**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ**

**Кафедра маркетингу**

**ІНФОРМАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В ДІЇ**

**DATA ENTREPRENEURSHIP IN ACTION**

методичні вказівки до виконання самостійної роботи

для здобувачів вищого ступеня освіти «Бакалавр»

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

The Data Entrepreneurship in Action methodological instructions for independent work is developed in the framework of ERASMUS+ CBHE project “Digitalization of economic as an element of sustainable development of Ukraine and  Tajikistan” / DigEco 618270-EPP-1-2020-1-LT-EPPKA2-CBHE-JP

**Мелітополь, 2022**

**Інформаційне підприємництво в дії**. Методичні вказівки для самостійної роботи здобувачів ступеня вищої освіти «Магістр» зі спеціальності 075 «Маркетинг». – Мелітополь: ТДАТУ, 2022. – 114 с.

**Розробники:**

Кюрчев В.М., д.т.н., професор кафедри експлуатації та технічного сервісу машин, ТДАТУ Ганна Єфімова**,** д.е.н., професор, завідувач кафедри економічної політики та безпеки НУК

Світлана Марущак,к.е.н., доцент кафедри економічної політики та безпеки НУК

**Рецензенти:**

Жанета Сіманавічене, д. соц. н., проф. Академії громадської безпеки, Університет Миколаса Ромеріса

Хаджинова Олена Вікторівна, д.е.н., професор, декан економічного факультету, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»

Розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри маркетингу

Протокол № *10* від « *09*» травня 2022 року

Завідувач кафедри «Маркетинг»

д.е.н, професор \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Дар’я ЛЕГЕЗА

Схвалено методичною комісією факультету економіки та бізнесу для здобувачів освітнього рівня «Магістр» за спеціальності 075 «Маркетинг»

Протокол № *7* від «*20*»  *червня* 2022 року

Голова, доц. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Анна КОСТЯКОВА

Схвалено Навчально-методичною радою Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного для здобувачів освітнього рівня «Магістр» за спеціальності 075 «Маркетинг»

Протокол № *1* від «*26*»  *серпня* 2022 року

Голова, доц. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Олександр ЛОМЕЙКО

*©Єфімова Ганна, Марущак Світлана, 2022 рік*

# **ВСТУП**

**Анотація**

Інформаційне підприємництво в дії (ІПвД) лежить на стику наук про дані і підприємництва. Мета дисципліни ІПвД – дати студентам можливість ініціювати і розвивати бізнес, заснований на даних, шляхом проходження всього циклу збирання інформації, обробки даних і отримання відчутних результатів.

Протягом вивчення курсу розглядаються різні аспекти підприємницького процесу, але з варіаціями по фокусу і глибині. Наприклад, ми передбачаємо, що мета підприємницького аспекту може вирости від попереднього плану на декількох сторінках до добре розробленого бізнес-плану, що включає аналіз ринку, конкурентів, етапів, необхідних ресурсів тощо.

Студентам буде запропоновано розробити цінне бізнес-рішення, використовуючи реальні дані, отримані з зовнішнього середовища. Для цього студентам буде запропоновано вивчити і оцінити ринкові можливості, побудувати бізнес-модель з використанням методу бережливого запуску і розробити доказ концепції з використанням підходу, заснованого на даних. Крім того, студентам буде запропоновано знайти спосіб збалансувати проблеми з різних областей (наприклад, аналітики, бізнесу, права та етики) при розробці бізнес-моделі. Після завершення курсу студенти зможуть розробити конкретне рішення для можливості розвитку нового бізнесу на основі даних, тим самим активно інтегруючи раніше набуті знання і навички.

Курс спрямований на формування у студентів компетентностей з питань аналізу та оцінювання інформації в різних сферах людської діяльності, використання основних методик і показників ефективності, їх всебічного аналізу (у тому числі екологічного, інституційного, соціального тощо), використання результатів аналізу інформації для обґрунтування рішень.

**Ключові слова:** інформація, ефективність, ризик, невизначеність, фактор часу, бізнес-план, підприємництво, життєвий цикл, альтернативна вартість, ринок, грошовий потік.

**Abstract**

Data Entrepreneurship in Action (DEiA) lies at the intersection of Data Sciences and Entrepreneurship. The purpose of the DEiA course is to equip students with the ability to initiate and develop a data-driven business by going through the whole data cycle and developing tangible results.

During the studying various aspects of the entrepreneurial process are addressed, but with a variation on focus and depth. We foresee for instance that the aim for the entrepreneurial aspect can grow from a tentative plan on a few pages to a well-developed business plan, including an analysis of the market, competitors, phasing, resources needed, etc.

Students will be challenged to come up with a valuable business solution using real-world data obtained from the external environment. To accomplish that, students will be guided to explore and evaluate the market opportunity, build a business model with the lean startup method, and develop a proof of concept using a data-driven approach. Furthermore, students will be challenged to find a way to balance issues from different domains (e.g., analytics, business, law, and ethics) while developing the business model. After completion of the course, the students are able to develop a concrete solution for a data-driven new business development opportunity, thereby actively integrating previously acquired knowledge and skills.

The course is aimed at forming students' competencies in the analysis and evaluation of information in various fields of human activity, the use of basic methods and performance indicators, their comprehensive analysis (including environmental, institutional, social, etc.), the use of information analysis to justify decisions

**Key words:** information, efficiency, risk, uncertainty, time factor, business plan, entrepreneurship, life cycle, opportunity cost, market, cash flow.

# **МЕТА ТА ЗАДАЧІ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

Мета виконання самсостійної роботи:

* поглиблення, систематизація та закріплення набутих теоретичних знань за допомогою самостійного опрацювання здобувачами вищої освіти навчальної та спеціальної наукової літератури, а також більш глибока розробка одного з конкретних питань;
* вміння узагальнювати теоретичні матеріали, обробляти і аналізувати зібрані дані;
* розвинути навички формулювання власних висновків, розробляти пропозиції з проблем, що досліджуються;
* напрацювання навичок застосування інструментарію аналізу даних, а також вміння аналізувати результати конкретних ситуацій поведінки виробників на ринку.

Самостійна робота – одна з найважливіших форм навчання, ефективний спосіб розвитку мислення, її виконання повинно сприяти підвищенню вміння здобувача вищої освіти:

* самостійно формулювати проблему дослідження;
* здійснювати пошук необхідної наукової інформації;
* аналізувати наукову літературу та вивчати законодавчі матеріали з досліджуваних питань;
* досліджувати поведінку та механізм прийняття рішень окремими економічними суб’єктами у різних ринкових ситуаціях;
* моделювати процес погодження господарських цілей сукупності мікроекономічних суб’єктів за допомогою ринкового механізму;
* оформляти науково-дослідний матеріал;
* захищати підготовлений матеріал (робити наукові доповіді, відповідати на запитання, захищати свою точку зору).

# **ЗАВДАННЯ НА САМОСТІЙНУ РОБОТУ**

Завдання на самостійну роботу – розробка бізнес-плану та його обґрунтування.

# **ОРІЄНТОВНА СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПЛАНУ**

* Резюме.
* Опис галузі та компанії.
* Опис послуг (товарів).
* Продажі і маркетинг.
* План виробництва.
* Організаційний план.
* Фінансовий план.
* Оцінка ефективності проекту.
* Гарантії і ризики компанії.
* Додатки.

***1. Резюме***

Розділ містить загальну інформацію про бізнес-плані. За резюме складають враження про весь проект, тому його завжди переглядають потенційні інвестори. Резюме повинно містити коротку але зрозумілу інформацію і давати відповіді на хвилюючі інвесторів питання - який обсяг інвестицій, терміни кредитування, гарантії повернення, обсяг власних коштів та інше. Решта розділів документа повинні давати більш розширену інформацію про проект і доводити правильність розрахунків в резюме.

***2. Опис галузі та компанії***

Опис загальної інформації про підприємство або компанії, опис галузі і перспективи її розвитку, фінансові показники діяльності, кадри і структура управління, напрямок діяльності і випускається продукція або послуги, партнерські зв’язки.

***3. Опис послуг (товарів)***

Найкращим буде наочне представлення продукції виробленої вашим підприємством - нехай це буде фотографія, малюнок або натуральний зразок. Якщо ви робите не один вид продукції, то опис повинен бути по кожному виду окремо.

***Структура даної частини:***

* Найменування продукції
* Призначення і область застосування
* Основні характеристики
* конкурентоспроможність
* Патентоспроможність і авторські права
* Наявність або необхідність ліцензування
* Ступінь готовності до випуску і реалізації продукції
* Наявність сертифікату якості
* Безпека і екологічність
* Умови поставки та упаковка
* Гарантія та сервіс
* експлуатація продукції
* Утилізація

***4. Продажі і маркетинг***

Перш за все, для вашого товару повинен існувати ринок збуту. В даному розділі ви повинні показати інвесторові, що цей ринок є. Потенційні покупці діляться на кінцевих споживачів і оптових покупців. Якщо споживачем виступає підприємство, то воно характеризується місцем розташування та галуззю, в якій ви працюєте. Якщо споживач це населення, то характеризується стандартними соціально-демографічними характеристиками - стать, вік, соціальний стан, і інше. Також, варто описати споживчі властивості товарів - ціна, термін служби виробу, зовнішній вигляд і інші.

***Структура даної частини:***

* 1. Вимоги, які споживач пред’являє до продукції даного виду і ваші можливості їм відповідати
* 2. Аналіз і опис конкурентів, які сильні і слабкі сторони ви будете мати
* 3. Маркетингові дослідження, опис ринку і його перспективи розвитку
* 4. Збут - починаючи від упаковки та зберігання і закінчуючи безпосередньо збутом в місцях продажів і гарантійним обслуговуванням
* 5. Залучення споживачів - якими способами (маркетинговими інструментами), аналіз еластичності попиту за ціною

5. план виробництва

Розрахунок постійних і змінних витрат на виробництво, обсягів виробництва і збуту, розрахунок собівартості продукції і загальні відомості про можливості підприємства.

***Структура даної частини:***

* Географічне положення підприємства, транспортні шляхи, наявність комунікацій
* Технологія і рівень кваліфікації кадрів
* Потреба в площах
* кадрове забезпечення
* Екологічність виробництва і безпеки працюючих
* Об’єм виробництва
* Заробітна плата та інші витрати на персонал
* Витрати на сировину і матеріали
* Поточні витрати на виробництво
* змінні витрати
* постійні витрати

***6. Організаційний план***

Від топ-менеджменту компанії безпосередньо залежить успішність проекту. У цьому розділі описується організація керівного складу і основних фахівців, організаційна структура підприємства і терміни реалізації проекту, способи мотивації керівного складу.

***7. Фінансовий план***

Необхідно описати основні фінансові розрахунки і витрати, провести калькуляцію собівартості та описати кошторис витрат на проект. Так само, описати джерела фінансових коштів, привести таблицю витрат і доходів та описати рух готівки.

***Структура даної частини:***

* Витрати підготовчого періоду
* Витрати основного періоду
* розрахунок надходжень
* Витрати, пов’язані з обслуговуванням кредиту
* податкові платежі
* Інші надходження і виплати
* Звіт про прибутки і збитки
* Потік реальних грошей
* прогнозний баланс

***8. Оцінка ефективності проекту***

Оцінка значущості проекту, його ефективність і спрямованість. Аналіз чутливості підприємства до зовнішніх чинників.

***9. Гарантії та ризики компанії***

Гарантії по окупності проекту і повернення запозичених коштів. Опис можливих ризиків та форс-мажорних моментів.

***10. додатки***

Всі подробиці, які не ввійшли в основні розділи, можна описати в додатках. Це розвантажить основну частину від зайвих таблиць, графіків та іншого.

***У додатках найчастіше описуються наступні моменти:***

* 1. повна інформація про компанію (реєстраційні документи та інше)
* 2. фотографії, креслення, патентна інформація про продукцію
* 3. результати маркетингових досліджень
* 4. фотографії та схеми підприємства
* 5. схеми по організаційній структурі підприємства
* 6. фінансово-економічні розрахунки (таблиці, графіки)
* 7. нормативні документи і законодавчі акти підтверджують описані ризики за проектом

# **ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

1. Пакет аналізу Statistica
2. Пакет аналізу MS Excel
3. [PSPP](http://www.gnu.org/software/pspp/)
4. Weka

# Project expert

1. Business Plan PL
2. Comfar
3. Альт-Інвест
4. Business Plan Pro
5. Easy Plan
6. PDS Бізнес-план
7. Google Trends
8. SEMRush
9. Advodka
10. Spywords
11. AdVse
12. Serpstat
13. SimilarWeb
14. Priceva
15. Competera
16. Price2Spy

# **ТЕМА. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ПРОЄКТУ: РЕЗЮМЕ ТА ІДЕЯ ПРОЄКТУ**

ЗАВДАННЯ

Частина І

1. Ознайомитися зі змістом резюме бізнес плану. Розглянути приклади резюме

2. Розробити резюме власного бізнес-плану

3. Скласти перелік проблемних питань щодо розробки даного розділу бізнес-плану

Частина ІІ

4. Розробити другий розділ бізнес-плану: «Ідея (сутність) пропонованого проєкту».

Розділ мітитиме питання:

– Загальні вихідні дані та умови

– Опис зразка нового товару

– Оцінка досвіду підприємницької діяльності

– Оцінка ринку збуту

5. Скласти перелік проблемних питань щодо розробки даного розділу бізнес-плану

**ТЕОРЕТИЧНІ МАТЕРІАЛИ**

***Частина І***

**Резюме бізнес плану це стисла інформація про ідею проєкту, дані підприємства, можливості і стратегію, інформація про стан ринку, обсяги майбутньої реалізації, колектив, задіяний в проєкті, вартість проєкту і очікувані результати (в грошовому виразі).**

Варто зазначити, що резюме повинно містити головну ідею, структурні нюанси та переваги проєкту.

Основними в резюме являються: висвітлення цілей, структури, необхідних фінансових потреб та переваг, які отримає не тільки підприємство, але і організація, яка буде надавати фінансову підтримку. Для того, щоб інвестиційний фонд, стратегічно важливий партнер чи банківська установа зацікавились в наданні своїх послуг, необхідно обґрунтувати те, що саме даний проєкт буде користуватись неабияким успіхом.

***ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ РЕЗЮМЕ БІЗНЕС ПЛАНУ***

1. Повна назва, адреса компанії, форма власності, власники (засновники).
2. Опис ідеї проєкту, для втілення в життя якого необхідна підтримка (до прикладу, лідерство в якості серед всіх присутніх на ринку, чи лідерство в ціновому сегменті та ін.).
3. Відомості про можливості і стратегію (тут необхідно проаналізувати можливості, які доступні вам, як вони допомагають власному бізнесу, продумайте стратегію правильного використання сприятливої ситуації.
4. Короткий опис ринку (відомості про ринкові можливості, якими можна скористатись при втіленні проєкту в життя і, головне – чим буде підкріплена успішність проєкту, оскільки на ринку вже присутні товари чи послуги, які в достатній мірі задовольняють потреби вибраної ринкової ніші).
5. Визначення цільового ринку, обсягів реалізації (в грошовому та кількісному видах).
6. Колектив, який буде займатись новим проєктом (вкажіть якими знаннями, досвідом та навиками володіє зайнятий персонал).
7. Фінансові результати (опис загальної вартості проєкту, результатів, які очікуються, а також строків погашення позик).

Фінансові результати, які очікуються, вносяться в таблицю в спрощеному вигляді.

Необхідно вказати дані по наступних показниках на 12 місяців, якщо складається план на рік, і на 3-5 років, якщо складається прогноз на наступні роки.

1. Валова виручка від продажу
2. Виробнича собівартість
3. ПДВ та акциз
4. Виплата відсотків, комісійних зборів по кредитам, лізингу
5. Податок з прибутку
6. Чистий прибуток
7. Погашення позики, інших зобов**’**язань
8. Амортизація
9. Чисті грошові потоки
10. Коефіцієнт обслуговування боргу (прибуток, амортизація, відсотки по позиках, виплати позик)
11. Чиста поточна вартість (NPV з урахуванням виплати податків і відсотків по кредитах, накопиченим підсумком)
12. Внутрішня ставка прибутковості (IRR) %
13. Ставка дисконтування %
14. Недисконтований строк окупності проєкту, у роках
15. Дисконтований строк окупності проєкту, у роках.

Не обов**’**язково вказувати всі дані показники в таблиці, якщо вони не є актуальними для проєкту. Максимальний об**’**єм розділу – не більше 3 сторінок.

***ПРИКЛАД.***

***Титульна сторінка бізнес плану***

Титульний лист є обкладинкою і повинен нести не естетичну, а суто практичну функцію.

**На титульній сторінці необхідно розмістити:**

* Назва проєкту: «Проєкт створення та розвитку комерційної Інтернет-радіостанції «Радіостанція ікс»
* Організаційно-правова форма проєкту
* Назва юридичної особи, або ПІБ автора проєкту, контакти. Якщо таких осіб декілька, зробити перелік із зазначенням зон відповідальності: Автор проєкту: Семенов В.Г., засновник, автор ідеї, тел.: хх-хх-хх Співавтори: Петров М.М. (спеціаліст з фінансів), тел.: хх-хх-хх Сидорова С.А. (фахівець з маркетингу), тел.: хх-хх-хх
* Вартість проєкту, виражена в сумі первинного капіталу і анотація проєкту. Наприклад: «У представленому документі міститься покроковий бізнес-план створення і розвитку протягом трьох років комерційної Інтернет-радіостанції «Радіостанція ікс», вартість проєкту $ 280 000. Окупність проєкту 34 місяці».
* Місце, рік створення: Миколаїв, 2020 р.

Таким чином, титульна сторінка містить коротку довідку про бізнес ідею і його ключові показники.

***Резюме бізнес плану***

Лаконічне відображення суті пропозиції і всіх ключових даних міститься в резюме бізнес-плану. Мета створення цього розділу – утримання уваги потенційного інвестора. Саме прочитання резюме визначає – чи буде приділено проєкту увагу.

***ПРИКЛАД.***

«Пропонуємо до розгляду проєкт створення та розвитку всеукраїнської Інтернет-радіостанції «Радіостанція ікс» (не обмежена адміністративної територією України). Маркетингові дослідження, які більш детально представлені в розділі «Аналіз ринку», дають однозначні дані про затребуваності серед української аудиторії 19-27 років формату інтерактивного Інтернет-мовлення, яке передбачає постійну роботу в студії кваліфікованих фахівців.

У даний момент часу ринок Інтернет-медіа-послуг представлений лише повністю автоматизованими радіостанціями, 99% мовлення яких являється музикальним. Конкурентоспроможність и актуальність нашої пропозиції полягає в наповненні проєкту інтерактивними передачами, конкурсами, шоу, а також – включення в поняття радіостанції відеокартинки, яка позволить віщати все, що відбувається в студії – виступ DJ, інтерв**’**ю, майстер-класи і т.д. та елементів соціальних платформ, які дозволяють кожному користувачеві реєструвати і настроювати свій аккаунт.

Такий проєкт є інноваційним і не має аналогів. Очікувані кількісні показники аудиторії становлять 10% від проникнення Інтернету в області. Основний фінансовий продукт – комерційна реклама в ефірі радіо і на сайті, просування арт-проєктів, непряма реклама, замовні спонсорські рубрики.

Витрати на запуск проєкту до моменту виходу на точку самоокупності становлять $ 280 000.

Термін реалізації проєкту 9 місяців. Очікувана точка беззбитковості буде досягнута через 24 місяці, очікуваний дохід становить $ 15000 / міс.

Власний капітал становить 45%, інвестиційний капітал 50%.»

***Частина ІІ***

Ідея (сутність) пропонованого проєкту

Даний розділ бізнес-плану являє собою смисловий центр: тут зосереджена сама **ідея бізнесу** та короткий виклад її характеристик і реалізації, опис життєвого циклу продукту, частота вторинних покупок, а також можливість створення додаткових асортиментних лінійок, сегментування основної пропозиції і прогноз видозміни продукту разом з розвитком ринку.

Як зразок, після опису ідеї створення Інтернет-радіостанції, слід розкрити наступні питання: який формат мовлення буде обраний, як і де буде організована студія, які унікальні риси будуть у цього незвичайного радіо, на який термін розрахований даний формат і коли він зажадає оновлення, що і на яких етапах можна буде ввести в сітку мовлення для утримання інтересу аудиторії, як часто планується вихід комерційної та альтернативної реклами.

Якщо главу ідеї розглядати в розрізі пивоварної лінії, то видозмінена вона буде лише у відповідності з продуктом: яке пиво буде випускатися і чим воно повинно залучити споживача. Відповіддю на це питання можуть виступати не тільки якісні характеристики самого пива, а чинником залучення може бути і легенда торгової марки, наприклад Львівське (Україна). Які підвиди (асортимент) пива планується до випуску, який термін життя буде у кожного з них, який буде центром продажів. Як буде видозмінена асортиментна лінійка по закінченню першого життєвого циклу товару.

***ОПИС ПРОДУКЦІЇ (ПОСЛУГ)***

Для будь-якого підприємницького проєкту необхідно наочне представлення товару або вироби, вироблених за допомогою Вашої технології. Найкраще, якщо це буде натуральний зразок, його фотографія або малюнок. У бізнес-плані дається опис окремо по кожному виду продукції.

Орієнтовна структура розділу:

* Найменування продукції (послуги)
* Призначення і область застосування
* Короткий опис і основні характеристики
* Конкурентоспроможність продукції (послуги), за якими параметрами перевершує конкурентів, по яким поступається їм
* Патентоспроможність і авторські права
* Наявність або необхідність ліцензування випуску продукції
* Ступінь готовності до випуску і реалізації продукції
* Наявність сертифікату якості на продукцію
* Безпека і екологічність
* Умови поставки та упаковка
* Гарантія та сервіс
* Експлуатація
* Утилізація після закінчення експлуатації

***ДЕТАЛЬНІШЕ***

***ОПИС ПРОДУКЦІЇ В БІЗНЕС ПЛАНІ***

Попередні розділи бізнес плану спрямовані на те, щоб викликати інтерес читачів бізнес-плану для подальшого ознайомлення. Якщо в попередніх розділах Ви зуміли привернути увагу читача, то, наступне, що він захоче прочитати, це опис продукту чи послуги, яку ви продаєте.

