

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДВНЗ**  
**Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника**  
**Факультет туризму**  
**Кафедра готельно-ресторанної та курортної справи**

**Новосьолов О.В.**

**БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ**  
навчально-методичний посібник для студентів спеціальності  
241 «Готельно-ресторанна справа»  
(ОПП «Курортна справа»)

Івано-Франківськ-2024

**УДК 338.48**  
**ББК 65.9(4Укр)**

**Бізнес-планування підприємств курортного господарства: навчально-методичний посібник** / укладач О. Новосьолов. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2024. 78 с.

**РЕЦЕНЗЕНТИ:**

**Клапчук В.М.**, доктор історичних наук, професор завідувач кафедри готельно-ресторанної та курортної справи Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника

**Орлова В.В.**, кандидат економічних наук, доцент кафедри туризмознавства і краєзнавства факультету туризму Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника

**Рекомендовано до друку Вченою Радою Факультету туризму Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника**

У навчальному посібнику розглянуто теоретичні та практичні питання формування, обґрунтування та аналізу бізнес-планів в сучасних умовах ведення готельно-ресторанного та курортного бізнесу. Розкрито методику розробки бізнес-плану, питання організації фінансово-господарської діяльності підприємств сфери гостинності, показано принципову схему внутрішньофірмового планування. Посібник дає можливість студенту оволодіти основними підходами та прийомами щодо підготовки бізнес-плану та організувати фінансово-господарську діяльність підприємств сфери гостинності.

Рекомендовано для студентів вищих навчальних закладів денної та заочної форм навчання за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа» (ОПП «Курортна справа»), науково-педагогічних працівників

УДК 338.48  
ББК 65.9(4Укр)  
© Новосьолов О.В., 2024

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>1. БАЗОВІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ.....</b>	<b>5</b>
1.1 Бізнес-план як необхідний інструмент діяльності підприємств сфери гостинності.....	5
1.2 Функції та цілі розробки бізнес-плану.....	8
1.3 Формування інформаційного поля бізнес-плану.....	12
1.4 Методологія та стадії розробки бізнес-плану.....	14
1.5 Види та основні сфери застосування бізнес-планів.....	18
<b>2. СТРУКТУРА, ЛОГІКА РОЗРОБКИ ТА ОФОРМЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ.....</b>	<b>21</b>
2.1 Структура бізнес-плану.....	21
2.2 Логіка розробки бізнес-плану.....	27
2.3 Титульний лист, анотація та концепція бізнесу.....	29
2.4 Вимоги до написання та оформлення бізнес-плану.....	30
<b>3. ПІДГОТОВЧА СТАДІЯ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ.....</b>	<b>33</b>
3.1 Процес стратегічного планування на підготовчій стадії.....	33
3.2 Визначення місії, бачення та формулювання цілей підприємства сфери гостинності.....	35
3.3 Зовнішній і внутрішній аналіз. Виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства сфери гостинності.....	40
3.4 Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії.....	44
<b>4. ОЦІНКА РИЗИКІВ І СТРАХУВАННЯ.....</b>	<b>48</b>
4.1 Суть і класифікація ризиків. Управління ризиками.....	48
4.2 Причини виникнення та фактори впливу на динаміку ризиків.....	52
4.3 Розрахунок ризиків бізнес-плану.....	53
4.4 Способи зниження ризиків.....	58
<b>5. ОФОРМЛЕННЯ, ПРЕЗЕНТАЦІЯ І ЕКСПЕРТИЗА БІЗНЕС-ПЛАНУ.....</b>	<b>62</b>
5.1 Процедура оформлення бізнес-плану.....	62
5.2 Цілі, завдання і організація проведення презентації бізнес-плану.....	63
5.3 Експертиза бізнес-плану.....	64
<b>Самостійна робота студентів.....</b>	<b>65</b>
<b>ЛІТЕРАТУРА.....</b>	<b>78</b>

## ВСТУП

Становлення й розвиток ринкової системи господарювання в Україні потребують принципово нових підходів до організації управління підприємницькою діяльністю на всіх рівнях. Практична реалізація будь-якого комерційного проекту значно ускладнюється чи навіть стає неможливою без попередньо розробленого бізнес-плану. Цей письмовий документ є не лише дійовим важелем управління фірмою (підприємницькою діяльністю), а й засобом необхідного зовнішнього фінансування для започаткування нового або розширення діючого бізнесу.

Головними завданнями дисципліни «Бізнес-планування підприємств сфери ГОСТИННОСТІ є:

- розвиток умінь самостійно виконувати відбір показників для складання плану, оцінювати фінансово-економічний стан підприємства та розробляти оперативні плани;
- набуття навичок планування виробничої діяльності підприємства та складання бізнес-плану курортного підприємства;
- доведення доцільності й обов'язковості використання бізнес-планів як надійного фінансово-економічного інструменту розвитку й підвищення ефективності всіх сфер сучасного бізнесу.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студенти повинні знати:

- основні теоретичні положення для складання бізнес-плану з курортної справи;
- класифікацію бізнес-планів та видів планування на курортному підприємстві;
- види проектів та їх призначення;
- перелік основних робіт по складанню бізнес-плану з курортної справи.

вміти:

- використовувати нормативно-правову та технічну документацію, науково-технічну літературу та застосовувати отриманні знання на практиці;
- проводити дослідження та відбір показників для складання бізнес-плану, використовуючи розглянуті в науковій дисципліні методи;
- аналізувати результати досліджень, використовувати їх для оптимізації фінансово економічного стану курортного підприємства;
- розробляти оперативні плани;
- складати бізнес-план підприємства курортного підприємства.

В посібнику розглянуто загальні характеристики бізнес-плану; його сутність, роль у ринковій системі господарювання, підготовчу стадію розробки, структурну побудову, логіку складання та оформлення.

Особлива увага приділяється створенню інформаційного поля для бізнес-плану, традиційній методології формування й виокремлювання етапів його складання.

Висвітлено зміст і конкретна технологія розробки окремих розділів бізнес-плану, зокрема. Для наближення навчального матеріалу до конкретних деталей підприємницької діяльності подано орієнтовний перелік питань, на які необхідно відповісти в процесі розробки відповідних розділів бізнес-плану

# **1. БАЗОВІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ**

- 1.1. Бізнес-план як необхідний інструмент діяльності підприємств сфери гостинності
- 1.2 Функції та цілі розробки бізнес-плану
- 1.3 Формування інформаційного поля бізнес-плану
- 1.4 Методологія та стадії розробки бізнес-плану
- 1.5 Види та основні сфери застосування бізнес-планів

## **1.1. Бізнес-план як необхідний інструмент діяльності підприємств сфери гостинності**

На українських підприємствах з переходом до ринкових відносин відбувається зближення методичних підходів, що застосовуються у вітчизняній практиці планування, з практикою зарубіжних країн. На початку переходу до ринку багато українських підприємств не складала плани, позаяк в умовах нестабільності, невизначеності та непорівнянності даних важко було досягнути точності розрахунків, тим більше спрямованих на перспективу. Однак останнє десятиріччя суттєво змінило ситуацію. Спочатку помітно посилилася увага до складання бізнес-планів. Це було викликано закономірним впливом ринкових реалій на економіку, необхідністю використання методів економічного передбачення, адекватних ринку, а також вимогами бізнес-партнерів до життєздатності багатьох видів діяльності, які з'являлися в умовах, коли переважна більшість підприємств була збитковою. Практика бізнес-планування характеризувалася швидким переходом від довільної структури бізнес-плану до стандартизованої її форми, яка відповідає міжнародним стандартам та інтересам інвесторів.

Планування потребує будь-яке підприємство, будь-яке виробництво, економіка в цілому. Спланувати бізнес – означає оцінити можливості, необхідність і обсяги випуску конкурентоспроможної продукції, визначити місткість ринку і його конкретного сегмента, оцінити попит на продукцію, що випускається підприємством, результативність його роботи на ринку.

Швидкий розвиток технологій, ускладнення і різноманіття пропонованої продукції та послуг, скорочення їх життєвого циклу, поява великої кількості конкурентоспроможних компаній, підвищення вимог з боку споживачів, збільшення обсягів і швидкості отримання інформації, нових знань – всі ці і інші зміни в світі змушують господарюючі суб'єкти шукати методи для кращої адаптації до нових умов. До цього слід додати невизначеність, непередбачуваність і нестабільність зовнішнього середовища. Тому в даний час управління організацією набуває підприємницького характеру. Це виявляється в тому, що в управлінні зростає роль передбачення, стратегічного уявлення. Стимулювання спрямоване на заохочення ініціативи, заповзятливості, новаторства.

Практика показує, що відсутність збалансованого і постійно оновлюваного бізнес-плану, який втілює в реальність визначені цілі, свідчить про недоліки в системі управління фірмою і негативно впливає на можливості залучення фінансових ресурсів. Навпаки, реальне, достовірне планування забезпечує надійність фінансування фірми, що дуже важливе для її успішного функціонування в плинних умовах зовнішнього середовища. Проте сьогодні далеко не всі українські підприємства і організації використовують планування як метод управління своєю діяльністю. Перш за все це стосується тільки-но створених фірм. Серед керівників існує переконання, що в умовах переходу вітчизняної економіки до ринку в плануванні немає необхідності, оскільки менеджери мають достатній досвід, знання та інтуїцію, які дозволяють їм вчасно передбачити зміни на ринку.

Подібне упередження деяких працівників, може стати істотною перешкодою на шляху ефективного планування. Річ у тому, що планування викликає так багато змін в діяльності фірми, що виникають сумніви, нерозуміння, розчарування. Все це і створює невпевненість у доцільності широкого застосування планування.

Поняття бізнес-плану є еквівалентом англійського «Business plan», що означає – план

справи, бізнесу, комерційної діяльності, торгівлі. У певному значенні це поняття пов'язують із підприємницькою діяльністю, хоча в англійській мові підприємництво визначається як «enterprise», але сам підприємець може позначатися як «businessman».

Бізнес – складний процес, який передбачає прийняття комплексу відповідальних рішень, і успішність його здійснення багато в чому залежить від володіння спеціальними знаннями: управлінськими, юридичними, фінансовими та ін. «Підприємці відіграють роль могутніх каталізаторів змін у сфері бізнесу».

Бізнес-план є традиційним для ринкової економіки документом, без якого у сфері бізнесу не здійснюються жодні скількинебудь серйозні дії. У певному значенні він є формалізацією системного підходу до процесу планування, формою обґрунтування економічної доцільності обраних фірмою напрямів діяльності і використання тих або інших джерел фінансування цієї діяльності, оцінки очікуваних фінансових результатів (продажів, прибутку, віддачі від вкладеного капіталу).

І сьогодні у вітчизняній практиці існує величезне різноманіття визначень терміна «бізнес-план», частково запозичених із іноземного досвіду. Але необхідно усвідомлювати, що простого перекладу змістовної його частини для нас може бути недостатньо, рівно, як і те, що багато чого із західних методик може просто не працювати в українських умовах, якщо в них не враховуватиметься специфіка нашої економіки. Наведемо декілька визначень бізнес-плану, запозичених з різних джерел:

«Бізнес-планом є документ внутрішньофірмового планування, який формулює всі основні аспекти планування виробничої і комерційної діяльності підприємства, аналізує проблеми, з якими воно може зіткнутися, а також визначає способи вирішення фінансово-господарських завдань».

«Бізнес-план – об'єктивна оцінка власної підприємницької діяльності підприємства, фірми і в той же час-необхідний інструмент проектно-інвестиційних рішень відповідно до потреб ринку і ситуації, яка склалася».

«У ринковій економіці бізнес-план є робочим інструментом і для новостворюваних і для фірм, які вже працюють, і використовується у всіх сферах підприємництва».

«Бізнес-план – це програма дій підприємця, обґрунтована цільовим аналізом кон'юнктури ринку, інвестицій, товарів, послуг, власних завдань і ресурсів».

Таким чином, бізнес-план містить оцінку власної підприємницької діяльності фірми і цільову оцінку кон'юнктури ринку, є програмою дій підприємця, необхідним робочим інструментом проектно-інвестиційних рішень і внутрішньофірмового планування, який використовується у всіх сферах підприємництва. Він актуальний як і для новостворюваних фірм, так і для фірм, які вже працюють.

Найбільш вдале трактування поняття «бізнес-план» наводить С.Ф. Покропивший, він зазначає що, «бізнес-план – це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним».

Отже, бізнес-план розглядається в кількох аспектах:

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

На базі синтезу вищезазначеного дамо таке визначення терміну: бізнес-план – це документ, в якому обґрунтовано та висвітлено обрану підприємницьку ідею, визначено стратегічні та тактичні шляхи її реалізації, обрано інструменти та засоби досягнення поставлених цілей, охарактеризовано внутрішні і зовнішні можливості та наявні ресурси підприємства.

У зарубіжній практиці бізнес-план використовується незалежно від сфери діяльності, масштабів власності і організаційно-правової форми підприємства. У будь-якому випадку вирішуються як внутрішні завдання, пов'язані з управлінням підприємством, так і зовнішні, обумовлені встановленням контактів і взаємин з іншими підприємствами і організаціями.

В умовах розвинутої економіки створюються фірми, які спеціалізуються на розробці бізнес-планів, замовниками яких можуть бути різні організаційні структури, що здійснюють як підприємницьку, так і інвестиційну діяльність.

Замовник бізнес-плану для його розробки надає необхідну інформацію, до якої зазвичай включаються такі документи:

- комплект законодавчих і нормативних документів, необхідних для розробки конкретного бізнес-плану;
- розрахунки, які є в наявності, науково-дослідні і проектні дані, які відображають концепцію проекту;
- протоколи про наміри, матеріали нарад і інші необхідні документи.

Завдання на розробку бізнес-плану має деяку стандартну форму, в якій з невеликими варіаціями необхідно відобразити такі пункти: реквізити замовника і підрядника, характеристика об'єкта планування, форма його власності, умови фінансування, терміни розробки бізнес-плану, матеріали і документи, які надаються замовником, його вимоги до розробки проекту, умови отримання необхідної інформації, короткий зміст отримуваних результатів та форми реалізації пропозицій, а також необхідні узгодження.

При розробці бізнес-планів прийнято залучати не тільки необхідних експертів і консультантів, але і самих замовників, а також майбутніх користувачів, якщо об'єкт планування експлуатуватиметься іншим суб'єктом ринкової економіки. У разі потреби з цією метою може здійснюватися перевірка готового бізнесплану спеціалізованою аудиторською організацією, яка може дати йому незалежну і об'єктивну оцінку.

На вимогу замовника бізнес-плану можуть бути представлені альтернативні варіанти проекту, в яких початкові дані варіюються, і залежно від них будується різна структура проекту, його результати. У результаті замовник отримує можливість вибору, наприклад, варіантів вкладення різного обсягу інвестиційних коштів і відповідного терміну введення об'єкта в експлуатацію.

Останнє вважається актуальним для сучасних умов, в яких реально існує дефіцит інвестиційних коштів. Практику дії спеціалізованих фірм із розробки бізнес-планів у наших умовах навряд чи можна вважати розвинутою, тому в більшості випадків їх розробку здійснюють самі підприємницькі фірми.

У певному значенні, бізнес-план як форма планування дозволяє підвищувати ефективність підприємницької діяльності навіть за відсутності необхідного і достатнього професійного досвіду, що особливо важливе для перехідної економіки.

За основну мету планування можна вважати формування і розвиток у підприємця стратегічного мислення. У формалізованому вигляді стратегічне мислення синтезує інтуїцію і творчі здібності підприємця у баченні майбутнього. І чим швидше країна перейде на методи планування, властиві ринковим стосункам, тим ефективніше буде їх розвиток.

Деякі дослідники звертають увагу на той факт, що в економічній літературі часто плутають поняття «бізнес-план» і «інвестиційний проект». Причини тому, мабуть, слід шукати в «сліпому» використанні зарубіжної літератури, саме копіюванні підходів до управління в умовах розвинутої ринкової економіки, де інвестиційна сфера достатньо розвинута, і будь-який проект передбачає звернення до позикових капіталів. Внаслідок цього в західній практиці структура бізнес-плану і інвестиційного проекту має певну схожість.

Зазвичай інвестиційний проект виступає як складова частина бізнес-плану і є необхідною умовою для залучення коштів ззовні, що вельми типово для економічно розвинутих країн. При інвестиційному дефіциті, який має місце в нашій країні, ця проблема може вирішуватися двояко: або відповідно до західної практики (якщо можливості отримання інвестиційних коштів все ж таки можуть бути знайдені), або з використанням власних коштів.

Бізнес-план належить і до проекту, і до самого підприємства, може розроблятися з метою залучення інвестицій в рамках підприємства, яке працює, і для визначення напрямів свого розвитку, орієнтування у сфері бізнесу. Він використовується також для фірм, які спеціально створюються під який-небудь проект. У цьому випадку бізнес-план має право вважатися за план реалізації цього проекту.

Зазвичай метою розробки бізнес-плану є необхідність довгострокового або короткострокового планування, яке здійснюється на базі вивчення потреб ринку і ухвалення рішень щодо його подальшого освоєння, власного розвитку фірми. Але обійтися без нього неможливо, якщо фірма ухвалює рішення про відкриття нової справи, при освоєнні виробництва нового продукту або при повному перепрофілюванні діяльності, коли існує особливо велика потреба в інвестиціях, і при виході на зовнішній ринок.

Бізнес-план має бути спрямований на максимізацію виконання накреслених завдань, тобто важлива не тільки їх постановка, але і подальша реалізація, без чого складання бізнес-планів, по суті, не має сенсу. Необхідно не тільки планувати, але і виконувати заплановане – бізнес-план має бути керівним документом, який забезпечує ефективність діяльності.

Природно, що у будь-якому випадку бізнес-план повинен коректуватися, оскільки умови діяльності фірми, реалізації конкретного проекту піддаються постійним змінам. Більш того, під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників можуть змінюватися напрями діяльності компанії. У зв'язку з цим навіть найдостовірніший і детально розроблений план може втратити сенс, якщо він не відображатиме зміни, що відбуваються в економічному житті країни і на ринку. Тому слід пізнати, оцінити і зрозуміти зміни, що відбуваються, вплив різних факторів, появу нових умов функціонування фірми, наслідки можливого ризику і відобразити в бізнес-плані. Це дозволяє підприємцям зберігати високий рівень вірогідності успіху бізнесу.

У бізнес-плануванні практикується розробка альтернативного плану на випадок, якщо запропоновану ідею не вдається з тих чи інших причин реалізувати. План повинен передбачати варіант невдачі, можливість втрати вкладених ресурсів, зміни на ринку, прорахунки в механізмі управління. Іншими словами, бізнес-план покликаний переконливо довести, що при його розробці продумані найдрібніші подробиці діяльності компанії.

Практика українських компаній переконливо свідчить про необхідність бізнес-планування як інструменту, сприяючого підвищенню ефективності підприємництва, його стабілізації. Бізнес-план можна з повною упевненістю розглядати як форму планування, що визначає зміст цілей і завдань, термін і шляхи їх досягнення. Його значення обумовлене і можливістю використання бізнес-плану як засобу залучення необхідних ресурсів. Пропонується не копіювати зарубіжний досвід побудови бізнесплану, а будувати його відповідно до власних потреб.

## **1.2 Функції та цілі розробки бізнес-плану**

Як показує зарубіжна і вітчизняна практика, бізнес-план може застосовуватися для:

- розробки концепції підприємницької діяльності фірми і її стратегії;
- оцінювання фактичних результатів діяльності підприємства протягом певного періоду;
- залучення грошових коштів;
- оцінювання можливості підприємства вести конкурентну боротьбу на ринку відповідних товарів;
- здійснення внутрішньофірмового контролю;
- залучення партнерів, інвесторів і кредиторів до реалізації проектів, розроблених компанією.

Виходячи з перерахованих основних функцій бізнес-плану, можна зробити висновок про те, що він допомагає:

- керівникам підприємств детально продумати напрями їх діяльності і внутрішньофірмові можливості, а співробітникам краще зрозуміти цільові установки керівництва, переконатися в їх здійсненності, у фінансовій стабільності підприємства. З цим пов'язана упевненість колективу в стабільній роботі підприємства в майбутньому. Це дуже



важливо, оскільки практично кожне підприємство неминуче стикається з ризиковими ситуаціями на ринку;

- кредиторам усвідомити пріоритети розвитку фірми;
- фахівцям маркетингових служб проаналізувати кон'юнктуру ринку і оцінити конкурентні позиції фірми;
- оцінити реальні результати діяльності підприємства і розробити перспективну концепцію його функціонування.

Бізнес-план може використовуватися, по-перше, для управління комерційним проектом і управління діяльністю самої фірми. Такий план допомагає обґрунтувати економічну доцільність вибору напрямів розвитку підприємства, визначити джерела фінансування реалізації обраної стратегії, професійний і чисельний склад персоналу. Складання бізнес-плану примушує підприємця здійснювати копійний і об'єктивний аналіз власної діяльності, як би поглянути на себе з боку, очима в'їдливого експерта, передбачати проблеми і вірогідність зіткнення з ними і, відповідно до цього, гранично мобілізуватися. Добре розроблений бізнесплан допомагає підприємству розвиватися, розширювати і зміцнювати свої позиції на ринку.

По-друге, бізнес-план використовується для залучення інвесторів і кредиторів. З цієї точки зору, він покликаний продемонструвати вигідність для них реалізації пропонованого проекту. Вельми часто підприємства стикаються з необхідністю залучення коштів інвесторів, використання кредитів і позик, оскільки власних фінансових ресурсів для прибуткової підприємницької діяльності зазвичай не вистачає.

Специфіка бізнес-плану полягає в тому, що це комплексний документ, який відображає всі основні аспекти підприємницького проекту. У ньому розглядається широке коло проблем, з якими може зіштовхнутися підприємець, і визначаються способи розв'язання цих проблем. Водночас слід зазначити, що принципи управління за допомогою бізнес-плану передбачають необхідність урахування в процесі розробки конкретного бізнесплану багатьох специфічних для даного підприємницького проекту факторів.

Бізнес-план дозволяє вирішувати такі завдання:

- визначити напрями подальшої діяльності фірми, цільові ринки, склад і показники товарів і послуг, а також місце, яке фірма може зайняти на цих ринках;
- розробити взаємопов'язані виробничі, маркетингові організаційні програми, які забезпечують досягнення сформульованих цілей;
- проаналізувати наявність виробничих ресурсів, резервів, які можуть бути задіяні, визначити необхідні обсяги фінансування;
- передбачити труднощі і проблеми, з якими доведеться зіткнутися керівництву і колективу фірми в процесі здійснення планованого проекту;
- виявити забезпеченість фірми кваліфікованими кадрами і розподіляти обов'язки зі всією повнотою несення відповідальності за виконання;
- оцінити фінансовий стан відповідно до накреслених планів, реальність досягнення цілей за допомогою власних засобів і можливість отримання кредиту з іншого джерела;
- визначити склад маркетингових досліджень із вивчення ринку, розробки каналів збуту, заходів щодо реклами;
- організувати систему контролю за ходом реалізації проекту;
- підготувати розгорнуте обґрунтування, необхідне для залучення інвесторів до фінансування проекту.

Аналіз завдань бізнес-плану свідчить про те, що він необхідний підприємцеві навіть в тому випадку, якщо залучення капіталу ззовні фірма не планує.

Самим розробникам бізнес-плану допомагає обмірковувати і вирішувати конкретні питання, пов'язані з налагодженням виробництва, маркетингу, організацією управління і контролю, пошуком партнерів і джерел фінансування і тому подібне. Управлінському персоналу фірми бізнес-план допомагає визначити стратегічні напрями діяльності і перспективи досягнення намічених цілей.

Співробітникам фірми бізнес-план необхідний для отримання ясного уявлення про стратегічні напрями розвитку, про тактику керівництва фірми. Інформація про це дозволяє персоналу підприємства визначити свій діапазон робочих обов'язків у вирішенні загальних проблем підприємства.

Підприємцям для здійснення своїх програм нерідко доводиться залучати фінансові кошти ззовні, для чого за допомогою бізнес-плану необхідно переконати потенційних інвесторів у високому рівні надійності фірми, перспективності, опрацьованості її програми функціонування. Будь-якому господарюючому суб'єкту, якому для його діяльності необхідні зовнішні джерела фінансування, важливо вміти на основі ретельного аналізу ринкових і власних можливостей вибирати перспективні і реально здійсненні завдання, привабливі для потенційного інвестора. Бізнес-план може бути використаний і для внесення змін до керівництва фірмою.

Об'єктивно кажучи, складання бізнес плану не тільки мобілізує керівників фірм на ретельніше вивчення своєї діяльності, зокрема в процесі втілення планів, але і робить управління ефективнішим. В умовах перехідної економіки виникає величезна кількість «підводного каміння», і, так або інакше, приходиться розуміння, що подібне планування надає стабілізуючого впливу на діяльність фірми.

Тому вже сама обов'язковість складання бізнес-планів може служити чинником впливу на стабілізацію суспільного розвитку, скорочення перехідного періоду до справжньої ринкової економіки. Нехтування необхідністю планування зазвичай виявляється причиною невдач у сфері бізнесу. І навіть в умовах нестабільного ринку, швидко змінних ситуацій, виявляється можливим прогнозувати, планувати і регулювати свою діяльність.

Бізнес-план у ринковій системі господарювання виконує дві найважливіші функції:

1) **зовнішню** – ознайомлення різних представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї;

2) **внутрішню** (життєво важливу для діяльності самого підприємства) – опрацювання механізму самоорганізації, тобто цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проекту.

