес від власного імені.

Підприємець *несе відповідальність власним майном.*

Юридична особа (найчастіше товариства з обмеженою відповідальністю — ТОВ) — це організація, компанія, фірма, заснована одним або декількома особами, статутний капітал якої розділений на частки, розмір яких встановлюється статутом.

У ТОВ засновник *відповідає за всіма боргами тільки часткою в статутному капіталі.*

Переваги ФОП

.До ведення бухгалтерського обліку підприємця не висуваються серйозні законодавчі вимоги, *вести свою бухгалтерію підприємець може і самотійно.*

.Можливість *ведення бізнесу без обов'язкового відкриття рахунку в банку.*

.Фізична особа-підприємець, *може на свій розсуд розпоряджатися своїми доходами та прибутком.*

.ФОП має повне право коли завгодно ліквідувати свою діяльність..

.*Ціна на реєстрацію набагато нижча, в порівнянні з ТОВ.*

Недоліки ФОП

.Підприємець не може вибирати для свого бізнесу назву.

.Є обмеження по видам діяльності.

.У ситуації, коли діяльність призупинилася, ФОП, в разі, якщо він знаходиться на ЄП, щомісяця повинен продовжувати оплачувати ЄСВ (близько 918, 06 грн.).

.Відповідальність власним майном при банкрутстві.

**Перед початком роботи бізнесу потрібно визначитися з
планованими рівнями податкових платежів.**

На сьогодні в Україні існує 2 системи оподаткування:

- *спрощена система (єдиний податок);*
- *загальна система.*

ФОП самостійно обирає, на якій системі оподаткування він буде перебувати. При цьому, якщо загальна система оподаткування не має ніяких обмежень, то спрощену систему можуть обрати не всі ФОП, оскільки така система має свої обмеження та заборони.

На загальній системі дозволені всі види діяльності, що передбачені КВЕДом. Також не обмежується кількість найманих працівників та обсяг доходу.

Спрощена система оподаткування передбачає ряд умов та обмежень для перебування на даній системі.

ФОП на загальній системі сплачують всі податки та збори, визначені у ПКУ.

Об'єктом оподаткування є чистий оподатковуваний дохід, тобто різниця між загальним оподатковуваним доходом (виручка у грошовій та негрошовій формі) і документально підтвердженими витратами, пов'язаними з господарською діяльністю такої фізичної особи – підприємця ([п. 177 ПКУ](#)).

Спрощена система оподаткування – особливий механізм справляння податків і зборів, що встановлює заміну сплати окремих податків і зборів, встановлених [п. 297.1 ПКУ](#), на сплату єдиного податку, з одночасним веденням спрощеного обліку та звітності.

Доходом платника єдиного податку - ФОП є дохід, отриманий протягом податкового (звітного) періоду в грошовій формі (готівковій та/або безготівковій); матеріальній або нематеріальній формі. Порядок визначення доходів та їх склад для платників єдиного податку 1 – 3 груп визначено у п. [292 ПКУ](#).

Далі особливу увагу слід звернути на *збирання інформації* для *розробки бізнес-плану*, з чого, власне, і розпочинається його опрацювання.

Для цього треба використовувати ***всі можливі джерела отримання інформації***, включаючи власний досвід підприємця, офіційну статистичну інформацію, матеріали рекламного характеру тощо.

Вимоги до бізнес-плану:

1. Має бути стислим, простим, але адекватно розкривати сутність підприємницького проекту (для більшості невеликих проектів з обсягами фінансування 80-100 тис. грн. обсяги бізнес-планів обмежуються 20-25 стор.)
2. Має бути функціональним, тобто містити лише корисну інформацію, яка цікавить або може зацікавити читача. У разі необхідності додаткову, пояснювальну, первинну інформацію можна винести в додатки (обсяги їх не обмежуються)
3. Має ґрунтуватися на реалістичних припущеннях. Прогнози та передбачення треба підкріпити посиланнями на тенденції та пропорції розвитку галузі, на проведені дослідження ринку, на досвід діяльності конкурентів тощо

4. У цілому має бути песимістичним, тобто орієнтуватися на найгірший результат і в такий спосіб створювати певний «запас міцності» бізнесу

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

6. Має забезпечувати збереження конфіденційної інформації про фірму та її діяльність

7. У бізнес-плані рекомендується уникати професійних жаргонізмів, суто технічних описів продукції, операцій, процесів. Треба користуватися загальновідомими термінами, інформацію викладати у діловому стилі, але якомога доступніше

Структура бізнес-плану передбачає наявність таких ключових елементів:

1. Резюме бізнес-плану (коротка анотація)
2. Цілі і завдання проєкта
3. Опис компанії
4. Аналіз галузі та тенденцій її розвитку
5. Цільовий ринок
6. Конкуренція
7. План маркетингу і стратегія продаж
8. План операційної діяльності
9. Організаційний план. План персоналу
10. Фінансовий план
11. Стратегічна позиція і оцінка ризиків
12. Соціальна і екологічна відповідальність
13. Додатки

Резюме — це стислий (1-2 стор.) огляд підприємницького проекту, його ключових, найбільш важливих та значущих аспектів. Фактично резюме є гранично стислою версією бізнес-плану. Резюме викладають так, щоб привернути увагу потенційних інвесторів та кредиторів, зацікавити їх у більш детальному вивченні бізнес-плану та сформуванати достатньо чітке уявлення про найсуттєвіші риси підприємницького проекту.