Метою цього розділу є точно визначити характеристики товару та / або послуги, і чітко позначити вигоду, яку споживач отримає, скориставшись цими товарами і / або послугами. Тому цей розділ бізнес-плану рекомендується використовувати для поліпшення опису бізнес-ідеї.

Зміст розділу «Опис продукції в бізнес плані»:

Вступне резюме продуктів і / або послуг.

Опис продуктів та / або послуг.

Порівняння з конкурентами (По продукту і / або послузі).

Яким чином ви будете отримуєте продукти та / або послуги?

Плани на майбутнє.

***Вступне резюме***

Вступне резюме повинно бути написано трохи нижче назви розділу. Перед початком заповнення решти підрозділів ви коротко вказуєте, про що піде мова далі. Розглядайте вступне резюме розділу як аналог резюме бізнес плану в цілому – воно може допомогти вам в написанні інших підрозділів, а в кінці його можете адаптувати до вмісту. У кожній частині бізнес плану намагайтеся дати короткий огляд того, що буде розглянуто в майбутніх підрозділах. Таким чином, ви будете спрощувати навігацію і читачеві, і собі.

***Опис товарів і / або послуг***

У цій частині повинен бути список всіх продуктів і / або послуг, які ви продаєте або будете продавати. Короткий опис має містити наступні елементи:

Що за продукт і / або послуга?

Які вигоди отримає споживач?

Які основні особливості?

До якого типу клієнтів відноситься пропозиція?

Як ви будете продавати?

Для кожного продукту і / або послуги, відповіді на ці питання не повинні перевищувати 100 слів або 500 символів. На більш специфічні продукти і / або послуги це правило не поширюється.

Розділ «Опис продукції в бізнес плані» можна використовувати як інструмент для розгляду потреб споживачів і вигоди від використання пропонованого товару або послуги, що потенційно дозволить генерувати нові ідеї і кращого УТП (унікальна торгова пропозиція).

Все це потрібно висловити в зрозумілій і комфортній для сприйняття формі, зі зручною навігацією для читача. Все сказане має бути конкретним (краще в цифрах), та виражати те, що важливо для кожного продукту.

***Конкурентне порівняння***

З огляду на те, що в окремому розділі ми будемо аналізувати ринок більш детально, тут коротко перерахуємо відмінності і особливості, які ви пропонуєте, в порівнянні з основними конкурентами на ринку. Використовуйте конкретні слова, говорячи про якість, ціни, продажах, місцезнаходження і т.д. Будьте короткими і лаконічними для легкого розуміння. Цей опис має бути представленим таким чином:

Визначення основних конкуруючих товарів і / або послуг.

Визначення характеристик конкуруючих продуктів і / або послуг.

Визначення видів застосування і вигоди, яку забезпечують продукти та / або послуги.

Порівняння особливостей і вигод конкурентних продуктів і / або послуг по відношенню до вашої продукції і / або послуг.

Включення додаткових конкретних ідей і параметрів, щоб збільшити розрив у порівнянні в вашу користь.

Чітке уточнення цих відмінностей і переваг в цьому підрозділі.

***Спосіб отримання продуктів і / або послуг***

Підрозділ має включати в себе опис того, як отримати продукти і / або послуги, які Ви будете пропонувати на ринку. Для роздрібного бізнесу варто описати постачальників. Для надання послуг потрібно описувати, яким чином можна її отримати (будете надавати). Наприклад – найнятими професіоналами, використовуючи спеціальні інструменти та обладнання ...

Для виробничої компанії потрібно надати опис процесу виробництва і сировини, необхідного для виробництва.

Також варто розглянути, який вплив матимуть на продукцію (послуги) технологічні зміни (які є постійними). Кожен продукт або послуга має «термін придатності» або тобто життєвий цикл продукту. Технічна сторона може вплинути на всі аспекти бізнесу як позитивно, так і негативно. Наприклад, поява підприємств сфери послуг в Інтернеті докорінно змінило пропоновані послуги. Або, якщо ви збираєтеся запускати друковану газету, майте на увазі, що навіть деякі старі друковані видання повністю перейшли онлайн. З**’**явилися і з**’**являються нові маркетингові інструменти. Виробниче підприємство здійснює постійний контроль технологічні зміни і включати їх в процес виробництва.

Якщо технологія не важлива для вашого бізнесу (хоча сьогодні це практично неможливо), ви можете ігнорувати цю частину підрозділу.

***Майбутні продукти і / або послуги***

Ви ніколи не повинні стояти на одному місці. Ділове життя динамічне, вимагає завжди бути на один крок вперед. Бажано в цьому розділі описати продукти і / або послуги, які ви не будете відразу пропонувати на ринку, але плануєте їх запуск в майбутньому. В цьому розділі просто потрібно розглянути і відповісти на наступні питання:

Які продукти і / або послуги ми можемо ввести в майбутньому?

Які умови для їх введення?

До якого часу вони можуть бути введені?

Цей розділ стосується вашої довгострокової стратегії і являє собою поєднання фінансових потреб і діапазону можливостей.

***ОЦІНКА РИНКУ ЗБУТУ***

## Оцінка ринку збуту у бізнес плані:

* вивчається необхідна інформація для аналітики;
* здійснюються пошуки і відбір необхідної інформації;
* аналізуються отримані результати;
* реалізуються заходи, спрямовані на використання отриманих даних.

При описі ринку дуже важливо показати, яке місце займає продукція на існуючому ринку, і як вона виглядає у порівнянні із аналогічними продуктами конкурентів. Для того, щоб це зробити, для початку можна скористатися короткою історичною довідкою, аналітикою поточного стану справ в інтересуючій галузі, а також оцінити перспективи її розвитку.

В цьому розділі потрібно зробити комплексний розгляд питань щодо:

* короткого опису галузі;
* визначення цільової групи споживачів;
* прогнозування цін;
* прогнозування швидкості реалізації;
* вивчення можливостей, переваг, недоліків, потенційних конкурентів, резервів, направлених для їх випередження;
* кількості компаній, які недавно з**’**явились в даному сегменті (трьохрічний термін);
* кількість нової продукції, виведеної на ринок;
* сукупність політичних, економічних культурних та інших макрофакторів, які можуть вплинути на поточну ситуацію на ринку в найближчі три роки;
* аналізу можливостей та ризиків в галузі.

### Оформити розділ можна наступним чином:

1. Почати треба з короткого опису галузі та можливостей для розвитку виробництва та збуту.
2. Опишіть цільові сегменти та ринкову ємність. Займаючись прогнозом збуту, оцініть перспективу вашого товару на шести ринках:

* споживачі (окремі особи та господарства, які закуповують товар для власних потреб);
* виробники (компанії, які закуповують продукцію для виробничих потреб);
* посередники (компанії, які закупають продукцію з ціллю її подальшої реалізації;
* державні установи (структури, які здійснюють закупку для продукції для використання її в сфері комунальних послуг);
* близьке зарубіжжя (при наявності налагоджених контактів);
* міжнародний ринок (всі вищеперераховані категорії за кордоном).

Розділіть ринок на сегменти, тобто займіться визначенням тих груп споживачів, які зацікавлені в придбанні товару. За основу для цього можна взяти потреби, рівень прибутків, географічну складову, споживчі ознаки. Бажано торкнутись тенденцій розвитку сегменту, в якому здійснює господарювання компанія, а також визначити приблизні перспективи щодо ринкової ємності на найближчі два-три роки в товарному та грошовому вираженнях.

***Підготовка розділу бізнес-плану «Аналіз ринку»***

У будь-якому бізнес-плані обов**’**язково повинен бути розділ, присвячений опису цільового ринку, аналізу його загальних тенденцій і умов і визначення того, як ці тенденції впливають на результати вашої діяльність і прибуток нової компанії. Якщо ви професійний маркетолог з великим досвідом роботи, то ця частина роботи не викличе у вас ніяких труднощів. Для всіх інших наводимо докладні рекомендації з наочними прикладами.

***Характеристика ринку***

Перш за все, зберіть якомога більше інформації про сучасну ситуацію на ринку, основні тенденції галузі, прогнозах і перспективи її розвитку. Інвесторів цікавлять розміри ринку, на який ви збираєтеся виходити зі своєю продукцією – регіональний, український або в масштабах всього світу, рівень і тенденції розвитку галузі, динаміка цін за останні п**’**ять років.

Побудуйте карту галузі. Зобразіть графічно всіх гравців ринку, на якому працює компанія (реалізується проект). Лініями відзначте пряму і опосередковану взаємодію між гравцями ринку:

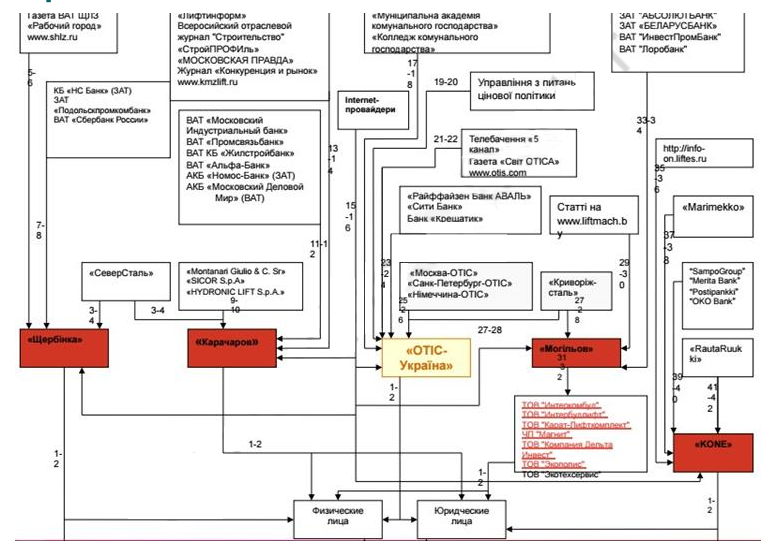
– компанії;

– виробники;

– дистриб**’**ютори;

– клієнти;

– організації, які впливають на бізнес і ринок.



Дайте відповідь на питання, які тенденції продажів ваших основних продуктів або послуг спостерігаються на ринку за останні п**’**ять років? Опишіть, які прогнози дає аналіз тенденцій на найближчі п**’**ять років і вкажіть джерела інформації. Розкажіть, як ці зміни можуть вплинути в майбутньому на діяльність вашої компанії.

**Наприклад:**

*Галузь, що займається виробництвом товару або збутом продукту або послуги, в \_\_\_\_ році демонструвала стрімке зростання з \_\_\_ грн. до \_\_\_\_ грн., що становить \_\_\_% за \_\_\_ років.*

*Згідно з даними спеціалізованих видань (дослідницьких компаній, торговельних організацій, звітів, рекламних агентств), протягом найближчих \_\_\_ років очікується збільшення обсягів ринку на \_\_\_%. Як очікується, до кінця \_\_\_ обсяг галузі складе \_\_\_\_ млн. Грн.*

*Найбільш перспективним і таким, що швидко розвиваються, сегментом ринку продукту або послуги є \_\_\_\_, що дозволяє розглядати цей напрям як оптимальне для відкриття нового виду бізнесу.*

Рівень уваги, яку потрібно приділити в вашому **проєкт**і аналізу ринку і галузі, залежить від розмірів і перспектив вашого підприємства.

Звичайно, якщо ви збираєтеся відкривати майстерню з ремонту взуття на своїй вулиці, навряд чи варто докладно описувати обсяги і прогнози розвитку світового ринку таких послуг.

Однак навіть якщо ваш бізнес буде охоплювати лише район або місто, оцінка ситуації в цій сфері в великих масштабах не тільки додасть солідності вашому бізнес плану, але також дозволить оцінити перспективи розширення компанії, розвитку в подальшому нових напрямків роботи, асортименту пропонованих товарів і послуг.

Якщо ваш бізнес не вимагає великих капіталовкладень і / або ви не маєте точні дані по новій галузі, то можна обійтися без глибокого аналізу, точних даних і посилань на авторитетні джерела. Більш того, можна використовувати ваші власні оцінки і прогнози ситуації на основі проведених вами досліджень.

**Наприклад:**

*Оскільки запропонований нами продукт з****’****явився на ринку порівняно недавно, і ринок його збуту тільки починає формуватися, досить складно точно оцінити обсяги його продажів на найближчі кілька років. Розмір потенційних продажів може становити від \_\_\_ до \_\_\_\_ грн. Проте, можна з упевненістю стверджувати, що на ринку очікується стрімке зростання.*

*На даний момент продажу в грошовому вираженні збільшуються на \_\_\_\_% щорічно, а кількість реалізованої продукції зростає на \_\_\_ одиниць в рік. Уповільнення в зростанні на наступні кілька років не очікуються.*

*Більш того, так як ринок тільки починає освоюватися все більшим числом великих виробників, то фахівці прогнозують подальше збільшення обсягів продажів на \_\_\_\_% в рік.*

У бізнес-плані для великих підприємств необхідно описати, яку частку ринку зможе зайняти компанія і оцінити її експортний потенціал (плани щодо виходу бізнесу за межі країни). Тут же варто згадати про специфіку обраної галузі (поріг входження, фактор сезонності), а також особливих цілях вашої присутності на ринку, якщо такі є.

При оцінці ринкової частки намагайтеся бути максимально об**’**єктивними і не видавайте бажане за дійсне. Для цього обґрунтуйте свій прогноз результатами своїх досліджень і оцінками експертів.

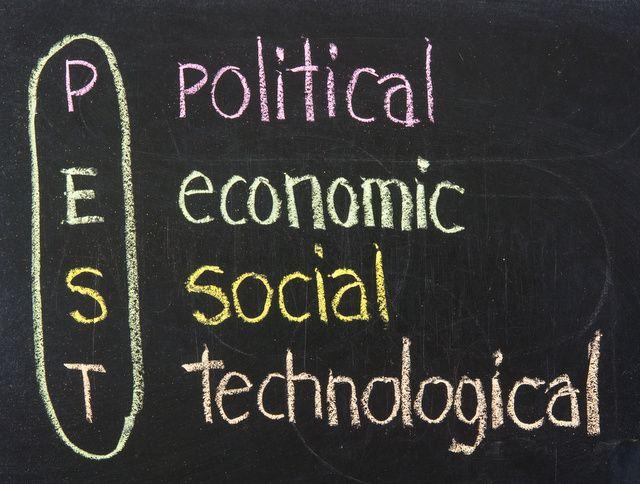
Визначте загальний обсяг ринку, швидкість його росту, обсяг ринку через один рік, три роки, п**’**ять років, відсоток прибутку, який ви розраховуєте отримати через один рік, три роки, п**’**ять років, і відсоток прибутку, який мають конкуренти.

**Наприклад:**

*Згідно з даними, отриманими \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, місцевий / регіональний / міжнародний ринок продукту або послуги генерує щорічні продажі на суму \_\_\_\_ грн. (доларів або євро). За нашими оцінками, компанія \_\_\_\_\_\_\_\_\_ зможе зайняти \_\_\_\_% ринку протягом наступних \_\_\_ років.*

***КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ***

Далі для вивчення ринку ми пропонуємо вам застосувати два відомих методу: PEST-аналіз (Або STEP-аналіз) і аналіз п**’**яти сил Портера.



***PEST-аналіз***

1. Political factors. Як політична ситуація в країні (світі) впливає на розвиток вашої галузі?
2. Economic factors. Як економічна ситуація в країні (світі) впливає на розвиток вашої галузі?
3. Social factors. Як соціальні чинники впливають на розвиток вашої галузі? Фактори: демографія, зміна в рівні і стилі життя, ставлення до релігії, ставлення до ЗМІ, споживчий настрій.
4. Technological factors. Як технологічні чинники, такі як поява нових продуктів, розвиток технологій, впливають на вашу галузь?



***АНАЛІЗ П’ЯТИ СИЛ ПОРТЕРА:***

1. Аналіз загрози появи продуктів-замінників.

Яка ймовірність, що поява нового продукту або послуги витіснить вас з ринку або істотно знизить ваш прибуток?

1. Аналіз загрози появи нових гравців.

Якщо обрана вами галузь постійно привертає багато нових підприємців, то вам потрібно подумати над тим, як ви будете утримувати свої позиції. Складна для проникнення галузь - вже ваше конкурентну перевагу.

1. Аналіз ринкової влади постачальників.

Наскільки вона велика? Як вплине на діяльність вашої компанії, наприклад, установка занадто високих цін на необхідні компоненти і сировину?

1. Аналіз ринкової влади споживачів.

Як можуть вплинути споживачі на діяльність компанії і яка їхня чутливість до зміни цін на продукцію або послуги.

1. Аналіз рівня конкурентної боротьби.

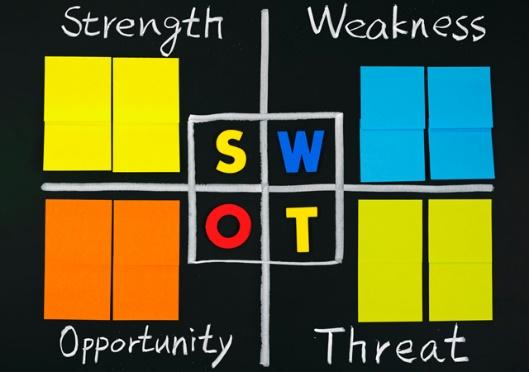
***КОНКУРЕНТИ***

Це визначальний фактор для багатьох галузей. Хто ваші конкуренти? Які прийоми конкурентної боротьби вони використовують? Скільки грошей витрачають на рекламу? Які відмінні риси у конкурентів?

У цьому підрозділі вам потрібно виписати кілька яскравих конкурентів і коротко їх охарактеризувати. Врахувати варто не тільки прямих конкурентів – компанії, які з вами в одній ніші з пропонованої продукції, обороту і цінами, але і «монстрів» вашої сфери. Наприклад, якщо ви вирішили зайнятися онлайн-торгівлею, пам**’**ятайте, що є Amazon.

Що потрібно знати про кожен конкурента:

* річний прибуток;
* частка ринку;
* явне конкурентну перевагу.



Для отримання більшої кількості інформації можна використовувати SWOT-аналіз:

1. **Strengths –** сила. У чому їхня сила? Технології, бренд, люди, застосування концепції бережливого виробництва?
2. **Weakness –** слабкість. У чому їх слабкість? Слабкий менеджмент? Поганий клієнтський сервіс?
3. **Opportunities –** можливості. Які існують зовнішні ймовірні фактори, що надають конкурентам додаткові можливості?
4. **Threats –** загрози. Які існують зовнішні ймовірні фактори, які можуть перешкодити конкурентам?

Коли перед вами постала повна картина ринку і вашої конкурентного середовища, вам необхідно зрозуміти, як і цінність вашої компанії? Чим ви відрізняєтесь від інших? У чому ваше конкурентну перевагу?

Отже, в чому ви можете бути краще для споживача:

* Ваші ціни нижчі, ніж у конкурентів.
* Ваш продукт або послуга чимось кардинально і на краще відрізняється від подібних.
* Нішевість. Ви зайняли дуже вузький сегмент ринку. Можливо, з перспективою його подальшого розширення.
* Ви пропонуєте новий продукт або послугу, в яких вже виникла потреба.
* Ваш продукт або послуга набагато краще за якістю, ніж подібні.
* Ви пропонуєте можливість персоналізації продукту (пошив взуття за індивідуальними мірками, наприклад).
* Ваш продукт відрізняється ефектним дизайном.
* Ви знижуєте ризики для покупців. Наприклад, в ваш інтернет-магазин можна повернути товар безкоштовно.
* Купувати у вас зручніше (доставка швидше і дешевше, відмінна служба підтримки).
* Ви зробили звичну річ більш простою і доступною.

Ви завершили найскладнішу частина бізнес-плану – дослідження. Тепер, ґрунтуючись на наявній у вас інформації, ви можете приступати до розділів, які описують, як саме буде розвиватися ваш бізнес.

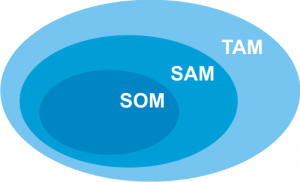
***Оцінки ринку TAM, SAM, SOM***

У багатьох бізнес-планах розробники дуже часто випускають такі важливі пункти в розділі маркетингу, як розбивка ринку на TAM, SAM і SOM. Абревіатура створена для поетапного та структурного аналізу ринку, на який буде виходити нова компанія.

**TAM** – це загальний обсяг наявного або цільового ринку (тобто це сумарна кількість продаж  групи аналогічних товарів у певному географічному чи галузевому просторі).

**SAM** – це доступний ринок (тобто це частина ринку TAM, на якому буде працювати досліджуване підприємство );

**SOM** – це частка ринку підприємства (частина SOM може складати цілий ринок SAM за умови що на ньому відсутні конкуренти).



Визначення TAM, SAM і SOM вимагає проведення деякого дослідження ринку (рівні дослідження розрізняються залежно від типу продукту і потенціалу ринку). І як тільки всі дані будуть зібрані можна буде проводити відсоткову оцінку кожного із ринків.

***Приклад використання оцінки ринку TAM, SAM, SOM***

Ви пропонуєте на ринок новий калькулятор, що проводить обчислення фінансових показників для бізнес плану.

Ринок ТАМ складає усі програмні продукти, а також компанії, що займаються даними послугами. Тут також оцінюються типові споживачі даної інформації. Для зазначеного вище ринку основними споживачами є ділове населення від 25 до 35 років, що мають вищу освіту та працюють над запуском власної справи. Також сюди відносяться студенти, яким потрібно виконати розрахунки до курсових робіт  – це студенти економісти, бухгалтера та фінансисти віком від 18 до 21 року. В Україні кількість працездатного населення складає 30%. Близько 20 тисяч осіб на місяць шукають роботу, це 240 тисяч осіб на рік. 10% людей цікавить відкриття власної справи, це 24 тисячі осіб на рік – вони і становлять аудиторію.