Традиційно бізнес-план розглядається як інструмент залучення необхідних для реалізації проекту фінансових ресурсів. Зовнішні інвестори та кредитори ніколи не вкладатимуть гроші в бізнес, якщо не ознайомляться з ретельно підготовленим бізнеспланом. Такий план має переконати потенційних інвесторів у тому, що підприємницький проект має чітко визначену стратегію успіху та заслуговує на фінансову підтримку.

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

1) як інструменту стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства. Розробка бізнес-плану потребує визначення не тільки стратегічних напрямків і цілей діяльності, а й оперативних дій для їх досягнення. Можна сказати, що бізнес-план є основою поточного планування всіх аспектів діяльності підприємства, він сприяє глибшому усвідомленню працівниками особистих завдань, пов'язаних зі спільним для них бізнесом;

2) як механізму аналізу, контролю й оцінки діяльності підприємства. Бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрями розвитку бізнесу.

Отже, за ринкової системи господарювання бізнес-план – це активний робочий інструмент управління, відправний пункт усієї планової та виконавчої діяльності підприємства; це документ, який визначає оптимальні за терміном і найменш ризиковані шляхи реалізації підприємницького проекту.

У бізнес-плані повинна бути чітко сформульована мета його складання.

По-перше, планування – це ключ до процвітання в бізнесі. Успіх підприємницької діяльності визначається трьома факторами:

- правильним розумінням реальної ситуації в даний момент;

- чіткою постановкою цілей, яких хоче досягти підприємець;
- якісним плануванням процесів переходу з одного стану в інший.

План з його конкретними комерційними цілями і програмою дій щодо їх досягнення виступає в ролі гіда, що веде бізнес лабіринтом економіки. Іншими словами, бізнес-план – це засіб, за допомогою якого підприємець може управляти своїм бізнесом.

По-друге, розробка бізнес-плану змушує підприємця моделювати ситуації і розглядати проблеми, які можуть перешкоджати успіху.

По-третє, бізнес-план – це засіб залучення позичкового капіталу, необхідного для розвитку бізнесу. Цей план забезпечує не тільки виробничу, ринкову, організаційну, але й фінансову інформацію про майбутнє підприємство. Ця інформація дає змогу визначати, скільки необхідно стартового капіталу, як ви будете витратити гроші і повертати кредити, ступінь ризику вашого бізнесу тощо.

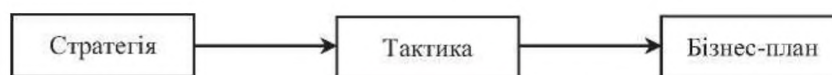
По-четверте, на початковому етапі створення своєї справи бізнес-план є основним інструментом комунікацій між підприємцем та зовнішнім світом. Ваш план має переконати майбутніх постачальників, продавців та найманих працівників у тому, що ви знайшли привабливу підприємницьку ідею, що у вас є обґрунтована і реальна програма здійснення задуму.

По-п'яте, в процесі складання бізнес-плану розвиваються здібності підприємця як менеджера – набувається досвід оцінки умов конкуренції, способів просування товарів на ринок, використання переваг свого бізнесу, фінансового планування, розробки різних сценаріїв діяльності. Складаючи бізнес-план, підприємець ретельно аналізує всі економічні аспекти своєї ідеї, перевіряє її на раціональність та реалістичність. Можливо, в результаті підготовки бізнес-плану з'ясується, що перешкоди на шляху реалізації підприємницького задуму не можуть бути усуненими або подоланими. Такі висновки краще зробити в проекті, а не тоді, коли на створення підприємства вже витрачено час, кошти та зусилля підприємця.

Бізнес-план є відображенням стратегії підприємства, одним із кроків її реалізації.

Стратегія підприємства – це складова частина управління, його вища сфера, яка охоплює питання визначення напрямів розвитку підприємства і здійснення його довгострокових планів, які дають змогу реалізувати місію підприємства.

Схематично це можна показати таким чином (рис. 1.1):



**Рис. 1.1. Зв'язок стратегій підприємства та бізнес-планування**

Якщо розглядати бізнес-план у системі планування на підприємстві, то його можна одночасно віднести до поточних, середньострокових, а в деяких випадках і до перспективних планів.

До поточних планів його відносять тому, що в ньому дуже детально складається план першого року реалізації проекту (як правило, помісячно). Зв'язок із середньостроковими планами зумовлений тим, що він охоплює не менш трьох—п'яти років діяльності підприємства у реалізації бізнес-плану. Особливо це стосується випадків із значним обсягом інвестування та тривалим терміном окупності. У випадках, коли згідно з бізнес-планом проводиться реструктуризація підприємства, змінюється напрям його діяльності й спектр планування значно розширюється, бізнес-план виконує функції стратегічного плану.

Бізнес-план найчастіше складається у таких випадках:

- при створенні нового підприємства або зміні власника існуючого, оскільки є необхідність у розробці стратегії діяльності підприємства, визначенні мети та шляхів її досягнення;
- при проведенні реорганізації діючого підприємства;
- при створенні нового виробництва або при переході до виробництва нових видів продукції (послуг) у межах діючого підприємства;

- при нарощуванні обсягів підприємницької діяльності;
- бізнес-план є інструментом залучення коштів. Більшість кредиторів або інвесторів не вкладе гроші в бізнес, не ознайомившись з бізнес-планом (цю функцію дуже часто вважають головною). Він є ефективним способом просування бізнес-ідеї тощо.

### 1.3 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 або даних правового, політичного, економічного, комерційного, науково-технічного, зовнішньоекономічного та соціального характеру, які забезпечують інформаційні потреби підприємця в процесі опрацювання бізнес-плану.

Підприємницька ідея, втілена в будь-якій продукції, може бути успішною лише тоді, коли ця продукція знайде споживача. За умов ринкової економіки споживачам неможливо продати товар, який вони не хочуть купувати. Очевидним є й протилежне – легко продати те, чого люди бажають і що можуть купити. Саме для цього збирають маркетингову інформацію, тобто інформацію про:

- потенційних споживачів продукції майбутнього бізнесу, їхні запити і незадоволені потреби;
- технічні, експлуатаційні та споживчі якості аналогічних видів продукції й ціни на них;
- особливості просування даної групи продукції на споживчий ринок, інші відомості, що характеризують ринок майбутнього бізнесу.

Під інформацією розуміють сукупність корисних відомостей, які є об'єктом збирання, реєстрації, зберігання, передавання й перетворення. Інформація є одним із ресурсів, який може накопичуватися, реалізуватися, поновлюватися, є придатним для колективного використання та (на відміну від інших ресурсів) у процесі споживання не втрачає своїх якостей.

Інформація – це головний елемент будь-якої з функцій управління. Володіння повною, достовірною, актуальною та оперативною інформацією уможливорює отримання ринкових переваг, знижує фінансовий ризик, ефективно підтримує прийняття рішень.

Як правило, найбільша частина інформації на діючому підприємстві надходить із внутрішніх джерел, використовуються дані оперативного та бухгалтерського обліку, планування тощо. Збирання інформації відбувається постійно (у строки бухгалтерської та статистичної звітності) або епізодично (у разі потреби). Збирання епізодичної інформації потребує розробки спеціальних процедур проведення обстежень, одержання індивідуальних та групових оцінок.

До джерел внутрішніх інформаційних даних належать: бухгалтерські дані та звітність; статистичний дані і звітність; оперативні дані і звітність. Дані бухгалтерського обліку дають об'єктивну кількісну характеристику різноманітних господарських операцій, узагальнену характеристику всієї сукупності засобів виробництва за складом і розміщенням, за джерелами утворення і цільовим призначенням. Для цього використовуються методи наскрізного і безперервного спостереження, суворе документування, систематизація на рахунках, групування в балансі та інших звітних таблицях.

Крім даних бухгалтерського обліку, для оцінки виконання планів (щомісячних, квартальних, річних) використовуються й статистичні дані, завдяки яким виявляються певні економічні закономірності.

Особливо багато інформації можна одержати з питань організації праці й виробництва, фінансового стану. На практиці керівники різних рівнів виконують власний оперативний аналіз, ведуть реєстрацію найважливіших процесів і операцій, приблизні розрахунки, планують відповідні заходи. У такий спосіб кожна особа, яка відповідає за прийняття рішень, одночасно стає і користувачем (інформантом), і джерелом інформації (інформатором). Перелік інформаційних характеристик внутрішнього середовища підприємства об'єднують за

певними ознаками (табл. 1.1).

### Інформаційна характеристика внутрішнього середовища підприємства

Таблиця 1.1

Виробництво	Розміри, потужність і тип обладнання Джерела постачання Тенденція виробництва Інноваційні можливості Нормування робіт Рівень браку
Маркетинг	Номенклатура продукції Якість продукції Розміри і частка ринків Якість маркетингових досліджень Ефективність застосування реклами Організація продажу і сервіс
Фінанси	Активи Валові прибутки Доход Джерела грошових надходжень Показники балансу
Управління персоналом	Програми вивчення Процедури привабливості та підбору кадрів Аналіз трудових ресурсів Змістовність роботи Система премій
Організаційна структура. Влада та лідерство	Форма делегування повноважень Тип організаційної структури Стосунки між менеджерами та працівниками Характер власності Ефективність менеджменту

Зовнішню інформацією для планування є інформація про постачальників, конкурентне середовище, покупців тощо. Джерелами такої інформації можуть бути: законодавча база, офіційна бухгалтерська та статистична звітність, публікації, інші підприємства, інформаційна індустрія та самостійні маркетингові дослідження.

Джерела інформації можуть мати різnorідний характер. Багато підприємств для використання ексклюзивної та достовірної інформації прагнуть знайти деякі особливі джерела, у т. ч. і нелегальні. Однак треба мати на увазі, що майже 90% потрібної інформації можна, використати із легальних джерел.

Розглянемо основні елементи інформаційного поля бізнесплану. Ваша ідея виявиться успішною, якщо ви знайдете свого споживача. Потрібно зібрати інформацію про потенційних споживачів продукції, їхні запити, незадоволені потреби. Аналізуються такі показники ринку:

- попит на даний вид продукції чи послуг;
- купівельна спроможність потенційних клієнтів;
- чисельність потенційних покупців з розбивкою за районами і віковими групами;
- динаміка доходів населення (клієнтів);
- динаміка загального попиту на аналогічні товари на ринку;
- чисельність підприємств, що займаються цим видом підприємницької діяльності.

Тобто мова йде про збір маркетингової інформації. Збирання виробничої інформації необхідне для вивчення технології виробництва даної продукції, машин та устаткування, ринку сировини та матеріалів, визначення потреби у виробничих площах, встановлення контактів із постачальниками та партнерами, визначення потреби у спеціалістах та їх кваліфікації тощо.

При збиранні виробничої інформації слід звернути увагу на такі аспекти:

- *виробничі операції*: необхідно встановити перелік всіх базових операцій з переробки, обробки, збору, з'ясувати можливість перекладення деяких на субпідрядників;
- *сировина і матеріали*: скласти список усіх видів сировини і матеріалів,

- *визначити постачальників*, адреси і орієнтовні ціни;
- *обладнання*: скласти специфікацію всього необхідного обладнання і для кожної одиниці обладнання з'ясувати, що можливо взяти на прокат, в оренду, що потрібно купувати;
- *трудові ресурси*: скласти перелік спеціальностей із зазначенням кількості працівників за кожною спеціальністю, зазначити їхню заробітну плату, виявити можливості підготовки таких спеціалістів;
- *приміщення*: визначити потребу у виробничих площах, можливість оренди приміщень, їх купівлі та ін.;
- *накладні витрати*: витрати на купівлю інструментів, спецодягу, канцелярських товарів, на оплату рахунків за електроенергію, водопостачання та інші комунальні послуги, на заробітну плату управлінського персоналу та ін.

Для успішної реалізації підприємницької ідеї важливим є питання забезпечення необхідними фінансовими ресурсами. Тому необхідно зібрати інформацію про необхідний стартовий капітал, рівень рентабельності аналогічної продукції, про особливості оподаткування, страхування, умови короткострокового та довгострокового кредитування. Ця інформація має назву фінансової.

Фінансова інформація необхідна для загальної оцінки фінансових аспектів діяльності підприємства. На основі інформації потенційні інвестори судитимуть про рентабельність проекту, про те, скільки грошей потрібно вкласти в підприємство, щоб поставити його «на ноги» і покрити поточні витрати початкового етапу, про те, яким чином можливо отримати необхідні кошти (випуск акцій, позика та ін.).

Одним з найскладніших завдань при розробці бізнес-плану є проведення аналізу цін на товари конкурентів. Справа в тому, що в реально функціонуючій ринковій економіці інформація про ціни частіше за все є комерційною таємницею виробника. Друкують лише ціни пропозиції, але ці ціни значно відрізняються від цін реального постачання через використання різноманітних знижок.

При формуванні цін на продукцію (роботи або послуги) потрібно враховувати різноманітні методи державного лімітування й регулювання рівня цін та їх динаміку.

Існує три групи фінансових показників, які дозволять оцінити життєздатність проекту:

- 1) прогноз доходів і витрат на перші три роки;
- 2) прогноз потоку коштів на той же період;
- 3) балансовий звіт підприємства на поточний момент і прогноз стану активів і пасивів підприємства на рік вперед (балансовий звіт).

Прогноз доходів і витрат складається на основі даних про очікуваний обсяг попиту. Прогноз потоку реальних коштів має відображати здатність підприємства своєчасно сплачувати свої рахунки. В ньому повинна бути вказана оцінка початкового стану, сальдо реальних коштів (готівка), очікувані надходження і платежі із зазначенням обсягів та строків. Балансовий звіт характеризує фінансову ситуацію підприємства на конкретний момент. Він відображає активи і пасиви.

Важливою для підготовки бізнес-плану є також інформація про загальноекономічні та галузеві фактори, що впливають на процес реалізації підприємницького проекту. Це аналіз загальноекономічної ситуації, соціальних та політичних умов, законодавчої та нормативної бази, сприятливих можливостей та загроз для бізнесу тощо.

Інформаційне поле бізнес-плану повинно містити в собі обов'язково і прогнозну інформацію, яка базується на певних припущеннях і передбаченнях.

#### **1.4 Методологія та стадії розробки бізнес-плану**

Бізнес-планування – це впорядкована сукупність стадій і дій, пов'язаних з ситуаційним аналізом навколишнього середовища, постановкою цілей бізнес-планування, здійсненням планування (розробка бізнес-плану), просуванням бізнес-плану на ринок інтелектуальної власності, реалізацією бізнес-плану, контролем над його виконанням.

Можна виділити такі основні стадії процесу бізнес-планування:

- початкова стадія;
- підготовча стадія;
- стадія розробки бізнес-плану;
- стадія просування бізнес-плану на ринок інтелектуальної власності;
- стадія реалізації бізнес-плану.

Сьогодні вже очевидно, що без бізнес-плану не можна управляти виробничою діяльністю. Складання бізнес-плану – нагальна потреба, продиктована виробничою діяльністю. Робота над планом – це робота над організацією виробничої діяльності. Запорукою успіху підприємницької діяльності є успішний початок справи. Процес складання бізнес-плану є специфічним у кожному конкретному випадку. Тому практично неможливо дати якусь універсальну (стандартну) схему його розробки.

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

Якщо йдеться про розробку бізнес-плану для розширення вже наявного бізнесу, то необхідність у початковій стадії зникає.

Обґрунтовуючи проект удосконалення діяльності підприємства, теж можна обмежитися лише основною стадією. Розглянемо докладніше кожну зі стадій розробки бізнес-плану.

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

- 1) здійснюється пошук підприємницької ідеї;
- 2) обирається сфера діяльності;
- 3) обґрунтовується доцільна форма організації бізнесу;
- 4) ухвалюється рішення щодо способу започаткування бізнесу (рис. 1.2).

Найвідповідальнішим етапом, від якого багато в чому залежать усі інші рішення щодо створення бізнесу, є пошук ідеї майбутнього бізнесу. Джерелами таких ідей найчастіше бувають: вивчення запитів і побажань споживачів; критичний аналіз товарів, які випускають інші фірми; бесіди з продавцями торговельних закладів; вивчення технічної літератури та патентної інформації; результати власних досліджень і розробок. Для пошуку підприємницьких ідей використовуються різноманітні методи («мозкового штурму» конференції ідей, «колективного блокнота», контрольних запитань, фокальних об'єктів тощо).

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

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



**Рис. 1.2. Початкова стадія розробки бізнес-плану**

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

- 1) визначення форм організації бізнесу, які відповідають законодавству України;
- 2) визначення особливостей, переваг і недоліків кожної з цих форм;

3) визначення критеріїв вибору форми організації бізнесу (ступінь відповідальності, ситуація з податками, обсяг фінансових потреб для започаткування бізнесу, ступінь контролю за фірмою, можливість залучення інших власників, наявність управлінських здібностей у підприємця, можливість зростання бізнесу в майбутньому або простота його ліквідації);

4) безпосередній вибір форми організації бізнесу.

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

1) створення нового підприємства «з нуля»;

2) придбання фірми, що вже існує;

3) придбання франшизи, тобто ліцензії, яка надає підприємцю (фірмі) право на продаж (виробництво, заняття певною діяльністю) товарів чи послуг, у великої фірми, яка вже добре відома споживачам.

**Стадія II. Підготовча стадія.** Наявність концепції власної справи ставить перед підприємцем велику кількість цілком конкретних запитань. Чим його бізнес відрізнятиметься від бізнесу конкурентів? Що сприятиме або заважатиме його становленню та розвитку? На які конкурентні переваги слід орієнтуватися? Якими мають бути програма дій та пріоритети діяльності майбутнього бізнесу? Отримати відповіді на них – це завдання підготовчої стадії розробки бізнес-плану. Відтак, на підготовчій стадії (рис. 1.3):

1) збирається та аналізується маркетингова, виробнича, фінансова й загальноекономічна інформація про майбутній бізнес (процес формування інформаційного поля бізнес-плану).

Чим більше інформації буде зібрано, тим більш обґрунтованими будуть подальші розрахунки;

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



**Рис. 1.3. Підготовча стадія розробки бізнес-плану**

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

**Стадія III. Стадія розробки.** На цьому етапі підприємство формує структуру та зміст майбутнього бізнес-плану, а саме:

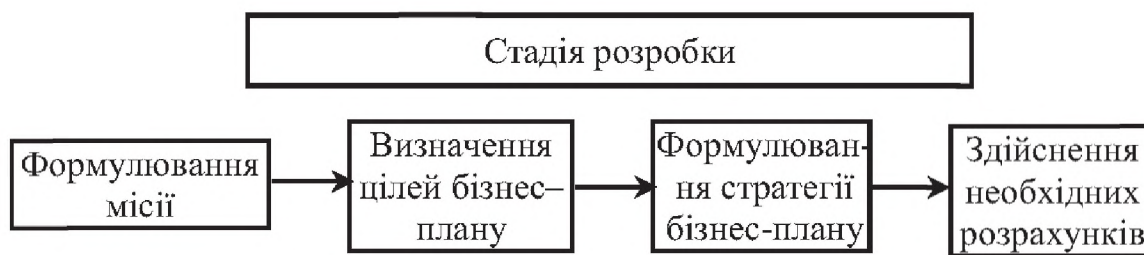
1) визначається місія фірми, тобто головне призначення, специфічна роль, особливий шлях у бізнесі, що відрізнятимуть її від конкурентів;

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

3) аналізуються стратегічні альтернативи та обирається стратегія діяльності фірми. Обираючи стратегію, підприємець, як правило, орієнтується на одну з можливих типових стратегій бізнесу: контроль за витратами, диференціацію; фокусування.

4) Проведення необхідних економічних розрахунків, та придбання необхідних інформаційних послуг від спеціалізованих сторонніх підприємств та установ (рис. 1.4).





**Рис. 1.4. Стадія розробки бізнес-плану**

**Стадія IV. Стадія просування.** Початковим етапом стадії просування бізнес-плану є організація і проведення презентації бізнес-плану (рис. 1.5).

Презентація бізнес-плану – це короткий виклад основних положень бізнес-плану на переговорах з інвесторами і потенційними партнерами.



**Рис. 1.5. Стадія просування бізнес-плану**

Перелік висвітлюваних питань залежить від обсягу бізнес-плану. Більшість презентацій охоплює сім ключових областей:

- 1) компанія та її продукція або послуги;
- 2) ринок, клієнти і конкуренти;
- 3) маркетингова стратегія;
- 4) першочергові фінансові завдання;
- 5) команда, яка здійснюватиме цей план (ключовий управлінський персонал);
- 6) необхідні розміри позики або пайової учасники та цілі, на які ці гроші будуть направлені;
- 7) умови і терміни реалізації інвестицій.

**Стадія V. Стадія реалізації.** Етап реалізації бізнес-плану охоплює період від ухвалення рішення про інвестування до початкової стадії практичної реалізації проекту, включаючи комерційне виробництво. Дуже важливо уважно спланувати цю критичну фазу ділового планування, оскільки відхилення від первинних проектних даних можуть легко піддати небезпеці весь бізнес-план. Реалізувати бізнес-план – означає виконати всі робочі завдання у фірмі і поза нею, необхідні для того, щоб перевести діловий проект із стадії бізнес-плану в реальну виробничу стадію (рис. 1.6).

Планування реалізації бізнес-проекту і складання бюджету включає такі основні завдання:

- визначення типу робочих завдань у фірмі і поза нею, що необхідні для реалізації бізнес-плану;
- визначення логічної послідовності етапів у робочих завданнях;
- підготовку графіка реалізації, що визначає положення робочих завдань конкретно в часі і враховує відповідний час для завершення кожного індивідуального завдання;
- визначення ресурсів, необхідних для завершення індивідуальних завдань і виявлення відповідних витрат;
- підготовку бюджету реалізації і потоків коштів, що забезпечать фінансування на

всьому протязі фаз реалізації і експлуатації бізнес-плану;

- документування всіх даних реалізації, що дозволяє коректувати плани і бюджет реалізації так само, як і прогнози, зроблені під час складання бізнес-плану.



Рис. 1.6. Стадія реалізації бізнес-плану

Таким чином, план реалізації містить графік, який об'єднує в послідовну схему дій різні стадії реалізації бізнес-плану:

- фінансове планування;
- організаційне оформлення;
- придбання і передачу технології;
- підготовку заявочних документів;
- представлення пропозицій;
- переговори і висновок контрактів;
- придбання землі;
- будівельні роботи;
- монтаж устаткування;
- закупівлю матеріалів і сировини;
- передвиробничий маркетинг;
- навчання і призначення на посади;
- запуск і початок виробництва;
- підтримка і розвиток виробництва.

Головні стадії реалізації бізнес-плану не завжди піддаються аналізу, коли одна стадія незмінно слідує за іншою. Неминуча велика кількість перетинів і одночасного планування різної діяльності.

Навіть найкращий бізнес-план може застаріти, якщо змінюються умови. Зовнішні фактори – економічна ситуація, нові вимоги споживачів, поява нових технологій, зміна політики, а також події внутрішнього життя підприємства, зокрема зміни в керівному складі, – можуть викликати необхідність перегляду бізнес-плану. Необхідно уміти уловлювати нові тенденції у внутрішньому житті фірми і в галузі, у ринковій кон'юнктурі і вносити відповідні коректування до бізнес-плану. Коректування плану дає можливість, не змінюючи цілей, міняти шляхи їх досягнення і, отже, підвищувати шанси підприємства на успіх.

Виконання окремих робіт, що належать до різних стадій бізнеспланування в часі, носить паралельно-послідовний характер.

### 1.5 Види та основні сфери застосування бізнес-планів

Розрізняють декілька типів бізнес-планів, вибір яких залежить від кола завдань, що визначені на майбутнє. Розглянемо основні з них.

1. *Комерційно-виробничий бізнес-план.* Він необхідний для розв'язання проблем комерційної і виробничої діяльності в процесі досягнення цілей розвитку підприємства. Для такого типу бізнес-плану характерне обґрунтування шляхів досягнення цілей розвитку з найменшими витратами. У даному випадку можна говорити і про бізнес-план розвитку

підприємства, який передбачає викладення перспектив діяльності підприємства на майбутній плановий період для презентації раді директорів або зібранню акціонерів із зазначенням основних бюджетних витрат і числових значень економічних та фінансових показників, для обґрунтування залучення необхідних інвестицій і ресурсів.

2. *Інвестиційний бізнес-план.* Він є інструментом заохочення інвесторів. Метою такого плану є будівництво нового об'єкта або кардинальні зміни технології виробництва, яка застосовується, тобто використання економічних категорій, пов'язаних з поняттям капітальних вкладень. Бізнес-план такого типу передбачає посилення акценту на таких питаннях, як забезпечення повернення кредитів і своєчасної оплати відсотків за їх використання. Існують певні стандарти інвестиційних бізнес-планів, розроблені банками та інвестиційними структурами.

3. *Бізнес-план фінансового оздоровлення.* Він складається підприємством, яке перебуває в стані неплатоспроможності. Для такого типу бізнес-плану характерна складна процедура погоджень розрахунків з кредиторами і власником підприємства, який є потенційним банкрутом.

4. *Бізнес-план для отримання кредиту.* Він розробляється з метою збільшення оборотного капіталу для здійснення широкомасштабних цілей діяльності, які можуть бути не пов'язані з основним виробництвом, а спрямовані на диверсифікацію роботи.

В Україні такий бізнес-план часто розробляється підприємствами, які починають свій бізнес. Закордонні фірми переважно складають їх на окрему угоду. Такий підхід близький до поняття класичної ролі бізнес-плану, який зазвичай відображає розвиток одного напрямку в діяльності підприємства. Хоча, якщо у підприємства є декілька напрямків, то воно може мати декілька бізнеспланів одночасно.