У резюме необхідно:

1. Дати короткий опис концепції бізнесу, його можливостей та стратегії їх реалізації, котрі забезпечать бізнесу переваги на ринку
2. Навести відомості про цільовий ринок бізнесу (основні споживчі якості товару, особливості його технічного обслуговування, передбачувані обсяги продажу, частка ринку)
3. Розкрити унікальні характеристики бізнесу, найбільш суттєві конкурентні переваги фірми, які мають місце або будуть створені внаслідок реалізації розробленої стратегії
4. Указати на компетенцію та професіоналізм керівників фірми та членів команди менеджерів
5. Навести основні передбачувані показники фінансової діяльності фірми (прибутковість, період досягнення беззбитковості, термін повернення і інвестицій тощо)
6. Окреслити загальну потребу в коштах, визначити бажану форму їх отримання, охарактеризувати можливі форми повернення

Рис. 3.5. Основні вимоги до складання резюме як стислої версії бізнес-плану

Місія підприємства - це її головне призначення, особлива роль, чітко окреслена причина її існування, які в сукупності формують основні напрямки та орієнтири діяльності фірм підприємства и

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

- Які основні (головні) цілі діяльності підприємства ?
- Кого підприємство обслуговує?
- Які товари підприємство пропонує своїм клієнтам?
- На яких ринках (сегментах ринку) діє підприємство?
- У чому полягає специфіка підприємства щодо задоволення потреб клієнтів?
- Які конкурентні переваги має підприємство?
- Які показники діяльності підприємство вважає для себе оптимальними?

Ціль — це той кінцевий стан, якого підприємство сподівається досягти у визначеному майбутньому; ідеальне уявлення про бажані результати діяльності підприємства

Правильно сформульовані цілі діяльності підприємства мають бути:

- конкретними й кількісно вимірюваними;
- зорієнтованими в часі;
- реалістичними й досяжними, такими, що не виходять за межі можливостей підприємства ;
- узгодженими та взаємозв'язаними;
- сформульованими письмово

Розділ «Організаційний план» опрацьовується в бізнес-плані для того, щоб:



1. Переконати читача бізнес-плану в тому, що вибрано достатньо дійову форму організації бізнесу



2. Показати, хто конкретно відіграватиме провідні ролі в процесі становлення та управління фірмою



3. Довести, що підприємець, його команда менеджерів та інший персонал фірми здатні втілити пропонований бізнес-план у життя

Написання розділу «Організаційний план» рекомендується здійснювати в такій послідовності:



1. Обґрунтування вибору організаційної форми бізнесу



2. Визначення потреб фірми в персоналі



3. Подання відомостей про власників та провідний управлінський персонал фірми



4. Опрацювання організаційної схеми управління фірмою



5. Визначення кадрової стратегії та політики фірми

У тексті організаційного плану треба:



1. Указати основні причини вибору відповідної юридичної форми організації бізнесу



2. Зазначити потенційні переваги вибраної форми організації бізнесу



3. Навести відповідну додаткову інформацію залежно від вибраної форми організації бізнесу (наприклад, для господарських товариств: відомості про утворення статутного фонду; умови розподілу прибутків та збитків; компетенцію органів управління; порядок ліквідації та реорганізації). Копії відповідних юридичних документів наводяться в додатках



4. Охарактеризувати можливі зміни юридичного статусу фірми в перспективі

Загальна характеристика підприємства включає опис таких питань:

- . Які стратегічні і тактичні цілі має реалізувати підприємство?
- . Які основні види діяльності підприємства?
- . На якій стадії перебуває бізнес підприємства (започатковується, перепрофілюється, розширюється)?
- . На які географічні зони поширюється бізнес підприємства?

Характеристика галузі, до якої належить підприємство :

- . Хто є основними представниками галузі? Які підприємства займають ключові позиції на ринку?
- . Які фактори визначають успіх діяльності в галузі?
- . Які масштаби виробництва в галузі нині? Яка динаміка обсягів продажу в галузі за останні роки?
- . Скільки нових підприємств виникло в галузі останнім часом?
- . Які прогнози щодо перспектив розвитку галузі?
- . Які нові товари й нові сегменти ринку було освоєно в галузі за останні роки?
- . Які нові тенденції помітні в розвитку галузі?
- . Які нові чинники, пов'язані з тенденціями в розвитку техніки і технології, змінами в законодавстві, екологічними факторами тощо, впливатимуть на розвиток галузі?

Опис продукції :

- . Що є продуктом та (або) послугою підприємства ? Якими є технічні, експлуатаційні або споживчі параметри цієї продукції?
- . Для задоволення яких потреб призначено продукцію підприємства ?
- . Якими є властивості продукції, що роблять її унікальною? Чому споживачі купуватимуть продукцію підприємства ?
- . На якій стадії розробки перебуває продукт підприємства (дослідний зразок; виробництво; масовий випуск)?
- . Чи захищено продукцію підприємства патентами? Чи використовуються інші форми захисту промислової власності?
- . Чи існують можливості розширення номенклатури або вдосконалення продукції підприємства в майбутньому?

Оцінка конкурентних позицій підприємства

Таблиця 1

Порівняльний аналіз ринкових стратегій найближчих конкурентів

Чим приваблює продукт (послуга) клієнта	Що пропонує		
	конкурент 1	конкурент 2	конкурент 3
1. Якість			
2. Низька ціна			
3. Широкий асортимент			
4. Надійність			
5. Післяпродажне обслуговування			
6. Доставка			
7. Місцезнаходження			
8. Продаж у кредит			
9. Гарантії			
10. Продаж супутніх товарів			

Головне завдання **маркетингового плану** — пояснити читачеві бізнес-плану, як саме фірма збирається впливати на свій цільовий ринок та реагувати на ситуацію, що там складається, для забезпечення збуту своєї продукції.