Ринок SAM – це  молоді люди, що шукатимуть в інтернеті програму, яка допоможе їм здійснити аналіз. Для оцінки такого ринку достатньо проаналізувати кількість пошукових запитів за темою. Результати покажуть, що такі програми шукають близько 20 тисяч разів на місяць.

Ринок SOM  – це та частина ринку, яку реально можна забрати у конкурентів. Для прикладу, якщо на ринку діє 10 підприємств, що надають аналогічні послуги, то у найкращому випадку можна розраховувати на 10% клієнтів на місяць.

# **ТЕМА. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ПРОЄКТУ: ІДЕЯ ПРОЄКТУ**

ЗАВДАННЯ

Частина І

1. Розробити другий розділ бізнес-плану: «Ідея (сутність) пропонованого проєкту».

Розділ мітитиме питання аналізу споживачів і сегментації ринку:

– опис споживачів нового товару;

– оцінка конкурентів;

– оцінка власних сильних і слабких сторін відносно конкурентів.

5. Скласти перелік проблемних питань щодо розробки даного розділу бізнес-плану

**ТЕОРЕТИЧНІ МАТЕРІАЛИ**

Сегментація ринку - це універсальний спосіб поділу будь-якій галузі на однорідні групи. Даний процес застосовується не тільки по відношенню до споживачів для визначення цільової аудиторії. Сегментація допомагає проаналізувати асортимент усіх представлених на ринку виробників, побудувати карту конкурентних груп і визначити межі цінових сегментів.

Першим кроків будь-якої сегментації ринку є вибір правильних критеріїв і принципів для ринкової сегментації.

У теорії маркетингу виділяють 4 основних принципи сегментації ринку: на основі географічних, соціально-демографічних, поведінкових і психографічних ознак сегментації. Для В2В або промислових ринків існує окремий список критеріїв ринкової сегментації.

***Який метод сегментації вибрати?***

Вибір тих чи інших критеріїв **сегментації** споживачів залежить від зрілості ринку і інтенсивності конкуренції в сегменті. Чим вище рівень зрілості ринку, тим інтенсивніше стає конкуренція за цільового споживача, а також збільшується рівень диференціації продукту. Відповідно, на зрілому ринку споживчих сегментів, що відрізняються за методами здійснення покупки товару, буде більше, ніж нової галузі.

Правильно вибрати рівень сегментації ринку допоможе розуміння того, як розвивалися принципи поділу споживачів з ростом інтенсивності конкуренції і зрілості ринку.

***Базові підходи***

Першими ознаками для проведення сегментації ринку споживчих товарів були демографічні дані. Соціально-демографічна сегментація (Social-demographic segmentation) передбачає, що покупці різної статі і віку мають різні рівні щомісячного доходу, а значить поводяться по-різному. Впливають на модель поведінки при покупці також освіта, вид діяльності, сімейний стан і професійні навички.

На даний момент сегментації ринку за соціально-демографічними ознаками є також дуже поширеним методом сегментації, але такі ознаки не є єдиним критерієм для опису цільового сегмента.

Разом з демографічними характеристиками для опису споживачів використовуються географічні критерії сегментації ринку. Даний вид ринкової сегментації припускає що люди, які проживають в різних географічних областях мають різні моделі поведінки, що обумовлено розходженням у культурних особливостях, в способі життя, в кліматичних умовах.

Поділ споживачів на основі географічних критеріїв рідко використовується як окремий вид сегментації ринку, зазвичай в комбінації з демографічними, психографічними і поведінковими ознаками.

***Увага до того, як купують***

Виявилося, що споживачі, об**’**єднані за демографічною або географічною ознакою, не обов**’**язково діють однаково щодо вибору і придбання товарів. У зв**’**язку з цим виникла нова теорія [**сегментації** ринку по поведінковій ознаці](http://powerbranding.ru/segmentirovanie/povedencheskoe/) (Behavioral segmentation), в основі якої лежать такі критерії як мотивація покупки товару, готовність до здійснення покупки і ставлення до купованого бренду.

Значний плюс поведінкових ознак сегментації ринку – вони піддаються вимірюванню, що дозволяє розрахувати розмір сегмента кількісними методами. Тому вони дуже часто використовуються в сучасних моделях сегментації.

***Увага до особистості покупця***

Останнім рівнем розвитку методів сегментації ринку стала поява [психографічної сегментації](http://powerbranding.ru/segmentirovanie/psixograficheskoe/) (Psychographic segmentation), при якому покупці об**’**єднуються в групи на підставі їх цінностей, переконань і стилю життя. Такий вид опису споживачів дозволив знайти прибуткові і вільні ринкові ніші в високо конкурентних галузях.

Сегментація за психографічними ознаками доповнює опис будь-якого цільового сегмента і дозволяє більш повно зрозуміти потреби споживача. Є складно вимірними, так як описує внутрішній стан і переживання споживачів. Часто групують з демографічною сегментацією.

***Який метод підійде у вашій ситуації: розбираємо детально***

Єдино правильного методу не існує. Необхідно виконати мінімум 5 спроб по об**’**єднанню споживачів за схожими ознаками. В результаті у вас вийде ваш власний метод сегментації, який ви будете вдосконалювати і покращувати. Але такі підказки дозволять уникнути помилок і знайти найоптимальніший метод сегментації:

1) Вибрані критерії для сегментації споживачів повинні мати тісний зв**’**язок з продажами і прибутком компанії. Наприклад, якщо товар орієнтований тільки на жінок, то сегментації за ознакою статі є важливою, так як саме жінки будуть приносити компанії прибуток

2) Принцип сегментації зобов**’**язаний доводити різну поведінку покупців при виборі товару і бути однією з причин покупки або відмови від товару компанії. Наприклад: рівень доходу найкращим чином пояснює ймовірність покупки продуктів преміальних брендів.

3) Сегменти можуть бути виділені не за одним критерієм сегментації, а за кількома. Не бійтеся групувати критерії сегментації з різних методів сегментації ринку: демографічний та психографічні сегментації, психографічні і поведінковий сегментації і т.п.

4) Коли ви проводите сегментацію ринку відразу за кількома критеріями, то кожен виявлений сегмент повинен бути описаний за всіма критеріями сегментації. В такому випадку ви виключите дублювання сегментів.

***Географічна сегментація***

– Поділ ринку в залежності від місця розташування цільової аудиторії

– Люди, що живуть на одній території мають схожі потреби і бажання

– Клімат

– Щільність населення

– Смаки

– Відносини і звичаї

Найчастіше є додатковою до інших типів сегментації

***Географічна сегментація***

| Діапазон поширення ринку | світовий, національний, регіональний, місцевий |
| --- | --- |
| Регіон | Близький Схід / Далекий Схід / Центральний регіон тощо; Західна Європа / Східна Європа /  Країни Азії тощо; |
| Чисельність населення | жителі малих міст / жителі великих міст /  жителі міст-мільйонників і т.п; до 250 тис. осіб /  250 - 500 тис. осіб / 500 - 800 тис. осіб тощо; |
| Кліматичні умови | низький / високий / середній температурний режим;  висока вологість / середня вологість / низька вологість тощо |
| Значення населених пунктів | курортні міста / видобувні міста / культурні центри / релігійні центри тощо; |
| Імовірність стихійних лих | область з високою сейсмічною активністю / з низькою сейсмічною активністю і т.п. |
| Урбанізація міст | столиці, міста, передмістя, села, села |

***Демографічна сегментація***

Визначення сегментів на підставі:

– віку;

– пола;

– сімейного статусу;

– доходу;

– зайнятості;

– освіти.

***Демографічна сегментація***

| Стать | жінки або чоловіки |
| --- | --- |
| Вік | до 6 років, 6-11 років, 12-19 років, 20-25 років, 26-30 років, 30-35 років, 65 + / або новонароджені діти, підлітки, доросле населення, пенсіонери |
| Рівень прибутку | споживачі з високим, середнім або низьким рівнем доходу / або з описом чітких меж доходу: менше 3 тис. грн., 3-5 тис. грн., 5-10 тис. грн. тощо |
| Життєвий цикл сім**’**ї | одинаки, молода сім**’**я без дитини, молода сім**’**я з дитиною, сім**’**я в шлюбі більше 5 років, літнє подружжя і т.д |
| Наявність, вік і кількість дітей | є діти / немає дітей; новонароджені / діти у віці від 1,5 до 3 років / діти у віці від 3-7 років / підлітки і т.п; одна дитина / 2 дитини / 3 і більше дітей |
| Національність і расова належність | українці, американці, східні народи, європейські нації |
| Рід занять | розумова праця або технічні фахівці; власники бізнесу, призначені керівники бізнесу, керівники середньої ланки, офісні працівники; пенсіонери, студенти, домогосподарки і т.п. |
| Освіта | вища, середня, середньо-спеціальна, без освіти; знання мов і т.п |
| Сфера діяльності | будівництво; утворення; живлення; роздрібна торгівля; охорона здоров**’**я тощо |
| Важливі події | дні народження, закінчення навчального закладу, ювілеї, національні свята, спортивні події |
| Релігійні переконання | католики, протестанти, мусульмани, іудеї, індуси |
| Покоління | народилися до 1964 року, що народилися в період з 1964-1982, народилися в період з 1983–1992, народилися в період з 1992-2000 тощо. |

***Психографічна сегментація***

– Цінності, переконання, мотивація до купівлі товару та тип особистості

– Визначається з досліджень споживачів або досвідченим шляхом

| Спосіб життя споживача | динамічний, розмірений, сільський, міський |
| --- | --- |
| Ставлення споживача до інновацій | новатори, консерватори, традиціоналісти |
| Ставлення до себе, сприйняття свого «Я» | відчуття себе жертвою - нездатність вплинути на що-небудь; відчуття себе лідером - здатність змінити світ або стан речей; відчуття себе як «я як всі»; відчуття себе як «я краще за інших» |
| Хто є кумиром, лідером для споживача? | однолітки, відомі особистості, подруги і друзі, батьки |
| Внутрішня мотивація покупки | бажання самовираження; бажання досягнення ідеалу; бажання визнання |
| Ставлення до місцевому виробнику | позитивне, негативне, прагнення до західного |
| Життєва позиція | активна, позитивна, спокійна, стверджувальна, пасивна, агресивна |
| Цінності | здоров**’**я, сім**’**я і діти, будинок і затишок, близькі, спілкування, самореалізація, матеріальне благополуччя, духовне зростання, задоволення, стабільність, свобода, положення в суспільстві |

***Поведінкова сегментація***

Поведінка покупців при виборі, здійснення покупки і використання товару.

Може ґрунтуватися на:

1. Обсязі споживання

2. Очікуваних властивості продукту

3. Лояльності до бренду / продавцеві

***Поведінкова сегментація***

| Ознаки сегментування | Опис |
| --- | --- |
| Місце здійснення покупки | де споживач воліє здійснювати покупку: аптека, гіпермаркет, супермаркет, дискаунтер, магазин у  будинки, ринок, інтернет-магазин |
| Частота здійснення покупки і частота споживання продукту | раз в тиждень, 2 рази на тиждень, більше 2-х разів на тиждень і т.п. |
| Шукані вигоди для споживачів | то, що є основною рушійною силою покупки: якість, сервіс, економія, швидкість |
| Ставлення до товару | лояльні / нелояльні / відмовилися або захоплене, доброзичливе, байдуже, негативне або вороже |
| Ключові драйвери покупки | ціна, якість, рівень сервісу, підтвердження статусу |
| Привід для здійснення покупки | буденна покупка або особлива подія |
| Очікуваний результат | високі або нейтральні очікування від придбання товару |
| Статус покупця | не користується, колишній покупець, потенційний покупець, новий покупець, постійний покупець |
| Ступінь готовності зробити покупку | необізнаний, обізнаний, знає, що цікавиться, який бажає зробити покупку |
| Рівень залучення в покупку | потрібно або не потрібно термінове вирішення проблеми |

***ПРИКЛАД ПСИХОГРАФІЧНОГО СЕГМЕНТУВАННЯ НА ОСНОВІ ПОКОЛІНЬ***

Сегментація споживачів на основі поколінь – різновид психографічного сегментування, яка будується на припущенні, що люди одного покоління мають однакові цінності і установки, культурні особливості, подібне ставлення до певних речей, засноване на однаковому історичному досвіді.

Сегментування на основі належності до певного покоління більшою мірою відображає специфіку країни, є більш локалізованим, а значить здатне більш чітко і детально описати споживача.

***Приклад сегментування на основі поколінь США***

Все населення США зараз ділять на 4 великих покоління:

* Baby Boomers
* Generation X
* Generation Y
* Generation Z

***Baby Boomers***

Baby Boomers – споживачі, народжені в період 1945-1964. Дана група споживачів за соціальним статусом в більшості своїй займає важливі керівні посади великих компаній і корпорацій, особливо юридичних фірм.

Дослідження показують, що близько 70% Baby Boomers – партнери юридичних фірм.

Baby Boomers надмірно працелюбні, сильним фактором для їх мотивації служить досягнення певного положення в суспільстві, успіху і престижу. Дане покоління виросло в культурі пропагування трудоголізму, коли багато приносили в жертву роботі з метою досягнення високого рівня доходу.

Baby Boomers незалежні і впевнені в собі. Вони виросли в епоху реформ і вважають, що вони можуть змінити світ. Орієнтовані на досягнення поставлених цілей, віддані кар**’**єрі і не бояться складних цікавих проектів. Розумні, винахідливі, цілеспрямовані і орієнтовані на перемогу.

***Generation X***

Generation X – споживачі, народжені в період 1965-1978. Представники покоління Х є індивідуалістами. Вони виросли в епоху похитнулася економіки, зростання числа розлучень і незабезпечених сімей. Покоління Х дуже ідівідуалістічно. Як результат представники покоління Х бажають бути незалежними і самодостатніми, цінують свободу і відповідальність.

Представники покоління адаптувалися до технологій. Комфортно почувають себе при використанні новими засобами комунікації, але при цьому користуються ними тільки для виконання робочих завдань. У покоління Х переважають сімейні цінності, він більшою мірою сконцентровані на своїх дітях і батьках. Вони стримані в роботі і мають значний рівень занепокоєння щодо гарантії свого робочого місця. Ставлення до роботи: я працюю, для того щоб жити.

Дослідження показують, що дане покоління з великими труднощами переглядає свій звичний вибір і менше всіх інших поколінь демонструє лояльність до брендів. Дане покоління орієнтоване на стабільні відомі бренди, позитивне ставлення до товару у представників покоління Х зростає при використанні відомих і авторитетних особистостей.

При просуванні товару для даного покоління рекомендується демонструвати вигоди в економії часу. Для створення і зміцнення емоційного зв**’**язку зі споживачами покоління Х допомагає прийом «ностальгії» - повернення брендом приємних образів минулого в сучасний світ.

***Generation Y***

Generation Y – споживачі, народжені в період з 1979-1994. Дане покоління також часто називають Millennials або другою хвилею / відродженням покоління Baby Boomers.

Покоління Y зросла в період розвитку технологій, вони досить просто адаптуються до нових технологій і використовують їх. Представники покоління Y активно використовують останні досягнення ринку, щоб виконати свою роботу краще і ефективніше. Вони завжди знаходяться на зв**’**язку, вважають за краще обговорювати всі питання за допомогою телефонного зв**’**язку та електронної пошти.

Представники цього покоління демонструють високий інтерес до сім**’**ї, релігії і соціальним групам. Вони вважають за краще баланс і стабільність в сім**’**ї, гнучкий графік роботи. При виборі між роботою і сім**’**єю – виберуть сім**’**ю.

Незважаючи на високі сімейні цінності представники покоління Y орієнтовані на результат і успіх, є цілеспрямованими особистостями, не боятися складних завдань і відповідальності. Відкрито постійного навчання. Орієнтовані на роботу в команді, добре поводяться в колективі. Потребують постійне похвали і визнання результатів роботи.

У меншій мірі схильні до впливу присутності відомих особистостей в рекламі продукту. Думка батьків є важливим і значущим при здійсненні вибору. Батьки є еталоном і героями.

Представники покоління Y мають підприємницькими рисами характеру і досить практичні в своєму виборі. Вони цінують розумні ціни в сукупності з гарною якістю товару і позитивні досвід використання, визнають бренди з чітким ясним простим позиціонуванням, а не з розпливчастими прикрашеними клеймами.

***Generation Z***

Generation Z – споживачі, народжені в період 1995-2010. Майбутнє споживання товарів і послуг залежить від даного покоління. Дане покоління не володіє досвідом споживання в епоху відсутності Інтернету.

Представники покоління Z дуже комфортно себе почувають серед великої кількості інформації та інформаційного шуму, досить мобільні, вітають технологічні нововведення, не мають жорстких рамок поведінки і усталених шаблонів. Представляють найбільш різноманітну структуру особистостей і індивідуальностей, яких приваблює креатив, нові відчуття, новий досвід.

***Приклад покоління в Японії «kogals»***

«Kogals» представляють собою унікальний сегмент молодих жінок, які закінчили вищу школу, які проживають у великих містах. Представниці даного покоління дуже відкрито і помітно демонструють свій рівень доходу через специфічні смаки до музики, моди і соціальних спільнот. Вони є ініціаторами нововведень в області гаджетів.

Наприклад, саме «kogals» першими почали змінювати звичні рінгтони мобільних пристроїв на пісні відомих виконавців, а також змінювати заставки на екранах зі стандартних за замовчуванням на милі фотографії

Виробники прислухаються до даному поколінню, приділяють особливу увагу негативному відгуку на товари і послуги, часто запозичують винайдені нововведення покоління, застосовуючи їх в своїх нових продуктах

# **ТЕМА. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ПРОЄКТУ: МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН**

ЗАВДАННЯ

1. Ознайомитися зі змістом плану маркетингу бізнес-плану. Розглянути приклади

2. Розробити план маркетингу власного бізнес-плану:

– мета маркетингу

– стратегія маркетингу

– финансове забеспечення плану маркетинга

3. Скласти перелік проблемних питань щодо розробки даного розділу бізнес-плану

**ТЕОРЕТИЧНІ МАТЕРІАЛИ**

Маркетинговий розділ бізнес-плану повинен відповісти на ряд питань:

**–** Який образ потенційного покупця вашого товару – соціальний шар, рівень доходів, моделі поведінки?

**–** Як ви оцінюєте ваше значення в обраному сегменті ринку?

**–** Чи буде оголошена війна конкурентам?

**–** Який передбачуваний чистий дохід від продажів?

**–** Чи будуть системи знижок і пільг?

**–** Які канали розповсюдження товарів краще?

**–** Чи ефективні вжиті заходи щодо просування товарів?

**–** Чи достатньо фінансується реклама?

***З чого складається маркетинговий план для бізнес плану***

***ЦІЛІ МАРКЕТИНГУ***

Саме тут потрібно зрозуміти, навіщо потрібні маркетингові дослідження і технології в бізнесі, тобто які цілі досягаються за допомогою маркетингу. Задача адміністрації компанії – переведення цілей бізнесу в якість цілей маркетингу. До прикладу, якщо вашою ціллю є збільшення прибутку на 40%, то маркетинговими цілями будуть:

* збільшення входження в епіцентр продажів;
* збільшення і підтримка споживчого потоку в епіцентрі продажів;
* збільшення швидкості перетворення потенційних споживачів в покупців;
* зміцнення бренду.

***ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ***

Потрібно коротко охарактеризувати цільову аудиторію вашого бізнесу, оскільки багато елементів стратегії маркетингу базуються на особливостях цільового ринку та аудиторії. Якщо у вас вже є результати аналізу ринку і галузі з визначеними сегментами в цифровому вираженні, то потрібно просто вказати в якому з сегментів знаходиться переважаюча частина вашої цільової аудиторії і, за необхідності, конкретизувати його. До прикладу, цільовою аудиторією є жінки з міста «М», доходи яких перевищують 10 тис. грн./міс. Це біля 20 тис потенційних споживачів нашого товару. З допомогою нашої продукції вини вирішують проблему «П».

***КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ***

Практично неможливою для виконання задачею є знаходження абсолютно вільної ринкової ніші та роботи на вільному від конкурентів просторі. Одною з основних цілей маркетингової стратегії є забезпечення наявності переваг вашого товару над товаром, представленим конкурентами. Для цього необхідно відповісти на питання:

* чому покупець повинен віддати перевагу вашому товару, замість того, щоб використовувати уже перевірену продукцію конкурента;
* якими є основні відмінності між вашим товаром і товаром конкурентів (опишіть ваші конкурентні переваги);
* якими є відмінності в характеристиках товару/послуги і товару/послуги, які пропонуються конкурентами;
* чи є щось, що пропонується вашою компанією, і чого не може запропонувати конкурент;
* яку позицію займає ваша компанія в вибраній для бізнесу ніші по відношенню до конкурентів.
* Зверніть увагу на те, що відповіді на ці питання потрібно давати не зі своєї точки зору, а з точки зору конкурентів.

***СТРАТЕГІЯ ЦІНОУТВОРЕННЯ***

Тут повинна бути описана тактика, яка буде застосовуватись з огляду на ціноутворення. Тактика ціноутворення багато в чому будуть залежати від обраної цільової аудиторії. Якщо цільова аудиторія може собі дозволити покупку товару по більш високій ціні, то і вам потрібно подумати над збільшенням ціни. Якщо ж конкурентами пропонується товар тієї ж якості по більш низькій ціні, варто подумати над її пониженням або підвищенням якості. Потрібно вказати все, що буде пов**’**язано з ціною, як і те, яким буде її вплив на залучення потенційних споживачів.

Спеціалісти пропонують при формуванні ціни відштовхуватись від:

* ціни конкурентів, якщо у них аналогічна продукція;
* попиту на продукцію;
* методу «собівартість + цільовий прибуток»;
* методу «унікальні якості продукту».