5. *Бізнес-план структурного підрозділу* – викладення вищому керівництву підприємства розробленого плану розвитку господарської діяльності підрозділу, метою якого є обґрунтування обсягів і ступеня пріоритетності централізованого виділення ресурсів або величини прибутку, що залишається в розпорядженні кожного окремого підрозділу. Такий бізнес-план особливо важливий для підприємства, яке входить до складу холдингової компанії.

6. *Бізнес-план заявки на грант* складається з метою отримання фінансових коштів з державного бюджету або благодійних фондів для розв'язання соціально-політичних та наукових проблем. Він супроводжується обґрунтуванням прямих та непрямих економічних і соціальних вигод для регіону або для суспільства в результаті виділення коштів або ресурсів під запропонований бізнес-проект.

7. *Бізнес-план розвитку регіону* – обґрунтування перспектив соціально-економічного розвитку регіону і обсягів фінансування відповідних програм для органів, наділених необхідними бюджетними повноваженнями.

8. *Бізнес-план освітньої установи* – обґрунтування перспектив соціального, економічного розвитку освітньої установи (наприклад, державного вищого навчального закладу або недержавної освітньої установи) і визначення потреби в обсягах фінансових ресурсів за плановими періодами (наприклад, за навчальними роками п'ятирічного плану) для здійснення на сучасній науковій основі і матеріально-технічній базі навчального і виховного процесу в умовах соціальної захищеності професорсько-викладацького складу та студентів.

Конкретні сфери застосування бізнес-плану:

- розробка системи внутрішньозаводського бізнес-планування;
- розробка і реалізація плану збільшення обсягу виробництва і збуту готової продукції;
- розробка і реалізація заходів, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності вироблюваного товару (послуги), а також фірми;
- розробка стратегії збільшення власної частки фірми на цільовому ринку (сегменті ринку);
- розробка комплексу заходів щодо проведення або підвищення ефективності рекламної кампанії фірми;

- обґрунтування нової, досконалішої структури управління фірмою;
- розробка і реалізація виходу фірми на ринок (зокрема зовнішній) з новою продукцією, послугою;
- організація і здійснення спільних з іноземними компаніями виробництв і підприємств;
- підготовка і здійснення заходів, направлених на відстрочення ухвалення рішень про банкрутство підприємств;
- розробка і обґрунтування заходів щодо створення фінансово-промислових груп;
- організація і проведення інвестиційних конкурсів (торгів) з продажу акцій підприємств, що приватизуються;
- підготовка і здійснення факторингових операцій;
- підготовка і здійснення операцій фінансового лізингу;
- підготовка і здійснення операцій з придбання акцій акціонерних суспільств на фондовому ринку;
- обґрунтування пропозицій щодо приватизації державних підприємств;
- перепрофілювання існуючої фірми (здійснюване, наприклад, на основі конверсії), вибір нового іміджу, напрямів і способів здійснення комерційних операцій (адресати – інвестори);
- обґрунтування проспектів емісії цінних паперів (акцій і облігацій) фірм, що приватизуються, і приватних;
- обґрунтування збільшення до певного рівня вартості компанії (вартості бізнесу).

#### ***Питання для самоконтролю***

1. Що таке бізнес-план? Його роль у плануванні підприємницької діяльності.
2. Які функції виконує бізнес-план в ринковій системі господарювання?
3. Які основні цілі розробки бізнес-плану підприємницьких проектів?
4. Яка інформація необхідна підприємцю для розробки бізнес-плану і що таке інформаційне поле бізнес-плану?
5. Які є основні джерела інформації для опрацювання бізнесплану?
6. Дайте загальну характеристику процедури розробки бізнесплану.
7. Дайте характеристику початкової стадії роботи над бізнеспланом.
8. Дайте характеристику підготовчої стадії розробки бізнесплану.
9. Дайте характеристику стадії розробки бізнес-плану.
10. Дайте характеристику стадії просування бізнес-плану.

## **2. СТРУКТУРА, ЛОГІКА РОЗРОБКИ ТА ОФОРМЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ**

### 2.1 Структура бізнес-плану

### 2.2 Логіка розробки бізнес-плану

### 2.3 Титульний лист, анотація та концепція бізнесу

### 2.4 Вимоги до написання та оформлення бізнес-плану

#### **2.1 Структура бізнес-плану**

Кожен підприємець, починаючи свою діяльність, повинен ясно представити перспективну потребу в матеріальних, фінансових, трудових та інтелектуальних ресурсах, джерела їх отримання, а також вміти чітко визначити ефективність використання ресурсів в процесі роботи підприємства. Всі ці завдання допомагає вирішити бізнес-план, який є основою підприємницької діяльності і являє собою всебічне дослідження різних сторін роботи будь-якого підприємства.

Зміст та структура бізнес-плану не має жорсткої регламентованої форми, але, як правило, у ньому передбачаються розділи, в яких розкривається концепція і мета бізнесу, характеризується специфіка продукту підприємства та задоволення ним потреб ринку; оцінюється місткість ринку та встановлюється стратегія поведінки підприємства на певних ринкових сегментах, визначається організаційна і виробнича структура, формується фінансовий проект справи, включаючи стратегію фінансування та пропозиції в інвестиціях, описуються перспективи зростання підприємства.

#### **Зміст і структура бізнес-плану залежить від:**

- 1) аудиторії, для якої призначено бізнес-план, від цілей його розробки;
- 2) розмірів бізнесу і фінансових ресурсів;
- 3) специфіки сфери майбутнього бізнесу (виробництво, послуги, торгівля тощо);
- 4) продукту бізнесу та його життєвого циклу, можливостей розширення бізнесу в майбутньому;
- 5) рівня конкуренції в галузі.

У структурі бізнес-плану, як правило, виділяють такі складові:

1. Титульний аркуш.
2. Зміст бізнес-плану.
3. Резюме.
4. Галузь, фірма та її продукція (послуги).
5. Поточна ситуація і тенденції розвитку галузі.
6. Опис продукту (послуги) фірми.
7. Патенти, товарні знаки, інші права власності.
8. Стратегія зростання фірми.
9. Дослідження ринку.
10. Загальна характеристика ринку продукту.
11. Цільовий ринок бізнесу.
12. Місцезнаходження фірми.
13. Оцінка впливу зовнішніх факторів.
14. Маркетинг-план.
15. Стратегія маркетингу.
16. Передбачувані обсяги продажу.
17. Виробничий план.
18. Основні виробничі операції.
19. Машини й устаткування.
20. Сировина, матеріали та комплектувальні вироби.

21. Виробничі й невиробничі приміщення.
22. Організаційний план.
23. Форма організації бізнесу.
24. Потреба в персоналі.
25. Власники бізнесу й команда менеджерів.
26. Організаційна схема управління.
27. Кадрова політика та стратегія.
28. Оцінка ризиків.
29. Типи можливих ризиків.
30. Способи реагування на загрози для бізнесу.
31. Фінансовий план.
32. Прибутки та збитки.
33. План руху готівки.
34. Плановий баланс.
35. Фінансові коефіцієнти.
36. Додатки.

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

**Складання резюме.** Бізнес-план розпочинається з резюме. Резюме фактично є стислою версією плану, своєрідним «повідомленням про наміри». Хоча резюме наводиться на самому початку бізнес-плану, складати його слід після закінчення роботи. Лише після того, як план повністю продуманий та написаний, можна в короткій формі викласти його зміст.

*Резюме* – це добре сконструйована система даних про комерційні перспективи підприємницького проекту, про виробниче, організаційне і фінансове забезпечення програми його реалізації. Це визначений стандарт ділових пропозицій потенційним партнерам та інвесторам.

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

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

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

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

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

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

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

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

Резюме завершується особистою оцінкою підприємцем шансів на успіх його проекту.

У розділі «Галузь, підприємство та його продукція» необхідно детально описати підприємство, щоб переконати інвестора або потенційного партнера в тому, що підприємство має налагоджене виробництво і можливості працювати прибутково. Важливо також показати інвестору (потенційному партнеру), що керівництво контролює діяльність свого підприємства.

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 тощо. Слід також надати інформацію про ступінь розвитку підприємства, сформулювати основну його мету.

У цьому розділі бізнес-плану має бути викладена коротка інформація про підприємство, включаючи його назву, юридичний статус і форму власності, дату реєстрації, адресу, короткий аналіз основних показників господарської діяльності (для діючого підприємства). Враховуючи, що входження в ринок з конкретним видом товарів і послуг – це, насамперед, готовність вступити в конкурентну боротьбу, яка передбачає ризик, то важливе місце при ухваленні рішення про надання конкретних послуг чи розробку нового продукту посідає попередній аналіз привабливості обраної сфери бізнесу.

У цей розділ входить також характеристика галузі і можливостей для розвитку її бізнесу. При складанні бізнес-плану вивчаються та аналізуються особливості галузі.

Виділення в результаті проведеного аналізу ключових факторів успіху в галузі та обґрунтування заходів оволодіння ними дасть змогу уточнити концепцію бізнесу, дати об'єктивну характеристику продукту і визначити основних споживачів, оцінити конкурентів.

Для характеристики продукту (послуги), потрібно надати таку інформацію:

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

При характеристиці запланованої продукції (послуг) дуже важливо чітко визначити:

- перелік (асортимент) основних видів продукції, напівфабрикатів, які планується виробляти, а також види послуг, що передбачається надавати споживачам;
- призначення виробленої продукції (наданих послуг);
- споживчі характеристики продукції (послуг);
- унікальність (цінність) продукції (послуг);
- конкурентоспроможність продукції (послуг) на споживчому ринку.

У характеристиці про призначення виробленої продукції (наданих послуг) необхідно визначити мету виробництва конкретних їх видів з точки зору задоволення конкретних потреб споживачів.

Споживчі якості продукції доцільно характеризувати 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.

Необхідно визначити також слабкі сторони запропонованого продукту та тривалість його життєвого циклу.

У бізнес-плані доцільно виділити розділ «Маркетинг-план», в якому необхідно спланувати комплекс маркетингу, до якого входить все, що підприємство може впровадити для підвищення попиту на свої товари і послуги, а саме:

- схему розповсюдження товарів і послуг;
- принципи ціноутворення;
- методи стимулювання обсягів продажу;
- рекламну діяльність підприємства;
- сервісні послуги підприємства (гарантійне обслуговування тощо);
- формування громадської думки про впроваджені товари і послуги.

Маркетинговий план розробляється на основі проведеного всебічного і глибокого дослідження, яке включає:

- аналіз ринкової сфери;
- комплексне вивчення вимог споживачів до продукції, а також кон'юнктури ринку, його місткості і попиту;
- оцінку діючої системи ціноутворення, рівня і динаміки зміни цін, форм і методів збуту;
- мотиви покупців при прийнятті рішень про придбання виробів (потреба, мода, смак, реклама тощо);
- відомості про конкурентів;
- визначення ресурсів і збутового потенціалу підприємства, його конкурентоспроможності на різних сегментах ринку.

Маркетинговий план включає такі основні підрозділи:

- стратегію розвитку і освоєння цільового ринку (тобто ринку, на якому підприємство збирається працювати);
- сильні та слабкі сторони діяльності підприємства;
- основні цілі та завдання підприємства;
- стратегію маркетингу;
- товарну стратегію;
- стратегію формування і розвитку каналів збуту товару;
- цінову стратегію;
- стратегію формування попиту і стимулювання збуту продукції;
- витрати на реалізацію маркетингової програми, оцінку її ефективності;
- контроль виконання накреслених заходів.

Таким чином, складання бізнес-плану підприємства починається з вивчення регіонального ринку продукції і послуг та позиції підприємства на конкретному видовому регіональному ринку.

Розділ «Маркетинг-план» має дати відповідь на запитання:

- яку частку ринку займатиме підприємство?
- скільки і яку продукцію (послуги) йому виробляти, в тому числі на найближчий період, у вартісному і натуральному вираженні?
- хто і скільки купуватиме цієї продукції при певних якісних і цінових характеристиках?



У даному розділі суб'єкт підприємницької діяльності повинен не лише описати концепцію, а й подати бізнес як привабливу можливість для інвестицій, як кредитний ризик з великими перспективами або як пропозицію вигідного продажу продукту чи послуги.

Наступним розділом бізнес-плану є «Виробничий план». Він прямо впливає на зміст інших розділів, а головне – на кінцевий економічний і, відповідно, фінансовий результат діяльності підприємства. Тому від ступеня обґрунтованості цього розділу залежить стабільність роботи підприємства на обраних сегментах ринку та його конкурентоспроможність.

Розділ «Виробничий план» включає такі дані:

- обсяг виробництва продукції (послуг) та обсяг її реалізації (у кількісних показниках);
- характеристику виробничих цехів, підрозділів;
- виробничу програму цехів, підрозділів;
- загальну характеристику технологічних ліній та обладнання робочих місць;
- розрахунок устаткування;
- розрахунок площі приміщень;
- характеристику джерел постачання сировини, напівфабрикатів тощо;
- прогноз сумарних витрат на виробництво, у тому числі їх розподіл на постійні та змінні.

У бізнес-плані необхідно розглянути сам процес виробництва продукції: описати будівлі, обладнання, потреби в сировині та трудових ресурсах, технологічні процеси, а також можливості бізнесу, використання виробничих потужностей та програми контролю якості.

Інформація про джерела постачання сировини та напівфабрикатів заноситься у таблицю, де зазначаються основні умови для укладання угод з постачальником на окремі види сировини, продукції, напівфабрикатів, форма оплати, види поставок, методи завою тощо.

У даному розділі необхідно обрати оптимальний спосіб виробництва продукції. Фактори виробництва можуть поєднуватися різними способами, забезпечуючи однаковий обсяг випуску продукції. Наприклад, можна виробляти певну кількість продукції, використовуючи більші трудовитрати і менший капітал, або більшу кількість капіталу і невеликі витрати праці, або ж обрати будь-яке інше поєднання обох факторів, що знаходить відображення у кошторисі окремих статей витрат підприємства.

Необхідно також показати, як витрати залежать від обсягу діяльності підприємства і як вони можуть змінюватися за певний проміжок часу.

Виходячи з оцінки реалізованого і потенційного попиту на товар та власних витрат на виробництво, підприємство вирішує, що виробляти, скільки виробляти і з якими витратами, аби максимізувати свій прибуток.

У заключній частині виробничого плану характеризуються фактори, які знаходяться поза межами контролю підприємства, але впливають на характер його діяльності (наприклад, вимоги щодо охорони навколишнього середовища), а також засоби правового захисту нової продукції чи послуг (патенти, ліцензії, товарні знаки або авторські права, які будуть одержані підприємством).

У розділі «Організаційний план» висвітлюються питання організації раціональної системи управління кадрами, оцінюється кадровий потенціал підприємства і формулюються заходи з його підсилення.

У цьому розділі бізнес-плану розглядають дві проблеми: організаційну структуру та юридичну форму підприємства.

Організаційна структура повинна передбачати:

- організаційну схему підприємства – перелік всіх служб та посадових осіб, функціональні обов'язки, посадові оклади, підпорядкування та організаційні зв'язки між працівниками, шляхи реформування організаційної схеми на різних стадіях розвитку підприємства;
- керівний склад підприємства, його обов'язки, оплату праці та умови преміювання;
- критерії відбору кадрів – вимоги до претендентів на ту чи іншу посаду, що

передбачається організаційною схемою;

- оцінку результатів роботи та форми заохочення – перелік показників, за якими оцінюється робота посадових осіб, методика оцінки результатів роботи, форми матеріального та морального заохочення;

- форми та шляхи підвищення кваліфікації працівників підприємства.

Функціональні обов'язки кожного працівника мають бути викладені в посадових інструкціях.

Розкриваючи юридичні аспекти створення підприємства, необхідно визначити організаційно-правовий статус та форму власності.

Надзвичайно важливим є питання організації фінансування підприємницького проекту, яке розглядається у розділі бізнесплану «Фінансовий план». У ньому узагальнюються матеріали попередніх розділів, обґрунтовується сума коштів, необхідних для реалізації проекту, та визначаються джерела отримання цих коштів.

У бізнес-плані необхідно також зазначити, якого роду фінансові ресурси потрібні підприємству для успішного розвитку з самого початку його діяльності, визначити способи фінансової участі його учасників та сформулювати вимоги до капіталу.

Необхідно вказати джерела фінансових коштів, які є на даний час, а також ті, які передбачається залучити в майбутньому, для того щоб потенціальний інвестор зміг визначитися стосовно того, як його позики та інвестиції впишуться в загальну фінансову картину.

В його розробці мають бути враховані характеристики й умови бізнес-середовища, а саме:

- існуючі податки та тенденції їх зміни;
- зміни валютних курсів, за якими ведуться обчислення;
- інфляційна характеристика середовища;
- схеми розрахунків тощо.

До цього розділу мають бути підготовлені такі основні документи:

- прогноз обсягу продажу;
- план грошових надходжень і витрат;
- зведений баланс активів і пасивів;
- графік досягнення безбитковості;
- баланс прибутку та його розподілу.

Прогноз обсягів продажу повинен дати уявлення про частку ринку, яку передбачається завоювати під свою продукцію.

За допомогою балансу грошових надходжень і витрат перевіряється синхронність надходження і витрачання коштів, тобто перевіряється майбутня ліквідність підприємства.

Дані балансу активів і пасивів підприємства використовуються для оцінки його фінансового стану, виявлення власних обігових коштів, перевірки відповідності банківських позик об'єктам кредитування, для розрахункових взаємовідносин і використання ресурсів за цільовим призначенням.

Аналіз балансу підприємства дозволяє визначити: банкам та інвесторам – платоспроможність і забезпеченість кредитів; акціонерам – надійність вкладів та їхніх прибутків; керівникам підприємства – стратегію розвитку і можливості самофінансування. Важливим є також складання балансу прибутку та його розподілу. До цього розділу доцільно скласти графік досягнення безбитковості, що ілюструє вплив на величину прибутку обсягу виробництва, доходів і собівартості продукції.

На підставі вказаних документів можна не лише спрогнозувати майбутній фінансовий стан підприємства, але й оцінити його за допомогою очікуваних фінансових коефіцієнтів: ліквідності, платоспроможності та рентабельності.

Досягнення бажаних фінансових результатів завжди пов'язане з певними ризиками, що виникають у результаті небажаних негативних змін. Тому у бізнес-плані передбачено розділ «Оцінка ризиків».

Ризик – це загроза того, що суб'єкт підприємницької діяльності понесе додаткові витрати

порівняно з тими, що передбачалися проектом або програмою його дій, чи отримає доходи, нижчі за ті, на які він розраховував. Особливо великим є ризик у новому підприємстві. Виходячи з певної ймовірності виникнення небажаних ситуацій, необхідно побудувати діяльність таким чином, щоб зменшити ризик і пов'язані з ним втрати в майбутньому.

У цьому розділі бізнес-плану необхідно дати рекомендації для запобігання ризику, а також викласти свою програму страхування від ризику. Слід передбачити, до яких страхових установ варто звернутися, на які суми планувати страхові внески.

У Додатки до бізнес-плану включають всю важливу інформацію, яка не ввійшла до його основної частини: повні резюме менеджменту підприємства; копії балансів і звітів про фінансову діяльність підприємства (як правило, за три попередні роки); детальні розрахунки економічної ефективності інвестиційних проектів; аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства; рекомендаційні відгуки кредиторів, у яких компанія раніше отримувала кредити; копії договорів, пов'язаних з реалізацією проекту; угоди про наміри із закупівель обладнання, сировини, матеріалів і реалізації готової продукції; схеми технологічних процесів і фотографії; опис виробничих процесів; копії ліцензій, авторських свідоцтв та ін.

## 2.2 Логіка розробки бізнес-плану

Розробка бізнес-планів характерна для всіх форм та видів підприємництва, це складова частина підприємницьких угод виробничого, торгово-комерційного і фінансово-кредитного характеру.

Бізнес-план є ефективним засобом донесення нової ідеї до осіб, спроможних фінансувати. Водночас – це основа для оцінки перспективи розвитку та управління новим бізнесом.

Розробка бізнес-плану є досить трудомістким процесом і вимагає значних затрат часу та коштів. Тому одним із факторів.

що зумовлює ефективність і результативність бізнес-планування, є його організація.

Бізнес-план – це документ, який описує всі основні аспекти майбутнього підприємства, аналізує всі проблеми, з якими воно може зіткнутися, а також визначає способи вирішення цих проблем. Тому правильно складений бізнес-план відповідає на запитання: чи варто взагалі вкладати кошти в цю справу і чи принесе вона доходи, які окуплять всі витрати сил і коштів? Дуже важливо зробити це саме на папері у відповідності до вимог і провести спеціальні розрахунки. Це допомагає побачити майбутні проблеми і зрозуміти, чи можна їх подолати.

Особиста участь керівника в складанні бізнес-плану настільки велика, що більшість зарубіжних банків та інвестиційних фірм взагалі відмовляються розглядати заявки на виділення фінансування, якщо стає відомо, що бізнес-план з початку і до кінця був підготовлений консультантами, а керівник його лише підписав. Залучаючись до роботи особисто, він ніби моделює свою майбутню діяльність, перевіряючи на міцність сам задум і себе.

Підготовкою бізнес-плану можуть займатися менеджери, підприємці, підприємства, об'єднання підприємств або консалтингові організації. Основу групи спеціалістів, що розробляють бізнес-план, становлять маркетологи, економісти, статистики, фінансисти. Для розробки стратегії розвитку великого підприємства складається розгорнутий бізнес-план. Нерідко вже на стадії його підготовки визначається партнер.

Підприємства, які працюють у стабільній ситуації та виробляють товар для сталого ринку, при зростанні обсягів виробництва розробляють бізнес-план, спрямований на удосконалення виробництва та пошук шляхів зниження його витрат. Але всі ці підприємства постійно розглядають заходи щодо модернізації продукції чи послуг, що виробляються чи надаються. Підприємства, які виробляють продукцію в умовах постійного ризику, насамперед, систематично працюють над освоєнням нових видів продукції, переходом на виробництво товарів нових поколінь та продовженням їх життєвого циклу. Якщо підприємство, плануючи значне зростання виробництва традиційних продуктів або тих, що освоюються, не має достатніх власних потужностей для їх виробництва, воно може вирішити цю проблему, виходячи з таких варіантів:

- 1) шляхом залучення інвестицій для створення нових потужностей;
- 2) шляхом пошуку партнерів, в яких можна орендувати чи взяти в лізинг необхідне обладнання.

Другий варіант, як правило, забезпечує прискорене розв'язання завдань і потребує менше коштів. У цьому випадку вже на стадії розробки бізнес-плану визначаються вимоги до майбутнього виробництва.

Одне із першочергових завдань бізнес-плану – це пошук інвесторів: нових акціонерів, кредиторів, спонсорських вкладень тощо.

Загалом складно визначити послідовність опрацювання бізнес-плану, але підприємець, розробляючи його, має «внутрішню логіку», яка допомагає йому в процесі, підказує етапи, не дає можливості «перескочити».

У цілому логіка розробки бізнес-планів така:

- вибір продукту на ринку;
- дослідження ринкового середовища;
- вибір місцезнаходження підприємства;
- прогнозування обсягів продажу;
- визначення виробничих параметрів бізнесу;
- опрацювання цінової та збутової політики;
- вибір та обґрунтування організаційних параметрів бізнесу;
- оцінка можливих ризиків та загроз для бізнесу, прогноз їх мінімізації;
- оцінка фінансових параметрів;
- складання резюме та висновків.

Головними принципами, якими слід керуватися при розробці бізнес-планів, є принцип неперервності, принцип багатоваріантності, принцип кількісної оцінки цілей розвитку підприємства, принцип науковості та принцип оптимальності, принцип збалансованості і принцип системності, послідовності і швидкого (гнучкого) реагування.

Принцип *неперервності* означає, що роботи зі складання різних планів повинні вестися постійно, без перерв.

Принцип *багатоваріантності* відображає необхідність в отриманні не одного, а сукупності планів, але перевага надається найкращому варіанту.

Принцип *кількісної оцінки цілей* розвитку підприємства означає необхідність представлення в цифровому вираженні запланованих до досягнення цілей функціонування виробництва і збуту готової продукції (послуг).

Принцип *науковості* полягає в необхідності побудови різних видів планів на основі економічних і фінансових розрахунків, які базувалися би на правильно обраних елементах системи планування, достатньо точних вихідних даних і прогресивних нормах і нормативах.

Принцип *збалансованості* полягає у системі тісно взаємопов'язаних і погоджених різних видів планів, які ґрунтувалися би на реально розрахованих трудових, виробничих і фінансових ресурсах.

Принцип *оптимальності* заключається в необхідності знаходження і реалізації найкращих оптимальних рішень.

Принцип *системності* обумовлює необхідність проектування і поєднання всіх елементів системи планування в єдину систему.

Принцип *послідовності* складається з того, що числові оцінки економічних, фінансових і інвестиційних показників, отриманих в результаті розробки бізнес-плану, повинні повністю відповідати етапам стратегічного плану розвитку підприємства.

Принцип *швидкого (гнучкого) реагування* передбачає можливість оперативного внесення відповідних коригувань в плани виробничо-господарської та інвестиційної діяльності підприємства, обумовлених змінами в мікро- і макросфері. У ринковій економіці важливо також оперативно і адекватно реагувати на сучасні досягнення науково-технічного прогресу. Це дозволить підприємству зберегти високий рівень конкурентоспроможності виготовленої продукції і підприємства.