Маркетинговий план має пояснити стратегію виходу та завоювання фірмою свого цільового ринку

Логіка розробки маркетингового плану

Перш ніж складати маркетингового плану підприємство має сформулювати конкретні цілі та завдання своєї маркетингової діяльності. Неможливо опрацювати корисну стратегію без чіткого уявлення про бажаний кінцевий результат. Цілі мають чітко вказувати, чого, власне, прагне фірма на своєму ринку.

Після визначення цілей маркетингової діяльності можна приступати до розробки стратегії їх досягнення. У процесі розробки такої стратегії необхідно охарактеризувати загальну маркетингову стратегію та чітко розшифрувати, в який спосіб фірма використовуватиме всі найважливіші інструменти маркетингу (збут та розповсюдження продукції; ціноутворення; просування товару на ринок; політика підтримки продукту бізнесу) для реалізації загальної стратегії

Опрацьована стратегія маркетингу дає змогу зробити висновки щодо витрат на її реалізацію, тобто скласти приблизний бюджет маркетингу

Розробка стратегії маркетингу є не самоціллю, а лише засобом забезпечення продажу продуктів (послуг) підприємства. Тому маркетинговий план завершується прогнозною оцінкою обсягів продажу

Визначення цілей нової цінової політики, тобто чого конкретно прагне підприємство, установлюючи ціну, наприклад:

збільшити обсяг продажу продукції фірми;
збільшити частку ринку фірми;
підтримати існуюче становище фірми на ринку

Вибір моделі ціноутворення:

ціна, орієнтована на виробничі витрати;
ціна, орієнтована на попит;
ціна, орієнтована на галузеву конкуренцію

**Основне завдання плану операційної діяльності —
довести, що підприємство:**

- реально спроможне організувати операційну діяльність (виробництво продукції, надання послуг);
- здатне виготовляти необхідну кількість товарів/надавати послуг відповідної якості;
- має можливість придбати необхідні для цього ресурси

Щоб визначити потреби фірми у персоналі потрібно:

- Скласти перелік необхідних видів діяльності (або конкретних завдань), установити сфери відповідальності і на основі цього розробити специфікації робіт, кваліфікаційні характеристики, посадові інструкції
- Визначити необхідну чисельність персоналу фірми за окремими категоріями (основні робітники, допоміжні, службовці)
- Зробити попередні розрахунки вартості утримання персоналу (ураховуючи заробітну плату, усі види винагород, відрахування на соціальне страхування, пенсійні платежі, податки на оплату праці тощо)
- Визначити конкретні джерела покриття потреби в персоналі (внутрішні або зовнішні)

Для потенційних інвесторів **важливими є не стільки**
здібності кожного окремого керівника, скільки
збалансованість знань, кваліфікації і досвіду
команди менеджерів підприємства в цілому, їхня
«сумісність» для ефективної співпраці

ПОТРЕБИ ФІРМИ В ПЕРСОНАЛІ

+

Категорії працівників	Якості, необхідні для виконання виду діяльності (кваліфікація, досвід тощо)	Необхідна чисельність персоналу	Вартість утримання персоналу ¹	Джерела покриття потреб у персоналі (внутрішні, зовнішні)
<p style="text-align: center;">Спеціалісти</p> <hr/> <hr/> <hr/>				
<p style="text-align: center;">Службовці</p> <hr/> <hr/> <hr/>				
<p style="text-align: center;">Робітники</p> <hr/> <hr/> <hr/>				

¹ До загальної вартості утримання персоналу відносять заробітну плату працівників, усі види винагород, відрахування на соціальне страхування, пенсійні платежі тощо.

МАТРИЦЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ

Основні функції управління фірмою	Забезпечуються персоналом фірми (власниками, ключовими менеджерами)	Необхідна зовнішня допомога	Спосіб отримання зовнішньої допомоги	
			підвищення кваліфікації персоналу фірми	залучення зовнішніх консультантів
1. Бухгалтерський облік				
2. Оподаткування				
3. Планування				
4. Організація				
5. Управління фінансами				
6. Управління персоналом				
7. Збут				
8. Ціноутворення				
9. Юридичні питання				
10. Страхування				
.....				

Загалом концепція управління ризиками містить такі компоненти:



1. Визначення можливих типів ризиків, що пов'язані з бізнесом фірми



2. Оцінка міри ризику (визначення можливих наслідків тієї або іншої несприятливої ситуації, а також побічних ефектів діяльності, що можуть негативно вплинути на її кінцевий результат)



3. Розробка механізмів реагування на можливі негативні наслідки ризикової діяльності



4. Розробка та здійснення заходів, за допомогою яких можна нейтралізувати або компенсувати можливі негативні ефекти ризикової діяльності

Існує багато типів та видів ризиків підприємницької діяльності.

У бізнес-плані треба назвати та по можливості оцінити найімовірніші та найзагрозливіші (з погляду величини можливих збитків) ризики, що стосуються бізнесу фірми.

Реагування на можливі негативні наслідки ризикової діяльності передбачає **розробку організаційних та операційних процедур запобіжного (профілактичного) характеру.**

Ці процедури містять конкретні рекомендації щодо дій за несприятливих обставин.

Одним з популярних способів реагування на небезпеки та загрози для бізнесу фірми є **розробка альтернативних планів зі вказівками щодо порядку дій певного працівника фірми в разі несприятливої ситуації та щодо можливих позитивних наслідків таких його дій**

Головне завдання фінансового плану — узагальнити результати всіх попередніх розділів бізнес-плану у вартісній формі та обґрунтувати доцільність реалізації даного підприємницького проекту з економічного погляду

Значення фінансового плану полягає в тому, що розрахунки, які він містить, мають дати чіткі та вичерпні відповіді на такі запитання:

Самого підприємця:

Звідки і коли фірма отримуватиме кошти і на що конкретно їх буде витрачено?