***ТАКТИКА РЕКЛАМИ***

Тут описуються рекламні матеріали і перелік маркетингових інструментів, які будуть використані в плані маркетингу. Найчастіше рекламними матеріалами є:

* поліграфічна продукція;
* рекламні ролики по радіо, на ТБ, а також блоки в періодичних друкованих виданнях;
* інтернет-реклама;
* зовнішні рекламні щити і сіті-лайти;
* різноманітні акції, спонсорська реклама;
* особисте використання співробітниками компанії;
* інші рекламні послуги.

***Стратегічний SWOT-аналіз***

SWOT аналіз є елементом, який повинен привнести реальність у ваш бізнес-плані. Чому реальність? На основі аналізу SWOT ми повинні подивитися, наскільки реально ми аналізували і планували, побачити свої сильні і слабкі сторони, а також можливості і загрози. Абревіатура SWOT походить від перших букв наступних слів:

Strengths – сильні сторони, переваги;

Weaknesses – слабкі сторони, недоліки;

Opportunities – шанси, можливості;

Threats – загрози, небезпеки.

Цей розділ бізнес плану невеликий за обсягом і займає не більше однієї сторінки. Але сам процес аналізу складний і займе чимало часу.

Краще рішення – проводити SWOT аналіз в 3 етапи:

* Сканування і аналіз внутрішньої і зовнішньої бізнес середовища.
* Побудова матриці SWOT.
* Визначення стратегій.

***SWOT аналіз - 4-х крокова інструкція***

Для більшої наочності, розділимо процес SWOT аналізу по крокам, кожен з яких представлений декількома питаннями. Відповіді на ці питання і є, по суті, процес проведення SWOT аналізу. І так.

***Крок 1. Сканування бізнес оточення***

На цьому етапі, оглядаючи наше бізнес оточення, ми повинні визначити чинники, які впливають або можуть впливати на наш бізнес. Всі фактори можна буде розділити на внутрішні і зовнішні. Для того, щоб визначити ці чинники, дайте відповідь на наступні питання:

1. Які юридичні чинники (закони та інші регулятивні норми) впливають (або можуть впливати) на мій бізнес?

2. Які екологічні фактори впливають (або можуть впливати) на мій бізнес?

3. Які політичні чинники впливають (або можуть впливати) на мій бізнес?

4. Які економічні фактори впливають (або можуть впливати) на мій бізнес?

5. Які географічні чинники впливають (або можуть впливати) на мій бізнес?

6. Які соціальні чинники впливають (або можуть впливати) на мій бізнес?

7. Які технологічні чинники впливають (або можуть впливати) на мій бізнес?

8. Які культурні фактори впливають (або можуть впливати) на мій бізнес?

9. Які ринкові чинники впливають (або можуть впливати) на мій бізнес?

Відповіді на перші 9 питань дають вам інформацію про зовнішні чинники, тобто, про тих впливах на ваш бізнес, які є у вашому оточенні незалежно від існування вашого бізнесу. Всі ці питання, так чи інакше, варто собі поставити, щоб повністю розуміти, що може зробити який-небудь вплив на ваш бізнес. Звичайно, різні фактори будуть мати різний вплив в різних бізнес сферах, але це ви якраз і зрозумієте, відповідаючи на це питання.

10. Чи впливає (або може впливати) на мій бізнес фактор конкуренції?

11. Чи впливає (або може впливати) на мій бізнес фактор менеджменту і управління бізнесом?

12. Чи впливає (або може впливати) на мій бізнес фактор обраної бізнес стратегії?

13. Чи впливає (або може впливати) на мій бізнес фактор структури бізнесу?

14. Чи впливає (або може впливати) на мій бізнес фактор співробітників?

15. Чи впливає (або може впливати) на мій бізнес фактор поставлених бізнес цілей?

16. Чи впливає (або може впливати) на мій бізнес фактор лідерства?

17. Чи впливає (або може впливати) на мій бізнес фактор оперативного управління?

18. Чи впливає (або може впливати) на мій бізнес фактор технології в бізнесі?

Відповіді на питання з 10 по 18 дадуть вам інформацію про те, які фактори, пов**’**язані з появою на ринку вашого бізнесу, нададуть[вплив на розвиток бізнесу](http://predprinimatel-pro.ru/kak-razvivat-biznes/)в цілому. Перелік може бути не вичерпним, тут багато що залежить від сфери діяльності, але це основні моменти.

І так, відповівши на вищевказані питання, у вас буде майже повний набір чинників, від яких в тій чи іншій мірі залежить ваш бізнес. Далі слід їх проаналізувати і винести правильні для себе висновки. У зв**’**язку з цим переходимо до наступного кроку нашої інструкції, як робити SWOT аналіз.

***Крок 2. Аналіз бізнес оточення***

На цьому етапі SWOT аналізу ми повинні більш детально розібрати всі перераховані вище фактори і зрозуміти, що вони для нас і нашого бізнесу власне представляють. Зробимо це, як ви здогадуєтеся, через кілька питань. Ось вони:

19. Які юридичні чинники для нашого бізнесу можуть бути загрозою, а які можливістю?

20. Які політичні чинники для нашого бізнесу можуть бути загрозою, а які можливістю?

21. Які екологічні[фактори для нашого бізнесу](http://predprinimatel-pro.ru/stati/principy-uspeha/klyuchevyie-faktoryi-uspeha-v-biznese/)можуть бути загрозою, а які можливістю?

22. Які економічні чинники для нашого бізнесу можуть бути загрозою, а які можливістю?

23. Які географічні чинники для нашого бізнесу можуть бути загрозою, а які можливістю?

24. Які соціальні чинники для нашого бізнесу можуть бути загрозою, а які можливістю?

25. Які технологічні чинники для нашого бізнесу можуть бути загрозою, а які можливістю?

26. Які культурні чинники для нашого бізнесу можуть бути загрозою, а які можливістю?

27. Які ринкові чинники для нашого бізнесу можуть бути загрозою, а які можливістю?

28. Як і наскільки конкуренція і конкуренти впливають (або можуть впливати) на мій бізнес? Які мої сильні і слабкі сторони з цієї точки зору?

29. Як і наскільки[менеджмент і управління бізнесом](http://predprinimatel-pro.ru/kak-vesti-biznes/kak-upravlyat-biznesom/)впливає (або може впливати) на мій бізнес? Які мої сильні і слабкі сторони з цієї точки зору?

30. Як і наскільки обрана бізнес стратегія впливає (або може впливати) на мій бізнес? Які мої сильні і слабкі сторони з цієї точки зору?

31. Яка структура бізнесу, як і наскільки впливає (або може впливати) на мій бізнес? Які мої сильні і слабкі сторони з цієї точки зору?

32. Як і наскільки співробітники і команда впливають (або можуть впливати) на мій бізнес? Які мої сильні і слабкі сторони з цієї точки зору?

33. Як і наскільки поставлені бізнес цілі впливають (або можуть впливати) на мій бізнес? Які мої сильні і слабкі сторони з цієї точки зору?

34. Які лідерські якості, як і наскільки впливають (або можуть впливати) на мій бізнес? Які мої сильні і слабкі сторони з цієї точки зору?

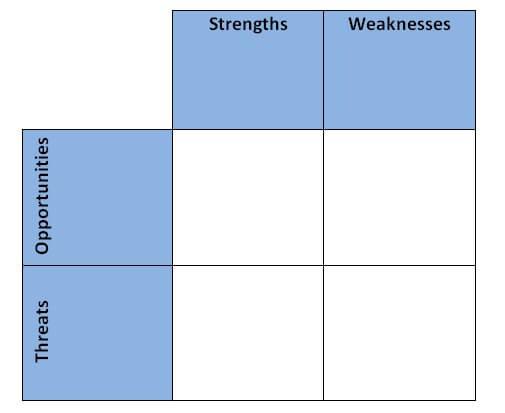
35. Які чинники оперативного управління, як і наскільки впливають (або можуть впливати) на мій бізнес? Які мої сильні і слабкі сторони з цієї точки зору?

36. Які бізнес технології, як і наскільки впливають (або можуть впливати) на мій бізнес? Які мої сильні і слабкі сторони з цієї точки зору?

Отже, проаналізувавши відповіді на ці питання, ми зможемо зрозуміти, де ми досить сильні або навіть випереджаємо конкурентів, а в чому потрібно додати або чого побоюватися. Така інформація дуже цінна. На ній ви будете базувати величезна кількість бізнес рішень.

***Крок 3. SWOT матриця***

Обчисливши всі фактори, що впливають на бізнес, і згрупувавши їх в чотири квадрати, ми отримуємо матрицю SWOT аналізу, як на фото нижче. Таким чином, ми класифікували всі можливі впливи на наш бізнес в 4-х категоріях: Strengths, Weaknesses, Opportunities і Threats. Завдяки цій матриці, ми краще розуміємо власний бізнес, і, відповідно, нам простіше приймати грамотні рішення.



Матриця SWOT аналізу

***Крок 4. SWOT стратегії***

Гладячи на SWOT матрицю, нескладно помітити, що в кожному її квадраті перетинаються два елементи. З цього **«**перетину**»**, по суті, ми можемо витягти окрему бізнес стратегію і на основі її розвивати бізнес. В принципі все просто, але давайте, проте, більш детально розберемо кожну з них.

SO Стратегія – заснована на Strengths (сильні сторони) і Opportunities (можливості). Вона має на увазі максимальне використання всіх сильних сторін і можливостей.

WO Стратегія – заснована на Weaknesses (слабкі сторони) і Opportunities (можливості). Вона має на увазі роботу з подолання слабкостей свого бізнесу за допомогою всіх можливостей.

ST Стратегія – заснована на Strengths (сильні сторони) і Threats (загрози). Вона має на увазі максимальне використання всіх сильних сторін для запобігання зовнішніх загроз.

WT Стратегія – заснована на Weaknesses (слабкі сторони) і Threats (загрози). Вона має на увазі повне поліпшення бізнесу та усунення недоліків і загроз.

Всі ці стратегії мають право на існування, причому іноді навіть одночасно. Адже в бізнесі не буває так, щоб все було рівно, і завжди є і слабкості, і переваги, і небезпеки, і можливості. Так, що розуміння цих речей і наявність відповідних стратегій – важливий захисний механізм для бізнесу.

# **ТЕМА. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ПРОЄКТУ: ПЛАН ВИРОБНИЦТВА**

ЗАВДАННЯ

1. Ознайомитися зі змістом плану виробництва бізнес-плану. Розглянути приклади

2. Розробити план виробництва власного бізнес-плану:

– виробництво нового товару;

– технології;

– асортимент продукції;

– наявність і необхідні потужності виробництва;

– матеріальні фактори виробництва;

– опис виробничого процесу;

– канали розподілу продукції;

– просування: промо-стратегі, виставки, ярмарки, лобіювання;

– конкурентоспроможність.

3. Скласти перелік проблемних питань щодо розробки даного розділу бізнес-плану

**ТЕОРЕТИЧНІ МАТЕРІАЛИ**

Цей розділ бізнес плану повинен містити докладний опис виробничого процесу. Крім того, тут потрібно надати такі важливі розрахунки:

* Яку максимальна кількість високоякісної продукції ви можете виробляти (на добу, на місяць або квартал)?
* Чи будете ви залучати субпідрядників? Якщо так – хто вони, які операції виконуватимуть, які витрати на субпідрядників передбачені?
* Яке обладнання потрібно придбати або взяти в оренду; яка його вартість?
* Чи потрібні додаткові приміщення під склади?
* Яка кількість персоналу буде потрібна для забезпечення виробництва; які витрати на заробітну плату?
* Перелік необхідної сировини з зазначеними цінами; хто і чому буде постачальником сировини
* Розрахунок постійних і змінних витрат; собівартості продукції
* Надати графіки схем виробничих потоків

***ПЛАН ВИРОБНИЦТВА: В ТАБЛИЦЯХ***

П’ятий розділ бізнес-плану, містить опис всього виробничого процесу, і готується тільки тими підприємцями, які збираються займатися виробництвом будь-якої продукції або наданням послуги.

Залежно від виду бізнесу в виробничому плані дається короткий опис технологічного процесу виготовлення продукції або надання послуги.

Виробничий план формується на основі плану збуту продукції, що випускається або надання послуги.

Для грамотного представлення бізнес-плану, потрібно добре знати яка сировина та допоміжні матеріали можуть знадобитися для успішної роботи компанії. І ці потреби повинні бути чітко скоординовані з заявленим, для роботи компанії, обладнанням.

Необхідно вказати, у кого і на яких умовах планується придбання сировини, як буде проводитися його доставка, відповідність поставок виробничим циклом. Чим більше продуманим і детальнішим буде опис, тим надійніше буде виглядати бізнес-план.

Так само варто обумовити всі можливі нюанси з персоналом компанії. Загалом, в цьому розділі складається повний опис всіх виробничих ресурсів компанії. Головне завдання даного розділу – підтвердити розрахунками, що створювана фірма (індивідуальний підприємець) в стані реально виробляти необхідну кількість товарів (послуг) в потрібні терміни та з необхідною якістю.

В розділі необхідно вказати:

1) де будуть вироблятися товари (послуги) – на діючому або на знову створюваному підприємстві;

2) які для цього будуть потрібні потужності в даний час і в майбутньому;

3) де, у кого, на яких умовах будуть закуповуватися сировина, матеріали та комплектуючі деталі;

4) чи передбачається виробнича кооперація і з ким;

5) яке обладнання буде потрібно і де намічається його придбати?

Одночасно вирішується питання про контроль якості продукції, що випускається (послуг).

Якщо передбачається створити не виробниче підприємство, а торгову точку, то даний розділ можна назвати торговим планом і описати в ньому процедуру закупівлі товарів, систему контролю за рівнем товарних запасів і план складських приміщень. В цьому випадку необхідно вказати на наступні:

– у кого передбачається закуповувати товар;

– чи є відповідне приміщення для магазину і для складу?

Завершити даний розділ бізнес-плану необхідно оцінкою можливих витрат виробництва та їх змін в перспективі. Крім того, в даному розділі необхідно описати всі використовувані підприємцем приміщення, офіси, виробничі приміщення або склади. Вказати – знаходяться вони у власності або компанія їх орендує, що розміщується в цих приміщеннях,

Зміст розділу відображається в таблицях:

Таблиця 1. Потреба в обладнанні, інструментах, інвентарі та інших технічних засобах для початку роботи

| № з\п | Найменування обладнання, інструменту та інших технічних засобів | Кількість, од. | Постачальники | Умови поставки | Орієнтовні ціни (грн.) |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 |  |  |  |  |  |
| . ... |  |  |  |  |  |
|  | Разом |  |  |  |  |

Таблиця 2. Потреба в приміщення, його коротка характеристика, умови надання (є в наявності, оренда, і придбання).

| № з\п | Назва приміщення | Кількість, од. | Площа, кв.м | Вимоги до приміщення | Умови надання | Вартість, грн. |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 |  |  |  |  |  |  |
| ... |  |  |  |  |  |  |
|  | Разом |  |  |  |  |  |

Таблиця 3. Обладнання, інструменти, інвентар та інших технічні засоби, наявні в наявності.

| № з\п | Найменування обладнання, інструменту та інших технічних засобів | Кількість, од. | Орієнтовні ціни (грн.) |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 |  |  |  |
| ... |  |  |  |
|  | Разом |  |  |

Таблиця 4. Обладнання, інструменти, інвентар та інших технічні засоби, які необхідно придбати.

| № з\п | Найменування обладнання, інструменту та інших технічних засобів | Кількість, од. | Постачальники | Умови поставки | Орієнтовні ціни (грн.) |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 |  |  |  |  |  |
| ... |  |  |  |  |  |
|  | Разом |  |  |  |  |

Таблиця 5. Амортизаційні відрахування

| № з\п | Найменування об’єкта амортизації | Термін корисного використання, років | Норма амортизації,% | Сума амортизаційних відрахувань, грн. |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 |  |  |  |  |
| ... |  |  |  |  |
|  | Разом |  |  |  |

Таблиця 6. Потреба в витратних матеріалах (сировина, матеріали, корми тощо) в місяць

| № з\п | Найменування витратних матеріалів | од.вим. | Кількість | Орієнтовні ціни, грн. за од. | Разом витрат, грн. | Постачальники | Умови поставки |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |
| ... |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Разом |  |  |  |  |  |  |

Таблиця 7. Поточні витрати на місяць

| № з\п | Найменування поточних витрат | од.вим. | Кількість | Орієнтовні ціни, грн. за од. | Разом витрат, грн. | Постачальники | Умови поставки |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |
| ... |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Разом |  |  |  |  |  |  |

Завершити розділ необхідно визначенням потреби в персоналі і передбачуваним обсягом виробництва продукції (надання послуг) за періодами.

Таблиця 8. Потреба в персоналі

| № з\п | Посада | Кількість працівників, осіб | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 20\_\_ / квартал | | | | | 20\_\_ | 20\_\_ |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Разом |  |  |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ... |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Разом |  |  |  |  |  |  |  |

Таблиця 9. План виробництва (надання послуг)

| № з\п | Показники | од.вим. | 20\_\_ рік / квартал | | | | | 20\_\_ | 20\_\_ |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Разом |  |  |
| 1 | Найменування продукції (послуги) 1 | | | | | | | | |
| Обсяг випуску продукції (надання послуг) | од. |  |  |  |  |  |  |  |
| Ціна за одиницю товару (послуги) | грн. |  |  |  |  |  |  |  |
| Виручка від реалізації продукції (послуг) | грн. |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Найменування продукції (послуги) 2 | | | | | | | | |
| Обсяг випуску продукції (надання послуг) | од. |  |  |  |  |  |  |  |
| Ціна за одиницю товару (послуги) | грн. |  |  |  |  |  |  |  |
| Виручка від реалізації продукції (послуг) | грн. |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Всього виручки від реалізації продукції (послуг) | грн. |  |  |  |  |  |  |  |

***ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН: ДЕТАЛЬНІШЕ***

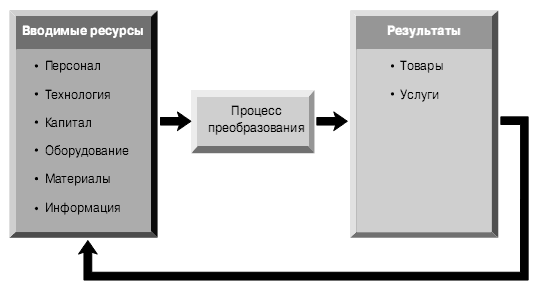
Виробничий план – невід’ємна частина будь-якого бізнес-плану, в якій повинні бути описані всі виробничі або інші робочі процеси фірми. Тут необхідно розглянути всі питання, пов’язані з виробничими приміщеннями, їх розташуванням, c обладнанням і персоналом, а також приділити увагу планованому залучення субпідрядників. Слід коротко пояснити, як організована система випуску товарів (надання послуг) і як здійснюється контроль над виробничими процесами. Необхідно також приділити увагу питанням розташування виробничих потужностей і розміщення інструментів, обладнання та робочих місць. У цьому розділі повинні бути вказані терміни поставок і перераховані основні постачальники; описано, наскільки швидко фірма може збільшити або скоротити випуск товарів або надання послуг.

Основне завдання цього розділу бізнес-плану – визначення і аргументація вибору фірмою того чи іншого виробничого процесу і устаткування.

Слід зазначити, що до написання даного розділу бізнес-плану залучаються галузеві спеціалізовані проектні компанії, що цілком зрозуміло, оскільки вибір технології і способу організації виробничого процесу багато в чому визначає ефективність будь-якого виробничого проекту.

***ВИРОБНИЧА СИСТЕМА***

Будь-яка організація має виробничу систему, в яку надходять різні вводяться ресурси (персонал, технології, капітал, обладнання, матеріали та інформація) і в якій вони перетворюються в товари або послуги (рис. 1).

  
*Рис. 1. Виробнича система*

***ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЦТВА***

Виробничі плани зазвичай класифікуються за широтою охоплення (стратегічні та операційні), часових рамок (короткострокові і довгострокові); характером (загальні і конкретні) і способу використання (одноразові і постійні) (табл. 1).

*Таблиця 1. Типи виробничих планів*

| *Широта охоплення* | *Часові рамки* | *Характер* | *Спосіб використання* |
| --- | --- | --- | --- |
| стратегічні | довгострокові | загальні | одноразові |
| операційні | Короткострокові | конкретні | постійні |

Якщо говорити про довгострокове стратегічне планування, то на цьому рівні приймаються рішення за чотирма основними напрямками:

– завантаження виробничих потужностей (в якій кількості буде здійснюватися товар або надаватися послуга);

– розміщення виробничих потужностей (де буде проводитися товар або надаватися послуга);

– виробничий процес (які виробничі методи і технології будуть застосовуватися для випуску товару або надання послуги);

– розміщення інструментів і обладнання (як розміщуватимуться робочі центри та обладнання на підприємствах).

Вирішивши для себе ці стратегічні питання, розробник повинен також скласти і включити в виробничий план свого бізнес-плану три наступних документа: загальний (агрегатний) план (який загальний виробничий план за всіма видами товарів або послуг, пропонованих фірмою), головний графік робіт (скільки одиниць кожного виду товару або послуг повинна буде випустити або надати фірма за певний період часу) і план потреби фірми в матеріальних ресурсах (які матеріали і в якій кількості будуть потрібні компанії для виконання головного графіка робіт). Ці плани називаються тактичними.

***ПЛАНУВАННЯ ЗАВАНТАЖЕННЯ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ***

Припустимо, що фірма АБВ вирішила випускати газонокосарки. Шляхом всебічного маркетингового дослідження та аналізу ринку вона визначає, що найбільшим попитом у споживачів користуються інструменти середнього класу. Отже, фірма знає, що їй слід випускати. Далі їй треба визначити, в якій кількості виробляти товар, тобто скільки газонокосарок обраної моделі треба виробляти за певний період часу. Саме від цього рішення будуть залежати інші питання, пов’язані з плануванням завантаження виробничих потужностей.