За рахунок чітко визначених кінцевих цілей розробленого бізнес-плану вся справа бізнесу набуває цілеспрямованості, що дозволяє спрямувати енергію та дії підприємств в оптимальне русло. Підготувавши бізнес-план, підприємство чи підприємець отримує інструмент контролю управління, який забезпечує поступове його просування до поставленої мети.

При складанні бізнес-плану відбувається процес самонавчання, а після реалізації передбачених ним дій він слугує основою для аналізу фактичних показників. Таким чином, підприємець набуває знань, досвіду та професіоналізму.

У сучасних умовах бізнес-план є робочим інструментом, який описує процес функціонування підприємства, показує, яким чином його керівники мають намір досягти своєї мети. Якісно розроблений бізнес-план допомагає підприємству зростати, завойовувати нові позиції на ринку, розробляти перспективні плани свого розвитку, формувати концепції виробництва нових товарів і послуг та обирати раціональні шляхи їх реалізації.

### 2.3 Титульний лист, анотація та концепція бізнесу

Титульний лист бізнес-плану має бути лаконічним і привабливим, не містити зайвих подробиць. Титульний лист бізнесплану може бути оформлений таким чином:

Підприємство \_\_\_\_\_  
Адреса \_\_\_\_\_  
E-mail \_\_\_\_\_ Телефон \_\_\_\_\_

Прохання повернути, якщо Вас не зацікавив проект

Кому \_\_\_\_\_  
Коротка назва проекту (до 20—30 знаків) \_\_\_\_\_  
Повна назва проекту \_\_\_\_\_  
Керівник підприємства \_\_\_\_\_ Тел. \_\_\_\_\_  
Проект підготовлений \_\_\_\_\_ Тел. \_\_\_\_\_  
Дата початку реалізації проекту \_\_\_\_\_  
Тривалість проекту \_\_\_\_\_  
Період часу від дати, на яку актуальні початкові дані  
(від дати початку проекту) \_\_\_\_\_  
Дата складання \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 20... р.  
Конфіденційність \_\_\_\_\_

В анотації дається короткий опис мети і основних положень бізнес-плану (0,5—2 сторінки). Анотація призначена для вищого керівництва, письмових звернень, рекламних оголошень. Анотація може бути оформлена в такій послідовності:

У змісті дається перелік того, що буде включено в бізнесплан, що дозволяє швидко знайти необхідну інформацію. Зміст має бути чітко пронумерованим.

У вступі вказується завдання складання бізнес-плану і коло осіб, яким він адресований. Доцільно також відзначити, чому виникла необхідність в створенні даного проекту або інвестиційного задуму.

Підприємство \_\_\_\_\_  
Адреса \_\_\_\_\_  
Телефон \_\_\_\_\_ Офіційний сайт \_\_\_\_\_  
E-mail \_\_\_\_\_ Керівник підприємства \_\_\_\_\_  
Суть пропонованого проекту і місце реалізації \_\_\_\_\_  
Результат реалізації проекту \_\_\_\_\_  
Загальна вартість проекту \_\_\_\_\_  
Необхідні фінансові ресурси \_\_\_\_\_

Термін окупності проекту \_\_\_\_\_  
Очікуваний середньорічний прибуток \_\_\_\_\_  
Передбачувана форма і умови участі інвестора \_\_\_\_\_  
Можливі гарантії з повернення інвестиції \_\_\_\_\_  
Анотація може виглядати таким чином:

Концепція бізнесу (резюме) – це стислий огляд інформації про накреслюваний бізнес і цілі, які ставить перед собою підприємство або підприємець, починаючи власну справу або розвиваючи ту, що існує.

Порядок оформлення:

Суть проекту \_\_\_\_\_  
(Основні переваги і унікальність пропонованого бізнесу, перспективи його розвитку)

Цілі і завдання бізнес-плану \_\_\_\_\_  
Економічне обґрунтування і ефективність проекту \_\_\_\_\_

(Основні фінансові результати і прогнозована ефективність для інвестора і для виробника)

Відомості про фірму \_\_\_\_\_  
(Дата створення і розширення, організаційно-правова форма, структура капіталу)

Команда управління \_\_\_\_\_  
(Керівництво фірми, бухгалтер і юрист, основні менеджери)

План дій \_\_\_\_\_  
(Довгострокова і короткострокова стратегії підприємства)

Дані доцільно подати у вигляді таблиці:

Стратегія	Конкретні завдання реалізації стратегії	План заходів	Терміни реалізації

Фінансування \_\_\_\_\_  
(Потреби в інвестиціях. Напрями їх використання, пропоновані джерела фінансування, ризик інвестування)

Плани повернення позикових коштів \_\_\_\_\_  
(Термін гарантованого повернення кредиту, умови інвестування, форма, в якій інвестор отримає бажану віддачу від вкладеного капіталу)

Гарантії повернення інвестицій \_\_\_\_\_

Призначення бізнес-плану \_\_\_\_\_  
(Для потенційного інвестора або кредитора, можливих партнерів по бізнесу або акціонерів, співзасновників, керівництва підприємства або самого підприємця)

Концепція є гранично скороченою версією самого бізнесплану. У зв'язку з цим вона може мати і самостійне значення, трактуватися як рекламний документ, використовуватися при наданні заявки потенційному інвестору на початкове або додаткове фінансування.

Порядок викладення концепції достатньо вільний. Основна вимога – простота і лаконічність, мінімум спеціальних термінів. Необхідно створити таке резюме, яке запам'ятовується: у ньому можна помістити малюнок або фотографію виробу. Обсяг такого розділу не повинен перевищувати 3—4 сторінки.

## 2.4 Вимоги до написання та оформлення бізнес-плану

Оформлення і стиль не менш важливі для успіху бізнес-плану, ніж і його зміст. Недбало

оформлений, неграмотно складений, надмірно розлогий чи, навпаки, невиправдано стислий бізнес-план не знайде розуміння і підтримки в потенційних інвесторів ділового проекту.

*Бізнес-план повинен виглядати професійно.* Це рекламний документ, що характеризує як підприємця, так і його бізнес. Зокрема, про вашу компетентність будуть судити не лише за змістом, але й за зовнішнім виглядом бізнес-плану. Це зовсім не означає, що він повинен бути складним та наповненим великою кількістю матеріалу. Бізнес-план має *бути простим, функціональним, зрозумілим і зручним у використанні.*

Складати бізнес-план потрібно таким чином, щоб інвестори легко могли відшукати в ньому параграфи, що їх цікавлять, оскільки не кожен з них захоче читати весь бізнес-план. На першій сторінці бізнес-плану слід розмістити зміст. Необхідно також передбачити й функціональний поділ розділів. Використання таблиць, діаграм і графіків зазвичай сприяє більш повному сприйняттю інформації. При складанні більшості бізнес-планів для подання фінансової інформації часто використовують розвороти.

Частіше за все бізнес-план містить конфіденційну інформацію про бізнес, тому слід добре контролювати його розповсюдження. Деякі підприємці нумерують кожен екземпляр. ІНШІ – при першому знайомстві з потенційним інвестором дають йому короткий огляд, і тільки в тому випадку, якщо інвестор висловив зацікавленість, його знайомлять з детальним планом.

Фахівці з бізнес-планування рекомендують дотримуватися таких *правил складання й оформлення бізнес-плану:*

- речення повинні бути короткими, ясними, чіткими, енергійними. Не потрібно даремно витрачати слова і надмірно прикрашати текст (писати «гарно»). Не варто вкладати в текст занадто багато емоцій. Не рекомендується вживати багатозначні і розпливчасті вислови (наприклад, «хтось» чи «пан Х», якщо можна конкретно назвати людину). Читач погано сприймає занадто академічний, наукоподібний твір. Бізнес-план має бути стислим, простим, адекватно розкривати зміст підприємницького проекту. У бізнес-плані необхідно уникати суто технічного опису продукції, технологічних операцій та процесів;

- бізнес-план повинен забезпечувати конфіденційність інформації про підприємство та його діяльність, тому необхідно контролювати сферу його розповсюдження;

- бізнес-план має бути функціональним, тобто містити лише корисну інформацію, яка цікавить або може зацікавити потенційних інвесторів;

- бізнес-план має спиратися на реалістичні припущення. Прогнози треба обґрунтовувати посиланнями на дослідження цільового ринку.

- Будь-яке припущення повинно мати кілька варіантів: від найгіршого до найоптимістичного, у процесі бізнес-планування необхідно орієнтуватися на найгірший;

- не варто захоплюватися загальними міркуваннями, екскурсами в чисту теорію чи сфери, що не пов'язані з даним бізнесом. Наприклад, підкреслюючи циклічний характер продажу свого товару, не потрібно повністю викладати теорію ділового циклу;

- ідеї, подані в бізнес-плані, не повинні бути надмірно амбіційними. Не потрібно завищувати планку майбутніх досягнень – навіть якщо це здійснюється в рекламних цілях. Потенційні інвестори – банки, держава, венчурні компанії тощо – часто набагато краще інформовані про реальний стан справ. Особливо точною і добре обґрунтованою повинна бути інформація про розміри ринків збуту, перспективи зростання, заплановану частку ринку;

- дуже допомагає з'ясуванню положень бізнес-плану використання фотографій, діаграм, графіків, таблиць. Уміле застосування цих засобів істотно покращує враження про бізнес-план;

- необхідно подбати про чітку структуру плану. Матеріал повинен бути розділений на короткі, добре виділені параграфи. Для позначення різних частин бізнес-плану можна використовувати різні кольори, зразки шрифту та ін. Добре структурований і оформлений матеріал легко читається, швидше попадає в поле зору. Не можна дозволити своєму бізнес-плану загубитися в масі подібної продукції, що лежить на столі в потенційного інвестора. Ваш бізнес-план повинен виділятися на загальному тлі;

- потрібно особливо чітко виділяти основні пропозиції бізнес-плану, його головні

висновки;

- не варто обтяжувати основні розділи бізнес-плану різною об'ємною інформацією. Але якщо вона дійсно необхідна і роз'ясняє суть справи, викидати її з бізнес-плану не потрібно. Краще розмістити таку інформацію у додатках, для того щоб її могли знайти читачі, що мають потребу в додатковій інформації;

- важливо правильно обирати час для роботи над бізнеспланом. Це заняття вимагає великої зосередженості, тому бізнесплан варто писати тоді, коли над вами не тяжіють серйозні проблеми й усе йде відносно гладко;

- при складанні бізнес-плану не можна забувати про такий важливий принцип, як гнучкість планування. Необхідно визначати основні положення бізнес-плану так, щоб вони могли бути адаптовані до непередбачених змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;

- загальний обсяг бізнес-плану може бути прийнятним, якщо він не перевищує 100 сторінок. Як свідчить практика, обсяги бізнес-плану обмежуються 20—25 сторінками (якщо вартість проекту більше 100 тис. грн, необхідні детальніші розрахунки з поясненнями);

- якщо бізнес-план складається для досягнення цілей розвитку і диверсифікації в нові сфери бізнесу для вже існуючого підприємства, він повинен дати відповідь, чи не постраждають поточні, основні операції від запланованих змін;

- за необхідності додаткова інформація може бути винесена в «Додатки».

Існують також і певні правила технічного оформлення бізнесплану. Такі правила передбачають:

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

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

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

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

### ***Питання для самоконтролю***

1. Які фактори впливають на формування структури бізнесплану?
2. Що конкретно має включати в себе бізнес-план?
3. Яке значення резюме як одного з розділів бізнес-плану?
4. Які складові частини бізнес-плану є обов'язковими?
5. Дати характеристику найбільш поширеної структури бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій у виробничу діяльність.
6. Назвіть основні розділи бізнес-плану. Охарактеризуйте їх.
7. У чому полягає загальна логіка розробки бізнес-плану?
8. Які основні правила складання та оформлення бізнесплану?
9. Вкажіть способи захисту конфіденційності бізнес-плану.
10. Яку функцію виконує титульний лист бізнес-плану?



### **3. ПІДГОТОВЧА СТАДІЯ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ**

3.1 Процес стратегічного планування на підготовчій стадії

3.2 Визначення місії, бачення та формулювання цілей підприємства **сфери гостинності**

3.3 Зовнішній і внутрішній аналіз. Виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства **сфери гостинності**

3.4 Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії

#### **3.1 Процес стратегічного планування на підготовчій стадії**

Особливе місце в плановій організації діяльності підприємства займає перспективне, стратегічне планування, яке є однією з основних функцій управління і виступає процесом визначення цілей створення організації, а також шляхів їх досягнення. Стратегічне планування формує основу для всіх управлінських рішень. Функції організації, мотивації і контролю менеджменту орієнтовані на розробку і реалізацію стратегічних планів. Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління колективом підприємства.

У менеджменті термін «стратегія» тлумачиться як програма дій, яка визначає розвиток підприємства і відповідне управління, а також досягнення поставлених цілей.

Існують різні підходи щодо визначення поняття «стратегія».

Наведемо деякі визначення цього поняття, сформульовані видатними фахівцями цієї галузі в різні часи.

Стратегія – це план управління підприємством, спрямований на закріплення його позиції, задоволення потреб і досягнення певної мети (А. Томпсон, А. Стрікленд).

Стратегія – це дії і підходи управлінського персоналу щодо досягнення встановлених показників діяльності (А. Томпсон, А. Стрікленд).

Стратегія – це підприємницька діяльність, якій властиві азарт і ризик (А. Томпсон, А. Стрікленд).

Стратегія – це встановлення основних довгострокових цілей і намірів підприємства, а також пряму дій і ресурсів, які необхідні для досягнення цих цілей (А. Чандлер).

Стратегія – це набір правил для ухвалення рішень, якими керується організація в своїй діяльності (І. Ансофф).

Стратегія – це узагальнена модель дій, які необхідні для координації і розподілу ресурсів компанії (Б. Карлоф).

Стратегія – це комплексний план, сформований для здійснення місії організації і досягнення її цілей (Р. Мескон, Р. Хедоурі, Ф. Альберт).

Розробка програми діяльності підприємства є першим етапом стратегічного планування, яке показує управлінську діяльність зі створення і підтримки стратегічної **ВІДПОВІДНОСТІ МІЖ** цілями підприємства, його потенційними можливостями і шансами у сфері маркетингу. Завдання керівництва підприємства – створити господарський механізм, який забезпечує найбільш швидко його адаптацію до зовнішніх плінних умов. Це дозволить зменшити невизначеність і ризик в господарській діяльності і забезпечити концентрацію ресурсів на обраних пріоритетних напрямках.

У рамках стратегічного планування вирішується безліч питань управління підприємством, зокрема: розробка загальної стратегії; підготовка стратегічних рішень в окремих господарських областях; аналіз конкурентного середовища; визначення основних цілей підприємства; управління стратегічно важливими факторами діяльності на ринку; формування маркетингової стратегії на ринку окремих товарів; вивчення життєвого циклу продукції на ринку; управління портфелем замовлень; виявлення стратегічних перспектив фінансування капіталовкладень; формулювання загальної концепції розвитку підприємства; аналіз перспектив у цій сфері; дослідження структури витрат.

Планування, як відомо, є складовою частиною стратегічного управління. Процес стратегічного управління відбувається в три етапи: спочатку визначаються довгострокові

перспективи розвитку підприємства і його основних підрозділів; на етапі реалізації планів розробляються заходи щодо здійснення фірмової стратегії; за допомогою контролю виявляють основні проблеми в сфері реалізації стратегії підприємства. Стратегічне планування визначає характер стратегічного управління. Реалізація стратегічних планів, стратегічний контроль і виявлення виникаючих проблем належать до сфери оперативного управління, і тому не можуть розглядатися як суто стратегічні фактори.

Важливим етапом стратегічного планування є визначення цілей і завдань підприємства. При формулюванні цілей підприємства рекомендується використовувати як кількісні показники, наприклад, частки товарів підприємства у країнах, товарах або сегментах; обсяги продажів товарів і послуг на ринках в натуральному або грошовому вираженні; розмір прибутку підприємства; виробничі виграти з виготовлення і збуту продукції та ін., так і якісні показники, які характеризують освоєння нових ринків; розробку і збут нової продукції; охорону навколишнього середовища в країнах, де діє підприємство; забезпечення зайнятості в регіонах, де підприємство веде торгівлю або відкриває філії та ін.

Програма діяльності підприємства. Цілі підприємства, головне – вижити в умовах економічного спаду і зростання інфляції в країні; щонайшвидше адаптувати господарську діяльність і систему управління підприємством до плинних зовнішніх і внутрішніх економічних умов; зберегти колектив фахівців і керівних працівників, які працюють на підприємстві; забезпечити стабільне становище підприємства на ринку.

Стратегічне планування у підприємстві є засобом досягнення його цілей. Таке планування – набір дій і рішень, прийнятих керівництвом, які забезпечують розробку специфічних стратегій, щоб допомогти організації досягти її глобальних цілей. Процес стратегічного планування допомагає в ухваленні правильних управлінських рішень. Його завдання – забезпечити нововведення і зміни в організації необхідними заходами і в потрібні періоди. Можна виділити чотири основні види управлінської діяльності в рамках процесу стратегічного планування: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація, організаційне стратегічне передбачення.

Стратегія є детальним всебічним комплексним планом, призначеним для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей. Стратегія переважно формулюється і розробляється вищим керівництвом підприємства, але її практична реалізація спирається на активну участь всіх рівнів управління. Стратегічний план обґрунтовується широкими дослідженнями і фактичними даними. Щоб ефективно конкурувати у світі бізнесу, підприємство повинне постійно займатися збором і аналізом величезної кількості інформації щодо галузі, конкуренції та інших факторів.

Стратегічний план додає підприємству визначеності, індивідуальності, що дозволяє йому зацікавлювати працівників певного типу і, в той же час, не залучати непотрібних працівників. Такий план відкриває для підприємства перспективу, яка орієнтує його співробітників і допомагає в реалізації товарів або послуг.

Стратегічні планові програми розробляються так, щоб не тільки залишатися цілісними протягом тривалих періодів часу, але і бути досить гнучкими, щоб при необхідності можна було здійснити їх модифікацію і переорієнтацію. Загальний стратегічний план розглядається як програма, яка спрямовує діяльність підприємства протягом тривалого періоду часу, з урахуванням того, що конфліктна ділова і соціальна обстановка, яка постійно змінюється, робить немінучими коригування.

Існують певні характерні риси, що властиві будь-якій стратегії:

- стратегії! як засіб досягнення мети, якої прагне досягти організації!, може зміїловатися в окремі моменти і на різних рівнях ієрархії;
- стратегія повинна узгоджуватися з місією, орієнтирами, які визначила для себе організація;
- у процесі формулювання стратегії доведеться користуватися узагальненою, неповною і неточною інформацією щодо альтернатив розвитку;
- процес розробки стратегії не завершується вживанням негайних заходів і здійснюється

з орієнтацією на певний напрям розвитку;

- сформульована стратегія використовується для розробки подальших стратегічних проєктів із застосуванням пошукових методів;

- необхідність в стратегії зникає, як тільки реальний процес розвитку починає виводити організацію на рівень очікуваних подій;

- успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку. Отже, стратегія – це визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

Стратегічне планування – це систематизоване визначення взаємопогоджених довгострокових цілей і напрямків діяльності підприємства. Основною метою стратегічного планування є швидка і адекватна реакція підприємства на зміну умов ринку, поведінку конкурентів, розвиток науково-технічного прогресу.

Процес розробки стратегії для складання бізнес-плану охоплює декілька послідовних етапів.

*Етап I.* Дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища організації (визначаються основні компоненти середовища, збирається і відстежується інформація про ці компоненти, складаються прогнози майбутнього стану середовища, оцінюється реальний стан і конкурентоспроможність підприємства).

*Етап II.* Встановлення орієнтирів діяльності (місія, цілі).

*Етап III.* Стратегічний аналіз (порівняння цілей і результатів дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, визначення розходжень між ними). Формування альтернативних стратегій.

*Етап IV.* Моделювання сценаріїв розвитку подій (досліджується вплив можливих сценаріїв розвитку подій на сформульовані стратегії; визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї або іншої стратегії за певним сценарієм розвитку подій).

*Етап V.* Вибір однієї з альтернативних стратегій.

### **3.2 Визначення місії, бачення та формулювання цілей підприємства сфери гостинності**

Місія – основоположний документ, в якому підприємство описує сферу (вид або галузь) своєї підприємницької (комерційної) діяльності, визначає цільовий ринок (або його сегмент), висловлює свої керівні принципи і встановлює перспективні цілі стосовно досягнення бажаних числових оцінок економічних, фінансових, соціальних і екологічних показників, а також проголошує свою систему суспільних і загальнолюдських цінностей.

Цей документ необхідний для здійснення як внутрішньої, так і зовнішньої сфери діяльності підприємства:

- усередині підприємства він дає персоналу чітке розуміння тих цілей, що підлягають реалізації, допомагає виробленню єдиної позиції, покликаної сприяти формуванню внутрішньофірмової культури;

- у зовнішній сфері він сприяє створенню цілісного і привабливого образу (іміджу), пояснюючи при цьому ту економічну і соціальну роль в суспільстві, яку підприємство має намір відігравати.

Місія – це коротке і чітке формулювання цілей і пріоритетів підприємства, компанії.

Місія дає відповіді на питання, чим, конкретно, займається підприємство і як воно зростатиме і розвиватиметься.

Формулювання місії має бути небагатослівним, але яскравим, образним і містити таку інформацію:

- Хто ви (офіційний статус організації, назва).

- В ім'я чого створена ваша організація (вищі цінності і цілі, в ім'я яких існує ваше підприємство).

- Що ви робите, для кого працюєте (узагальнене формулювання діяльності підприємства, а також визначення своєї клієнтури).

- Де ви знаходитеся (географія).
- Чим ви відрізняєтеся від інших подібних фірм (ваші принципові відмінності від конкурентів).

Зміст місії:

- опис продуктів (послуг), які пропонує підприємство;
- характеристика ринку – підприємство визначає своїх основних споживачів, клієнтів, користувачів;
- цілі підприємства, виражені в термінах виживання, зростання і прибутковості;
- технологія: характеристика устаткування, технологічних процесів, інновацій у галузі технології;
- філософія організації – погляди і базові цінності організації, які є основою для створення системи мотивації;
- внутрішня концепція, в межах якої підприємство описує власні враження про себе, відзначаючи джерела енергії, слабкі сторони діяльності, ступінь конкурентоспроможності, фактор виживання;
- імідж підприємства, який розкриває його економічну і соціальну відповідальність перед партнерами, споживачами, суспільством в цілому.

Формулювання місії підприємства повинне мати такі елементи:

- призначення підприємства з погляду конкретного виду його діяльності (товару, послуги) за умов даного сегмента ринку; виражені в певній формі основні напрями, орієнтири, вигляд, до якого прагне підприємство;
- переваги підприємства, які вирізняють його серед конкурентів і указують на нові, кращі або оригінальніші шляхи задоволення запитів споживачів.

Основними чинниками при розробці місії є:

- історія підприємства, в процесі якої складалася філософія підприємства, формувався його профіль і стиль діяльності, місце на ринку;
- існуючий стиль поведінки і спосіб дії власників і управлінського персоналу;
- стан середовища існування організації;
- ресурси, які підприємство може задіяти для досягнення своїх цілей;
- відмітні риси організації.

Цілями формулювання місії є:

- надання суб'єктам зовнішнього середовища загального уявлення про те, що собою являє організація, до чого вона прагне, які засоби готова використовувати в своїй діяльності, якою є її концепція та ін.;
- сприяння формуванню або зміцненню певного іміджу організації в уяві суб'єктів зовнішнього середовища;
- сприяння єднанню усередині організації і створенню корпоративного духу;
- створення можливостей для дієвішого управління організацією.

Сформулювавши місію підприємства, підприємець визначає напрям, в якому він працюватиме.

Чітке і образне формулювання місії – це візитна картка підприємства, яка має бути присутня скрізь: у рекламному ролику, у прес-релізі, у листі, що направляється в органи місцевої влади. Всі працівники підприємства повинні добре знати суть місії, розуміти і підтримувати її. Можливі фактори і запобіжні питання, що повинні враховуватися на етапі визначення місії підприємства, наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

### Фактори і питання, що ставляться в процесі формулювання місії підприємства

Найменування фактора	Суть питання
Клієнти (замовники)	Хто є клієнтом (замовником) підприємства?
Товари	Які товари додільно запропонувати на ринок?
Географія	Де підприємство має намір вести конкурентну боротьбу: на внутрішньому або зовнішньому ринку?

Проблеми виживання	Які економічні цілі підприємства?
Філософія підприємства	Які переконання, цінності і пріоритетні устремління найбільш бажані?
Уявлення про себе	Якими мають бути якісні характеристики і конкурентні переваги підприємства?

Як вдало сформульовані стратегічні місії можна навести такі:

- «Мета компанії «Motorola» – гідне служіння інтересам суспільства, надання нашим клієнтам продукції і послуг високої якості за доступними цінами, що дозволяє заробляти прибуток, необхідний для зростання підприємства, і надавати нашим службовцям і акціонерам можливості для досягнення різних цілей».

- Місія корпорації «Samsung» свідчить: «Головне завдання корпорації «Samsung» формулюється так: отримувати прибуток, допомагаючи покращувати якість життя людей. Для досягнення цієї мети корпорація «Samsung» створює вироби і послуги™, об'єднуючі в собі конкурентоспроможність і високу якість. Головною складовою цього процесу є людські знання і передова технологія».

Етика підприємства, або мораль ділових взаємин, за допомогою сумління (відчуття провини і гніву) бізнесмена в ідеалі дозволяє дотримуватися універсальних вищих вимог до поведінки співробітників підприємства в процесі підприємницької діяльності. Етичні цінності підприємства у відношенні до партнерів на ринку – відмова від обману, чесна поведінка, довіра в спільній роботі, планування підприємницьких інтересів власників інноваційних ідей.