Як співвідносяться поточні потреби фірми в грошах з рухом готівки?

Яким буде фінансовий стан фірми на кінець прогнозованого періоду?

Потенційних інвесторів і кредиторів:

Чи зможе підприємець виконати взяті на себе фінансові зобов'язання?

Чи здатний підприємець належно розпорядитися отриманими коштами, щоб своєчасно повернути борги та забезпечити достатній прибуток на вкладений капітал?



Рис. Складові фінансового плану

План доходів і витрат, план руху готівки та плановий баланс містять усю необхідну інформацію для **оцінки майбутнього фінансового стану підприємства** з допомогою розрахунків стандартних фінансових коефіцієнтів.

Користуючись ними, кредитори, інвестори, а також самі власники фірми можуть:

- порівняти показники створюваної фірми з показниками інших аналогічних компаній та з середніми показниками в галузі;
- простежити тенденцію зміни відповідного показника протягом планового періоду

У підсумковій частині фінансового плану мають бути зведені в одне ціле і охарактеризовані потреби фірми у фінансових ресурсах, які, власне, фірма прагне отримати, презентуючи свій бізнес-план, а також подано план повернення кредиторам та інвесторам їхніх коштів, тобто конкретні розрахунки та пропозиції

Додатки — це не регламентований за обсягом розділ бізнес-плану, в якому наведено інформацію, що деталізує, уточнює або підтверджує зміст основних розділів бізнес-плану. Посилання на всі документи, які містяться у додатках, мають бути зроблені в тексті бізнес-плану

У додатки рекомендується включати:

- ▣ первинні матеріали аналізу ринку
- ▣ стислі біографічні відомості про власників бізнесу, ключових менеджерів, про їхні професійні обов'язки, особливі вміння та досягнення
- ▣ словник технічних термінів (у разі потреби)
- ▣ детальну технічну характеристику продукту бізнесу
- ▣ схему виробничих потоків
- ▣ специфікації продукції
- ▣ рисунки, фотографії продукції, приміщень фірми тощо
- ▣ рекламні матеріали
- ▣ прейскуранти
- ▣ гарантійні листи від основних клієнтів, постачальників, кредиторів
- ▣ рекомендаційні листи, які підтверджують високу репутацію і надійність керівників фірми
- ▣ схему організаційної структури фірми
- ▣ юридичні документи (копії установчих документів, контрактів, угод, патентів, ліцензій тощо)

3. Характеристика складових бізнес-плану

1) Управління трудовими ресурсами

Основними завданнями управління трудовими ресурсами є удосконалення:

- кадрової політики;
- використання і розвитку людських ресурсів;
- вибору і реалізації стилю управління трудовими ресурсами;
- організації горизонтальної координації та кооперації;
- покращення організації робочих місць і умов праці;
- визнання особистих досягнень у праці;
- стимулювання.

Завданням управління трудовими ресурсами підприємства є забезпечення відповідності людських ресурсів організації таким вимогам:

- достатня кількість ресурсів;
- їх наявність у потрібний час;
- відповідна їх кваліфікація;
- наявність у належному місці.

Розвиток трудових ресурсів підприємства – система навчання, організаційного розвитку та професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямовано на вирішення і поточних, і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної та організаційної ефективності.

Основна мета розвитку персоналу – збільшення „віддачі” кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом розширює її ерудицію і зміцнює впевненість у собі.

Напрями професійного розвитку трудових ресурсів:

- 1) первинне навчання з врахуванням завдань організації та специфіки її роботи;
- 2) навчання з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями трудових ресурсів;
- 3) навчання з метою підвищення загальної кваліфікації
- 4) навчання для роботи за новими напрямками роботи;
- 5) навчання з метою освоєння нових методів виконання трудових операцій.

Найважливішим показником ефективності трудових ресурсів є продуктивність праці. Продуктивність праці вимірюється виробітком продукції за одиницю часу і витратами часу на одиницю продукції.

Звідси маємо два показники: **середній виробіток, трудомісткість.**

Трудомісткість визначається на одиницю продукції в натуральному вираженні по всій номенклатурі виробів. Показник трудомісткості можна розрахувати і по загальному випуску продукції, як відношення загальної кількості людино-годин, відпрацьованих усіма робітниками, до обсягу продукції. Цей показник обернено пропорційний показнику **виробітку одного робітника.**

Таблиця 8. Показники ефективності використання трудових ресурсів

<i>Показник</i>	<i>Період</i>				<i>Відхилення</i>	
				.	<i>абсолютне</i>	<i>Відносне, %</i>
Обсяги господарської діяльності, тис. грн.						
Середньооблікова чисельність працівників, чол.						
Продуктивність праці, тис. грн.						
Відпрацьовано 1 працівником, год.						
Відпрацьовано 1 працівником, днів						
Середня заробітна плата працівників						
Фонд оплати праці, тис. грн.						
Середньогодинний виробіток 1 працівника, тис. грн.						
Середньоденний виробіток 1 працівника, тис. грн.						
Продукція на 1 грн. оплати праці, грн.						

2) SWOT-аналіз бізнес-проєкту

SWOT – це акронім слів Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості), Threats (загрози).

При проведенні SWOT-аналізу в більшості випадків застосовується інформація, отримана методом експертних оцінок.

SWOT-аналіз — це процес зіставлення сильних та слабких сторін фірми з потенційними зовнішніми сприятливими можливостями та загрозами бізнесу для:

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

Сильні сторони – це внутрішні можливості (навики, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

Слабкі сторони – це види діяльності, які підприємство здійснює не досить добре, або ресурси, підсистеми потенціалу, що неправильно використовуються.