Планування завантаження виробничих потужностей базується на прогнозах майбутнього попиту, які трансформуються у вимоги до обсягів виробництва. Наприклад, якщо фірма АБВ буде випускати газонокосарки тільки однієї конкретної моделі, планує продавати їх в середньому по 3000 грн. за штуку і передбачає, що протягом першого року зможе досягти обсягу продажів в розмірі 3 млн. грн., отже, їй будуть потрібні виробничі потужності, що дозволяють випускати 1000 косарок в рік (3000 \* 1000 = 3000000 грн.). Так визначаються фізичні вимоги до завантаження виробничих потужностей. Зрозуміло, що якщо компанія АБВ буде виробляти кілька моделей газонокосарок і ще який-небудь інвентар, то в цьому випадку розрахунки будуть більш складними.

Якщо компанія існує давно, то комерційний прогноз майбутнього попиту порівнюється з її фактичними виробничими потужностями, що дозволяє визначити, чи знадобляться їй при такому попиті додаткові потужності. Слід зазначити, що планування завантаження виробничих потужностей – це діяльність, якою займаються не тільки виробничі фірми, але і компанії сфери послуг. Так, адміністратори навчальних закладів аналогічним чином визначають кількість місць, необхідних для забезпечення навчального процесу для прогнозованого числа студентів, а менеджери мереж швидкого харчування - скільки гамбургерів їм потрібно приготувати в годину пік.

Коли дані комерційного прогнозу щодо майбутнього попиту трансформовані в вимоги до завантаження виробничих потужностей, компанія приступає до розробки інших планів, які повинні забезпечити їй виконання цих конкретних вимог. Однак і фірмі, і особам, яким вона представить свій бізнес-план, слід пам’ятати, що плани завантаження виробничих потужностей згодом можуть змінюватися - як у бік збільшення, так і зменшення. У довгостроковій перспективі ці показники змінюються досить суттєво, тому що фірма купує нове устаткування або продає наявні у неї виробничі потужності, але в короткостроковому періоді модифікації не повинні бути значними. Компанія може ввести додаткову робочу зміну, змінити обсяг понаднормових робіт, скоротити тривалість деяких робочих змін, тимчасово призупинити виробництво або запросити сторонні організації в якості субпідрядників для виконання тих чи інших операцій. Крім того, якщо товар компанії можна зберігати тривалий час і особливо якщо він носить сезонний характер (як, наприклад, газонокосарки компанії АБВ), в періоди спаду попиту вона може створювати додаткові запаси і реалізовувати їх в періоди пікових продажів, тобто в той час, коли наявні у неї виробничі потужності не здатні повною мірою задовольнити попит на її товари. В періоди спаду попиту вона може створювати додаткові запаси і реалізовувати їх в періоди пікових продажів, тобто в той час, коли наявні у неї виробничі потужності не здатні повною мірою задовольнити попит на її товари. в періоди спаду попиту вона може створювати додаткові запаси і реалізовувати їх в періоди пікових продажів, тобто в той час, коли наявні у неї виробничі потужності не здатні повною мірою задовольнити попит на її товари.

***ПЛАНУВАННЯ РОЗМІЩЕННЯ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ***

Якщо фірма планує в майбутньому розширювати свої виробничі потужності, в описуваному нами розділі бізнес-плану вона повинна вказати, що за будівлі та споруди їй знадобляться для забезпечення нормального робочого процесу. Цю діяльність називають плануванням розміщення виробничих потужностей. Дислокація будинків і споруд будь-якої компанії, перш за все, залежить від того, які фактори найсильніше впливають на її загальні виробничі витрати і витрати на збут. Це такі фактори, як наявність кваліфікованого персоналу, витрати на оплату праці, вартість електроенергії, близькість постачальників і споживачів і т.д. Слід зазначити, що важливість і значимість цих факторів, як правило, варіюється в залежності від бізнесу, в якому працює компанія.

Так, наприклад, багато фірм, що працюють в сфері високих технологій (і потребують в першу чергу в великому числі кваліфікованих технічних фахівців для нормального функціонування), зосереджені у великих містах, де є університети і великі науково-дослідні центри. З іншого боку, багато компаній, що спеціалізуються на трудомісткий виробництві, розміщують свої виробничі потужності за кордоном – як правило, в країнах з низьким рівнем заробітної плати. Наприклад, багато компаній, що займаються розробкою програмного забезпечення, активно створюють науково-дослідні центри в Індії, яка останнім часом славиться своїми фахівцями в цій галузі, здатними працювати з не менш високою продуктивністю, ніж їх американські і європейські колеги, але за значно меншу плату. Американські виробники автомобільних покришок традиційно будують свої підприємства на півночі штату Огайо, що дозволяє їм працювати в безпосередній близькості від своїх основних споживачів - гігантських автомобілебудівних компаній Детройта. Якщо ж говорити про сервісних фірмах, то для них вирішальним чинником зазвичай є зручність споживачів, в результаті чого більшість великих торгових центрів розміщують на великих автомагістралях, а кафе і ресторани - на жвавих міських вулицях.

Які ж чинники будуть найбільш важливими для фірми АБВ з нашого прикладу? Очевидно, що їй буде потрібно кваліфікований технічний персонал, що вміє проектувати і виробляти газонокосарки. Не меншу роль відіграє в даному випадку і розміщення споживачів, що означає, що свої підприємства їй найкраще розмістити поблизу великих сільськогосподарських центрів. Після вибору регіону фірмі буде потрібно вибрати конкретне місце і земельну ділянку.

***ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПРОЦЕСУ***

В ході планування виробничого процесу компанія визначає, яким саме способом буде проводитися її продукт або послуга. Складаючи план виробничого процесу для включення його в свій бізнес-план, фірма повинна ретельно проаналізувати і оцінити наявні у неї виробничі методи і технології і вибрати ті, які зможуть найбільш ефективно сприяти досягненню її конкретних виробничих цілей. При виборі будь-якого виробничого процесу, як у виробничій, так і в сервісній сфері, існують різні варіанти. Наприклад, починаючи свій шлях в ресторанному бізнесі, компанія може вибирати між підприємством швидкого обслуговування; підприємством швидкого обслуговування з обмеженим меню; підприємством, що спеціалізується на доставці готових страв або на обслуговуванні автомобілістів; вона може вибрати такий варіант, як ресторан типу «люкс», що пропонує страви для гурманів, і т.д. Плануючи свій виробничий процес, фірма повинна відповісти на ряд ключових питань, які і визначать її остаточний вибір. Яка технологія буде нею використовуватися: стандартна або персоналізована? Якою мірою буде автоматизовано її виробничий процес? Що важливіше для фірми: ефективність чи гнучкість виробничої системи?

Так, наприклад, фірма АБВ цілком може вибрати такий поширений і ефективний спосіб організації виробничого процесу, як конвеєрна збірка, особливо якщо вона не планує виробляти газонокосарки за спеціальними замовленнями клієнтів. Але якщо компанія має намір випускати персоналізовані товари з урахуванням конкретних побажань споживачів, – що, слід визнати, стає все більш і більш поширеним підходом як у виробничій, так і сервісної сфері, –- то їй, звичайно, знадобляться зовсім інші технології і виробничі методи.

Слід зазначити, що планування виробничого процесу - завдання надзвичайно важливе і складне. Визначити оптимальне поєднання таких показників, як рівень витрат, якість, ефективність праці і т.д., дуже важко, оскільки між ними існує тісний взаємозв’язок. Це означає, що навіть незначна зміна одного компонента виробничого процесу зазвичай тягне за собою цілий ряд змін в інших його компонентах. Саме внаслідок цієї складності завдання планування виробничих процесів, як правило, покладається на висококваліфікованих фахівців у виробничій сфері, діяльність яких контролює безпосередньо вище керівництво фірми.

***ПЛАНУВАННЯ РОЗМІЩЕННЯ ОБЛАДНАННЯ***

Останнім стратегічним рішенням при складанні виробничого розділу бізнес-плану є оцінка і вибір оптимального розміщення устаткування, інструментів і робочих центрів. Цю процедуру називають плануванням розміщення обладнання. Мета в даному випадку полягає в тому, щоб фізично розмістити обладнання, інструменти, робочі центри та місця таким чином, щоб забезпечити максимальну ефективність виробничого процесу і при цьому зробити так, щоб персоналу – а часто і споживачам – було зручно їх використовувати.

Складання плану розміщення обладнання починається з оцінки необхідного для цього фізичного простору. На цьому етапі фірма повинна визначити, які виробничі площі, приміщення для зберігання інструментів і обладнання, складські приміщення, майстерні, кімнати для відпочинку працівників, офіси і т.д. їй знадобляться для забезпечення нормального виробничого процесу. Потім на основі вже наявних у неї виробничих планів компанія може оцінити різні варіанти конфігурації і розміщення обладнання з точки зору його виробничої ефективності. В даному випадку виробляти рішення фірмам допомагають найрізноманітніші методи і інструменти – від елементарних масштабованих планів і карт до складних комп’ютерних програм,

Існують три основні підходи до фізичної організації виробничого процесу. У схемі виробничого процесу всі елементи (робочі центри, обладнання, підрозділи) компонуються на виробничих площах на основі подібності функцій, які вони виконують. Другий спосіб розміщення обладнання і робочих місць - лінійна (або потокова) планування розміщення обладнання. В цьому випадку компоненти виробничого процесу розподіляються в просторі відповідно до послідовними етапами виробництва товару. Третій підхід - планування, обумовлена ​​фіксованою позицією вироби. Він використовується в тих випадках, якщо через значних розмірів або з яких-небудь інших причин виготовляється виріб повинен протягом усього виробничого процесу залишатися на одному місці, в фіксованому положенні, а до нього доставляються матеріали, інструменти, обладнання і персонал. Прикладами такого планування можуть служити ангари в авіабудуванні або верфі в суднобудуванні.

***СКЛАДАННЯ ЗАГАЛЬНОГО (АГРЕГАТНОГО) ПЛАНУ***

Визначившись зі стратегічними питаннями, компанія приступає до прийняття тактичних рішень і перш за все – до загального, агрегатному планування своєї виробничої діяльності і необхідних для неї виробничих ресурсів. Результатом даного процесу є документ, відомий під назвою загальний (агрегатний) план, який складається на певний період часу - як правило, на один рік.

Загальна (агрегатний) планування дозволяє компанії включити в бізнес-план, що називається, загальну картину. При складанні загального (агрегатного) плану на основі прогнозів майбутнього комерційного попиту і планування завантаження виробничих потужностей фірмою визначаються рівні запасів, норми виробітку і кількість персоналу (в місяць), який буде потрібно їй протягом найближчого року. Слід пам’ятати, що основна увага при цьому зосереджено на загальній концепції виробництва, а не на конкретних деталях. Так, в ході агрегатного планування розглядаються цілі категорії товарів, а не окремі їх види. Наприклад, в загальному плані компанії, що спеціалізується на випуску лакофарбових матеріалів, буде вказано, скільки літрів фасадної фарби їй буде потрібно виготовити за певний період, проте не конкретизується, яких кольорів і в який розфасовці вона буде випущена. Такі плани особливо важливі для великих виробничих підприємств, що випускають великий асортимент товарів. У невеликій фірмі, яка випускає якийсь один виріб (як, наприклад, компанія АБВ з нашого прикладу), загальний план буде нагадувати швидше головний графік робіт, хіба що складений на більш тривалий період (докладніше про це – в наступному розділі). Таким чином, можна сказати, що правильно складений загальний (агрегатний) план відображає два основних показника діяльності компанії: оптимальну норму виробітку і загальна кількість персоналу, який буде потрібно фірмі в кожен конкретний період в рамках даного плану. випускає якийсь один виріб (як, наприклад, компанія АБВ з нашого прикладу), загальний план буде нагадувати швидше головний графік робіт, хіба що складений на більш тривалий період (докладніше про це – в наступному розділі). Таким чином, можна сказати, що правильно складений загальний (агрегатний) план відображає два основних показника діяльності компанії: оптимальну норму виробітку і загальна кількість персоналу, який буде потрібно фірмі в кожен конкретний період в рамках даного плану. випускає якийсь один виріб (як, наприклад, компанія АБВ з нашого прикладу), загальний план буде нагадувати швидше головний графік робіт, хіба що складений на більш тривалий період (докладніше про це – в наступному розділі). Таким чином, можна сказати, що правильно складений загальний (агрегатний) план відображає два основних показника діяльності компанії: оптимальну норму виробітку і загальна кількість персоналу, який буде потрібно фірмі в кожен конкретний період в рамках даного плану.

***СКЛАДАННЯ ГОЛОВНОГО ГРАФІКА РОБІТ***

Головний графік робіт складається на основі описаного вище загального (агрегатного) плану. Можна сказати, що це більш докладний варіант агрегатного плану. У головному графіку вказуються кількість і тип кожного виду вироби, що випускається компанією; як, коли і де вони будуть виготовлятися на наступний день, на наступному тижні, в наступному місяці; в нього також включаються відомості про необхідну робочій силі і про потреби фірми в товарно-матеріальних запасах (тобто про сукупність всіх запасів підприємства, включаючи запаси сировини і матеріалів, комплектуючих і напівфабрикатів, незавершеного виробництва і готових товарів).

Перш за все, головний графік робіт складається з метою дізагрегіровать загальний (агрегатний) план, тобто розбити його на окремі докладні операційні плани по кожному товару або послузі, які пропонує компанія. Згодом всі ці окремі плани об’єднують в загальний головний графік робіт.

***ПЛАНУВАННЯ ПОТРЕБИ В МАТЕРІАЛАХ***

Визначивши, які саме види товарів або послуг вона буде випускати або надавати, фірма повинна проаналізувати кожен з них і максимально точно визначити свої потреби в сировині, матеріалах, комплектуючих і т.д. Планування потреби в матеріалах - це розширена концепція планування, що включає елементи моделювання і можливість складання різних сценаріїв розвитку подій в залежності від ситуації. Користуючись цією концепцією, фірма може скласти точний графік своїх майбутніх потреб у матеріалах, необхідних для виробництва її кінцевих продуктів, висловивши їх в конкретних числових показниках. Завдяки появі найскладніших комп’ютерних програм сучасні менеджери отримали можливість детально аналізувати всі специфікації і технічні характеристики своїх товарів і послуг, а також точно визначати всі матеріали, сировину і комплектуючі, необхідні для їх виробництва або надання. Ця найважливіша інформація в сукупності з комп’ютеризованими даними по товарно-матеріальних запасів дозволяє менеджерам визначити кількість кожної деталі, наявної на складі, і, отже, обчислити, на який період фірма забезпечена матеріальними запасами. Після того як компанія визначиться з терміном виконання замовлення (тобто часом між підтвердженням замовлення на матеріали та отриманням цих матеріалів) і з вимогами щодо буферних (резервних) запасів (про них ми поговоримо пізніше), всі ці дані вводять в комп’ютер, і вони стають базою для забезпечення фірми необхідними їй матеріальними ресурсами. Таким чином, завдяки системі планування потреби в матеріалах фірма має досить надійні гарантії того,

Новітнє програмне забезпечення для роботи з системами планування потреби в матеріалах володіє воістину величезними можливостями в тому, що стосується планування виробничих операцій і складання графіків робіт. Завдяки йому менеджери, приймаючи рішення про розподіл ресурсів фірми, можуть врахувати різні обмежують і ситуативні чинники, такі як простої обладнання, брак трудових ресурсів, вузькі місця виробничого процесу, дефіцит важливої ​​сировини і т.д.

***ІНСТРУМЕНТИ ВИРОБНИЧОГО ПЛАНУВАННЯ***

Далі розглядаються інструменти складання виробничих планів, завдяки яким фірма може значно підвищити ефективність даного процесу і представити в своєму бізнес-плані дійсно чіткий і повний план своєї майбутньої виробничої діяльності.

Якщо протягом декількох днів спостерігати за роботою менеджерів нижчої ланки, то можна переконатися, що вони постійно обговорюють, які роботи необхідно виконати їх підлеглим, в якому порядку, хто саме і які операції буде виконувати і до якого терміну повинна бути закінчена та чи інша робота. Вся ця діяльність об’єднується під одним загальною назвою – повременное (календарне) планування. Нижче ми розглянемо три основні інструменти, які використовуються менеджерами в цьому процесі: графік Ганта, схему розподілу навантаження і мережевий аналіз PERT.

***ГРАФІК ГАНТА***

Даний інструмент – графік Ганта – був створений на початку 1900-х років Генрі Гант, соратником знаменитого теоретика і практика в сфері наукового управління Фредеріка Тейлора. По суті графік Ганта представляє собою гістограму, на якій по горизонталі відкладаються тимчасові періоди, а по вертикалі - всі види робочої діяльності, для яких, власне, і складається графік. Стовпці відображають запланований і реальний результати виробничого процесу за певний період часу. Таким чином, графік Ганта наочно відображає, які виробничі завдання і коли повинні виконуватися, і дозволяє порівнювати запланований результат з реальним виконанням робіт. Це досить простий, але зручний і корисний інструмент, за допомогою якого менеджери можуть досить точно визначити, що ще потрібно зробити для завершення конкретного робочого завдання або проекту, і оцінити, як воно виконується - з випередженням графіка, за графіком або з запізненням. В останньому випадку їм слід вжити заходів для виправлення ситуації.

***СХЕМА РОЗПОДІЛУ НАВАНТАЖЕННЯ***

Схема розподілу навантаження – це не що інше, як дещо видозмінений графік Ганта. На відміну від графіка Ганта в ній по вертикалі вказуються не види робіт, а відділи або конкретні організаційні ресурси. Завдяки цьому інструменту фірми можуть більш ефективно планувати і контролювати використання виробничих потужностей організації.

***МЕРЕЖЕВИЙ АНАЛІЗ PERT***

Слід, однак, відзначити, що графік Ганта і схема розподілу навантаження зручні, якщо необхідно контролювати виконання відносно невеликого числа різних видів робіт, причому не взаємопов’язаних між собою. Якщо ж фірмі необхідно спланувати масштабний проект, –наприклад, націлений на повну реорганізацію будь-якого з її підрозділів, на зниження витрат або на розробку нового виду товарів або послуг, – то їй буде потрібно координувати дії співробітників різних відділів і служб. Іноді при реалізації таких проектів доводиться координувати сотні і навіть тисячі видів робіт, багато з яких мають виконуватися одночасно, а до інших можна приступати тільки після того, як будуть закінчені попередні. Зрозуміло, наприклад, що під час будівництва будівлі не можна покласти дах, що не звівши стіни.

Мережевий аналіз PERT є діаграму, в якій відображається послідовність всіх робіт, які повинні бути виконані в рамках проекту, а також часові та грошові витрати по кожній з них. Цей метод був розроблений в кінці 1950-х років для координації робіт зі створення підводного човна Polaris – проекту, в якому брали участь більше трьох тисяч різних підрядників. Завдяки мережному аналізу PERT менеджер проекту може визначити, що саме необхідно зробити в рамках проекту і які події будуть залежати один від одного, а також виявити потенційні проблеми проекту. Крім того, за допомогою PERT він без праці порівняє, як можуть вплинути на графік виконання робіт і на витрати по проекту ті чи інші альтернативні дії.

Для того щоб побудувати мережевий графік PERT, необхідно знати і розуміти чотири важливі концепції: події, види робіт, період спаду і критичний шлях. Події – це кінцеві точки, які відокремлюють один від одного основні види робіт і вказують на завершення одного і початок наступного. Види робіт – це час або ресурси, необхідні для переходу від однієї події до іншої. Період спаду – це період часу, протягом якого виконання окремого виду робіт можна уповільнити, і це не призведе до уповільнення реалізації всього проекту. Критичний шлях – це найдовша або займає найбільше часу послідовність подій і видів робіт в мережі PERT. Будь-яка затримка в завершенні подій на критичному шляху незмінно призводить до затримки закінчення проекту в цілому. Іншими словами, види робіт на критичному шляху мають нульовий період спаду.

Для того щоб скласти мережеву діаграму PERT, менеджеру необхідно визначити всі основні види робіт, необхідні для завершення майбутнього проекту, розташувати їх в порядку виконання і оцінити, який час буде потрібно для реалізації кожного з них. Цей процес можна представити у вигляді п’яти етапів.

**1.** Визначити всі значущі види робіт, які належить виконати для завершення даного проекту. В ході виконання кожного з цих видів робіт відбуваються певні події чи досягаються певні результати.

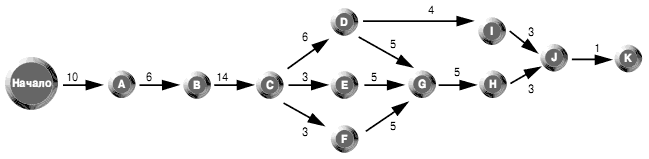
**2.** Визначити порядок подій, що виникли на попередньому етапі.

**3.** Скласти діаграму потоку видів робіт від початку до кінця, визначивши окремо кожен вид робіт і його взаємозв’язок з іншими видами робіт. Події на діаграмі позначаються кружками, а роботи – стрілками; в результаті виходить чітка блок-схема, яка називається PERT-мережею (рис. 2).

**4.**О цінити час, необхідний для виконання кожного виду роботи. Ця операція виконується завдяки використанню так званого зваженого середнього. Для отримання цього показника беруть оптимістичну оцінку часу, t0, Тобто оцінку тривалості виконання того чи іншого виду робіт в ідеальних умовах; найбільш ймовірну оцінку часу, tm, Тобто оцінку тривалості виконання даного виду роботи при нормальних умовах; і песимістичну оцінку часу, tp, Тобто оцінку тривалості виконання роботи в найгірших можливих умовах. У підсумку маємо наступну формулу для обчислення очікуваного часу te:

**5.**https://www.cfin.ru/business-plan/prod_plan-02.gif

**6.**Використовуючи мережеву діаграму, яка оцінює термін виконання кожного виду робіт в рамках проекту, спланувати дати початку і закінчення кожного виду роботи і проекту в цілому.

  
*Рис. 2. Приклад мережевий діаграми PERT*

Як ми вже говорили вище, такий інструмент, як мережевий аналіз PERT, як правило, використовують для планування дуже складних проектів, що складаються з сотень і навіть тисяч подій. Тому розрахунки в даному випадку виконуються за допомогою комп’ютерної техніки із застосуванням спеціального програмного забезпечення.