Місія підприємства багато в чому визначається також її ціннісними орієнтаціями, які істотно впливають на стратегічну поведінку керівників і всіх співробітників. У теорії і практиці виділяють шість видів ціннісних орієнтацій (табл. 3.2).

### Ціннісні орієнтації і їх зв'язки з цільовими перевагами

Таблиця 3.2

Вид орієнтації	Категорія цінностей	Тип передбачуваних організаціями цілей
Теоретичні	- Істина - Знання - Раціональне мислення	Довгострокові дослідження і розробки
Економічні	- Практичність - Корисність - Накопичення багатства	- Зростання - Прибутковість - Результати
Політичні	- Влада - Визнання	Загальний обсяг капіталу, продажів, кількість працівників
Соціальні	- Гарні стосунки - Прихильність - Відсутність конфліктів	- Переважання соціальної відповідальності над прибутковістю - Непряма конкуренція - Сприятлива атмосфера в організації
Естетичні	- Художня гармонія - Форма і симетрія - Склад	- Дизайн виробу - Якість - Привабливість
Релігійні	Злагода зі всесвітом	- Етика - Моральні проблеми

Зрозуміле і повноцінне формулювання місії утілює стратегічну орієнтацію організації.

Бачення – це опис бажаного стану підприємства в майбутньому. При формуванні бачення можна використовувати різні горизонти планування.

Бачення – важлива передумова майбутнього зростання компанії і вибору перспективних напрямів її розвитку. Бачення дозволяє чітко усвідомити роль, яку покликані відігравати ті або інші елементи стратегії, то, як вони сприятимуть досягненню цілей стратегії компанії.

Корпоративне бачення наголошує, чим є компанія, до чого вона прагне, яких споживачів обслуговує і які вигоди їм надає.

Бачення компанії зазвичай оформляється як документ, який детально розкриває таку

інформацію:

- висновки з аналізу зовнішніх і внутрішніх обставин: сильні і слабкі сторони компанії, можливості і ризику;
- відмітні якості і конкурентні переваги;
- стан компанії (фінанси, основні показники, недоліки і т. д.);
- взаємини з клієнтами;
- внутрішні бізнес-процеси;
- пропонувані товари і послуги;
- навчання і розвиток, вирішення соціальних проблем, насамперед заробітної плати, і мотиваційні процеси;
- попередні довгострокові і проміжні цілі (завдання).

При створенні бачення необхідно враховувати таке:

- вирішити, що саме в цьому баченні надихатиме людей;
- сфокусувати бачення на стратегічних перевагах, які має або матиме компанія;
- зробити бачення досить простим, щоб його можна було використовувати для ухвалення рішень;
- забезпечити баченню максимально широку підтримку.

Другий етап – визначення цілей розробки бізнес-плану.

Мета – це кінцевий стан, якого підприємство або підприємець сподівається досягти в певний момент в майбутньому. Існують багато класифікаційних груп, що визначають цілі управління підприємством. Деякі з них поділяють за певними ознаками:

- за спрямованістю мети – зовнішні і внутрішні;
- за напрямками діяльності на підприємстві – економічні, технологічні, соціальні і екологічні;
- за можливостями повного втілення в життя – «цілі створення» (матеріального об'єкта або системи) і «цілі розвитку» (коли мова йде про процес);
- за узагальненням рівня управління – мета всього підприємства, окремих підрозділів, груп або індивідуумів;
- за тимчасовими характеристиками – коротко-, середньої довгострокові;
- за відповідною спрямованістю за видами діяльності – стратегічні, тактичні, оперативні;
- за впливом на окремі елементи підприємства – виробничі і управлінські;
- за характером діяльності – функціонування і розвитку;
- за пріоритетами – основні, вторинні і підтримуючі;
- за вимірністю – кількісні і якісні.

Цілі визначаються у таких термінах:

- прибутковість (дохід, прибуток, дохід на інвестований капітал, відношення прибутку до обсягів продажу і ін.);
- продуктивність або ефективність (витрати на виробництво одиниці продукції, виробленої на одного працівника, і ін.);
- продукція (зміна номенклатури і асортименту і ін.);
- ринок (обсяг продажів, частка на ринку);
- виробничі потужності (збільшення потужності всього підприємства або його структурних підрозділів) і для торгового підприємства – обсяг продажів (товарообіг досліджуваного періоду);
- персонал (зниження плинності, підвищення рівня кваліфікації, поліпшення умов праці).

У системі бізнесу мета виконує п'ять функцій:

- ініціативи – зіставлення існуючого і бажаного стану підприємства, мотивів дій;
- критерію ухвалення рішення – оцінка інформації і вибору альтернатив, пріоритетів в бізнесі;
- інструменту управління – керівні вимоги до дій, визначення напрямів бізнесу;
- координації – забезпечення безконфліктних стосунків між особами, які ухвалюють

рішення, узгодження робіт спеціалізованих підрозділів;

- контролю – зіставлення оперативного стану показників господарської діяльності із цільовим їх рівнем.

На відміну від місії, цілі виражають конкретніші напрями діяльності підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Відмінності між місією і цілями підприємства

Показник	Місія	Цілі
1. Часовий критерій	Спрямована в майбутнє, але не має тимчасових визначень і не залежить від поточного стану	Завжди мають терміни їх досягнення
2. Спрямованість інформації	На зовнішнє середовище підприємства - на споживачів, суспільство, регіон, їхні інтереси, цінності, очікування і пріоритети	Частіше мають внутрішньофірмову орієнтацію і направлені на покращання використання ресурсів, резервів
3. Особливості формулювання	Виражаються в загальних термінах і висвітлюють образ підприємства, його марку, стиль і тому подібне	Частіше мають конкретне вираження результатів діяльності
4. Вимірність	Переважають якісні характеристики і відносний масштаб виразу	В основному кількісно вимірювані і можуть бути однозначними і множинними

Будь-яке підприємство як складна соціально-економічна система має багатоцільовий характер. У процесі функціонування організації, разом із стратегічними цілями досягають великої кількості тактичних і оперативних. Із суто економічними тісно пов'язані соціальні, технічні і організаційні завдання. Структуризацію цілей може бути здійснено за різними ознаками (табл. 3.4).

Правильно сформульовані цілі повинні відповідати певним вимогам:

- бути кількісно вимірюваними, тобто мають бути встановлені «контрольні цифри», деякі з цілей матимуть якісний характер;
- бути прив'язаними до конкретних термінів досягнення, яке дозволить контролювати ступінь виконання планів;
- бути послідовними і логічно взаємопов'язаними.

Таблиця 3.4

### Зразок класифікації цілей підприємства

№	Ознаки класифікації	Групи цілей	
		Економічні	Соціальні
1	Предмет (зміст)	Організаційні Політичні Виробничі	Технологічні Наукові Естетичні Психологічні
2	Розмір	Максимум Не більше	Мінімум Не менше
3	Горизонт планування	Довгострокові (стратегічні) Середньострокові (тактичні)	Короткострокові (оперативні)
4	Сфера дії	Глобальні Регіональні Вищі Проміжні	Національні Локальні Супутні Нижчі
5	Ієрархічний рівень	Підприємство	Структурний підрозділ
6	Взаємовідносини	Комплементарні Індиферентні	Конкурентні
7	Вимірність	Кількісні	Якісні (неметричні)

Наприклад, одна з цілей підприємця – отримувати прибуток у сумі 9 тис. грн щомісячно. Дана мета кількісно вимірювана, прив'язана до конкретного терміну, гнучка – у будь-який момент можна змінити даний мінімум, мета є простою і зрозумілою.

### 3.3 Зовнішній і внутрішній аналіз. Виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства сфери гостинності

Наступний етап стратегічного планування – зовнішній аналіз.

Під зовнішнім аналізом розуміють процес оцінки зовнішніх щодо підприємства факторів. Зовнішніми є ті умови, які підприємець не може змінити, які об'єктивно складаються в середовищі функціонування підприємства.

Мета такого аналізу – визначити сприятливі можливості і небезпеки, які загрожують підприємству, а також ідентифікувати ключові фактори успіху в даній сфері бізнесу. Як правило, для визначення впливу факторів зовнішнього середовища їх розділяють на три групи: загальноекономічні, галузеві фактори і конкуренти.

Для того, щоб проаналізувати загальноекономічні фактори, можна використовувати табл. 3.5.

Таблиця 3.5

#### Оцінка загальноекономічних факторів зовнішнього середовища

Зовнішні загальноекономічні фактори	Ступінь залежності бізнесу від загальноекономічних факторів					Сприятливі можливості	Загрози і небезпеки
	сильна незалежність	слабка незалежність	нейтральна	слабка залежність	сильна залежність		
Макроекономічні показники: - темпи зростання ВВП - інфляція - доходи населення - безробіття			+	+	+		
Соціально - демографічна ситуація: - чисельність зайнятих - структура зайнятих - етика праці - участь у профспілках			+	+			
Державна регуляція: - оподаткування - валютний режим - державна підтримка					+		
Технологія: - зрілість - складність - патенти і авторські права та ін.					+		

Дещо легше підлягають прогнозуванню і оцінці галузеві фактори. До них належать:

- кількість, розміри і типи підприємств, що діють в даній галузі;
- динаміка основних економічних показників в галузі (темпи зростання і зниження обсягів виробництва, рівень витрат на виробництво продукції, рентабельність і т. п.);
- динаміка попиту на продукцію галузі;
- основні постачальники сировини, матеріалів, устаткування;
- основні групи споживачів продукції галузі.

Існують фактори, що визначають можливість і здатність підприємства конкурувати на своєму ринку. Такі фактори називаються ключовими, ними можуть бути вартісні (собівартість



одиниці продукції, питомі капітальні вкладення, витрати на реалізацію одиниці продукції), а також якісні показники (якість продукції, рівень обслуговування, місцезнаходження підприємства).

Наприклад, для ресторанного бізнесу ключовими чинниками є: суворий контроль структури витрат (витрати на придбання продуктів – не більше 40%, а на заробітну плату – не більше 15% від суми загального обсягу продажів); уміння управляти запасами; правильний вибір місцезнаходження; забезпечення високої якості пропонованих страв; чистота, ввічливе і уважливе обслуговування. Нездатність забезпечити дані показники на практиці, означає швидкий крах ресторанного бізнесу. Тому вкрай важливим при плануванні бізнесу є визначення ключових факторів успіху в обраній сфері бізнесу.

Щоб використовувати всі можливості і уникнути небезпеки зовнішнього середовища, підприємцеві необхідно також знати, якими є можливості його підприємства, тобто потрібен аналіз ситуації усередині підприємства. Внутрішній аналіз – це процес оцінки факторів, які в принципі піддаються управлінню і контролю підприємця. Основне завдання внутрішнього аналізу – виявлення сильних і слабких сторін підприємства.

Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність внутрішніх факторів підприємства, які визначають процеси його діяльності. Воно охоплює такі основні елементи, як виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом, організацію. Розглянемо основні ознаки внутрішнього середовища.

#### *Виробництво:*

- розміри і потужності виробництва;
- тип і вік устаткування;
- джерела постачання;
- тенденції продуктивності;
- інноваційні можливості;
- нормування робіт;
- рівень браку;
- витрати на одиницю продукції;
- рентабельність продукції.

#### *Збут і просування товарів:*

- номенклатура продукції;
- розміри і частка ринку;
- якість маркетингових досліджень;
- ефективність використання реклами;
- організація продажу і сервісу;
- рентабельність продажів;
- ефективність експорту.

#### *Фінансовий стан:*

- активи;
- валові прибутки;
- прибутковість;
- джерела грошових надходжень;
- показники балансу.

#### *Конкуренцеспроможність продукції; конкурентний потенціал:*

- фондвіддача;
- продуктивність праці;
- ефективність технології виробництва;
- ефективність інформаційних ресурсів.

#### *Екологічність виробництва:*

- охорона водних ресурсів;
- охорона повітряного басейну;
- охорона земель.

*Соціальна ефективність і управління персоналом:*

- процедури залучення і відбору кадрів;
- система стимулювання;
- професійно-кваліфікаційна структура кадрів;
- плинність кадрів;
- поліпшення умов праці і охорона здоров'я. Імідж підприємства:
- імідж керівника підприємства;
- імідж персоналу;
- якість обслуговування;
- досконалість офісу.

Базою підприємства в конкурентній боротьбі є сильні сторони його діяльності, які воно повинне зберігати і зміцнювати.

Слабкі сторони – це предмет уваги з боку керівництва, яке повинне робити все можливе, щоб позбавитися від них.

На практиці для аналізу і оцінки сильних і слабких сторін підприємства використовується форма балансу (табл. 3.6). Актив балансу складають унікальні, специфічні, особливі якості підприємства, згруповані за функціональними видами діяльності і ресурсами. До пасивів балансу з максимальною об'єктивністю мають бути включені внутрішні фактори, які обмежують конкурентоспроможність підприємства.

*Таблиця 3.6*

**Баланс сильних і слабких сторін підприємства**

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

Вживаний для аналізу середовища метод SWOT – аналіз, де: S – сила (strength), W – слабкість (weakness), O – можливості (opportunities) і T – загрози (threats) – є широко визнаним підходом, що дозволяє провести загальне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища.

*Сильні сторони:*

- значна компетентність;
- адекватні фінансові ресурси;
- висока кваліфікація;
- гарна репутація у покупців;
- репутація відомого лідера ринку;
- винахідливість стратегії у функціональних сферах діяльності організації;
- можливість отримання економії від зростання обсягу виробництва;
- захищеність (хоча б на одному з виробничих циклів) від сильного конкурентного тиску;

- відповідна технологія;
- переваги у сфері витрат;
- переваги у сфері конкуренції;
- наявність інноваційних здібностей і можливості реалізації;
- перевірений часом менеджмент.

*Слабкі сторони:*

- відсутність чітких стратегічних напрямів;
- конкурентна позиція, яка погіршується;
- застаріле устаткування;
- нижча прибутковість, тому що...;

- відсутність управлінського таланту і глибини розуміння проблем;
- відсутність деяких типів ключової кваліфікації і компетентності;
- погане відстежування процесу виконання стратегії;
- внутрішні виробничі проблеми;
- уразливість щодо конкурентного тиску;
- відставання у сфері досліджень і розробок;
- дуже вузька виробнича лінія;
- слабке уявлення про ринок;
- конкурентні недоліки;
- маркетингові здібності нижче середнього;
- нездатність фінансувати необхідні зміни в стратегії. *Можливості:*
- вихід на нові ринки або сегменти ринку;
- розширення виробничої лінії;
- збільшення різноманітності у взаємозалежних продуктах;
- додавання супутніх продуктів;
- вертикальна інтеграція;
- можливість перейти в групу з кращою стратегією;
- самозадоволення серед конкуруючих підприємств;
- прискорення зростання ринку.

*Загрози:*

- можливість появи нових конкурентів;
- зростання продажів продукту-субституту;
- уповільнення зростання ринку;
- несприятлива політика уряду;
- зростаючий конкурентний тиск;
- рецесія і загасання ділового циклу;
- зростання сили торгу у покупців і постачальників;
- зміна потреб і смаку покупців;
- несприятливі демографічні зміни.

Після того, як конкретний список слабких і сильних сторін організації, а також погроз і можливостей складений, настає етап встановлення зв'язків між ними. Для встановлення цих зв'язків складається матриця SWOT, яка має такий вигляд (рис. 3.1).

Показник	Можливості	Загрози
1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Сильні сторони	ПОЛЕ СИМ	ПОЛЕ СИЗ
1. 2. 3.	ПОЛЕ СЛМ	ПОЛЕ СЛЗ
Слабкі сторони		

**Рис. 3.1. Матриця SWOT-аналізу**

У лівій частині виділяються два блоки (сильні сторони, слабкі сторони), в яких відповідно вписуються всі виявлені на першому етапі аналізу сторони організації. У верхній частині матриці також виділяються два блоки (можливості і загрози), в яких записуються всі виявлені можливості і загрози. На перетині блоків утворюються чотири поля: СИМ (сила і можливості); СИЗ (сила і загрози); СЛМ (слабкість і можливості); СЛЗ (слабкість і загрози). На кожному з полів дослідник повинен розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті, які мають бути враховані при розробці стратегії поведінки організації:

- СИМ – сила і можливості;
- СИЗ – сила і загрози;
- СЛМ – слабкість і можливості;
- СЛЗ – слабкість і загрози.

На кожному з полів дослідник повинен розглянути можливі парні комбінації і позначити ті, які мають бути враховані при розробці стратегії поведінки організації.

Фактично полями перетинів є набори можливих сценаріїв розвитку подій.

Для тих пар, які опинилися на полі, необхідно розробляти:

— СИМ-стратегію з використання сильних сторін організації, для того щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явилися в зовнішньому середовищі;

— СЛМ-стратегію, вона має бути побудована так, щоб за рахунок можливостей спробувати подолати наявні в організації слабкості;

— СИЗ-стратегію, що повинна передбачати використання сили організації для усунення загрози;

— СЛЗ-стратегію, яка дозволяє організації позбавитися від слабкості, та спробувати запобігти навислій над нею загрозі.

Для успішного вивчення оточення організації методом SWOT-аналізу важливо не тільки вміти передбачити загрози і можливості, але і уміти оцінювати їх з погляду важливості і ступеня впливу на стратегію організації.

Для оцінки можливостей застосовується метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

### Матриця можливостей

Вірогідність використання можливості	Вплив		
	Сильний	Помірний	Малий
Висока	Поле ВС	Поле ВП	Поле ВМ
Середня	Поле СС	Поле СП	Поле СМ
Низька	Поле НС	Поле НП	Поле НМ

Отримані всередині матриці дев'ять полів можливостей мають різне значення для організації. Можливості, що потрапляють на поля ВС, ВП, СС, мають велике значення для організації і їх треба обов'язково використовувати, подібна матриця складається для оцінки загроз (табл. 3.8).

Ті загрози, які потрапляють на поля ВР, ВК і СР, представляють дуже велику небезпеку для організації і вимагають негайного обов'язкового усунення.

Таблиця 3.8

### Матриця загроз

Вірогідність реалізації загрози	Можливі наслідки			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі удари»
Висока	Поле ВР	Поле ВК	Поле ВВ	Поле ВЛ
Середня	Поле СР	Поле СК	Поле СВ	Поле СЛ
Низька	Поле НР	Поле НК	Поле НВ	Поле НЛ

Загрози, що потрапили на поля ВВ, СК і НР, також повинні знаходитися у полі зору вищого керівництва і бути усунені в першочерговому порядку.

Що стосується загроз, що знаходяться на полях НК, СВ і ВЛ, то потрібен уважний і відповідальний підхід до їх усунення, при цьому не ставиться завдання їх першочергового усунення. Загрози, що потрапили на поля, що залишилися, також не повинні випадати з поля зору керівництва організації. Необхідно уважно відстежувати їх розвиток.

### 3.4 Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії

Одні й ті самі цілі можуть бути досягнуті різними способами. Тому підприємець розробляє декілька різних варіантів стратегії і обирає найсприятливіший.

Розрізняють три основні стратегії, які мають універсальний характер і можуть використовуватися для будь-якого конкурентного середовища, – лідерство за витратами, диференціація, фокусування (табл. 3.9).

Стратегія – це комплексна програма дій, яка забезпечує здійснення місії підприємства і досягнення цілей. Більшість стратегій можна згрупувати так:

1. Стратегія лідерства за витратами – базується на зниженні власних витрат порівняно з витратами конкурентів.

2. Стратегія диференціації направлена на те, щоб поставляти на ринок товари або послуги, які за своїми властивостями привабливіші для споживача, ніж конкуруюча продукція.

Таблиця 3.9

**Основні характеристики стратегії бізнесу**

Стратегія бізнесу	Необхідні ресурси і навички	Вимоги до керівництва
Лідерство за витратами	- значні інвестиції і наявність доступу до капіталу; - інжинірингові навички; - ефективне нормування робіт;	- регулярний контроль за витратами; - конкретні, детальні звіти про контроль; - надійна організаційна структура в системі
Лідерство за витратами	- зручний, легкий для виготовлення дизайн виробу	розподілу повноважень; - стимули для досягнення високої якості
Стратегія бізнесу	Необхідні ресурси і навички	Вимоги до керівництва
Диференціація	- досвід в маркетинговій діяльності; - особлива увага до інжинірингових розробок; - творчі здібності; - істотні вкладення в базові дослідження; - традиції роботи в галузі; - наявність міцних зв'язків з каналами розповсюдження.	- інтенсивна координація проектно-дослідної діяльності; - пріоритет якісних цілей і суб'єктивного оцінювання над кількісними показниками; - сприятливі умови діяльності, які приваблюють висококваліфікованих працівників, дослідників, творчих людей.
Фокусування	- наявність перерахованих елементів організаційної діяльності.	- те саме.

3. Стратегія фокусування базується на тому твердженні, що будь-який ринок складається з достатньо відокремлених підрозділів або сегментів, і кожен сегмент ринку ставить специфічні вимоги до продукції або послуг.

Ризики, які пов'язані з використанням стратегії бізнесу, показано в табл. 3.10.

Процес стратегічного планування достатньо трудомісткий, але саме він істотно підвищує шанси виживання в конкурентному середовищі.

Стратегію підприємства обирає керівництво на основі аналізу факторів, які характеризують стан підприємства, з урахуванням результатів аналізу бізнес-портфеля, а також характеру і суті стратегій, які упроваджуватимуться.

Ключовими факторами, які при виборі стратегії необхідно враховувати, насамперед, є:

1. Стан галузі і позиція підприємства в ній. Відіграють вирішальну роль при виборі стратегії зростання підприємства. Провідні підприємства повинні прагнути максимально використовувати можливості, створені завдяки їх позиції лідера, і зміцнювати такі позиції. Підприємства-лідери залежно від стану галузі повинні обирати різні стратегії зростання. Наприклад, якщо галузь занепадає, потрібно робити ставку на стратегію диференціації, якщо галузь розвивається – обирати стратегію концентрованого або інтегрованого зростання.

Таблиця 3.10

**Ризик використання конкурентних стратегій бізнесу**

Лідерство за витратами	Диференціація	Фокусування
------------------------	---------------	-------------

<p>загроза імітації (способів технології і методів виробничого процесу);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- загроза появи нових технологій;</li> <li>- нехтування маркетинговими аспектами;</li> <li>- загроза інфляції витрат;</li> <li>- не комбінується із стратегією диференціації;</li> </ul> <p>разом із фокусуванням дає ще нижчі витрати</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- загроза імітації (унікальних властивостей товару);</li> <li>- загроза появи нових технологій;</li> <li>- нехтування ціною (витратами);</li> <li>- зниження значення диференціації для покупців з інших причин;</li> <li>- не комбінується із стратегією лідерства за витратами;</li> <li>- разом із фокусуванням дає ще більшу диференціацію</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- імітація фокусування іншими підприємствами;</li> <li>- втрата привабливості товару для обраного сегмента з таких причин:</li> <li>- розмиті межі між сегментом ринку і ринком в цілому;</li> <li>- зниження попиту на товар;</li> <li>- виділення конкурентами ще локальнішого сегмента ринку (субсегменту)</li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2. Цілі підприємства. Визначають унікальність і оригінальність вибору стратегії підприємства. У цілях відображено, те чого прагне підприємство. Якщо, наприклад, інтенсивний розвиток підприємства не є метою, то, відповідно, не може бути обрано і стратегію зростання.

3. Інтереси і стосунки вищого керівництва. Відіграють значну роль у виборі стратегії. Керівництво може любити ризикувати або, навпаки, уникати ризиків, і таке ставлення може бути вирішальним у виборі стратегії. Особисті симпатії або антипатії керівництва також можуть достатньо сильно впливати на вибір стратегії. Наприклад, підприємство може взяти курс на диверсифікацію або поглинання іншого підприємства лише через особисті стосунки або з метою доведення певним особам власної переваги.

4. Фінансові ресурси підприємства. Також істотно впливають на вибір стратегії. Будь-які зміни в поведінці підприємства (наприклад, вихід на інші ринки, розробка нового продукту, перехід в нову галузь) потребують значних фінансових витрат.

5. Кваліфікація персоналу. Є також достатньо сильним обмежувальним чинником при виборі стратегії. Без кваліфікованого персоналу керівництво не може обирати стратегії діяльності, які потребують глибоких знань і високої кваліфікації її виконавців.

6. Зобов'язання підприємства. Щодо попередніх стратегій створюють певну інерційність в розвитку. Неможливо повністю відмовитися від усіх попередніх зобов'язань у зв'язку з обранням нових стратегій. Тому, обираючи нові стратегії, необхідно враховувати, що певний час ще діятимуть зобов'язання попередніх років, які відповідно стримуватимуть і дещо змінюватимуть можливості реалізації нових стратегій.

7. Ступінь залежності від зовнішнього середовища. Істотно впливає на вибір стратегії. Іноді виникають ситуації, коли підприємство настільки залежить від постачальників або споживачів продукції, що не може обирати стратегію, виходячи лише з можливостей найповнішого використання власного потенціалу.

8. Фактор часу. Потрібно обов'язково враховувати при виборі стратегії. Підприємство може реалізовувати стратегію лише в ті моменти і терміни, коли з'являється для цього можливість.