Можливості – сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність підприємства, альтернативи, які може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей.

Загрози – сукупність факторів, що переважно негативно впливають на діяльність підприємства, будь-які процеси або вища, що перешкоджають руху підприємства в напрямі досягнення своїх місії та цілей.

ПРИКЛАДИ

Сильні сторони (детальний бізнес-план, наявність власних джерел фінансування, наявність приміщення, наявність устаткування, досвід роботи в бізнесі, технічні навички, доступна ціна на продукт, висока якість продукту, перспективи розвитку технології, наявність детального бізнес-плану).

Слабкі сторони (вимагає значного обсягу інвестицій, сезонність попиту на продукт (послугу); відсутність маркетингової стратегії бізнесу, відсутність трудових ресурсів, відсутність менеджерських навичок, відсутність унікальності в продукті (послузі), відсутність доступу до сировини та матеріалів, необхідність на просування продукту (послуги)).

Можливості (доступ до джерел фінансування, відсутність конкуренції, програми підтримки суб'єктів малого бізнесу, наявність ринку і потреби продукту (послуги) на ньому, ріст ринку і перспективи розширення, підтримка влади, можливість налагодження довгострокових партнерських відносин, сприятливі регіональні умови, місце розташування).

Загрози (високий рівень конкуренції, форс-мажорні обставини, політичні та соціально-економічні обставини; джерела фінансування, що вимагають заставного забезпечення, відсутність пільг на оренду приміщення, зниження платоспроможності клієнтів, збільшення податків та ріст інфляції).

Матриця SWOT-аналізу – це своєрідна форма, яка не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес дослідження всього масиву даних з використанням власних думок та оцінок.

3) PEST-аналіз діяльності суб'єктів підприємництва

Важливість проведення аналізу факторів впливу зовнішнього середовища на підприємство полягає в прогнозуванні можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки таких стратегій, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості.

Підприємство може бути конкурентоспроможним, якщо воно вміє ефективно пристосовувати свою діяльність до зовнішнього середовища, вчасно виробляти попереджувальні заходи на вплив різних факторів або вчасно використовувати можливості, надані ним

PEST-аналіз - це аналіз основних факторів зовнішнього макросередовища.

PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P - political), економічних (E - economic), соціальних (S - social) і технологічних (T - technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства.

Цей аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на підприємство, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу)

Таблиця 1. Узагальнення результатів PEST аналізу

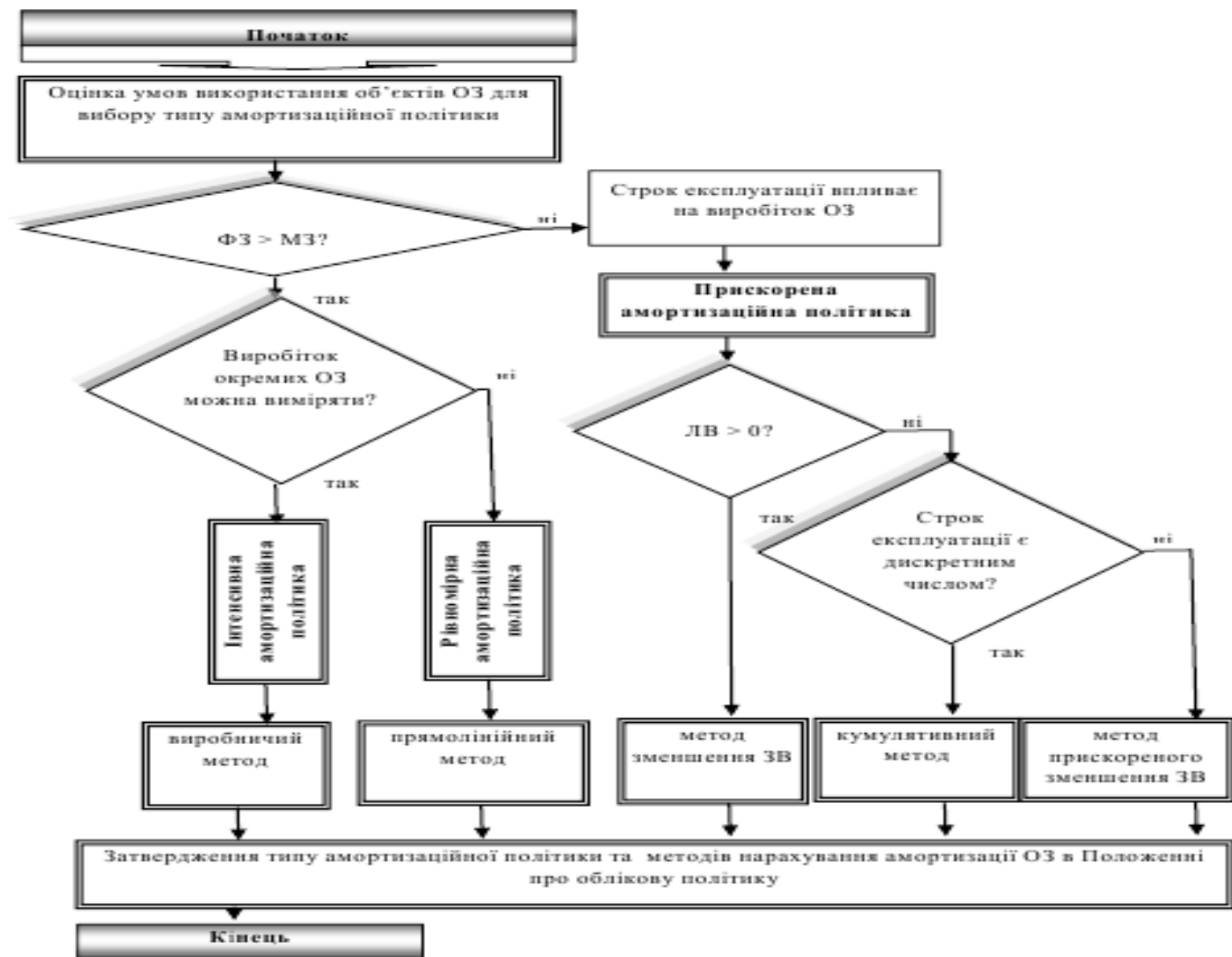
Фактори макросередовища	Стан фактора	Тенденції розвитку фактора	Характер впливу	Ступінь впливу	Можливі дії організації
Політичні фактори 1. Орієнтація на ринкове регулювання економіки.	Ринкове регулювання економіки	Мінімальний вплив держави	«+» можливості щодо вибору сфери господарської діяльності.	+4	Розробка нових напрямів діяльності.
2. Створення в органах державної влади угруповань.	Значна кількість державних угруповань	Вплив угруповань на розробку політичного курсу і законодавства держави.	«+» можливості покращення політичного курсу країни, що позитивно відобразиться в діяльності підприємства	+3	Стимулювання участі в політиці осіб, які представляють інтереси підприємства
3. Політика держави в підготовці кадрів для галузі	Недостатня кількість необхідних кадрів	Зростання пропозиції необхідних спеціалістів на ринку праці	«+» підготовка більшої кількості висококваліфікованих кадрів для галузі	+1	Інвестування в молодих абітурієнтів для одержання в майбутньому висококваліфікованих кадрів
Економічні фактори 1. Рівень інфляції	Значний (5% на місяць)	Можлива стабілізація	«+» зменшення грошей, які є на підприємстві; «+» при виплатах по кредитах; «+» можливість отримання обігових грошових коштів при використанні різниці щодо курсу долара.	+2	Спрямованість на підтримання купівельної спроможності заощаджень.
2. Скорочення доходів споживачів	12% за останній квартал	Тенденції невизначені	«+» зниження попиту на продукцію, скорочення обсягу виробництва продукції й надання послуг	+4	Скорочення обсягу виробництва, диверсифікація
3. Дефіцит державного бюджету	Скорочення чи припинення дотацій	Можливість підвищення дотацій	«+» скорочення дотацій «+» можливість надання дотацій	+2	Проведення різних соціальних програм, що сприяє наданню дотацій
Соціальні фактори: 1. Зростання соціальних вимог населення	Зміна смаків і уподобань	Можливе зменшення	«+» зростання соціальних витрат за рахунок інвестиційно-інноваційних	+1	