***МЕТОДИ ВИРОБНИЧОГО ПЛАНУВАННЯ***

Сучасним менеджерам доводиться вирішувати дуже складне завдання – планувати діяльність своїх організацій в складній і гранично динамічного зовнішнього середовища. Для її вирішення добре зарекомендували себе: менеджмент проектів і планування на основі сценаріїв. Обидва методи переслідують одну першорядну мета - підвищити гнучкість компанії, без якої домогтися успіху в сучасному мінливому світі бізнесу неможливо.

***МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЕКТІВ***

Сьогодні дуже багато виробничих фірми працюють на проектній основі. Проектом називають серію взаємозалежних робіт, яка має чіткі точки початку і завершення. Проекти варіюються за значимістю і масштабам; це може бути як проект по запуску космічного корабля, так і організація спортивного заходу на місцевому рівні. Чому ж компанії все частіше організовують і планують свою діяльність на основі проектів? Справа в тому, що цей підхід найкращим чином відповідає динамічній зовнішньому середовищі, що вимагає від сучасних організацій підвищеної гнучкості і вміння швидко реагувати на будь-які зміни ситуації. Сучасні фірми реалізують незвичайні і навіть справді унікальні виробничі проекти, пов’язані з рішенням величезної кількості складних взаємопов’язаних завдань, виконання яких вимагає специфічних навичок і кваліфікації. Все це абсолютно не вписується в стандартні процедури виробничого планування, якими може скористатися фірма в своїй рутинної, повсякденної діяльності. Які ж особливості планування проектів?

***ПРОЦЕС ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТІВ***

В ході реалізації типового проекту робота виконується спеціальною проектною групою, члени якої призначаються для роботи над ним тимчасово. Всі вони підкоряються менеджеру проекту, який координує їх роботу у співпраці з іншими відділами і підрозділами. Однак, оскільки будь-який проект являє собою тимчасовий захід, проектна група існує тільки до того часу, поки не виконає поставлені перед нею завдання. Потім групу розформовують, а її членів перекидають на роботу над іншими проектами, або вони повертаються до відділів, де працюють постійно, або йдуть з компанії.

Процес планування будь-якого проекту, в тому числі і виробничого, включає в себе ряд етапів. Він починається з чіткого визначення цілей проекту. Даний етап обов’язковий, оскільки менеджер і члени команди повинні чітко знати, чого вони повинні досягти до моменту завершення проекту. Потім необхідно визначити всі види робіт, які належить виконати в рамках проекту, і ресурси, необхідні для цього. Іншими словами, на даному етапі необхідно відповісти на таке запитання: які витрати праці і матеріалів будуть потрібні для реалізації цього проекту? Даний етап часто пов’язаний з певними труднощами і вимагає чималих витрат часу, особливо якщо проект принципово новий або навіть унікальний, тобто коли компанія не має ніякого досвіду реалізації проектів такого типу.

Після визначення видів робіт необхідно визначити послідовність їх виконання і взаємозв’язку між ними. Що потрібно зробити в першу чергу? Які роботи можна виконувати одночасно? В даному випадку особа, яка планує виробничий проект, може скористатися будь-яким з інструментів виробничого планування, описаних раніше: скласти графік Ганта, графік розподілу робочого навантаження або мережеву діаграму PERT.

Потім слід скласти графік реалізації проекту. Насамперед попередньо оцінюється термін виконання кожної роботи, а на базі цієї оцінки складається загальний графік проекту і визначаться точна дата його закінчення. Після цього графік проекту порівнюють з встановленими раніше цілями і вносять необхідні зміни і коректування. Якщо виявляється, що термін реалізації проекту занадто великий - що не відповідає цілям компанії щодо даного проекту, – менеджер може виділити додаткові ресурси на найбільш важливі види робіт, щоб прискорити час реалізації всього проекту.

З появою безлічі всіляких комп’ютерних програм, що працюють через Інтернет, процедура планування і управління виробничими проектами значно спростилася. Слід також зазначити, що найчастіше в цій діяльності беруть активну участь постачальники фірми і навіть її споживачі.

***ПЛАНУВАННЯ ЗА СЦЕНАРІЯМИ***

Сценарій – це прогноз ймовірного майбутнього розвитку подій, який характеризується певною послідовністю цих подій. В даному випадку оцінюється, як той чи інший розвиток подій позначиться на середовищі, в якій діє компанія, на самій фірмі, на діях її конкурентів і т.д. Різні припущення здатні привести до різних висновків. Мета такого аналізу полягає не в тому, щоб спробувати передбачити майбутнє, а в тому, щоб максимально прояснити ситуацію і зробити її якомога чіткіше, «програвши» можливі варіанти розвитку подій з урахуванням різних вихідних умов. Навіть сам по собі процес складання сценаріїв змушує керівників компанії переосмислити і краще зрозуміти суть бізнес-середовища, оскільки в ході цієї діяльності вони розглядають її з такої точки зору, з якої, можливо, ніколи не стали б.

Незважаючи на те що планування за сценаріями є вельми корисний спосіб передбачити майбутні події (які можливо передбачити в принципі), зрозуміло, що спрогнозувати випадкові, довільні події дуже важко. Наприклад, навряд чи хтось міг передбачити таке стрімке поширення і неймовірну популярність Інтернету в останні десятиліття. Подібні події, безсумнівно, будуть відбуватися і в подальшому. І хоча передбачити їх і правильно на них відреагувати надзвичайно важко, менеджерам необхідно прагнути до того, щоб хоч якось захистити свої організації від їх наслідків. Цій меті і служить планування за сценаріями, в тому числі у виробничій сфері.

***КОНТРОЛЬ НАД ВИРОБНИЦТВОМ***

Важливим елементом виробничого плану в рамках будь-якого бізнес-плану є опис того, як фірма має намір здійснювати контроль над своєю виробничою системою, зокрема, над такими її елементами, як витрати, закупівлі, технічне обслуговування та якість.

***КОНТРОЛЬ НАД ВИТРАТАМИ***

Вважається, що американські менеджери нерідко відносяться до контролю над витратами мов якому корпоративному «хрестового походу», який час від часу робиться і проводиться під проводом бухгалтерії фірми. Саме бухгалтери встановлюють норми витрат на одиницю продукції, і будь-якого відхилення менеджери повинні знайти пояснення. Матеріальні витрати компанії зросли? Може, недостатньо ефективно використовується робоча сила? Можливо, щоб скоротити обсяг шлюбу і відходів, необхідно підвищити кваліфікацію робітників? Однак зараз більшість фахівців переконані, що контроль над витратами повинен відігравати основну роль вже на етапі розробки і планування виробничої системи організації і що цією діяльністю повинні постійно займатися всі без винятку менеджери фірми.

В даний час багато організацій активно використовують підхід до контролю над витратами, заснований на так званих центрах витрат. Це центри відповідальності, для яких ведеться окремий облік витрат, але які безпосередньо не пов’язані з отриманням прибутку; ефективність діяльності таких підрозділів визначається виходячи з відповідності фактичних витрат запланованим або нормативному обсягом.

Оскільки всі витрати повинні контролюватися на певному організаційному рівні, компанії необхідно чітко визначити, на якому рівні контролюються ті чи інші витрати, і вимагати звіту менеджерів компанії по тих трат, які входять в сферу їх компетенції.

***КОНТРОЛЬ НАД ЗАКУПІВЛЯМИ***

Щоб ефективно і результативно проводити ті чи інші товари і надавати послуги, компанія повинна бути постійно забезпечена всіма необхідними ресурсами, в тому числі матеріалами. Їй необхідно постійно стежити за дисципліною поставок, відстежувати характеристики товарів, їх якість, кількість, а також ціни, пропоновані постачальниками. Ефективний контроль над закупівлями не тільки дозволяє гарантувати наявність усіх необхідних фірмі ресурсів в потрібному обсязі, але їх належну якість, а також надійні тривалі і взаємовигідні відносини з постачальниками. Всі ці моменти повинні бути відображені в розділі бізнес-плану.

Що ж може зробити компанія, щоб спростити і підвищити ефективність контролю над вводяться ресурсами?

По-перше, зібрати максимально повну і точну інформацію про дати та умов поставок.

По-друге, зібрати дані про якість поставок і про те, наскільки вони відповідають виробничим процесам компанії.

І, по-третє, отримати дані про ціни постачальників, зокрема, про відповідність фактичних цін цінами, які були вказані ними при розміщенні замовлення.

Вся ця інформація використовується для складання рейтингів і виявлення ненадійних постачальників, що дозволяє фірмі вибирати кращих партнерів у майбутньому і відстежувати різні тенденції. Так, постачальників можна оцінювати, наприклад, за швидкістю їх реакції на зміну попиту, за якістю обслуговування, рівнем надійності і конкурентоспроможності. Більш докладно про відносини з постачальниками ми поговоримо в наступному розділі.

***КОНТРОЛЬ НАД ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ***

Сучасні виробники прагнуть сформувати з постачальниками міцні партнерські взаємини. Замість того щоб мати справу з десятками продавців, які неодмінно будуть конкурувати один з одним за замовника, фірмипроізводітелі сьогодні нерідко обирають двох-трьох постачальників і налагоджують з ними тісні взаємини, підвищуючи в результаті як якість продуктів, що поставляються, так і ефективність цієї співпраці.

Деякі фірми направляють своїх інженерів-проектувальників та інших фахівців до своїх постачальників, щоб вирішувати всілякі технічні проблеми; інші регулярно направляють на підприємства постачальників групи інспекторів, які оцінюють різні аспекти їх діяльності, в тому числі методи поставок, особливості виробничого процесу, способи статистичного контролю, які застосовуються постачальниками для виявлення дефектів і їх причин, і т.д. Іншими словами, сьогодні компанії всіх країн роблять те, що традиційно завжди робили в Японії - вони прагнуть налагодити довгострокові взаємини зі своїми постачальниками. Постачальники, які стали партнерами компанії-виробника, здатні забезпечити більш високу якість ресурсів і знизити відсоток браку і рівень витрат. Якщо ж виникають які-небудь проблеми з постачальниками,

***КОНТРОЛЬ НАД ТОВАРНО-МАТЕРІАЛЬНИМИ ЗАПАСАМИ***

Щоб ефективно і результативно досягати поставлених цілей, будь-яка компанія повинна контролювати поповнення своїх товарно-матеріальних запасів. Для цього застосовується система повторного замовлення по досягненні певного рівня запасу.

Система перезамовлення даного типу використовується для мінімізації поточних витрат, пов’язаних зі зберіганням запасів, і забезпечення належного рівня обслуговування споживачів (оскільки завдяки їй знижується ймовірність того, що в певний момент потрібного товару не виявиться на складі).

Використовуючи різні статистичні процедури, компанії, як правило, встановлюють точку перезамовлення на рівні, який гарантує наявність такої кількості товарно-матеріальних запасів, якого буде достатньо, щоб протриматися в період між розміщенням повторного замовлення і його виконанням. При цьому вони зазвичай зберігають деякий додатковий «підстраховочний» запас, який дозволяє уникнути повного вичерпання запасу в непередбачених обставин. Цей так званий «буфер», або резерв, служить компанії надійним захистом, якщо в період між повторним замовленням і його виконанням виникає велика, ніж зазвичай, потреба в товарі чи матеріалі, або якщо поповнення запасу затримається з непередбачених причин.

Один з найпростіших, але дуже ефективних способів використання системи перезамовлення після досягнення певного рівня запасів полягає в тому, щоб зберігати відслідковують запаси в двох різних контейнерах. При цьому товари або матеріали беруть з одного контейнера до тих пір, поки він не спорожніє. У цей момент роблять перезамовлення, і до його виконання вироби беруть з другого контейнера. Якщо компанія правильно визначила попит, то перезамовлений товар надійде раніше, ніж спорожніє другий контейнер, і затримки не відбудеться.

Другий сучасний і вже досить поширений спосіб перезамовлення після досягнення певного рівня запасу заснований на комп’ютерному контролі. В даному випадку всі продажі автоматично реєструються центральним комп’ютером, який запрограмований на те, щоб ініціювати процедуру нового замовлення, коли запас на складі досягає певного критичного рівня. В даний час такими системами активно користуються багато роздрібні магазини. Ще одна досить поширена система – система перезамовлення через певний інтервал часу. В даному випадку контроль над запасами здійснюється виключно на основі чітко визначеного часового фактору.

***КОНТРОЛЬ НАД ТЕХНІЧНИМ ОБСЛУГОВУВАННЯМ***

У виробничому розділі бізнес-плану необхідно також вказати, як фірма буде контролювати ефективність технічного обслуговування. Для того щоб швидко і результативно забезпечувати споживачів товарами або послугами, компанія повинна створити виробничу систему, яка гарантуватиме максимально ефективне використання обладнання і його мінімальні простої. Тому менеджери, крім усього іншого, повинні постійно контролювати якість технічного обслуговування. Значимість і важливість цієї діяльності значною мірою залежить від використовуваних компанією виробничих технологій. Так, наприклад, навіть незначний збій стандартного складального конвеєра може зупинити роботу сотень робітників.

Розрізняють три основних види технічного обслуговування в виробничих організаціях. Профілактичний ремонт проводиться до аварії. Відновлювальний ремонт вимагає повної або часткової заміни механізму або його ремонту на місці безпосередньо після поломки. Умовний ремонт – це капітальний ремонт або заміна деталей за результатами раніше проведеного технічного огляду.

Слід зазначити, що потреба в контролі над технічним обслуговуванням повинна враховуватися вже на етапі проектування обладнання. Так, якщо збій або простий обладнання призводить до серйозних проблем виробничої системи або занадто дорого обходиться компанії, то вона може підвищити надійність механізмів, верстатів та іншого інструментарію, заклавши в проект обладнання додаткові характеристики. У комп’ютерні системи, наприклад, з цією метою часто вводяться дублюючі, резервні підсистеми. Крім того, обладнання може бути спочатку сконструйовано таким чином, щоб спростити і зробити дешевше його подальше технічне обслуговування. Слід враховувати, що чим менше компонентів входить в обладнання, тим рідше виникають поломки і несправності. Крім того, деталі, які часто виходять з ладу,

***КОНТРОЛЬ ЯКОСТІ***

Контроль якості – це комплексна програма, орієнтована на споживача і націлена на неухильне підвищення якості виробничих процесів компанії і вироблених нею товарів або послуг, що надаються. У виробничому розділі бізнес-плану слід вказати, як фірма буде здійснювати контроль якості.

Ця діяльність передбачає постійне відстеження якості продуктів, щоб вони незмінно відповідали встановленим стандартом. Контроль якості необхідно виконувати кілька разів, починаючи з початкового надходження впроваджуються ресурсів у виробничу систему фірми. І ця діяльність повинна тривати протягом усього виробничого процесу і закінчуватися контролем готових товарів або послуг на виході з виробничої системи. Дана процедура передбачає також оцінку якості на проміжних стадіях процесу перетворення; зрозуміло, що чим раніше ви виявите шлюб, або неефективний, або зайвий елемент виробничого процесу, тим менше будуть ваші витрати на виправлення ситуації.

Перш ніж здійснювати контроль якості, менеджери повинні задатися питанням, чи треба перевіряти 100% вироблених товарів (або послуг) або можна обійтися вибірками. Перший варіант перевірки доцільний, якщо вартість постійної оцінки дуже низька або якщо наслідки статистичної помилки надзвичайно серйозні (наприклад, якщо фірма виробляє складне медичне обладнання). Статистичні вибірки обходяться дешевше, і іноді це єдиний варіант контролю якості, виправданий з економічної точки зору.

Існують дві категорії статистичних процедур контролю якості - вибірковий контроль при прийманні і контроль виробничого процесу.

Вибірковий контроль при прийманні полягає в оцінці закуплених або виготовлених фірмою матеріалів або товарів; це одна з форм попереднього контролю або контролю на основі зворотного зв’язку. В даному випадку робиться певна вибірка, після чого рішення щодо того, прийняти або забракувати всю партію, приймається за результатами аналізу цієї вибірки, виходячи з оцінки ризику.

Контроль виробничого процесу – це процедура, при якій вибірка проводиться в процесі перетворення впроваджуються ресурсів в товари або послуги, завдяки чому визначається, чи не вийшла з-під контролю сам виробничий процес. При даному типі контролю часто використовуються статистичні тести, за допомогою яких на різних етапах виробничого процесу визначається, наскільки відхилення вийшли за межі прийнятного рівня якості. Оскільки ніякої виробничий процес не може вважатися досконалим і деякі незначні відхилення просто неминучі, такі тести дозволяють компанії вчасно виявити серйозні проблеми, тобто проблеми з якістю, на які компанії слід реагувати негайно.

***ІНСТРУМЕНТИ ВИРОБНИЧОГО КОНТРОЛЮ***

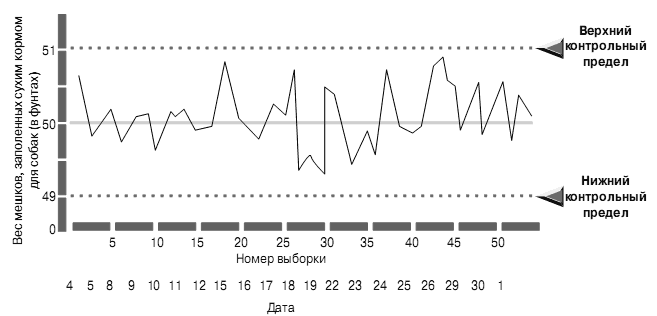
Очевидно, що успіх будь-якої організації в значній мірі обумовлений її здатністю результативно і ефективно виробляти товари або надавати послуги. Оцінити цю здатність можна за допомогою цілого ряду методів виробничого контролю.

Виробничий контроль, як правило, полягає в спостереженні за виробничою діяльністю організації або окремого підрозділу з метою забезпечення її відповідності раніше складеним графіком. Виробничий контроль використовується для визначення здатності постачальників забезпечити відповідну якість і кількість поставок з найменшими витратами, а також для відстеження якості продуктів, що випускаються з метою забезпечення їх відповідності встановленим стандартам і перевірки стану виробничого обладнання. Ми вже обговорили основні аспекти контролю над виробничими операціями, але два найважливіших інструменту виробничого контролю – контрольний графік TQM і модель економічного розміру замовлення - заслуговують більш пильної уваги.

***КОНТРОЛЬНІ ГРАФІКИ TQM***

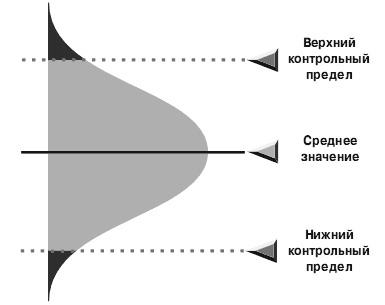
Слід пам’ятати, що ефективний контроль якості, про який ми говорили вище, спрямований не тільки на випуск якісних товарів або надання якісних послуг. Щоб забезпечити високу якість як самих продуктів, так і процесів, за допомогою яких вони випускаються, компанія повинні контролювати всі аспекти своєї виробничої системи. Сучасні фірми виконують це завдання завдяки інструменту, відомому під назвою контрольний графік TQM.

Контрольний графік TQM – це ефективний інструмент виробничого контролю. По суті він являє собою графік, в якому зазначаються певні статистичним способом верхній і нижній контрольні межі і відображаються результати вимірювань за звітний період. Контрольні графіки наочно показують, чи не вийшла виробничий процес за рамки заздалегідь встановлених для нього контрольних меж. До тих пір поки результати перевірок на різних етапах виробничого процесу знаходяться в межах певного допустимого діапазону, вважається, що система знаходиться під контролем (рис. 3). Якщо результати вимірювань виходять за встановлені межі, то відхилення вважаються неприпустимими. Постійні заходи, спрямовані на поліпшення якості, повинні з часом привести до звуження діапазону між верхнім і нижнім контрольними межами,

  
*Рис. 3. Приклад контрольного графіка*

При складанні такого графіка необхідно перш за все враховувати, що в кожному виробничому процесі можуть існувати два джерела відхилень. Перший з них – це непередбачуваність, внаслідок якої можуть виникати відповідні відхилення. Такі відхилення можливі в будь-якому процесі, і контролювати їх без фундаментальних змін самого процесу неможливо. Інше джерело – це невипадкові обставини. Подібні відхилення можна виявити, і вони підлягають контролю. Зрозуміло, що контрольні графіки застосовуються для виявлення саме таких причин відхилень.

Контрольні графіки складаються з урахуванням деяких базових статистичних концепцій, в тому числі всім відомого закону нормального розподілу (він говорить, що відхилення, як правило, розподіляються за формою колоколообразной кривої), і середнє відхилення (міра мінливості в групі числових даних). При складанні контрольного графіка верхній і нижній межі обумовлені ступенем відхилення, яка вважається допустимою. Згідно із законом нормального розподілу близько 68% набору значень знаходяться в діапазоні від +1 до -1 від показника середньоквадратичного відхилення. (У міру збільшення розміру вибірки вибіркове розподіл все більше наближається до нормального.) При цьому 95% значень лежать в діапазоні від +2 до -2 від показника середньоквадратичного відхилення. У процесі контролю виробничих операцій межі зазвичай встановлюються в діапазоні трьох середньоквадратичних відхилень; це означає, що 97,5% значень повинні лежати в межах контрольного діапазону (рис. 4).

  
*Рис. 4. Приклад контрольного графіка з контрольним діапазоном в три середньоквадратичних відхилення*

Якщо середнє значення по вибірці виходить за межі контрольного діапазону, тобто знаходиться вище його верхньої межі або нижче нижнього, це означає, що виробничий процес, по всій видимості, вийшов з-під контролю і компанії необхідно зробити все можливе, щоб виявити причини виниклої проблеми.

***МОДЕЛЬ EOQ***

Ми вже говорили, що контроль над товарно-матеріальними запасами фірми - найважливіший аспект виробничого контролю. Інвестиції фірм в ці запаси, як правило, великі; тому кожна організація прагне якомога точніше визначити, в якому обсязі замовляти нові товари і матеріали і як часто це слід робити. У цьому їм допомагає так звана модель EOQ.