Якщо обрана стратегія відповідає цілям підприємства, її оцінюють за такими напрямками:

1. Відповідність обраної стратегії стану і потребам середовища. Перевіряється зв'язок стратегії з основними суб'єктами середовища, з факторами динаміки ринку і динаміки розвитку життєвого циклу товару;

2. Відповідність обраної стратегії потенціалу і можливостям підприємства. Оцінюється зв'язок обраної стратегії з іншими стратегіями, відповідність можливостям персоналу, обґрунтованість програми реалізації стратегії в часі;

3. Прийнятність ризиків. Ризик оцінюють за трьома напрямками:

—реалістичність передумов, покладених в основу вибору стратегії;

—негативні наслідки, до яких може призвести невдало обрана стратегія;

—виправданість ризику втрат від провалу реалізації стратегії можливим позитивним результатом.

### *Питання для самоконтролю*

1. В якій послідовності здійснюється процес стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану?
2. Дати характеристику основних етапів стратегії планування підприємницької діяльності.
3. Що таке аналіз ситуації на ринку та постановка цілей підприємства?
4. З якою метою формулюється місія підприємства?
5. За допомогою яких інструментів здійснюється зовнішній та внутрішній аналіз?
6. Що таке зовнішній аналіз, як він здійснюється?
7. Що таке внутрішній аналіз, як він здійснює виявлення сильних і слабких сторін підприємства?
8. У чому полягає сутність SWOT-аналізу та на які питання він дає відповіді?
9. Що таке місія підприємства та як здійснюється формування цілей його діяльності?
10. Назвіть типові стратегії, які можуть бути використані у бізнес-плані.
11. Які основні фактори враховуються при виборі стратегії?

## **4. ОЦІНКА РИЗИКІВ І СТРАХУВАННЯ**

4.1 Суть і класифікація ризиків. Управління ризиками

4.2 Причини виникнення та фактори впливу на динаміку ризиків

4.3 Розрахунок ризиків бізнес-плану

4.4 Способи зниження ризиків

### **4.1 Суть і класифікація ризиків. Управління ризиками**

У кожному бізнес-плані обов'язково приховано певні труднощі, які загрожують його існуванню. Для будь-якого підприємця дуже важливо вміти передбачити подібні труднощі і розробити стратегії їх подолання. Необхідно оцінити ступінь ризику і виявити ті проблеми, з якими може зіткнутися підприємство.

Загроза може бути від конкурентів, від власних прорахунків у сфері маркетингу і виробничої політики від помилок в підборі керівних кадрів, окрім цього, до ризиків належать пожежі і землетруси, страйки і міжнаціональні конфлікти. Чим глибше підприємець розробляє цю проблему, тим простіше і спокійніше йому виконувати бізнес-план.

У цьому розділі бізнес-плану необхідно виявити основні типи ризиків у діяльності підприємця, передбачити моменти їх можливих виникнення і розрахувати пов'язані з цим збитки, розробити заходи щодо їх зменшення (мінімізації).

При цьому необхідно оцінити реальність проекту нової діяльності, реконструкції підприємства, змін у виробничому процесі і тому подібне, визначити можливі обсяги виробництва і витрати, пов'язані з цим, очікувані доходи (прибуток), враховувати конкурентоспроможність підприємства, необхідність фінансування.

Оцінюючи ризик, необхідно проаналізувати і оцінити такі фактори:

- Ступінь ризику, для чого необхідно встановити, чи є діяльність підприємства освоєною або вона є новою; до якої сфери діяльності вона належить: з високим, середнім або низьким рівнем ризиків.
- Ступінь вірогідності досягнення очікуваних результатів: вірогідність успіху в досягненні запроєктованих обсягів виробництва та обсягів реалізації продукції.
- Рентабельність діяльності: розрахувати розміри очікуваних доходів, витрат, прибутку з урахуванням ступеня ризику та вірогідності його настання. Слід розрахувати планову рентабельність у відсотках до обсягу діяльності, поточних витрат, капіталовкладень.
- Окремі найістотніші види ризиків: невиконання обов'язків постачальниками; коливання попиту на продукцію; зміна цін; платоспроможності споживачів; порушення проектів реконструкції підприємства; помилки у плануванні; вплив конкурентних підприємств тощо. Доцільно визначити види ризиків, за якими можливе страхування.
- Заходи щодо мінімізації збитків, пов'язаних з комерційним ризиком.

Ризик – невизначеність, яка пов'язана з можливістю виникнення в ході реалізації бізнес-проекту несприятливих умов, ситуацій і наслідків.

У ринковій економіці ризик є невід'ємним атрибутом господарювання. Невизначеність призводить до того, що зовсім уникнути ризику неможливо. Але це не означає, що слід шукати такі рішення, в яких завчасно відомий результат, вони, як правило, неефективні. Необхідно навчитися передбачати ризик, оцінювати його розміри, планувати заходи щодо його запобігання і не перевищувати допустимі межі. Ризик – це складна економічна управлінська категорія, при визначенні якої треба враховувати ряд суперечностей.

Управління ризиком – це процес реагування на події і зміни ризиків у процесі виконання будь-якого проекту.

При цьому важливим є здійснення моніторингу ризиків. Моніторинг ризиків включає контроль ризиків протягом всього життєвого циклу бізнес-проекту. Якісний моніторинг ризиків забезпечує управління інформацією, яка допомагає ухвалювати ефективні рішення до настання ризикових подій.

Підприємницький ризик – це небезпека виникнення матеріальних і фінансових втрат, збитків від здійснення підприємницької діяльності, реалізації угод.



Найбільш поширеною характеристикою ризику є загроза або небезпека виникнення невдач в тій чи іншій діяльності, небезпека виникнення несприятливих наслідків, змін зовнішнього середовища, які можуть викликати втрати ресурсів, збитки, а також небезпеку, від якої слід застрахуватися.

Розглянемо види ризиків.

**За джерелами виникнення ризику класифікуються на:**

- політичні;
- господарські;
- форс-мажорні.

**Політичні ризики обумовлені:**

- ризиком зміни державного устрою, частими змінами уряду;
- нестабільністю політичної влади;
- неадекватністю політичних рішень.

**Господарські ризики можуть включати:**

- ризик зміни податкового законодавства;
- ринковий ризик (відсутність споживачів товарів та послуг);
- ризик капітальних вкладень (інфляція);
- ризик зміни цін постачальників;
- ризик затримки платежів за реалізовану продукцію;
- ризик неадекватного менеджменту тощо.

**Форс-мажорні обставини включають:**

- ризики землетрусу, повені, бурі, урагану, інших стихійних лих;
- ризики виникнення міжнаціональних конфліктів;
- ризик втрати майна при пожежі.

Під господарським ризиком розуміють загрозу, небезпеку виникнення збитків у будь-яких видах діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, товарів, послуг та їх реалізацією, товарно-грошовими та фінансовими операціями, комерційною діяльністю, здійсненням соціально-економічних та науково-технічних програм.

Інвестори повинні бути впевнені, що прогнозованих доходів від проекту вистачить для покриття витрат, виплат заборгованостей та забезпечення окупності капіталовкладень. Мова йде про ризик нежиттєздатності проекту.

Значна частка позикового капіталу при здійсненні проектів підвищує ризик порушення принципу ліквідності підприємства, тобто існує фінансовий ризик. Взагалі, фінансовий ризик поділяють на ризик ліквідності та ризик рентабельності. Договірні виплати платежів за кредитом, як правило, необхідно здійснювати і тоді, коли проект реалізується не так успішно, як було заплановано. Результатом може бути ліквідація проекту, продаж за безцінь майна та втрата власного капіталу. При фінансуванні власним капіталом можна припинити виплату дивідендів та заплановані погашення аж до покращання ситуації з ліквідністю.

З іншого боку, отримання додаткового капіталу підвищує рентабельність власного капіталу. Це виникає тоді, коли проценти за додатковий позиковий капітал менші від прибутку від капіталу. Частіше, неможливо взагалі відмовитися від використання в проекті позикового капіталу, оскільки не вистачає власного для покриття витрат на необхідні інвестиції. Якщо кошти, отримані зі сторони, не ведуть до збільшення прибутку, то може скластися ситуація, коли рентабельність власного капіталу значно зменшується і в екстремальному випадку можна втратити і власний капітал. Навіть успішні проекти не можуть бути захищені від коливань. Тому планові щорічні доходи від проекту повинні перебивати максимальні річні виплати за заборгованістю. При цьому для зниження ризику, який має назву ризик несплати заборгованості, формують резервний фонд як можливість додаткового фінансування проекту шляхом відрахувань визначеного відсотка від реалізації продукції.

Податковий ризик включає: неможливість використати з тих або інших причин податкові пільги, встановлені законодавством; зміну податкового законодавства та рішення податкової служби, які знижують податкові переваги.

Інвесторів хвилює і ризик додаткових витрат, які пов'язані з несвоєчасним завершенням проекту через інфляцію, коливання курсів валют, екологічні проблеми. Тому перед початком реалізації проекту учасники повинні прийти до згоди відносно гарантій його своєчасного завершення.

Ризик непередбачених змін вартісних оцінок проекту в результаті зміни початкових управлінських рішень, а також змін ринкових та політичних обставин носить назву динамічного. Зміни можуть привести як до втрат, так і до додаткових доходів.

Ризик втрат реальних активів внаслідок нанесення збитків власності та незадовільної організації називається статичним. Цей ризик призводить лише до втрат.

Виходячи з певної ймовірності виникнення небажаних ситуацій, необхідно побудувати діяльність таким чином, щоб зменшити ризик і пов'язані з ним втрати в майбутньому.

У табл. 4.1-4.6 наведено орієнтовні переліки простих ризиків за стадіями проекту: підготовчою, будівництва і функціонування.

Таблиця 4.1

**Підготовча стадія**

Вид ризику	Негативний вплив на очікуваний прибуток від реалізації проекту
Віддаленість від транспортних вузлів	Додаткові витрати на створення під'їзних шляхів, підвищення експлуатаційних витрат
Віддаленість від інженерних мереж	Додаткові капітальні вкладення на підведення електроенергії, тепла, води
Ставлення місцевої влади	Можливість введення ними додаткових обмежень, що ускладнюють реалізацію проекту
Вид ризику	Негативний вплив на очікуваний прибуток від реалізації проекту
Доступність підрядників на місці	Небезпека завищення вартості робіт через монопольне становище підрядника
Наявність альтернативних джерел сировини	Небезпека завищення цін при монопольному становищі підрядника

Таблиця 4.2

**Будівельна стадія**

Прості ризики	Негативний вплив на очікуваний прибуток
Платоспроможність замовника	Збільшення обсягу позикових коштів і зниження чистого прибутку через виплати відсотків
Непередбачені витрати, зокрема через інфляцію	Збільшення обсягу позикових коштів
Недоліки проектних робіт	Зростання вартості будівництва, затягування із введенням потужностей
Невчасне постачання комплектуючих	Збільшення термінів будівництва, виплата штрафів підряднику
Недобросовісність підрядника	Збільшення термінів будівництва

Таблиця 9.3

**Стадія функціонування: фінансово-економічні ризики**

Прості ризики	Негативний вплив на прибуток
Нестійкість попиту	Падіння попиту із зростанням цін
Поява альтернативного продукту	Зниження попиту
Зниження цін конкурентами	Зниження цін
Збільшення виробництва у конкурентів	Падіння продажів або зниження цін
Зростання податків	Зменшення чистого прибутку
Платоспроможність споживачів	Падіння продажів
Прості ризики	Негативний вплив на прибуток

Зростання цін на ПММ	Зниження прибутку через зростання цін
Залежність від постачальників, відсутність альтернатив	Зниження прибутку через зростання цін
Нестача оборотних коштів	Збільшення кредитів

Таблиця 4.4

#### Стадія функціонування: соціальні ризики

Прості ризики	Негативний вплив на прибуток
Труднощі з набором кваліфікованої робочої сили	Збільшення витрат на комплектування
Загроза страйку	Штрафи за порушення договорів
Ставлення місцевої влади	Додаткові витрати на виконання вимог робітників
Недостатній рівень заробітної плати	Плинність кадрів, зниження продуктивності
Кваліфікація кадрів	Зниження ритмічності, зростання браку, збільшення аварій
Соціальна інфраструктура	Зростання невиробничих витрат

Таблиця 4.5

#### Стадія функціонування: технічні ризики

Прості ризики	Негативний вплив на прибуток
Зношеність устаткування	Збільшення проєктів і витрат на ремонт
Нестабільність якості сировини	Зменшення обсягу виробництва і матеріалів через переналагодження устаткування, зниження якості продукту
Новизна технологій	Збільшення витрат на освоєння, зниження обсягів виробництва
Недостатня надійність	Збільшення аварійності технологій
Відсутність резерву потужностей	Неможливість покриття пікового попиту, втрати виробництва при аваріях

Таблиця 4.6

#### Стадія функціонування: екологічні ризики

Прості ризики	Негативний вплив на прибуток
Вірогідність залпових викидів	Збільшення непередбачених витрат
Викиди в атмосферу і скиди у воду	Витрати на очисне устаткування
Близькість населеного пункту	Збільшення витрат на очисні споруди і екологічну експертизу проєкту
Шкідливість виробництва	Зростання експлуатаційних витрат
Складування відходів	Збільшення собівартості

Необхідно також провести аналіз чутливості проєкту. Він полягає в тому, що, крім прогнозованих фінансових результатів, розрахованих для базового варіанта, виконується розрахунок ще для декількох екстремальних випадків:

— розрахунок за найгіршим сценарієм – коли зовнішні фактори максимально заважають здійсненню проєкту;

— розрахунок за найкращим сценарієм – коли зовнішні фактори максимально сприяють здійсненню проєкту.

За найгіршого сценарію реалізації проєкту повинна бути забезпечена прибутковість, яка гарантує виконання зобов'язань перед кредиторами або партнерами.

## 4.2 Причини виникнення та фактори впливу на динаміку ризиків

З точки зору причин виникнення, ризики обумовлені:

- встановленням помилкової цілі, невизначеністю ситуації;
- можливістю відхилень в процесі реалізації рішень від цілей, які передбачені проектом, внаслідок внутрішнього та зовнішнього впливу;
- ймовірністю досягнення помилкового результату;
- можливістю виникнення несприятливих наслідків у ході реалізації бізнес-проекту;
- очікуванням небезпеки, невдачі;
- обмеженістю ресурсів;
- зіткненням інтересів учасників складання бізнес-плану та виконавців;
- недостатньою кваліфікацією персоналу, схильністю до суб'єктивізму;
- протидією партнерів;
- обов'язковістю вибору при прийнятті рішень;
- форс-мажорними обставинами (природними, політичними, економічними, технологічними, ринковими та ін.);
- договірною дисципліною (затримкою постачань, розривом контрактів);
- дисципліною зобов'язань (несвоєчасною сплатою процентів, податків та інших платежів);
- низькою якістю продукції, робіт, послуг тощо.

Втрати, пов'язані з ризиком, можуть бути: матеріальними

(додаткові витрати сировини, матеріалів, палива, обладнання та іншого майна), фінансовими (штрафи, пені, неустойки, неповернення дебіторської заборгованості, зменшення реалізації внаслідок зменшення цін та ін.), трудовими (непередбачені простої, виплати за простої та ін.), втратами часу та ін.

Залежно від причин виникнення ризики класифікують на такі групи: зовнішні ризики, внутрішні та інші ризики.

Зовнішні ризики поділяються, в свою чергу, на:

3) Непередбачувані зовнішні ризики:

— заходи державного впливу у сфері оподаткування, ціноутворення, землекористування, фінансово-кредитній сфері, охорони навколишнього середовища, вплив органів експертизи та ін.;

— природні катастрофи (землетруси, повені та інші природні катаклізми);

— кримінальні та економічні злочини (тероризм, саботаж, рекет та ін.);

— зовнішні ефекти: політичні (заборона на діяльність та ін.), економічні (зрив постачання, банкрутство партнерів, клієнтів), екологічні (аварії), соціальні (страйки) та ін.

4) Передбачувані зовнішні ризики:

— ринковий ризик (зміна цін, валютних курсів, вимог споживачів, кон'юнктури, конкуренція, інфляція та ін.);

— операційний ризик (відмова від цілей проекту, порушення правил експлуатації та техніки безпеки, неможливість підтримки робочого стану обладнання, споруд та ін.).

Внутрішні ризики поділяються на:

3) Внутрішні організаційні ризики, а саме:

— зриви робіт через нестачу робочої сили, матеріалів, затримки постачань, помилки у плануванні та проектуванні, незадовільне оперативне управління, зміну раніше узгоджених вимог, появу додаткових вимог з боку замовників та партнерів і ін.;

— перевитрати, що виникли внаслідок: зриву планів проектних робіт, низької кваліфікації розробників проекту, помилок в складанні кошторисів та бюджетів, неефективної стратегії постачання та збуту, виявлення претензій зі сторони партнерів, постачальників та споживачів.

4) Внутрішні технічні ризики:

— зміна технології виконання робіт, помилкові технологічні рішення, помилки в проектній документації, невідповідність проектним стандартам, поломки та ненадійність техніки тощо.

До інших ризиків відносять транспортні, митні інциденти, ризики, пов'язані зі здоров'ям людей, пошкодженням майна та правові, які виникають при придбанні ліцензій, патентів, авторських прав та ін.

З перерахованих ризиків слід вирізнити ризики, які можуть бути застраховані. До таких ризиків можна віднести:

— прями майнові збитки, пов'язані з перевезенням, поставкою матеріалів та непрямі збитки, що спричинені демонтажем і переміщенням пошкодженого майна, неодержанням орендної плати, повторним встановленням обладнання;

— ризики, що підлягають обов'язковому страхуванню (від пошкодження майна, угону транспортних засобів, нещасних випадків на виробництві, від захворювань тощо).

### 4.3 Розрахунок ризиків бізнес-плану

Оцінка ризиків може здійснюватися окремо для кожної стадії проекту та в цілому для всього проекту.

Визначення питомої ваги кожного простого ризику за всією їх сукупністю.

Введемо позначення:

$S_i$  – простий ризик,  $i = 1, n$ ;

$n$  – загальне число ризиків;

$Q_j$  – група пріоритету,  $j = \underline{1}, k, k < \underline{n}$ ;

$W_j$  – вага простих ризиків за групами пріоритетів.

$$W_i > 0, \quad \sum_{j=1}^k W_j = 1, 0,$$

де  $M_j$  – число ризиків, що входять до пріоритетної групи,  $j$ . Послідовність розрахунків може бути представлена таким чином:

1. Принциповим для розрахунків є те, у скільки разів перший пріоритет важить більше, ніж інший, тобто:

$$\frac{W_1}{W_k} = f.$$

2. Визначається вага групи з найменшими пріоритетами за формулою:

$$W_k = \frac{2}{k \cdot (f + 1)}.$$

3. Визначаються ваги інших груп:

$$W_j = W_k \cdot \frac{(k - j) \cdot f + j - 1}{k - 1}$$

4. Визначаються ваги простих факторів  $W_i = W_j / M_j$  для кожного простого ризику, що входить до відповідної пріоритетної групи. Це означає, що всі прості ризики всередині однієї і тієї пріоритетної групи мають однакові ваги. Якщо пріоритети за простими ризиками не встановлюються, то всі вони мають рівні ваги, тобто  $W_i = 1 / n$ .

5. Результати розрахунків оформлюються у вигляді таблиці (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

## Питомі ваги простих ризиків

Прості ризики, $S_i$	Пріоритети, $Q_i$	Ваги, $W_i$
Разом:	X	1,0

## Оцінка вірогідності настання ризику

Оцінка вірогідності настання ризику здійснюється методом експертних оцінок. Для проведення цієї роботи бажано мати не менше трьох експертів, добре знайомих із суттю проблеми. Ними можуть бути керівник підприємства, співробітник районної адміністрації, яка займається економічними питанням, кваліфікований фахівець, раніше пов'язаний з підприємством і обізнаний на його проблемах.

Кожному експертові, який працює окремо, надається перелік простих ризиків проекту і пропонується оцінити ймовірність їх настання, керуючися такою системою оцінок:

0 – ризик розглядається як неістотний;

25 – ризик, швидше за все, не реалізується;

50 – про настання події нічого напевно сказати не можна;

75 – ризик, швидше за все, виявиться.

Правило «1» означає, що максимальна допустима різниця між оцінками двох експертів за будь-яким фактором має бути менше 50. Порівняння проводяться за модулем, тобто знак («плюс» або «мінус») не враховується. Це правило спрямоване на усунення неприпустимих відмінностей в оцінках ймовірності настання окремого ризику.

Правило «2» спрямоване на узгодження оцінок експертів в середньому. Воно використовується після виконання правила «1». Для розрахунків розбіжності оцінки підсумовуються модульно, тобто не звертаючи уваги на знаки, і результат відносять на число простих ризиків. Оцінки експертів можна визнати такими, що не суперечать одна одній, якщо отримана величина не перевищує 25. Результат роботи експертів оформлюються таблицею (табл. 4.8)

Таблиця 4.8

## Ймовірність настання ризиків

Ризик	Експерт			Середня ймовірність, $P_i$
	Перший	Другий	Третій	

Визначення підсумкової оцінки за всіма ризиками проекту здійснюється за формулою:

$$R = \sum_{i=1}^n W_i \cdot P_i$$

де  $P_i$  – середня ймовірність настання  $i$ -ризиків. Розрахунок оформлюється таблицею (табл. 4.9)

Таблиця 4.9

## Підсумкова оцінка ризику проекту

Прості ризики, $S_i$	Ваги, $W_i$	Ймовірність, $P_i$	Бал, $W_i \times P_i$
Разом за всіма	1,0	1,0	R

Таким чином, результати кількісного аналізу, виконаного за цією методикою, дозволяють виділити найбільш значущі серед простих ризиків, а також дати узагальнену оцінку ризику проекту.

*Приклад 1.* Реалізація проекту, розробленого в бізнес-плані, пов'язана з основними ризиками, поданими в табл. 4.10. У графі 3 цієї таблиці наведено оцінки пріоритетів, які і відображають важливість кожної окремої події для всього проекту.

Для оцінки ймовірності настання подій, які належать до кожного простого ризику,

використовувалися точки зору трьох експертів. Кожному експертові, що працював окремо, надавався перелік первинних ризиків і пропонувалося оцінити ймовірність настання, керуючися такою системою оцінок:

- 0 – ризик розглядається як неістотний;
- 25 – ризик, швидше за все, не реалізується;
- 50 – про настання події нічого напевно сказати не можна;
- 75 – ризик, швидше за все, виявиться;
- 100 – ризик напевно реалізується.

Результати їх роботи наведено в табл. 4.11.

Таблиця 4.10

### Ризики реалізації бізнес-проекту

Ризики, $S_i$ $i = 1, n$	Негативний вплив на прибуток	Група пріоритету $Q_j$ $j=1, k$
$S_1$ - Зростання цін на ПММ; $S_2$ - Зношеність парку машин; $S_3$ - Брак оборотних коштів; $S_4$ - Непередбачені витрати, зокрема через інфляцію	Зниження прибутку через зростання цін; Збільшення витрат на ремонт; Зниження прибутку через поповнення оборотних коштів; Збільшення обсягу позикових коштів	$Q_1$
$S_5$ - Ставлення місцевої влади; $S_6$ - Недостатній рівень зарплати; $S_7$ - Кваліфікація кадрів; $S_8$ - Платоспроможність споживачів; $S_9$ - Зростання податків;	Додаткові витрати на виконання вимог; Плинність кадрів; Зниження ритмічності, збільшення аварій; Падіння прибутку; Зменшення чистого прибутку.	$Q_2$
$S_{10}$ - Невчасне постачання комплектуючих $S_{11}$ - Недобросовісність підрядника $S_{12}$ - Залежність від постачальників, відсутність альтернатив $S_{13}$ - Недоліки проектно-дослідних робіт	Збільшення терміну введення потужностей, виплата штрафів підрядникові; Збільшення термінів введення потужностей; Зниження прибутку через зростання цін; Зростання вартості будівництва, затягування з введенням потужностей.	$Q_3$

Примітка. Число простих ризиків – 13, тобто  $n = 13$ .

Число груп пріоритетів – 3, тобто  $k = 3$ .

Зроблено пропозицію про те, що перший пріоритет у 4 рази вагомніше третього пріоритету, тобто  $f = 4$ .

### Ймовірність настання ризиків

Таблиця 4.11

Ризик	Експерт			Середня ймовірність, $P_i$
	Перший	Другий	Третій	
$S_1$	85	80	80	82
$S_2$	80	85	75	80
$S_3$	70	75	80	75
$S_4$	70	65	70	68
$S_5$	50	45	45	47
$S_6$	40	35	40	38
$S_7$	30	35	40	35
$S_8$	30	35	30	32
$S_9$	25	30	35	30
$S_{10}$	15	15	15	15
$S_{11}$	15	10	10	12
$S_{12}$	10	5	10	8
$S_{13}$	5	10	5	7

Потрібно оцінити ступінь ризику проекту в цілому. Першим кроком є визначення

питомої ваги кожного простого ризику за всією їх сукупністю. Для цього встановлюється вага групи з найменшим пріоритетом:

$$W_k = \frac{2}{k \cdot (f+1)}, \quad W_3 = \frac{2}{3 \cdot (4+1)} = 0,133.$$

Далі визначається вага інших груп пріоритетів:

$$W_j = W_k \cdot \frac{(k-j) \cdot f + j - 1}{k-1},$$

$$W_1 = 0,133 \cdot \frac{(3-1) \cdot 4 + 1 - 1}{3-1} = 0,532.$$

Потім слід розрахувати питому вагу простих ризиків:

$$W_i = W_j / M_j$$

$$W_1 = W_2 = W_3 = W_4 = \frac{0,532}{4} = 0,133.$$

Питомі ваги ризиків,  $W_i$ :

$$W_5 = W_6 = W_7 = W_8 = W_9 = \frac{0,333}{5} = 0,067,$$

$$W_{10} = W_{11} = W_{12} = W_{13} = \frac{0,133}{4} = 0,033.$$

Результати розрахунків слід звести у таблицю (табл. 4.12)

Таблиця 4.12

**Питомі ваги ризиків**

Ризик, $S_i$	Пріоритет $Q_1$	Питомі ваги ризиків, $W_i$
$S_1$	$Q_1$	0,133
$S_2$		0,133
$S_3$		0,133
$S_4$		0,133
$S_5$	$Q_2$	0,067
$S_6$		0,067
$S_7$		0,067
$S_8$		0,067
$S_9$		0,067
$S_{10}$	$Q_3$	0,033
$S_{11}$		0,033
$S_{12}$		0,033
$S_{13}$		0,033

Другий крок – оцінка ймовірності настання ризиків, виконана за допомогою експертного методу. Проведемо аналіз оцінок експертів на несуперечність (табл 4.13).