2. Зниження рівня освіти	Проблеми освоєння нових технологій	Освоєння нових технологій робітниками	«+» додаткові витрати на перекваліфікацію робітників; «+» здобуття досвіду і вищої кваліфікації персоналу	+1	Підвищення рівня витрат на професійну підготовку кадрів.
Технологічні фактори 1. НТП у сфері виробництва	Швидкі темпи науково-технічних змін	Поява нових матеріалів, обладнання, технологій	«+» підвищення конкурентних позицій на ринку за рахунок використання новітніх технологій «+» значні капіталовкладення у науку	+1	Вкладання коштів у науку й оновлення потужностей підприємств.
2. Розробка і впровадження нових технологій	Оновлення технологій на підприємстві	Подальше впровадження нових технологій відповідно до потреб і можливостей підприємства	«+» покращення процесу виробництва, підвищення якості продукції “-” можливість швидкого морального зношення технологій та недостатність фінансування для її заміни	+3	Вкладання коштів у впровадження нових технологій Маркетингові дослідження
Правові фактори 1. Розвиток законодавства з питань регулювання підприємницької діяльності	Прийняття нормативних актів, які послаблюють економічне становище підприємства	Неможливість передбачення прийняття законодавчих актів і впливу на них	«+» знизяться доходи підприємства «+» слугують регуляторами для всіх підприємств у галузі і загалом	+2	
2. Нормативно-правова база	Недосконала нормативно-правова база	Можливі тенденції покращення	«+» загроза непланованого зупинення підприємницької діяльності	+1	
Демографічні фактори 1. Міграція населення	Відтік висококваліфікованих кадрів за кордон	Зростаюча тенденція	«+» зменшення на ринку праці кількості необхідних висококваліфікованих спеціалістів	+2	Стимулювання висококваліфікованих спеціалістів різними преміями, надбавками
2. Скорочення чисельності населення в регіоні	Щорічне зменшення чисельності населення	Збільшення смертності	«+» можливе зниження складової аудиторії	+1	Надання пільг багатодітним матерям

4) Амортизаційна політика підприємства

Таблиця 1. Порівняльна характеристика основних типів амортизаційної політики відповідно до впливу методу нарахування амортизації на фінансовий результат

№ з/п	Тип амортизаційної політики	Сутність	Метод нарахування амортизації	Переваги	Недоліки
1	Рівномірна	Передбачає рівномірний розподіл амортизаційних відрахувань протягом строку експлуатації об'єкта	Прямолінійний	Простий в застосуванні	Не здійснює управління фінансовими результатами, не враховує інтенсивність використання об'єкта
2	Прискорена	Регулює співвідношення між доходами витратами	Кумулятивний метод, метод зменшення залишкової вартості, прискореного зменшення залишкової вартості	Управляє фінансовими результатами незалежно від фактичної інтенсивності використання об'єкта, причому враховує можливий його моральний знос	Не дозволяє достовірно визначити фінансовий результат
3	Інтенсивна	Застосовується за умови визначення виробітку окремого об'єкта протягом всього терміну його експлуатації	Виробничий	Найбільш справедливо визначає ступінь зносу об'єкта	Не здійснює управління фінансовими результатами



Примітки: ОЗ – основні засоби, МЗ – моральний знос, ФЗ – фізичний знос, ЛВ – ліквідаційна вартість, ЗВ – залишкова вартість

Рис. 2. Алгоритм вибору типу амортизаційної політики та методів нарахування амортизації основних засобів

5) Оцінка ризиків діяльності підприємства

Ризик – це ймовірність отримання чи неотримання (недоотримання) запланованого прибутку.