Модель оптимального (економічного) розміру замовлення (economic order quantity – EOQ) призначена для визначення кількості товарів, яке слід замовляти, щоб задовольнити прогнозований попит і мінімізувати витрати на зберігання та придбання товарно-матеріальних запасів.

За допомогою моделі EOQ мінімізуються два види витрат - на виконання замовлення і поточні витрати. У міру зростання обсягу замовлень збільшується середня кількість товарно-матеріальних запасів, відповідно зростають і поточні витрати на їх утримання. Однак розміщення великих замовлень означає меншу їх кількість і, отже, скорочення витрат на їх виконання. Найменші сумарні витрати і відповідно найбільш економічний розмір замовлення спостерігаються в нижній точці кривої сумарних витрат. Цю точку, в якій витрати на виконання замовлення і поточні витрати дорівнюють, називають точкою найбільш економічного розміру замовлень. Для обчислення цього показника потрібні наступні дані: прогнозована потреба в запасах на певний майбутній період (D); витрати на розміщення одного замовлення (ОС); витрати або ціна придбання (V) і поточні витрати, пов’язані зі зберіганням і обробкою всього обсягу товарних запасів, у відсотках (CC). Маючи всі ці дані, можна скористатися стандартною формулою EOQ:

https://www.cfin.ru/business-plan/prod_plan-06.gif

Слід, однак, пам’ятати, що використання моделі EOQ передбачає, що потреба і термін реалізації замовлення точно відомі і постійні. В іншому випадку її використовувати не слід. Так, наприклад, вона взагалі непридатна для визначення обсягів замовлення деталей, застосовуваних у виробничому процесі, оскільки вони, як правило, надходять зі складу великими і нерівномірними партіями. Але чи означає це, що модель EOQ марна для виробничих фірм? Зовсім ні. Її цілком можна застосовувати для визначення оптимального розміру витрат і виявлення необхідності змінити розмір партії замовлення. Хоча, слід визнати, що для визначення розмірів партій в умовах непостійних потреб і в інших нестандартних ситуаціях використовуються більш складні моделі.

***СУЧАСНІ АСПЕКТИ ВИРОБНИЦТВА***

При підготовці виробничого розділу бізнес-плану важливо пам’ятати про сучасних реаліях виробничої сфери. Сьогодні компаніям доводиться вирішувати безліч складних завдань, пов’язаних з підвищенням продуктивності. Вони повинні прагнути до того, щоб максимально використовувати переваги нових технологій, впроваджувати описану концепцію TQM; сертифікувати свої продукти шляхом отримання сертифікату ISO 9000; постійно скорочувати товарно-матеріальних запаси; налагоджувати партнерські взаємини з постачальниками; домагатися конкурентної переваги завдяки гнучкості та швидкої реакції на зміни попиту і т.д. Тому фірмі слід відобразити в своєму бізнес-плані, як будуть виконуватися всі ці завдання.

***ТЕХНОЛОГІЇ***

Постійно зростаюча конкуренція на більшості ринків збуту змушує виробників постачати споживачам все більш високоякісні продукти по всі нижчою ціною, значно скорочуючи при цьому час їх виведення на ринок. Прискоренню процесу розробки нових видів продуктів сприяють два фактори: націленість фірми на скорочення циклу розробки і ефективність інвестицій в нові технології.

Одним з найбільш ефективних інструментів, за допомогою яких сучасні виробники скорочують час виведення нових товарів і послуг на ринок, є комплексна автоматизація виробництва (Computer Integrated Manufacturing – CIM). CIM – це результат об’єднання стратегічного бізнес-плану і виробничого плану компанії з комп’ютерним програмним забезпеченням. В її основі лежать технології автоматизованого проектування (Computer-Aided Design – CAD) і автоматизованого виробництва (Computer-Aided Manufacturing – САМ). В результаті появи і широкого поширення різноманітних засобів автоматизації колишній спосіб розробки продуктів безнадійно застарів. За допомогою комп’ютерної техніки, що дозволяє візуально відображати графічні об’єкти, інженери-конструктори проектують нові вироби набагато швидше і ефективніше, ніж раніше. Автоматизоване виробництво стало можливим завдяки використанню комп’ютерів в ході управління виробничим процесом. Так, верстати з ЧПУ можна запрограмувати на випуск нових моделей буквально в лічені секунди.

На думку фахівців, подальше вдосконалення технології CIM дозволить забезпечити безперервність усього виробничого циклу. Якщо кожен етап – від розміщення замовлення на сировину до відвантаження готової продукції - буде відображатися у вигляді числових показників і оброблятися на комп’ютері, компанії отримають можливість дуже швидко реагувати на будь-які зміни ринку. Вони зможуть вносити сотні змін в проект в лічені години, швидко переходити на випуск самих різних варіацій продуктів і виготовляти їх дуже невеликими партіями. Організації, в якій застосовується комплексна автоматизація виробництва, не доведеться зупиняти складальну лінію і витрачати дорогоцінний час на заміну пресових штампів або іншого обладнання для випуску нового стандартного або нестандартного вироби. Одна зміна в програмі комп’ютера,

Однією з умов ефективної роботи сучасних компаній є постійне оновлення технології, за допомогою якої вводиться потік сировинних матеріалів перетворюється в потік готових продуктів. Основні технологічні зміни зазвичай припускають автоматизацію виробництва, про яку ми говорили вище, а також впровадження нового обладнання, інструментів або робочих методик і комп’ютеризацію.

Однак, судячи з усього, найзначнішим технологічним зміною в останні роки стала загальна комп’ютеризація. У більшості організацій сьогодні розроблені складні інформаційні системи. Наприклад, у багатьох роздрібних мережах застосовуються підключені до комп’ютерів сканери, за допомогою яких можна миттєво отримати повну інформацію про цікавить вас товар (його ціну, код і т.д.). І звичайно, в наші дні ви не знайдете жодного офісу, в якому не використовувалася б комп’ютерна техніка.

***ВПРОВАДЖЕННЯ TQM***

В даний час філософію TQM впровадили у себе вже дуже багато компаній. Ідеєю загального управління якістю охоплені не тільки великі, а й дрібні фірми і підприємства. TQM (total quality management) – це концепція, що передбачає участь всіх працівників фірми в підвищенні якості продуктів і послуг, оптимізації виробничих процесів і управління і т.д.

На жаль, треба визнати, що успішними були не всі зусилля, спрямовані на реалізацію концепцій TQM. Проведені в цій області дослідження не підтверджують, що фірми, що впровадили TQM, незмінно працюють з більш високими показниками ефективності, ніж компанії, які цього не зробили. Існує цілий ряд факторів, здатних значною мірою знижувати ефективність TQM. Зокрема, дослідники виявили, що успіх застосування деяких основних концепцій TQM – наприклад, використання команд, еталонне тестування, додаткове навчання та розширення повноважень службовців - значною мірою залежить від поточної продуктивності компанії.

Якщо говорити про технологічному аспекті, то в ході реалізації концепції TQM головна увага приділяється розробці гнучких процесів, які покликані забезпечити підтримку безперервного підвищення якості. Справа в тому, що працівники, які взяли філософію TQM, постійно шукають, що можна поліпшити або виправити, тому робочі процеси повинні легко пристосовуватися до постійних змін. У зв’язку з цим для успішної реалізації програми TQM компанія повинна постійно підвищувати кваліфікацію свого персоналу. Їй необхідно забезпечити своїх працівників можливістю купувати і розвивати навички в таких областях, як рішення проблем, прийняття рішень, ведення переговорів, проведення статистичного аналізу і командна робота. Працівники цих компаній повинні вміти аналізувати та інтерпретувати дані, а фірмам слід постачати свої робочі команди всією необхідною інформацією про якість товарів, що випускаються, зокрема, про норми ушкоджень, шлюбу, відходів і т.д. Вони також повинні інформувати персонал про думку споживачів, надавати їм відомості, необхідні для складання контрольних графіків і роботи з ними. І звичайно ж, структура організації повинна забезпечувати робочі команди достатніми повноваженнями, необхідними для постійного поліпшення виробничих операцій.

***РЕІНЖИНІРИНГ***

Реінжиніринг – термін для позначення радикальних змін всіх або частини робочих процесів компанії з метою підвищення продуктивності і поліпшення фінансових показників. В процесі реінжинірингу структура, технології і персонал компанії зазнають серйозних змін, оскільки в даному випадку методи виконання роботи в організації переглядаються практично з нуля. В ході реінжинірингу менеджери постійно задають питання: «Як ще можна поліпшити цей процес?» або «Яким способом можна виконувати дане робоче завдання швидше і якісніше?» і т.д.

Незалежно від того, чим викликана необхідність змін - коливаннями попиту, зміною економічної ситуації або зміною стратегічного курсу організації, – особа, яка вирішила провести реінжиніринг, повинна в першу чергу оцінити ефективність роботи персоналу і якість взаємодії людей всередині організації. Після критичної оцінки робочих процесів компанія приступає до пошуку способів, що дозволяють підвищити продуктивність праці і якість продукції, що випускається: почати реалізовувати програму TQM, змінювати організаційну культуру або впроваджувати інші зміни. Однак в будь-якому випадку суть реінжинірингу полягає в тому, що компанія повністю відмовляється від старих способів роботи і приймає рішення радикально змінити свій робочий процес.

У вас може виникнути питання: чи не є термін «реінжиніринг» синонімом TQM? Ні в якому разі! Хоча обидва ці процеси спрямовані на впровадження змін в організації, цілі і засоби у них абсолютно різні. Програма TQM заснована на ідеї безперервних, поступових змін. Це означає постійне поліпшення роботи організації, справи якої в цілому йдуть нормально. Крім того, TQM реалізується «знизу вгору», і основний упор робиться на участі працівників в прийнятті рішень щодо планування і реалізації цієї програми. А реінжиніринг – це радикальна зміна способів роботи організації. Цей процес передбачає корінні зміни і повну перебудову робочих методик. Заходи з реінжинірингу ініціюються вищим керівництвом фірми, але коли цей процес завершується,

Характерною особливістю реінжинірингу є те, що доводиться починати з нуля і заново обдумувати і перебудовувати всю схему роботи, тобто структуру всіх робочих процесів. Традиційні, відомі шляхи і способи відразу виключаються. Іншими словами, компанія повністю відмовляється від поступових перетворень у виробничій системі, оскільки способи і методи, за допомогою яких компанія буде виробляти товари або надавати послуги, радикально змінюються. Винаходяться і впроваджуються зовсім нові робочі процеси і операції. При реінжинірингу то, що було раніше, ні в якому разі не повинно служити навіть відправною точкою, адже реінжиніринг – радикальне, докорінна зміна самих основ організації. Незважаючи на значні стреси і посилення невпевненості персоналу, які, як правило, супроводжують процес реінжинірингу,

***СТАНДАРТИ ISO***

Щоб відкрито і явно продемонструвати своє прагнення до підвищення якості, сучасні організації намагаються пройти сертифікацію ISO. У чому її суть? Це стандарти управління якістю, на які орієнтуються компанії в усьому світі. Вони охоплюють буквально всі питання: від правил складання контракту до розробки продуктів і їх поставок. Стандарти ISO встановлюються Міжнародною організацією зі стандартизації і використовуються як міжнародний оціночний критерій для порівняння фірм, що працюють на глобальному ринку. Наявність у компанії сертифікату свідчить про те, що в ній розроблена і впроваджена ефективна система управління якістю.

Сертифікати якості сьогодні отримують невеликі збутові та консалтингові компанії, фірми-розробники програмного забезпечення, міські підприємства комунального обслуговування і навіть деякі фінансові та загальноосвітні інститути.

Однак слід пам’ятати, що, хоча сертифікат і забезпечує фірму масу переваг і значно зміцнює її конкурентні позиції, головною метою компанії повинен бути сам процес підвищення якості її товарів або послуг. Іншими словами, отримання сертифікату не повинно бути самоціллю; прагнучи до цього, компанія повинна створити робочі процеси і виробничу систему, які дозволять всім її працівникам виконувати свою роботу з незмінно високою якістю.

***СКОРОЧЕННЯ ТОВАРНО-МАТЕРІАЛЬНИХ ЗАПАСІВ***

Як ми вже говорили, вельми значну частину активів більшості компаній складають її товарно-матеріальні запаси. Фірми, яким вдається істотно скоротити рівень своїх запасів, – тобто сировини, напівфабрикатів і готових товарів на складі, – можуть значно знизити витрати на їх зберігання і таким чином підвищити свою продуктивність. Те, як фірма має намір вирішувати цю задачу, також слід відобразити в виробничому розділі бізнес-плану.

Сучасні компанії ставляться до цієї проблеми дуже серйозно. В останні роки менеджери всіх країн активно шукають способи підвищення ефективності управління товарно-матеріальними запасами. Так, на етапі вступу впроваджуються ресурсів вони прагнуть поліпшити інформативну зв’язок між внутрішніми виробничими графіками і прогнозованим споживчим попитом. Від менеджерів з маркетингу все частіше вимагають точної та оперативної інформації про майбутніх обсягах продажів, яку потім об’єднують з конкретними даними про виробничі системах компанії і в результаті визначають оптимальний обсяг виробництва, здатний задовольнити існуючий попит. Для виконання цієї функції як не можна краще підходять системи планування виробничих ресурсів.

Сьогодні компанії всього світу активно експериментують з іншого методикою, яка вже довгий час з успіхом застосовується в Японії і носить назву система «точно в строк» ​​(Just-In-Time – JIT). Згідно з цією системою, товари та матеріали надходять до виробника точно в той момент, коли в них виникає необхідність у виробничому процесі, а не зберігаються на складі. Кінцева мета впровадження системи JIT – повністю позбутися від складів сировини завдяки точній координації виробничого процесу і процесу постачання. Якщо така система працює ефективно, це забезпечує виробнику чималі переваги: ​​знижуються його матеріальні запаси, скорочується час налагодження устаткування, прискорюється цикл проходження виробом процесів перетворення, скорочується час виробництва, вивільняються виробничі площі і часто навіть підвищується якість продукції, що випускається. Звичайно, для того щоб добитися всього цього, необхідно знайти постачальників, які будуть вчасно постачати якісні матеріали.

Слід, однак, враховувати, що систему JIT може використовувати не кожен виробник. Так, для її впровадження необхідно, щоб постачальники були розташовані близько до підприємств покупця і поставляли матеріали без дефектів. Ця система вимагає також надійних транспортних зв’язків між постачальниками і виробником, ефективних методів приймання, обробки і розподілу матеріалів, ретельного планування виробничого процесу. Якщо ж всі ці умови виконані, JIT допоможе значно скоротити складські витрати фірми.

***АУТСОРСИНГ І ІНШІ ВИДИ ПАРТНЕРСТВА З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ***

У розділі бізнес-плану, присвяченому виробництва, необхідно також вказати, як компанія має намір працювати з постачальниками і підвищувати ефективність цього процесу. Як вже говорилося, одним із самих основних напрямків у виробничій сфері останнім часом стала стійка тенденція до формування партнерських відносин між виробниками і постачальниками. Слід зазначити, що, крім усього іншого, це часто передбачає передачу частини робіт, коли виробники, прагнучи знизити високі трудовитрати, передають процес виробництва деяких деталей і комплектуючих своїм постачальникам, які можуть виготовити їх з меншими витратами. Ці відносини отримали назву аутсорсингу.

Сьогодні альянси виробників і постачальників стали набагато тісніше і міцніше. Постачальники все більше залучаються до виробничого процесу виробника продукції. Багато операцій, які раніше входили виключно до компетенції виробників, тепер виконуються їх основними постачальниками, тобто відбувається передача частини робіт стороннім виконавцям. При цьому виробники все частіше грають роль «диригентів» і обмежуються тим, що тільки координують діяльність різних постачальників. На думку фахівців, тенденція до міцного і тісного партнерства постачальників і виробників в майбутньому збережеться, оскільки останні постійно шукають все нові джерела конкурентної переваги на глобальному ринку, і один з таких джерел - тісні взаємини з постачальниками.

***ГНУЧКІСТЬ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА***

У сучасному стрімко мінливому світі бізнесу компанії, не здатні швидко пристосовуватися до змін, приречені на невдачу. Оскільки дана здатність забезпечується гнучкістю виробничого процесу, багато організацій активно розробляють і впроваджують гнучкі виробничі системи.

Сучасні фабрики і заводи нерідко нагадують кадри з науково-фантастичного фільму, в якому дистанційно керовані візки розвозять заготовки по комп’ютеризованим центрам механічної обробки. Роботи автоматично змінюють положення заготовок, а верстат, маніпулюючи сотнями інструментів, перетворює заготовку в готову деталь. Кожні півтори хвилини з конвеєра сходить закінчений виріб, дещо відмінне від попередніх. У цеху немає ні робітників, ні звичних верстатів. Ніяких дорогих простоїв обладнання, необхідних для заміни штампів або інструментарію. Одна сучасна машина здатна випускати десятки і навіть сотні самих різних деталей, виготовляючи їх в будь-якому запрограмованому порядку.

Унікальною особливістю гнучких виробничих систем є об’єднання процесів автоматизованого проектування, інженерно-конструкторської розробки і власне виробництва, завдяки чому заводи можуть виробляти невеликі, замовні партії за цінами, які раніше були можливі тільки при масовому виробництві.

В результаті використання гнучких виробничих систем на зміну економії від масштабу приходить економія від широти асортименту. Організаціям більше не обов’язково проводити тисячі ідентичних продуктів, щоб знизити свої питомі витрати. Щоб перейти до випуску нового виробу, їм необхідно міняти не верстати та обладнання, а всього лише внести зміни до комп’ютерної програми.

***ШВИДКІСТЬ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА***

Відомо, що компанія, яка здатна швидко розробляти і виводити на ринок збуту нові товари і послуги, забезпечує себе значною конкурентною перевагою. Споживачі віддають перевагу тій чи іншій фірмі не тільки тому, що її продукція або послуги дешевше, мають оригінальну конструкцію або відрізняються високою якістю, але нерідко й тому, що вони високо цінують можливість отримати їх якомога швидше. Можна навести безліч прикладів компаній, які досягли значних успіхів у скороченні часу проектування і виробництва товарів і послуг. Для прискорення виробничого процесу і посилення тиску на конкурентів багато організацій в усьому світі прагнуть скоротити бюрократичні обмеження і спростити свої організаційні структури; вони створюють комплексні робочі групи, перебудовують структуру збуту, використовують методи JIT, системи CIM, гнучкі виробничі системи і т.д. І все це необхідно відобразити в виробничому плані, вказавши, які можливості прискорення циклу виведення на ринок нових товарів або послуг є у вашому розпорядженні.

# **ТЕМА. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ПРОЄКТУ: ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН**

ЗАВДАННЯ

1. Ознайомитися зі змістом організаційного плану бізнес-плану. Розглянути приклади

2. Розробити організаційний план власного бізнес-плану:

– організаційно-правова форма власності фірми;

– організаційна структура фірми;

– набір персоналу;

– розподіл обов’язків;

– трудові ресурси фірми;

– людський капітал організації;

– відомості про членів керівного складу;

– відомості про партнерів;

– оренда приміщень;

– придбання обладнання;

– опис зовнішнього середовища бізнесу.

3. Скласти перелік проблемних питань щодо розробки даного розділу бізнес-плану

**ТЕОРЕТИЧНІ МАТЕРІАЛИ**

***ЦІЛІ І СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПЛАНУ***

Привабливість фірми, віра в успіх її бізнесу залежить від ділових якостей персоналу та команди менеджерів.

Досвідчені керівники і кваліфіковані виконавці можуть вивести підприємство з кризи, і навпаки, нездатні можуть занапастити найкраще справу. Тому кадрові питання займають важливе місце в бізнес-плані.

Розробляючи організаційний план необхідно орієнтуватися на такі цілі:

1) переконати потенційних інвесторів у тому, що обрана найбільш вдала організаційно-правова форма бізнесу;

2) показати з ким підприємець збирається організувати справу, тобто охарактеризувати менеджерів, які будуть займати ключові пости;

3) довести, що команда менеджерів і керівник фірми здатні реалізувати бізнес-план.

Організаційного план повинен мати короткі характеристики всіх тих працівників, від яких залежить успіх бізнесу.

У бізнес-плані повинні бути охарактеризовані власники, менеджери та зовнішні консультаційні фірми.

В кінці організаційний плану необхідно привести пояснення з питання кадрової політики та стратегії фірми.

Інвесторам повинно бути ясно, як в подальшому буде здійснюватися підбір, підготовка кадрів і оплата праці працівників фірми.

Організаційний план повинен містити такі підрозділи:

1. Організаційна форма бізнесу.

2. Потреба фірми в персоналі.

3. Власники фірми, команда менеджерів, зовнішні консультанти.

4. Організаційна схема управління.

5. Кадрова політика і стратегія.

Процес розробки організаційний плану починається з обґрунтування вибору організаційної форми бізнесу.

На вибір організаційної форми бізнесу впливають такі чинники:

1) відповідальність (як підприємець ставиться до ризику втрати власного майна та захисту інших учасників бізнесу в разі провалу);

2) податки (в залежності від форм організації бізнесу);

3) фінансові потреби;

4) можливості зростання бізнесу;

5) управлінські здібності підприємців;

6) оперативність управління;

7) складність ліквідації фірми.

В організаційному плані необхідно вказати основні причини вибору відповідної юридичної форми організації бізнесу, вказати на вигоди такого рішення, охарактеризувати можливі зміни юридичного статусу в перспективі.

Особливу увагу в цьому розділі необхідно приділити характеристиці власників майбутнього бізнесу і керівників фірми. За невеликим бізнес проектам досить дати загальні відомості про професіоналізм і кваліфікації працівників. За великим бізнес проектам даються характеристики всіх ключових керівників.