Таблиця 4.13

## Аналіз несуперечності думок експертів

Ризик	Експерт				Бал
	1-й	2-й	3-й		
$S_1$	85	80	80	$/85-80/ = 5; /80-80/ = 0; /85-80/ = 5$	5
$S_2$	80	85	75	$/80-85/ = 5; /85-75/ = 10; /80-75/ = 5$	10
$S_3$	70	75	80	$/70-75/ = 5; /75-80/ = 5; /70-80/ = 10$	10
$S_4$	70	65	70	$/75-65/ = 10; /65-70/ = 5; /70-70/ = 0$	10
$S_5$	50	45	45	$/50-45/ = 5; /45-45/ = 0; /50-15/ = 5$	5
$S_6$	40	35	40	$/40-35/ = 5; /35-40/ = 5; /40-40/ = 0$	5
$S_7$	30	35	40	$/30-35/ = 5; /35-40/ = 5; /30-40/ = 10$	10
$S_8$	30	35	30	$/30-35/ = 5; /35-30/ = 5; /30-30/ = 0$	5
$S_9$	25	30	35	$/25-30/ = 5; /30-35/ = 5; /25-35/ = 10$	10
$S_{10}$	15	15	15	$/15-15/ = 0; /15-15/ = 0; /15-15/ = 0$	0
$S_{11}$	15	10	10	$/15-10/ = 5; /10-10/ = 0; /15-10/ = 5$	5
$S_{12}$	10	5	10	$/10-5/ = 5; /5-10/ = 5; /10-10/ = 0$	5
$S_{13}$	5	10	5	$/5-10/ = 5; /10-5/ = 5; /5-5/ = 0$	5
				160/13=12,3	

Дані табл. 4.13 свідчать про прийнятну узгодженість експертів, виконуються правила оцінки несуперечності думок експертів:

Правило 1:  $\max /A_i - B_i/ \leq 50$ ;

Правило 2: 
$$\frac{\sum_{i=1}^n /A_i - B_i/}{n}$$
.

У нашому випадку ця величина дорівнює 12,3.

Третій крок – визначення загальної оцінки ризику проекту (табл. 4.14).

Таблиця 4.14

## Загальна вартість проекту

Ризик, $S_i$	Питомі ваги, $w_i$	Ймовірність, $P_i$	Бал, $w_i \cdot P_i$
$S_1$	0,133	82	10,91
$S_2$	0,133	80	10,64
$S_3$	0,133	75	9,98
$S_4$	0,133	68	9,04
$S_5$	0,067	47	3,15
$S_6$	0,067	38	2,55
$S_7$	0,067	35	2,35
$S_8$	0,067	32	2,14
$S_9$	0,067	30	2,01
$S_{10}$	0,033	15	0,49
$S_{11}$	0,033	12	0,40
$S_{12}$	0,033	8	0,26
$S_{13}$	0,033	7	0,23
Разом	1,0	X	54,15

Загальна оцінка ризику проекту 54,15 бала, що свідчить про середню ризикованість проекту.

Приклад 2. Ризик через втрату прибутку (падіння рентабельності) в результаті нестійкості

попиту (положення на новому ринку) на планову продукцію може бути розрахований з використанням статистичних методів.

Зробимо припущення, що за попередні п'ять років рівень рентабельності на планову продукцію на аналогічних підприємствах становив: 5%, 10, 7, 6, 8%, а плановий рівень рентабельності – 11%.

Щоб визначити, наскільки ризикований запланований рівень рентабельності, здійснюються розрахунки у такій послідовності:

1. Визначаємо середньозважену рентабельність через ймовірність подій (дані про рівень рентабельності) 5 (ймовірність кожної події складе 1/5), отже:

**Середня рентабельність** =  $5 \times 1/5 + 10 \times 1/5 + 7 \times 1/5 + 6 \times 1/5 + 8 \times 1/5 = 7,2\%$ .

2. Визначаємо дисперсію як суму добутків всіх квадратів різниць між фактичною і середньою їх величиною на відповідну величину ймовірності даної події:

**Дисперсія** =  $(5-7,2)^2 \times 1/5 + (10-7,2)^2 \times 1/5 + (7-7,2)^2 \times 1/5 + (6-7,2)^2 \times 1/5 + (8-7,2)^2 \times 1/5 = 2,96$ .

3. Розрахуємо стандартні відхилення як величину, відповідну квадратному кореню з дисперсії. Розмір стандартного відхилення і є рівнем ризику. Чим вище стандартне значення, тим більш ризикований даний проект:

**Стандартне відхилення** =  $\sqrt{\text{дисперсії}} = \sqrt{2,96} \approx 1,7$ .

Це означає, що найбільш ймовірне відхилення рентабельності продукції від її середньої величини становить + 1,7%, тобто за песимістичним прогнозом можна чекати, що рентабельність продукції за розрахунками становить 5,5% (7,2 – 1,7), а за оптимістичним прогнозом – 8,9% (7,2 + 1,7). Проект достатньо ризикований, оскільки планується рівень рентабельності продукції – 11%.

Після оцінки ступеня ризику розробляється перелік заходів, які дозволяють його зменшити.

#### 4.4 Способи зниження ризиків

Для мінімізації ризиків керівництво підприємства (фірми) здійснює певний аналіз продукції, яка випускається, за ступенем ризиків, пов'язаних з кожною стадією, і потім вирішує, що і в яких кількостях воно може реалізовувати на ринку. Іншими словами, необхідний вибір з тих видів продукції, які при проектуванні, виробництві і реалізації мають найменший ступінь ризиків за всіма параметрами, які викликають сумніви і невизначеність. Таким чином, невизначеність, властива процесам, пов'язаним з досить важкими умовами прагнення до успіху серед конкурентів, очевидна вже до початку розробки виробничої програми.

Існують такі групи методів зниження ризиків:

- технічні методи, які засновані на впровадженні різних технічних заходів, наприклад система протипожежного контролю, банківських електронних розрахунків і ін.;
- правові методи, такі як страхування, застава, неустойка (штраф, пеня), гарантія, завдаток тощо;
- організаційно економічні методи включають комплекс заходів, спрямованих на попередження втрат від ризиків у випадках виникнення несприятливих обставин, а також на їх компенсацію у випадках виникнення втрат.

Найбільш поширеними організаційно-економічними методами зниження ризику є:

- розподіл ризику між учасниками проекту;

- страхування;
- резервування коштів на покриття непередбачених витрат;
- нейтралізація часткових ризиків;
- зниження ризиків у плані фінансування.

Розподіл ризиків здійснюється в процесі підготовки плану проекту і контрактних документів. Для кількісного розподілу ризиків у проектах можна використовувати модель, засновану на «дереві рішень». При цьому кожен учасник виконує запланований проектом обсяг робіт і несе відповідну частку ризику у разі невиконання проекту. Але найбільше ризикує інвестор.

Тому потрібно знати, які труднощі у пошуку інвестора, як правило, зростають із збільшенням ступеня ризику, який покладається на інвестора.

Страхування ризику – це система відшкодування втрат страхувальниками при виникненні страхових випадків із спеціальних страхових фондів, які формуються за рахунок страхових внесків, що виплачуються страхувальниками. Як правило, це здійснюється за допомогою майнового страхування і страхування від нещасних випадків.

Створення резервів ресурсів на покриття непередбачених витрат (самострахування) дозволяє компенсувати ризик, що виникає в процесі реалізації проекту, і тим самим компенсувати збої у виконанні проекту. Це спосіб боротьби з ризиком, який передбачає встановлення співвідношення між потенційними ризиками, що впливають на вартість проекту, і розміром витрат, необхідних для подолання збоїв у виконанні проектів. Частина резерву завжди повинна знаходитися в руках менеджера, а іншою частиною повинні розпоряджатися інші учасники відповідно до контракту.

Першим етапом при використанні даного методу є оцінка наслідків ризиків, тобто суми на покриття непередбачених витрат. При цьому можна використовувати всі методи аналізу ризиків. Далі визначається структура резерву на покриття непередбачених витрат та мета використання встановленого резерву.

Часткові ризики – це ризики, пов'язані із реалізацією окремих етапів (робіт) за проектом, які напряду не впливають на проект у цілому. Нейтралізацію часткових ризиків проводять за допомогою методу, який передбачає проведення таких етапів:

- розглядається ризик, який найбільш важливий для проекту;
- визначаються перевитрати коштів з урахуванням ймовірності настання несприятливих подій;
- визначаються можливі заходи, які спрямовані на зменшення ризиків;
- визначаються додаткові витрати на реалізацію запропонованих заходів;
- порівнюються витрати на реалізацію заходів та величина втрат при виникненні ризиків;
- приймається рішення щодо застосування запропонованих заходів;
- процес аналізу повторюється для наступного за важливістю ризику. Підбиваючи підсумок, можна виділити такі найбільш поширені зовнішні способи зниження ризиків, як страхування і хеджування. Серед внутрішніх слід виділити такі, як розподіл ризиків, резервування коштів або самострахування і підвищення ефективності управління бізнесом.

Розглянемо детальніше деякі з них:

Диверсифікація – це розподіл капіталовкладень між різноманітними видами діяльності, результати яких між собою безпосередньо не пов'язані. Підприємство, зазнаючи збитків за одним видом діяльності, може отримати прибуток за іншим. Диверсифікація дозволяє підвищити стійкість підприємства до змін у підприємницькому середовищі.

Страхування – це передача певних ризиків страховій компанії. Для зниження ступеня ризику використовуються майнове страхування і страхування від нещасних випадків. Перше може мати такі форми: страхування ризику підрядного будівництва, страхування устаткування, страхування вантажів і ін. Друге включає страхування загальної цивільної відповідальності і страхування професійної відповідальності.

Широко використовується і такий вид страхування, як хеджування – страхування ціни товару від ризику, небажаного для виробника, її падіння або невігідного для споживача її збільшення. За цілями і технікою здійснення операцій виділяють: хеджування продажем, тобто висування виробником або товаровласником ф'ючерсного контракту з метою страхування від зниження ціни при продажі в майбутньому товару, що або вже є в наявності, або ще не проведеного, але передбаченого до обов'язкового постачання в певний термін; хеджування покупкою, тобто висування споживачем або продавцем ф'ючерсного контракту для страхування від збільшення ціни при покупці в майбутньому необхідного товару.

Лімітація передбачає встановлення ліміту – певних сум витрат, продажу товарів у кредит, вкладення капіталу і тому подібне.

Резервування коштів на покриття непередбачених витрат припускає встановлення співвідношення між потенційними ризиками і розмірами витрат, необхідних для подолання наслідків цих ризиків. Такий спосіб зазвичай придатний при виконанні різних проектів. У загальному випадку резерв використовується для фінансування додаткових робіт, компенсації непередбачених змін матеріальних і трудових витрат, накладних витрат і інших витрат, які виникають в процесі здійснення проекту.

Розподіл ризиків передбачає його розподіл між учасниками проекту. Зростання розмірів і тривалості інвестування, впровадження нових технологій, висока динамічність зовнішнього середовища збільшують ризик проекту. Способом розподілу є операція факторингу. У практиці зарубіжних банків розвиток факторингових операцій пов'язаний, головним чином, з потребою окремих постачальників у прискореному надходженні платежів, які є сумнівними. Як правило, в цих ситуаціях має місце ризик несплати претензій платником. Банк, який викупив такі претензії, може зазнати збитків. Операції факторингу належать до операцій підвищеної ризикованості. Розмір комісійної винагороди залежить як від ступеня ризику (рівня «сумнівності» боргу, який викупується), так і від тривалості договірної відстрочки. У деяких випадках він доходить до 20% суми платежу.

Будь-яке управлінське рішення приймається в умовах, коли результати не визначені і інформація обмежена. Отже, чим повніше інформація, тим більше передумов зробити кращий прогноз і знизити ризик. Підсумовуючи все вищезазначене, можна зробити висновок, що загальними в господарській практиці є три основні принципи зниження ризиків:

- не ризикувати більше, ніж дозволяє власний капітал;
- не забувати про наслідки ризиків;
- не ризикувати багатьом ради малого.

Розрізняють такі форми управління ризиками, як активна, адаптивна і консервативна. Вибір ставлення до ризику визначає і тип стратегії розвитку підприємства. Його поведінка на ринку може бути з мінімальним ризиком і мінімальними результатами, середнім ризиком і середніми результатами, максимальним ризиком і максимальними можливими результатами.

У бізнес-процесах, що відбуваються на підприємстві, будь-який вид додаткового підстраховування – резервування коштів, страхування бізнесу, хеджування або інший спосіб – спричиняє за собою додаткові витрати коштів із прибутку підприємства або резервних фондів.

Проведення роботи з виявлення, аналізу і зниження ризиків – це комплексна і взаємопов'язана діяльність, яка дозволяє виявити найбільш вразливі місця в бізнесі, передбачити заходи з нейтралізації (повністю або частково) можливості створення таких ситуацій. Відомо, що приблизно 20% причин виникнення ризикових ситуацій дають зниження результату діяльності підприємства на 80% і більше, а 80% причин дають лише 20% знижень результату. Таким чином, насамперед слід просто ранжувати всі наявні ризики за їх вагомістю і ступенем впливу на фінансові результати діяльності підприємства.

Особливо великий ефект при правильній організації роботи може спостерігатися при застосуванні методів зниження ризиків, які реалізуються за допомогою інформаційних систем. Таким чином, загальну оцінку інтегрального ризику можна і потрібно проводити не тільки на великих, але і на середніх і малих підприємствах при значній частці вкладень від величини

загального капіталу з метою визначення масштабів величини можливого збитку а також з метою аналізу і сортування бізнес-проектів та недопущення банкрутства підприємств.

***Питання для самоконтролю***

1. Що розуміють під невизначеністю та ризиком ?
2. Сутність системи управління ризиками.
3. Які найбільш поширені види ризиків Ви знаєте?
4. Як класифікуються ризики за джерелами виникнення?
5. Які причини виникнення проектних ризиків?
6. Наведіть класифікацію ризиків залежно від причин їх виникнення?
7. Яка послідовність виконання робіт при проведенні аналізу ризиків?
8. Які існують способи зниження ризиків?
9. Що ви розумієте під хеджуванням ризиків?
10. Як проводиться нейтралізація часткових ризиків?

## **5. ОФОРМЛЕННЯ, ПРЕЗЕНТАЦІЯ І ЕКСПЕРТИЗА БІЗНЕС-ПЛАНУ**

### 5.1 Процедура оформлення бізнес-плану

### 5.2 Цілі, завдання і організація проведення презентації бізнес-плану

### 5.3 Експертиза бізнес-плану

#### **5.1 Процедура оформлення бізнес-плану**

Бізнес-план повинен бути професійно оформлений. Це рекламний документ, який представляє вас і ваш бізнес. Про вашу компетенцію судитимуть не тільки за змістом, але і за виглядом бізнес-плану. Це зовсім не означає, що він має бути ускладненим і переобтяженим великою кількістю матеріалу або дорого виданим. Бізнес-план має бути простим, функціональним, зрозумілим і легким у використанні.

Складати його потрібно так, щоб інвестори могли легко відшукати в ньому ті параграфи, які їх цікавлять, оскільки не кожен з них захоче читати весь бізнес-план повністю. На першій сторінці плану потрібно обов'язково помістити зміст.

Необхідно також передбачити функціональний поділ розділів. Використання таблиць, діаграм і графіків завжди сприяє повнішому сприйняттю інформації. При складанні більшості планів для подання фінансової інформації часто використовують розвороти.

Найчастіше бізнес-план є конфіденційною інформацією про ваш бізнес, через це потрібно старанно контролювати його розмноження. Деякі бізнесмени нумерують кожен екземпляр. Інші при першому знайомстві з потенційним інвестором забезпечують його стислим бізнес-планом або зведенням даних і лише в тому випадку, якщо інвестор висловив свою зацікавленість, надають йому детальний план.

Перед тим як відіслати складений план потенційним інвесторам, необхідно ознайомити з ним всіх членів команди, а також отримати від свого бухгалтера підтвердження того, що всі фінансові розрахунки правильні. Немає нічого гіршого, якщо при діловій зустрічі з потенційним інвестором він сам вкаже на зроблені помилки.

Пошук джерел фінансування забере більше часу, ніж ви плануєте. Ви повинні мати розклад ваших ділових зустрічей з потенційними інвесторами, в якому буде відображено, кого і коли ви повинні побачити, коли ви чекаєте прийняття ними конкретних рішень і що ви робитимете в тому випадку, якщо інвестори або кредитори не приймуть ваші пропозиції. Можливо, ви визначите будь-які граничні терміни отримання фінансів. Ваші інвестори повинні також знати про це.

Метою інвестора, або інвестора-акціонера, який бере участь у прибутку, або кредитора, який дає позики під відсотки, є отримання прибутку. Він має бути упевнений в тому, що очікувана винагорода гідна тих ризиків, на які він йде, даючи позику. Добре підготовлений бізнес-план допоможе запевнити інвестора в привабливості вашого бізнесу.

В очах потенційного інвестора найбільш важливим фактором є ваші особисті якості, якості всього керівного складу вашого підприємства. Потенційні кредитори прагнуть побачити вашу зацікавленість, ентузіазм, щирість, а також більшість інших якостей, які свідчили б про ваш талант керівника і компетентність і стали запорукою вдалого виконання ваших планів.

Для того щоб забезпечити власному бізнесу процвітання, ви повинні мати бажання досягти своєї мети, яке б доходило до рівня життєвої необхідності. Ви також маєте бути готові йти на ризик, але лише на помірний ризик, який зможете подолати. Енергія і ентузіазм повинні поєднуватися із сильним відчуттям реальності при оцінці становища бізнесу на ринку і його потенціалу.

Інженер з технічною освітою, який має вдалу виробничу ідею, проте сам прагне лише до того, щоб виготовляти і удосконалювати прототипи, і не зацікавлений питаннями їх масового виробництва і продажів, не зможе знайти спонсора, готового його субсидувати, поки не об'єднається з іншими людьми, що мають саме ті якості, яких йому бракує. Дуже важливо дати побачити інвесторові ваші здібності. З цією метою потрібно надати йому деякі документи і звітні матеріали. Компетентність в технічних питаннях, підкріплена наявністю офіційних

патентів, буде гарантом захищеності вашого проекту від спроб копіювання з боку конкурентів. Та все ж вирішальним чинником, який дозволяє кредиторів упевнитися в тому, що всі ваші плани увінчаються успіхом, є сукупність талантів і здібностей керівного складу вашого підприємства. Вони можуть бути продемонстрованими не тільки в напрямі подання особистих характеристик тощо, але й рівнем компетентності і професіоналізму самого плану. Бізнес-план підлягає процедурі першочергового відсіву, в результаті якого ваші потенційні кредитори вирішать, погоджуватися їм на фінансування вашої діяльності чи ні, через це презентація бізнес-плану повинна стати для вас засобом демонстрації всіх ваших найкращих якостей і запевнити інвесторів у компетентності вашої команди.

## **5.2 Цілі, завдання і організація проведення презентації бізнес-плану**

Презентація бізнес-плану – це публічна його рекомендація зацікавленим особам.

У процесі презентації бізнес-план повинен викликати відчуття оптимізму і ентузіазму. Тривалість презентації зазвичай складає приблизно 20 хв. Після цього підприємець має бути готовий відповісти на питання, оскільки найголовніше завдання презентації бізнес-плану полягає в налагодженні діалогу з потенційними клієнтами.

Презентація бізнес-плану здійснюється з метою:

- ознайомлення зацікавлених юридичних і фізичних осіб з новим бізнесом; демонстрації в найдоступнішій формі суті підприємницької ідеї, ділових якостей підприємця і його команди;
- налагодження активних підприємницьких стосунків з потенційними кредиторами і інвесторами.

Основними завданнями презентації є:

- переконати потенційних інвесторів і кредиторів у реалістичності проекту і доцільності його реалізації;
- якнайповніше врахувати в процесі презентації інтереси потенційних інвесторів або кредиторів;
- обґрунтувати обсяги необхідних фінансових ресурсів і напряму їх використання;
- обговорити можливі типи і джерела виникнення ризиків, розкрити способи їх зменшення або нейтралізації;
- висвітлити найпривабливіші сторони підприємницького проекту, ділові якості підприємця і його команди.

У процесі презентації бізнес-плану необхідно досягти розумного компромісу між інтересами як кредитора (здатність повернути кредит і виплачувати відсотки), так і інвестора (прибутковість, рівень ризику, посилення позицій на ринку). Тому бажано прокоментувати такі питання, як:

- очікування від продажу в динаміці;
- необхідний обсяг інвестування і напряму його використання;
- величина прибутковості вкладеного капіталу;
- можливість повернути позичку в обумовлений термін;
- можливі типи ризиків.

Для більшої наочності і переконливості бажано, щоб презентацію проводив керівник особисто, широко використовуючи схеми, рисунки, таблиці. Важливим є також попереднє ознайомлення учасників з ключовими положеннями і показниками бізнесплану. Якщо в процесі презентації майбутні партнери можуть оглянути зразки або інші наочні матеріали, то це підсилить враження від усної розповіді.

Таким чином, процес презентації охоплює такі ключові моменти, як:

- а) характеристика підприємства, унікальність запропонованої ним продукції або послуг;
- б) дослідження ринку, визначення основних клієнтів і конкурентів;
- в) маркетингова стратегія;
- г) необхідні обсяги початкових інвестицій;
- д) команда, яка реалізовуватиме бізнес-план;

е) умови повернення кредиторам і інвесторам вкладених коштів.

### 5.3 Експертиза бізнес-плану

Важливим питанням є якість розробленого бізнес-плану. Його оцінку можуть здійснювати як ініціатори відповідних підприємницьких проектів, так і зовнішні користувачі відповідної інформації: інвестори, кредитори, органи державної влади. Найчастіше для цього застосовується експертний підхід. До базових критеріїв належать: наочність, повнота, достовірність і якість поданої інформації.

Експертиза бізнес-проекту передбачає вже не тільки перевірку правильності розробки документації, а діагностику досяжності поставлених стратегічних цілей. При цьому основна увага приділяється маркетинговим аспектам, а сама експертиза проводиться за участю зовнішніх консультантів.

Предметом експертизи бізнес-проекту за скороченим варіантом є якість і ціна продукції, потреби кінцевих споживачів, система каналів розповсюдження, методи просування продукції на ринок. Експерти повинні зробити висновок про достовірність наведеного в бізнес-плані прогнозу можливого обсягу продажу.

Усі висновки експертизи оформляються як звіт, з відповідними рекомендаціями щодо корекції бізнес-плану.

Основними недоліками, які можуть бути виявлені експертизою бізнес-плану, є:

- брак, неструктурованість або неналежна структурованість інформації;
- брак або низька інформативність графіків і діаграм;
- некоректна методика розробки відповідних розділів і помилки в розрахунках;
- неузгодженість окремих розділів;
- недостатнє технічне обґрунтування підприємницького проекту.

Таким чином, зазначити, що в ринкових умовах господарювання жодне підприємство не може працювати прибутково без ретельно підготовленого плану. Що динамічнішим і невизначенішим стає середовище діяльності, то більше порядку має бути на самому підприємстві – успіх проекту не можливий без чіткого уявлення перспектив. Виникнення будь-якої підприємницької ідеї (створення нового бізнесу, або вдосконалення існуючого) ставить багато питань: яким є ринок продукту, хто потенційні споживачі, чи виправдовує себе проект економічно тощо. Через те для отримання відповідей на всі ці питання важливим є складання якісного бізнес-плану.

#### *Питання для самоконтролю*

1. Які основні вимоги до оформлення бізнес-плану?
2. Що ви розумієте під презентацією бізнес-плану?
3. Яка мета презентації?
4. Які основні завдання презентації?
5. Які питання доцільно розкрити на презентації бізнес-плану?
6. Які ключові моменти презентації?
7. Для чого потрібна експертиза бізнес-плану?
8. Що є предметом експертизи?
9. Які базові критерії при проведенні експертизи?
10. Хто здійснює процедуру експертизи бізнес-проектів?



## Самостійна робота студентів

### Індивідуальні завдання

Індивідуальні заняття проводяться з окремими студентами з метою підвищення рівня їх підготовки та розкриття індивідуальних творчих здібностей. Такі заняття тісно пов'язані із самостійною роботою студентів і здійснюються за спеціальним графіком кафедри.

З «Бізнес-планування підприємств курортного господарства» передбачено такі види ІНДЗ:

- 1) виконання розрахункової роботи практичного характеру;
- 2) підготовка доповіді за результатами проведеної науково-дослідної роботи відповідно до поставлених завдань науковим керівником.