У результаті виконання ризикової операції може бути отриманий як позитивний, так і негативний результат.

Реалізація ризику у негативний результат є **загрозою** фінансовій безпеці суб'єкта господарювання

Фінансові ризики – ймовірність виникнення несприятливих фінансових наслідків у формі втрати доходів чи капіталу

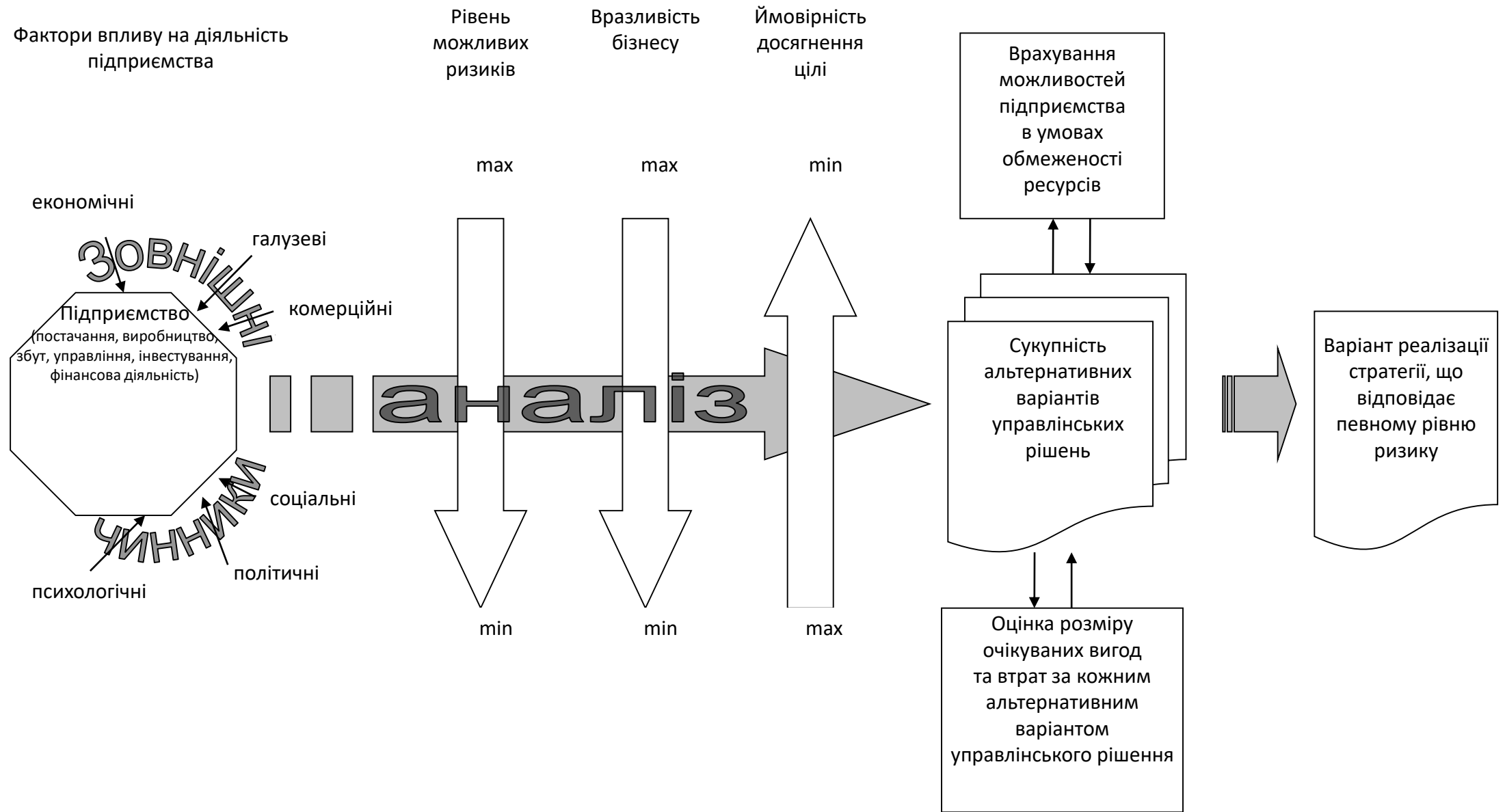


Рис. 3.1. Формування стратегічного рішення підприємства з урахуванням властивих йому ризиків у поточному періоді

Уникнення ризику означає відмову від здійснення господарської операції чи реалізації певного управлінського рішення, пов'язаного із ризиком.

Таке рішення приймається у випадку, якщо:

- ступінь прогнозованого ризику призведе до отримання збитків у розмірі більшому, ніж обсяг вкладеного капіталу;
- рівень очікуваного доходу при фіксованому рівні ризиків передбачається нижчим, ніж за існуючими альтернативними варіантами;
- достеменно не можна визначити розмір очікуваних втрат у випадку настання ризикової події.