Метою розрахункової роботи є набуття навиків в такій важливій сфері як перспективне бізнес-планування курортного підприємства.

Виконавцю надається можливість вибору у виконанні розрахункової роботи:

- 1) вихідними даними при розробці бізнес-плану можуть бути показники реального підприємства;
- 2) бізнес-план може бути розроблений за припустимими даними гіпотетичного підприємства.

Самостійна робота студентів – один з основних засобів оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від аудиторних навчальних занять. Головною метою самостійної роботи є закріплення, розширення та поглиблення набутих у процесі аудиторної роботи знань, вмінь та навичок, а також самостійне вивчення та засвоєння нового матеріалу під керівництвом викладача, але без його безпосередньої участі. Питання, що виникають у студентів стосовно виконання запланованих завдань, вирішуються на консультаціях, які проводяться згідно з графіками, затвердженими кафедрою.

Самостійна робота студентів над навчальною дисципліною «Бізнес-планування підприємств курортного господарства» для всіх спеціальностей включає такі форми:

- підготовка до семінарських (практичних) занять;
- підготовка до виконання контрольних завдань;
- виконання індивідуальних домашніх (розрахункових) завдань;
- написання бізнес-плану;
- пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою;
- аналітичний (критичний) огляд наукових публікацій;
- формування аналітичних звітів (із побудовою діаграм, графіків, таблиць тощо) за заданою тематикою;
- розробка прогнозів за заданою тематикою; - презентація результатів дослідження.

Самостійна робота виконується студентами згідно з розподілом годин за темами і включає в себе різні види самостійної роботи: вивчення конспекту лекцій та літературних джерел, підготовка до практичних занять, тестів та контрольних робіт, самостійне вивчення окремих питань курсу, підготовка рефератів, доповідей.

#### Темати ІНДЗ:

1. Бізнес-план будівництва нового закладу курортного господарства.
2. Особливості розробки бізнес-плану реконструкції санаторно-курортних закладів.
3. Особливості розробки бізнес плану комерційної діяльності санаторно-курортного закладу.
4. Дослідження та аналіз ринків збуту курортних послуг.
5. Характеристика конкурентного середовища курортної справи та переваг.
6. План маркетингової діяльності курорту.
7. План виробничої діяльності курортного підприємства.
8. Організаційний план курортного комплексу.
9. План охорони навколишнього середовища курорту.
10. Фінансовий план та програма інвестицій курортного комплексу.

11. Бізнес-план фінансового оздоровлення санаторно-курортного закладу.
12. Бізнес-план реорганізації курортного підприємства.
13. Бізнес-план інноваційного проекту санаторію.
14. Бізнес-план диверсифікації діяльності курорту.
15. Методи оцінки доцільності капіталовкладень в курортній справі.
16. Точка беззбитковості (межа рентабельності) в курортній справі: суть, методи визначення.
17. Організація проведення презентації бізнес-плану курортного підприємства.
18. PEST-аналіз курортного господарства.
19. Галузеве оточення курортного бізнесу.
20. Концепції курортного бізнесу.
21. Стратегія проекту розвитку курорту.
22. SWOT-аналіз курорту.
23. Аналіз ринків збуту курортних послуг.
24. Оцінка розміру ринку курортних послуг та можливих тенденцій його розвитку
25. Оцінка частки ринку курортних послуг окремого підприємства.
26. Сегментація ринку курортних послуг та визначення ніші продукту
27. Конкуренція та конкурентні переваги в курортній справі.
28. Порівняльні характеристики конкурентних продуктів.
29. Порівняльні характеристики конкурентів на ринку курортних послуг.
30. Аналіз конкурентної ситуації на ринку курортних послуг
31. Аналіз курортних послуг за схемою 4-5 Р#.
32. Зовнішньоекономічна діяльність курорту.
33. Ціноутворення на курортні послуги
34. Реклама курортну та просування послуг на ринок.
35. Факторний аналіз виробництва і реалізації курортних послуг.
36. Операційний цикл в курортній справі.
37. Виробничі потужності курортну та їх розвиток
38. Державне регулювання в курортній сфері.
39. Можливості покращення та удосконалення курортних послуг.
40. Інвестиційний план курорту, стратегія та джерела фінансування інвестиційних витрат.
41. Потреба в фінансуванні (підбір суми кредиту (інвестиції) та графіка фінансування).
42. Умови залучення кредитів на розвиток курортного бізнесу.
43. Погашення та виплати на обслуговування позик (відсотки за кредитами).
44. Застосування операційного та фінансового важелів у бізнес-плануванні курорту.
45. Соціальна ефективність інвестиційного проекту курорту.

## Тести

1: Бізнес-планування – це:

- а. сукупність знань про закономірності розвитку різних господарських систем в майбутньому;
- б. дослідження ринку;
- в. досягнення поставлених цілей;
- г. вивчення конкурентного середовища.

2: Об'єктом бізнес-планування є:

- а. прибуток підприємства;
- б. туристична фірма;
- в. будь-яка організаційна система, відкрита для взаємодії;
- г. політичні системи.

3: Методологія планування – це:

- а. прийоми дослідження;
- б. сукупність теоретичних висновків, загальних закономірностей, наукових принципів розробки планів;
- в. вибір орієнтації планування;
- г. розробка інструментарію.

4: Бізнес-проект – це:

- а. безперервний процес планування діяльності;
- б. певний план дій, обумовлений конкретними цілями, що визначають спосіб його вирішення;
- в. програма розвитку регіонів;
- г. процеси з покращання добробуту.

5: Інвестиційний проект вимагає:

- а. застосування нових технологій;
- б. вкладення капіталу;
- в. економічних перетворень;
- г. економічної лояльності.

6: Ціна є виразом закону:

- а. вартості;
- б. накопичення;
- в. пропорційного розвитку виробництва;
- г. збереження енергії.

7: Сучасна методологія виділяє основні рівні дослідження:

- а. три;
- б. дев'ять;
- в. п'ять;
- г. сім.

8: Теоретичному рівню дослідження відповідають:

- а. експертні опитування;
- б. комунікаційний підхід;
- в. принципи діалектики;
- г. принцип історизму.

9: Теоретико-емпіричний рівень дослідження використовує:

- а. регресійний аналіз;
- б. дедукцію;
- в. моделювання;
- г. психоаналіз.

10: Емпіричний рівень дослідження використовує:

- а. польові методи;
- б. індукцію;
- в. закон вартості;
- г. формалізацію.

11: Формалізовані методи:

- а. платіжна матриця;
- б. синтез;
- в. аналіз;
- г. регрес.

12: Міждисциплінарні методи:

- а. закон попиту та пропозиції;
- б. картографічний;
- в. системний підхід;
- г. анкетування.

13: Дослідник, підготовлений за спеціальною програмою, грає роль звичайного покупця за методом:

- а. Дельфі;
- б. таємничий покупець;
- в. аудит торгових точок;
- г. моніторинг ринку.

14: Для дослідження вибирається фокус-група, що складається з:

- а. 100 – 150 учасників;
- б. 10 – 25 учасників;
- в. 8 – 10 учасників;
- г. 50 – 100 учасників.

15: Хоум-тест – це:

- а. глибинне фокусоване інтерв'ю;
- б. домашній тест;
- в. експрес-опитування;
- г. панельне дослідження.

16: Методикою «торгові панелі» користуються при визначенні:

- а. споживчого кошика сім'ї;
- б. інформації про продажі;
- в. специфічних властивостей окремого продукту;
- г. якість товарів.

17: Преактивізм складається з:

- а. аналізу минулого досвіду;
- б. передбачення майбутнього і підготовки до нього;

- в. аналізу сучасного стану речей;
- г. аналіз ринків збуту.

18: Основні принципи інтерактивного планування:

- а. участі;
- б. аналізу;
- в. аналогії;
- г. моделювання.

19: Інтеграція охоплює взаємодію одиниць:

- а. всіх рівнів;
- б. різних рівнів;
- в. одного рівня;
- г. жодного рівня.

20: Стратегічне планування виконує:

- а. керівник підрозділу;
- б. керівник установи;
- в. менеджер напрямку;
- г. рядовий працівник.

21: Якщо об'єктом планування обрана туристична фірма як елемент туристичної галузі країни, то застосовується:

- а. стратегічне планування;
- б. нормативне планування;
- в. тактичне планування;
- г. оперативне планування.

22: Коли об'єктом планування є виробничий процес, то застосовується планування:

- а. оперативне;
- б. тактичне;
- в. стратегічне;
- г. нормативне.

23: За масштабом проекти класифікуються на:

- а. соціальні;
- б. міжрегіональні;
- в. комплексні;
- г. асоціальні.

24: Стратегічний план здійснюється:

- а. за квартал;
- б. до 10 років;
- в. за рік;
- г. за 5 років.

25: Виробіток працівників залежить від:

- а. величини зарплати;
- б. акцизу;
- в. прибутку від реалізації;
- г. розміру податків.

- 26: Стимулювання праці працівників забезпечується:
- а. технологіями;
  - б. податками;
  - в. заробітною платою;
  - г. страхівкою.
- 27: Бізнес-план складається з основних частин:
- а. передмови;
  - б. основної частини;
  - в. маркетингового розділу;
  - г. наочного матеріалу.
- 28: Резюме складається з:
- а. трьох частин;
  - б. висновків бізнес-плану;
  - в. оперативного розділу;
  - г. описової частини.
- 29: Фінансовий аналіз здійснюють за допомогою:
- а. ПДВ;
  - б. ПП;
  - в. показника Альтмана;
  - г. ВВП.
- 30: Ліквідність підприємства – це:
- а. можливість розширювати виробництво;
  - б. спроможність оплатити короткотермінові кредити;
  - в. дістати прибуток;
  - г. банкрутство.
- 31: Валовий прибуток визначають як:
- а. обсяг загального продажу;
  - б. різницю між обсягом продажу та ПДВ;
  - в. різницю між обсягом продажу і ПП;
  - г. загальний обсяг інвестицій.
- 32: Прибуток чистий визначається як:
- а. різниця між обсягом продажу та ПДВ;
  - б. різниця між обсягом продажу і ПП;
  - в. різниця між балансовим прибутком і ПП;
  - г. різниця ціни та якості товарів і послуг.
- 33: Поточний запас:
- а. час між двома послідовними постачаннями;
  - б. час, необхідний для комплектації;
  - в. мінімальна необхідна кількість днів, на яку треба скласти запас;
  - г. час необхідний для створення нового продукту.
- 34: Основна мета планування:
- а. ефективно управління підприємством;
  - б. забезпечення пропорційного та динамічного розвитку в майбутньому;
  - в. організація виробництва;

г. згорання виробництва.

35: В інвестиційному проекті окреслюється, зокрема:

- а. реформування виробництва;
- б. концепція нової системи управління;
- в. термін завершення;
- г. рівень заробітної плати.

36: Сутність планування діяльності підприємства полягає у:

- а. виборі однієї альтернативи з великої кількості можливих альтернатив розвитку підприємства у майбутньому;
- б. прийнятті рішення, в ході якого встановлюються та постійно уточнюються цілі та завдання розвитку підприємства, визначається стратегія та політика їх досягнення;
- в. розробці детальних планів, у яких скоординовано виконання показників, які характеризують господарську діяльність підприємства;
- г. реалізації обраної альтернативи, що здійснюється на основі рішень, які приймаються сьогодні.

37: Переваги планування діяльності підприємства:

- д. планування діяльності підприємства допомагає керівництву підприємства мислити перспективно;
- е. планування формує систему цільових показників діяльності підприємства для наступного контролю;
- ж. планування готує підприємство до ринкових змін;
- з. планування демонструє зв'язок зобов'язань усіх посадових осіб, які працюють на підприємстві.

38: Основним методом планування діяльності підприємства є:

- и. балансовий;
- к. нормативний;
- л. сітьовий;
- м. економіко-математичний.

39: За часом планування діяльності підприємства поділяється на:

- а. стратегічне, довгострокове, короткострокове;
- б. стратегічне, тактичне, оперативне;
- в. середньострокове, короткострокове;
- г. за методами планування – балансове, нормативне, програмно-цільове.

40: До принципів планування діяльності підприємства належать:

- а. дефективність;
- б. органічне єднання планів підприємства та його підрозділів;
- в. безперервність та гнучкість;
- г. виділення пріоритетів.

41: Бізнес-план – це:

- а. документ, який дозволяє підприємцю прийняти обгрунтоване рішення;
- б. техніко-економічне обгрунтування діяльності підприємства в ринкових умовах;
- в. план, оформлений у документах, цифрах, графіках, зразках нового товару (послуг);

г. документ, який включає всі основні сфери діяльності підприємства у ринкових умовах; виробничі, комерційні та соціальні проблеми та не має законодавчого характеру.

42: Завдання оперативно-виробничого планування:

- а. деталізація та розподіл виробничої програми та інших показників плану за часом їх виконання;
- б. конкретизація та доведення завдань до цехів, ділянок і робочих місць з вказівкою строків виконання завдань;
- в. забезпечення робочих місць сировиною, матеріалами, інструментом та іншими видами матеріальних ресурсів;
- г. складання графіків руху предметів праці за часом та в просторі з доведенням їх до виконавців.

43: Критерії оцінки ефективності оперативно-виробничого планування:

- а. ритмічна робота колективу та рівномірний випуск продукції;
- б. рівень використання засобів виробництва та робочої сили;
- в. мінімальна тривалість виробничого циклу;
- г. зростання продуктивності праці.

44: Завдання диспетчерування:

- а. видача виробничих завдань;
- б. попередження відхилень від встановлених графіків виробництва;
- в. оперативний облік виконання змінно-добових завдань;
- г. прийняття оперативних заходів з усунення відхилень.

45: Показники виробничої програми підприємства:

- а. товарна продукція;
- б. реалізована продукція;
- в. валова продукція;
- г. усі відповіді вірні.

46: Товарна продукція – це:

- а. вартість товарів і послуг, що виготовляються та реалізуються підприємством за визначений період часу;
- б. вартість готової продукції, отриманої в результаті виробничої діяльності підприємства, та завершених робіт і послуг, призначених для реалізації стороннім організаціям;
- в. готова продукція та незавершене виробництво;
- г. усі відповіді вірні.

47: Валова продукція – це:

- а. весь обсяг виготовленої продукції та виконаної роботи підприємством за визначений період часу;
- б. вартість виготовлених напівпродуктів;
- в. загальна вартість продукції всіх підрозділів підприємства;
- г. вартість послуг і робіт, наданих цехам підприємства.

48: Реалізована продукція – це:

- а. товарна продукція в тому випадку, коли залишки готової продукції на складі на початок і кінець періоду залишились без змін;



- б. вартість товарів і послуг, реалізованих стороннім організаціям за визначений період часу;
- в. вартість продукції всіх підрозділів підприємства;
- г. вартість продукції, спожитої цехами підприємства.

49: Обґрунтування виробничої програми виробничими потужностями включає розрахунки:

- а. фонду часу роботи кожного виду обладнання для виконання деталізованого плану виробництва;
- б. пропускну здатності кожної технологічно однорідної групи обладнання;
- в. коефіцієнтів завантаження обладнання та виробничих площ у плановому періоді;
- г. завантаження обладнання та виявлення “вузьких” та “широких” місць.

50: Виробнича потужність характеризує:

- а. максимально можливий випуск продукції, робіт або послуг у визначеній номенклатурі та асортименті;
- б. максимально можливий обсяг переробки сировини за одиницю часу при найбільш раціональному використанні наявних знарядь праці;
- в. річний обсяг випуску продукції, послуг або робіт;
- г. запланований випуск продукції з урахуванням коливань попиту та наявного обладнання.

## Самостійна робота «Розробка бізнес-плану»

ПІБ	
Коротко опишіть Вашу бізнес-ідею	
Які послуги/товари ви плануєте надавати/виробляти?	
Чому Ви обрали саме цю бізнес-ідею?	
Наскільки затребуваний даний вид діяльності в Україні (... області)?	
Як Ви будете залучати перших клієнтів?	
Хто будуть Ваші конкуренти? Які ви будете мати переваги та недоліки перед ними?	
Чи маєте Ви досвід у створенні бізнесу? Чи буде хто-небудь Вам допомагати у створенні бізнесу?	
Чи потрібна Вам реєстрація для того, щоб почати свій бізнес?	
Яка сума Вам необхідна для старту бізнесу? На які товари Ви плануєте її витратити?	
Який Вашій ймовірний розмір прибутку у перші місяці роботи?	

### Приклад розробки бізнес-плану для санаторно-курортного закладу

Послуги санаторно-курортних закладів в Україні становлять майже 40% від загального обсягу діяльності туристської галузі. Україна має потужний потенціал для розвитку туристичної індустрії на базі ефективного використання наявних ресурсів. Наша країна має вигідне геополітичне розміщення, володіє великим туристично-рекреаційним потенціалом, сприятливим кліматом, багатую флорою і фауною, культурно-історичними пам'ятками світового рівня. Розвиток туризму сприятиме відновленню та збереженню цілісності туристичних ресурсів України, їх раціональному використанню та охороні при плануванні та забудові територій, на яких розміщені об'єкти туристичних відвідувань. Тому обрана тема щодо розробки бізнес-плану санаторно-курортного закладу є актуальною і цікавою в сучасній економічній ситуації.

Метою роботи є створення санаторно-курортного закладу і обґрунтування його особливостей.

Об'єктом дослідження є процес створення санаторно-курортного закладу на базі товариства з обмеженою відповідальністю.

Предметом роботи є розробка бізнес-плану бази відпочинку «Курорт».

Для досягнення поставленої мети будуть виконані наступні завдання:

1. обґрунтувати вибір організаційно-правової форми;
2. розглянути установчі документи ТОВ «XXXX»;
3. навести витяг з протоколу зборів засновників;
4. розглянути порядок державної реєстрації ТОВ «XXXX»;
5. охарактеризувати охорону праці на підприємстві «Курорт»;
6. розробити бізнес-план санаторно-курортного комплексу;
7. проаналізувати ринок санаторно-курортної діяльності підприємства;
8. скласти маркетинговий, виробничий плани;
9. скласти штатну структуру, фонд заробітної плати робітників ТОВ «XXXX»;
10. навести фінансовий план;
11. оцінити ризики та страхування.

Складання бізнес-плану має практичний характер, результати частково можуть бути використані при організації санаторно-курортних закладів України.

Буде створено товариство з обмеженою відповідальністю під назвою «XXXX».

Метою його діяльності є задоволення потреб громадян України, а також іноземних громадян у сфері охорони здоров'я, для надання санаторно-курортних та інших послуг, пов'язаних із санаторно-курортною діяльністю, та з метою одержання прибутку.

База відпочинку «XXXX» може займати конкурентне місце серед санаторно-курортних закладів, що знаходяться поблизу м. «XXXX».

Розроблені маркетингові заходи просування санаторно-курортних послуг.

Загальна сума бюджету маркетингової діяльності на 2020 рік становить 128505 грн. На підприємстві буде працювати 40 осіб. Загальний фонд заробітної плати складає 1184,8 тис. грн. за рік. У склад бази відпочинку «XXXX» входить спальний корпус, спортивний комплекс, автомобільна парковка та пляжна зона. Закупка необхідного обладнання буде зроблена на загальну суму 19690,6 тис. грн.. Загальний обсяг необхідних фінансових ресурсів для створення бази відпочинку «XXXX» складає 110850,55 тис. грн. Прогнозний дохід у перший рік реалізації санаторно-курортних послуг складатиме 14352 тис. грн., у другий 21528 тис. грн., у третій – 28704 тис. грн.

Про ефективність бізнес-плану говориться значення чистої теперішньої вартості  $NPV > 0$  та індексу доходності  $Pi > 1$ . Витрати на створення бази відпочинку повністю перекриваються очікуваним доходом через 2 роки. Тому бізнес-план створення бази відпочинку «XXXX» вважається ефективним і доцільним для реалізації протягом найближчого часу.

## Програмові вимоги

1. Моделі бізнесу.
2. Сутність ділового розвитку фірми. Життєвий цикл бізнес-ідей.
3. Призначення та види ділових планів.
4. Вимоги до змісту маркетинг-плану.
5. Аналіз сучасної ринкової ситуації.
6. Аналіз діяльності конкурентів.
7. Завдання обґрунтування продуктової політики.
8. Обґрунтування цінової політики фірми.
9. Визначення потреби в інвестиційних витратах.
10. Цілі, завдання і функції бізнес-планування.
11. Визначення бізнесу і бізнес-плану.
12. Цілі і задачі бізнес-плану.
13. Класифікація бізнес-проектів.
14. Відображення у бізнес-плані зовнішнього та внутрішнього середовища.
15. Інформаційне забезпечення при бізнес-плануванні.
16. Технологія розробки бізнес-плану.
17. Порядок розробки бізнес-плану.
18. Типові помилки у бізнес-плануванні.
19. Схема складання бізнес-плану.
20. Процес бізнес-планування фірми.
21. Структура та основні розділи бізнес-плану.
22. Сучасні методики розробки бізнес-плану.
23. Початкова стадія процесу бізнес-планування.
24. Характеристика методів пошуку та обґрунтування підприємницької ідеї.
25. Аналіз основних стратегій при розробці бізнес-плану.
26. Оцінка впливу обсягів виробництва та реалізації продукції на результативність реалізації бізнес-проекту.
27. Аналіз впливу ціни та її можливих коливань при розробці бізнес-плану.
28. Вплив собівартості продукції на ефективність інвестиційного проекту.
29. Класифікація бізнес-стратегій підприємства за типом конкурентної переваги (стратегія цінового лідерства, стратегія диференціації, стратегія фокусування).
30. Бізнес-стратегії підприємства за конкурентною позицією в бізнесі (стратегія лідера, претендента на лідерство, стратегія наслідування).
31. Вибір тактики при бізнес-плануванні.
32. Аналіз безбитковості проекту.
33. Поняття операційного лівереджу, порядок його обчислення та використання при прийнятті інвестиційних рішень.
34. Аналіз фінансового стану підприємства.
35. Прогнозування фінансового стану підприємства.
36. Застосування моделей діагностування банкрутства для оцінки фінансового стану підприємства.
37. Маркетингова програма бізнес-плану.
38. Планування рекламної діяльності.
39. Матеріально-технічна підготовка при бізнес-плануванні.
40. Визначення місця розташування виробничих потужностей підприємства.
41. Обґрунтування оптимальної виробничої потужності для виконання виробничих завдань бізнес-плану.
42. Організаційний план щодо реалізації проекту.
43. Планування обсягів та оцінка ефективності інвестицій.
44. Показники ефективності інвестиційних проектів.
45. Вимоги до показників ефективності інвестиційних проектів.

46. Поняття та різновиди інвестиційних ризиків при бізнес-плануванні.
47. Аналітичні методи оцінювання інвестиційних ризиків.
48. Метод визначення точки беззбитковості.
49. Визначення грошового потоку від операційної діяльності з врахуванням планів виробництва та цінових прогнозів.
50. Оцінка грошового потоку від фінансової діяльності з врахуванням графіків залучення та повернення кредитних ресурсів.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Барроу, Колін. Бізнес-план: практ. посібник: Пер. з англ. Київ: Знання, 2002. 285 с.
2. Бізнес-планування в підприємстві: навчально-методичний посібник для студентів ОР "бакалавр" спеціальності 076 «Підприємство, торгівля та біржова діяльність». / Васильченко С.М. Івано-Франківськ : ВДВ ЦІТ Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника, 2020. 57 с.
3. Васильців Т. Бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві: тест. завдання для контролю знань студ. напряму підготов. 6.140101 «Готельно-ресторанна справа» (галузь знань 1401 «Сфера обслуговування») всіх форм навчання. Львів: Вид-во Львів. комерц. акад., 2011. 63 с.
4. Васильців Т. Бізнес-планування у готельному та ресторанному господарстві: завдання до практ. та семінар. занять і самост. роботи для студ. напряму підготов. 6.140101 «Готельно-ресторанна справа» (галузь знань -1401- «Сфера обслуговування») всіх форм навчання (з використ. інформ. технологій). Львів: Вид-во Львів. комерц. акад., 2010. 60 с.
5. Васильців Т. Бізнес-планування: індивід. навч.-дослід. завдання для студ. напряму підготов. 6.140101 «Готельно-ресторанна справа» всіх форм навчання. Львів: Вид-во Львів. комерц. акад., 2010. 31 с.
6. Воротіна Л.Д. Бізнес-планування: методологія, методика, механізм: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2010. 223 с.
7. Гуменюк В.В. Туризм та готельно-ресторанна справа: Економіка, ціноутворення, економічний аналіз, бізнес-планування: Посібник-практикум для самостійної та індивідуальної роботи студентів. Івано-Франківськ: «Плай» ЦІТ, 2011. 200 с.
8. Гуменюк В.В. Фінансово-економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі. Навчальний посібник. Івано-Франківськ: Видавництво «Плай» ЦІТ Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2009. 260 с.
9. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69.
10. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с
11. Мендела І.Я. Бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві: навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: Фоліант, 2017. 116 с.
12. Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій" Наказ агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій „Про затвердження № 81 від 27.06.97. 14.
13. Наливайченко С. П. Бізнес-планування у туриндустрії: навч. посіб. для студ. екон. напрямів підготов. ден. та заоч. форм навчання вищ. навч. закл. Сімферополь, Саки: Підприємство Фенікс, 2011. 190 с.
14. Тарасюк Г. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз: навч. посіб. для студ. ВНЗ. Житомир: ЖДТУ, 2006. 419 с.
15. Цьохла С.Ю. Бізнес-планування у туриндустрії: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Сімферополь: Фенікс, 2010. 133 с.