Таблиця 10.3 - Можливі наслідки впливу ризиків на зміну умов реалізації проекту

Можливі події при реалізації проекту	Дії, які знижують ризик	Наслідки
1	2	3
1. Зменшення фізичного обсягу продажу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження ціни на продукцію проекту. 2. Посилення реклами. 3. Розвиток дистриб'юторської мережі. 4. Стимулювання попиту. 5. Підвищення якості продукції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення відносного обсягу продажу в грошовому виразі. 2. Додаткові витрати на рекламу. 3. Витрати на відкриття нових збутових агентств. 4. Втрати на знижках та інших пільгах для споживачів. 5. Додаткові витрати на НДДКР і виробництво.
2. Зниження цін на продукцію	<ol style="list-style-type: none"> 1. Активне проведення цінової та нецінової політики. 2. Розроблення заходів для зниження витрат на виробництво. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження надходжень від продажу одиниці продукції. 2. Додаткові витрати на маркетинг.
3. Збільшення прямих (змінних) виробничих витрат	<ol style="list-style-type: none"> 1. Закупівля більш дешевих матеріалів. 2. Зниження матеріалоемності конструкції. Пошук нових альтернативних матеріалів. 3. Створення більших виробничих запасів матеріалів і комплектуючих за «старими» цінами. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Скорочення обсягу збуту продукції внаслідок зниження якості. 2. Додаткові витрати на НДДКР. 3. Зростання загальних (постійних) витрат унаслідок виплат процентів за кредитами, використаними на придбання матеріалів і комплектуючих про запас.

<p>4. Збільшення загальних (постійних) витрат</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Скорочення витрат на маркетинг. 2. Скорочення витрат на заробітну плату. 3. Скорочення витрат на споживання енергоресурсів. 4. Скорочення витрат на транспортні послуги. 5. Скорочення витрат на оренду приміщення. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження обсягів збуту. 2. Зниження кваліфікації персоналу і як наслідок погіршення якості продукції. 3. Витрати на придбання нового, менш енергоємного, технологічного устаткування. 4. Придбання власного транспорту. 5. Будівництво власного приміщення.
<p>5. Збільшення тривалості виробничо-технологічного циклу</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Придбання більш продуктивного технологічного устаткування. 2. Збільшення завантаженості устаткування внаслідок зміни режиму роботи (збільшення змінності). 3. Розроблення нової, більш технологічної, конструкції продукту. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення інвестиційних витрат. 2. Збільшення витрат на заробітну плату й обслуговування устаткування. 3. Витрати на проведення НДДКР і підготовку виробництва.
<p>6. Тривалість збуту продукції на ринку</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток дистриб'юторської мережі. 2. Рекламна кампанія. 3. Стимулювання попиту шляхом упровадження пільгових умов збуту. 4. Модернізація дизайну та упаковки. 5. Поліпшення споживчих властивостей продукту порівняно з продукцією конкурентів. 6. Зниження ціни. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Витрати на рекламну кампанію. 2. Зниження обсягу збуту в грошовому виразі у зв'язку з додатковими витратами на знижки. 3. Витрати на проведення дизайнерських робіт. 4. Витрати на НДДКР. 5. Скорочення відносного обсягу продажу в грошовому виразі.

<p>7. Тривалість затримки платежів за реалізовану продукцію</p>	<p>1. Відвантаження тільки після передплати. 2. Освоєння нових ринків з більш розвинутою системою платежів. 3. Орієнтація тільки на гарантовано платоспроможних клієнтів.</p>	<p>1. Скорочення обсягу продажу внаслідок зниження попиту. 2. Витрати на маркетинг. 3. Скорочення обсягу продажу внаслідок зниження попиту.</p>
<p>8. Коливання попиту на продукцію</p>	<p>1. Скорочення страхового запасу готової продукції на складі.</p>	<p>Додаткові виробничі й маркетингові витрати.</p>
<p>9. Нестабільність поставок матеріалів та комплектуючих виробів</p>	<p>1. Створення страхового запасу матеріалів та комплектуючих виробів.</p>	<p>1. Додаткові витрати на створення страхового запасу. 2. Додаткові витрати на будівництво чи оренду складських приміщень, а також їх обслуговування.</p>

4. Організація проведення презентації бізнес-плану

Презентація бізнес-плану — це процес публічного ознайомлення з ним заінтересованих фізичних та (або) юридичних осіб

Основні завдання презентації:



1. Переконати потенційних кредиторів та інвесторів у реалістичності та економічній доцільності підприємницького проекту



2. Найбільш повно врахувати в процесі презентації бізнес-плану інтереси або потенційних кредиторів, або інвесторів



3. Обґрунтувати обсяги необхідних фінансових ресурсів та напрямки їх використання



4. Обговорити можливі типи та джерела виникнення ризиків, що пов'язані з бізнесом фірми, та розкрити способи їх нейтралізації або мінімізації



5. Чітко висвітлити найпривабливіші аспекти підприємницького проекту, ділові якості підприємця та його команди менеджерів

Питання, які необхідно розкрити під час презентації:

- фірма та її продукція (послуги);
- ринок (клієнти та конкуренти);
- маркетингова стратегія фірми;
- першочергові фінансові завдання фірми;
- власники фірми та команда менеджерів;
- необхідні обсяги фінансових коштів;
- умови й терміни повернення кредиторам та інвесторам вкладених коштів.

Способи підвищення ефективності презентації бізнес-плану:

- Попереднє ознайомлення з бізнес-планом учасників презентації.
- Вдалий вибір форми проведення презентації та методів встановлення контактів з учасниками презентації.
- Широке використання наочних матеріалів.
- Наголошування на ключових питаннях пропонованого бізнесу та компетенції команди менеджерів.