Організаційна схема управління фірмою готується наступним чином:

1) складається перелік основних функцій управління (виробництво, маркетинг, облік, управління персоналом);

2) складається перелік організаційних одиниць (цехів, відділів, служб);

3) складається матриця - функція організаційної одиниці. При цьому необхідно дотримуватися правил:

а) всі встановлені функції повинні бути розділені між виконавцями.

б) за кожну справу має відповідати якесь обличчя, в протилежному випадку функція виконуватися не буде.

в) за виконання певних функцій повинен відповідати тільки один відділ або служба.

г) одному керівнику не можна давати в підпорядкування більше 5-6 підрозділів.

4. на останньому етапі будуватися організаційна структура управління фірми, на якій показують всі організаційні одиниці фірми, їх ієрархічні зв’язку.

Отже, шановні читачі, ви вже пройшли більше половини шляху по самостійного складання бізнес-плану, і, сподіваюся, ваш документ став набувати саме ті риси, які ви хотіли бачити, і, які зможуть вплинути на рішення інвестора (якщо така мета була запланована) в позитивну сторону. Сьогодні на черзі ще один розділ опису проекту, без якого ваш бізнес-план був би неповним, а саме – організаційний план.

Бізнес-план, по своїй суті, повинен відображати до найдрібніших подробиць все бізнес-процеси організації вашого майбутнього справи, і по можливості передбачати всі, що з ним може статися. Що саме повинен розкривати організаційний план? Здебільшого, це дані про кадровий склад компанії, саме від грамотної розробки цього конкретного розділу бізнес-плану залежить підбір і управління кваліфікованим персоналом, здатним привести бізнес до успіху.

* По-перше, це організаційна структура вашої компанії, ієрархія керівного складу та ланки виконавців.
* По-друге, повний штат персоналу, загальна і чисельність, і кількість співробітників в кожному підрозділі, графік роботи.
* По-третє – правове забезпечення бізнесу.
* По-четверте – графік поетапного здійснення всіх заходів, пов’язаних з реалізацією проекту.

Давайте по порядку розглянемо кожен аспект завдання по складанню організаційного плану.

***СТРУКТУРА ПІДПРИЄМСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ***

Для успішної побудови бізнесу, його подальшого розвитку, виробництва якісних товарів або надання кваліфікованих послуг буде мало визначити робочі ланки персоналу. Потрібно для кожного підрозділу прописати його посадові обов’язки, скласти графік роботи кожного відділу, відзначити особливості і нюанси.

Однак і це ще не все. Для того, щоб ці ланки ефективно взаємодіяли один з одним необхідно грамотне управління всім персоналом. Як правило, цим повинен займатися адміністратор або призначений директор, на посаду якого повинен заступити людина, що має досвід роботи в управлінні персоналом.

Ви повинні відразу позначити такі робочі моменти, як:

* Підтримка мотивації персоналу (детально про це можна дізнатися)
* Види заохочень, що застосовуються до співробітників різних підрозділів
* Види стягнень, які накладаються на співробітників різних підрозділів
* Усунення виникаючих конфліктних ситуацій, без яких не може обійтися жодна робота

***КАДРОВІ ПИТАННЯ***

Тепер, після того, як ви визначили структуру підприємства буде набагато простіше детально позначити чисельність кожного підрозділу, і загальну потребу в працівниках. В окремому документі необхідно прописати робочі обов’язки кожного співробітника, вказати режим і графік їх роботи.

У цьому ж підрозділі можна вказати розмір фонду майбутньої заробітної плати, критерії для її нарахування, фактори, що впливають на отримання премій. Відомості про форму оплати виконаної роботи, і інша інформація буде служити «фундаментом» для розрахунків у фінансовому розділі бізнес-плану.

***ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ БІЗНЕСУ***

Для визначення всіх юридичних тонкощів, пов’язаних з оформленням і подальшою реалізацією проекту в ідеалі – необхідно найняти кваліфікованого юриста, або зовсім при необхідності створити цілий юридичний відділ. Якщо ж ви вирішите взяти повністю «кермо влади» в свої руки і вирішувати всі виникаючі питання самостійно (що доцільно при організації невеликого бізнесу), вам в першу чергу потрібно зібрати в єдиний пакет всю наявну у вас юридичну документацію:

* При реєстрації ІП – свідоцтво про реєстрацію, виписки з ЕГРІП
* При реєстрації ТОВ – статут компанії і установчий договір
* Документи, що підтверджують право власності на використовувані робочі площі (договір купівлі-продажу, оренди, суборенди, лізингу, дарча)
* Архітектурні план всіх виробничих та інших приміщень, дозволи на підключення інженерні комунікації, і т.д.
* Ліцензія або дозволу на заявлений вид підприємницької діяльності
* Патенти та сертифікати на продукцію, що випускається вашим підприємством продукцію або на послуги, що надаються
* Документи, що стосуються обраного режиму оподаткування
* І інші, які стосуються бізнесу паперу

З усіх документів краще завчасно зняти копії. Слід також звернути увагу на діючі в вашому регіоні федеральні програми допомоги малому та середньому бізнесу – чи не можете ви взяти в них участь і розраховувати на якусь допомогу з боку держави? Які податкові «послаблення» можна застосувати до вашого бізнесу? Наприклад, податок на прибуток платиться менше, якщо якась частина працюючих співробітників компанії – особи з обмеженими фізичними можливостями.

***ГРАФІК ПРОВЕДЕННЯ НЕОБХІДНИХ***

***ДЛЯ ЗДІЙСНЕННЯ ПРОЕКТУ ЗАХОДІВ***

Такий графік просто необхідний для того, щоб мати контроль над ходом реалізації проекту, і для підтримання дисципліни. Причому потрібно призначити не тільки терміни початку і закінчення робіт по бізнес-плану, а й провести кордону кожного кроку по його реалізації. Визначивши для cебе терміни виконання кожного з етапів ви вже на підсвідомому рівні будете прагнути їх дотримати.

Чітке бачення збоїв на тому чи іншому етапі дозволить ліквідувати або мінімізувати втрати в наступній стадії. Винагорода за грамотне планування термінів – повна реалізація і вихід на передбачені потужності до призначеного терміну.

В цей підрозділ можна також ввести вказівку необхідних ресурсів і їх кількості для виконання бізнес-плану. По суті, це також буде опорою для майбутнього фінансового плану.

***ЯКІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ ІСНУЮТЬ***

Згідно зі ст. 42 Господарського кодексу України, підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб’єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку. Підприємці мають право без обмежень самостійно здійснювати будь-яку підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом.

Отже, в разі здійснення господарської діяльності систематично, а не одноразово або час від часу, людина стикається з необхідністю легалізувати свою діяльність. Несистематичне отримання доходів внаслідок разового виконання робіт або надання послуг, навіть на підставі письмових договорів, не зобов’язує особу реєструвати офіційно ведення господарської діяльності.

Законодавство надає можливість вибирати організаційно-правові форми ведення господарської діяльності. Можна вести підприємницьку діяльність в наступних формах:

* Фізична особа – підприємець (ФОП);
* Господарські товариства: повне товариство, командитне товариство, товариство з обмеженою (ТОВ) або додатковою відповідальністю, акціонерне товариство;
* Кооперативи;
* Приватні підприємства (ПП);
* Громадські об’єднання (відповідно до Закону України «Про громадські об’єднання» від 22.03.2012 р. їм надається право здійснювати підприємницьку діяльність безпосередньо).

Кожна з цих форм має свої переваги і недоліки на етапі заснування, на етапі становлення і розвитку бізнесу. Для деяких видів бізнесу законодавство визначає обов’язкові вимоги до організаційно-правової форми (наприклад, банки можуть бути тільки публічними акціонерними товариствами або кооперативними банками), але в більшості випадків вибір засновників нічим не обмежений. Для того, щоб використовувати законодавчі пільги щодо обмеження відповідальності та спрощеного оподаткування можна структурувати бізнес і замість однієї компанії зробити кілька. Одна і та ж особа в більшості випадків може бути одночасно засновником і директором необмеженої кількості юридичних осіб, а також бути фізичною особою-підприємцем (за винятком рідкісних обмежень).Головне в такому випадку не укладати угод між різними фірмами за підписом однієї і тієї ж особи, оскільки такі угоди можуть бути оскаржені.

***ПЕРЕВАГИ І НЕДОЛІКИ ДЕЯКИХ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ФОРМ***

На етапі створення і становлення бізнесу найпростішими для державної реєстрації та управління і найпопулярнішими сьогодні є ФОП, ТОВ та ПП. Аби не заглиблюватися в їх основні характеристики, які нескладно знайти в законодавстві, перейдемо відразу до аналізу їх позитивних і негативних рис з точки зору «молодого» бізнесу.

**Перевагами** такої організаційно - правової форми як **ФОП** є:

* простота реєстрації,
* знижені податки,
* спрощена система звітності та діловодства, яка не вимагає найму професійного бухгалтера на постійну роботу.

**Недоліками** є:

* складність юридичної процедури припинення підприємницької діяльності в результаті її фактичного припинення,
* підвищена відповідальність
* складність залучення в бізнес компаньйонів та інвесторів. Не кожен компаньйон повірить на слово, що з грошей, вкладених в бізнес, він матиме свою частину доходу, тому документально підтвердити це досить складно, а укладання договорів позики та спільної діяльності має суттєві недоліки для самого ФОП.

Що стосується **ТОВ,** то на сьогодні це одна з найбільш врегульованих форм бізнесу в Україні, наділена широким спектром прав і чітко визначених обов’язків. Законодавство детально регламентує внутрішні відносини в ТОВ, а також відносини з третіми особами. Всі ризики за результати своєї діяльності несе ТОВ, а не його учасники. З червня 2011 мінімального розміру статутного капіталу ТОВ законодавством не встановлено (для порівняння: для акціонерного товариства мінімальний статутний капітал становить 1250 мінімальних заробітних плат; попередньо мінімальний статутний капітал ТОВ встановлювався в розмірі 1 мінімальної зарплати).Також перевагами ТОВ є повне розмежування між відповідальністю ТОВ і відповідальністю його учасників, підвищена відповідальність директора і можливість безперешкодного відсторонення останнього від обов’язків за рішенням загальних зборів засновників; простота залучення зовнішніх інвесторів. ТОВ як аналог іноземної Limited Liability Company буде повністю зрозуміло іноземним партнерам (на відміну від ПП, яке є, на мою думку, пережитком радянського права).

**Переваги** **ПП** – це мінімальні законодавчі вимоги до його реєстрації і діяльності, розмежування між відповідальністю ПП і відповідальністю його учасників, відсутність вимог до мінімального статутного капіталу, в певних випадках – можливість залучення сторонніх інвесторів і використання деяких законодавчих переваг.

Але **недоліки ПП,** на мою думку, перевищують його позитивні сторони. Серед них: поверхневе, недостатньо докладне правове регулювання (яке не змінюється так динамічно, як у відношенні ТОВ), неврегульованість в законі проблемних питань діяльності ПП, відсутність достатніх роз’яснювальних джерел судової практики про надзвичайну подію та інші недоліки, які не дають можливості порадити таку організаційно-правову форму в порівнянні з її альтернативою, а саме ТОВ.

***ЯК ВИБРАТИ ОПТИМАЛЬНУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВУ ФОРМУ (ОПФ) ДЛЯ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ***

***НА ЩО ЩЕ ВАРТО ЗВЕРНУТИ УВАГУ***

Відомості про фізичних осіб-підприємців та юридичних осіб включаються до **Єдиного державного реєстру,** який є відкритим для ознайомлення. У ньому можна в будь-який час отримати основну інформацію про будь-яку юридичну особу або ФОП-контрагента, ці відомості є загальнодоступними.

Основними нормативно-правовими актами, що встановлюють правовий статус юридичних осіб і фізичних осіб-підприємців, які регулюють основи господарської діяльності, з якими обов’язково потрібно ознайомитися кожному підприємцю, а не тільки його юристу, є: Цивільний кодекс України від 16.01.2003, Господарський кодекс України від 16.01.2003, Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.1991 р, Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», Податковий кодекс України від 02.12.2010 р

Важливо, що 28.08.2011 р вступив в силу Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запровадження принципу державної реєстрації юридичних осіб на підставі модельного статуту», який надає можливість створювати юридичну особу за рішенням її засновника (ів) без затвердження статуту на підставі модельного статуту, затвердженого Кабінетом Міністрів України. Постановою КМ України від 16 листопада 2011 р N 1182 затверджено модельний статут ТОВ .З першого погляду, діяльність при підставі модельного статуту дозволяє спростити і здешевити державну реєстрацію новостворених ТОВ. Однак для розвиненого, ефективного бізнесу необхідно мати власний унікальний статут, який враховує індивідуальні особливості та потреби юридичної особи та її засновників, адже в разі виникнення будь-якого внутрішнього конфлікту або рейдерської атаки саме норми досконало виписаного статуту стануть стовпами, які дозволять утримати Ваш бізнес.

Крім того, зі вступом в силу нового Закону «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» редакція Модельного статуту від 2011 року не відповідає чинному законодавству, тому до затвердження Модельного статуту ТОВ в новій редакції, зареєструвати товариство з обмеженою відповідальністю із застосуванням Модельного статуту або перейти на його використання, не представляється можливим (примітка редакції).

***Как выбрать оптимальную организационно-правовую форму (ОПФ) для ведения бизнеса? URL: https://www.youtube.com/watch?v=-3Z\_j-a5lgs***

***НАЙБІЛЬШ ПОШИРЕНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ КОМПАНІЙ***

Щоб стати успішною, компанія повинна працювати як один єдиний механізм. Але це неможливо без правильно організованої структури, адже вона є по суті основою підприємства, його концептуальною схемою.



Якщо в двох словах, то це – **інструкція користування**, з якої стає зрозуміло, як компанія працює, хто в ній кому підпорядковується, хто веде всіх за собою і за яким принципом ухвалюються рішення.

Якщо у вас раптом виникло питання щодо необхідності продумування структури підприємства, то у нас з цього приводу є відразу три аргументи:

1. **Організаційний механізм** потрібен для того, щоб люди розуміли, в якому напрямку рухається компанія. В такому випадку буде набагато простіше налагоджувати порядок у колективі, вирішувати проблеми.
2. **Чітко встановлена структура** здатна об’єднувати працівників. Безумовно, кожен матиме свої відмінні риси, але загальна мета породжує командний дух. Більш детальну інформацію про налагодження взаємозв’язків в колективі ви зможете знайти в нашій статті [«Що таке командна робота, чому вона така важлива і як впливає на успіх?»](https://agrokebety.com/chto-takoye-komandnaya-rabota-ru)
3. **Налагодження організаційних моментів** - процес неминучий. В будь-якому випадку, відразу або з часом сформується певна структура. Інша справа, буде вона продуктивної чи ні. Заздалегідь продуманий механізм зможе принести чималу користь компанії.

***3 НАРІЖНІ КАМЕНІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ***

Незалежно від того, який тип структури був обраний, в ньому будуть присутні три основні складові:

* **Управління.** Це може бути, як одна людина так і група людей. Від них залежить прийняття важливих для компанії рішень. Саме підготовкою таких фахівців для аграрної сфери і займається програма «Агрокебети». Дізнатися, чому ви зможете у нас навчитися, можна ознайомившись з [навчальною програмою](https://agrokebety.com/schedule-ru);
* **Збірка правил.** І мова йде не лише про заявлені, формальні правила. Неформальне регулювання також відіграє чималу роль;
* **Розподіл праці.** Це обов’язкова умова, але принцип його організації може бути різним, залежно від типу структури.

Далі ми розглянемо основні організаційні механізми, які визнані ефективними і використовуються в більшості компаній.

***ЛІНІЙНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА***

Даний підхід можна сміливо віднести до **традиційних**. Йому характерні функціональні підрозділи і відділи. А всі стратегічні і оперативні завдання вирішуються на верхньому рівні. Лінійна система вважається найпростішим традиційним механізмом. Її суть полягає в наявності налагодженого ланцюга інстанцій, рішення по якому спускаються зверху вниз. Найчастіше таку структуру можна зустріти в невеликих фірмах, наприклад в адвокатських конторах.

Завдяки **жорсткій системі управління** формується досить дисциплінований колектив. Також, серед переваг лінійного механізму можна відзначити швидке прийняття рішень і їх реалізацію, чіткий розподіл відповідальності. Присутні хороші можливості кар’єрного росту для старанних працівників.

Що стосується недоліків підходу, то це лише **одностороння комунікація** (зверху вниз), перевантаження роботою начальника відділу та прийняття важливих рішень всього однією людиною. Останнє до речі може стати для підприємства фатальним, якщо вищий керівник почне зловживати владою.

***ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРУКТУРА***

Цей підхід полягає в **розподілі обов’язків** по професійним навичкам. Тобто, крім генерального директора, є ще директора, які відповідають за свої сфери (директор з продажів, з виробництва, з маркетингу тощо).

Важливою перевагою функціональної структури є **високий рівень спеціалізації**. Кожен співробітник чітко розуміє свої обов’язки, має свою зону відповідальності. При правильно налагодженому робочому процесі завдання виконуються максимально швидко і ефективно.

Однак є у цього механізму і кілька мінусів. **По-перше**, важливі рішення як і раніше знаходяться на плечах однієї людини, а це не завжди добре. **Другий недолік** – низький рівень комунікації між відділами, що тягне за собою відсутність командної роботи як такої. Ну і **по-третє**, коли підприємство підросте, контролювати робочий процес буде важко. Тому таку структуру переважно використовують невеликі компанії.

***ЛІНІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРУКТУРА***



Ця структура поєднує в собі все найкраще з **двох попередніх**. Підрозділи формуються за видом діяльності. Крім них є ще функціональні підрозділи, які займаються виконанням вузького кола завдань. Робочий процес зав’язаний на двох гілках вертикальної комунікації: основної і лінійної. **Перша** має на увазі класичне управління зверху-вниз, де безпосередньо керівництво ставить завдання. **Друга** – дорадча, керівники підрозділів можуть давати розпорядження працівникам функціонального відділу (що не виходять за межі їх компетенції).

При цьому підході істотно зростає відповідальність головного керівника за кінцевий результат. Це як плюс, так і мінус. З явних переваг можна відзначити раціональне використання навичок персоналу і більш детальний контроль за їх діяльністю. Більше сходинок для кар’єрного зростання.

Головний недолік лінійно-функціональної структури – **тривалий процес прийняття рішень**. Також тут відсутня гнучкість системи, так як все тримається на суворому списку правил і принципів. Такий механізм управління підійде малим і середнім компаніям, які випускають не надто широкий асортимент товарів.

***ДИВІЗІОНАЛЬНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ***

Структура має на увазі **розподіл співробітників по виробничому ланцюгу**. Наприклад, компанія займається мінеральними добривами. Вони готуються випустити нову марку. У такому випадку для цього організовують відразу три ланки (або більше):

* Дослідження, розробка і випробування;
* Виробництво;
* Маркетинг.

Структурні підрозділи, які вже не використовуються (наприклад, коли продукцію знімають з виробництва) – **закриваються**. Рішення в дивізіональному механізмі приймаються швидко, через що в значній мірі підвищується продуктивність. Важливою перевагою є те, що при виникненні проблем з товаром, не потрібно довго з’ясовувати причину, тому як обов’язки детально розподілені між ланками.

Всі структурні одиниці в якійсь мірі **автономні**. Це скоріше недолік, тому що в такому випадку важче налагоджувати організаційні моменти. Також до мінусів можна віднести надто велику кількість рівнів і нездорову конкуренцію між підрозділами.

***МАТРИЧНА СТРУКТУРА***

Це **комбінована**, найбільш складна система. Вона має під собою на увазі підпорядкування працівників одночасно кільком керівникам одного рівня. Як і у випадку з функціональною структурою, тут крім гендиректора є ще директора у певних сферах. В їх підпорядкуванні знаходяться працівники, які задіяні в різних проектах. Однак управління всередині проекту здійснює менеджер.

Перевагою цієї структури є **поділ відповідальності між керівниками відділів**. Також варто відзначити наявність менеджера проекту. Він займається спілкуванням з працівниками, налагодженням робочої атмосфери. До того ж він цілком може впливати на ситуацію, однак прийняття важливих рішень - обов’язок директора відділу. По суті, його основне завдання - стати своїм в колективі і мотивувати персонал. Дізнатися про роль мотивації в успішності компанії ви можете, прочитавши нашу статтю [«Мотивація персоналу як інструмент управління якістю праці»](https://agrokebety.com/motivatsiya-personala-kak-instrument-upravleniya-kachestvom-truda).

Головні недоліки матричної структури стосуються позиції менеджера. **По-перше**, він не має достатньої влади, щоб контролювати робітників, їх навантаження. **По-друге**, він не відповідає за визначення пріоритетних завдань. Однак, є версія матричної системи, де управління проектом лежить на плечах саме менеджера, а директор відділу лише дає консультації і розподіляє ресурси.

***ЕТАПИ ПОБУДОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ***

Розумне планування організаційної структури просто **необхідно**. Робити це потрібно відштовхуючись від цілей компанії та її спеціалізації. Процес структуризації управління можна умовно розділити на 3 етапи:

1. **Горизонтальний поділ.** Сюди входить навчання лінійних і штабних підрозділів, встановлення їх спеціалізації.
2. **Організація системи співвідношення** повноважень між різними посадами. Спочатку потрібно продумати основний ланцюг команд, потім розбити їх на більш дрібні ланки.
3. **Розподіл** сфер відповідальності і обов’язків.

Який би тип структури ви не обрали, важливо пам’ятати, що зациклюватися лише на одному підході **не варто**. Деякі механізми краще підійдуть для початку, коли підприємство тільки починає свій розвиток. І уже в міру зростання потрібно об’єктивно оцінювати ефективність керування та при потребі змінювати структуру.

***ЧОМУ НЕОБХІДНО РОЗРОБЛЯТИ ОРГАНІЗАЦІЙНУ СТРУКТУРУ ПІДПРИЄМСТВА?***

Організаційна структура дає чітке розуміння того, в якому напрямку рухається компанія.

Ясна структура – це інструмент, за допомогою якого можна дотримуватися порядку в прийнятті рішень і долати різні розбіжності.

Організаційна структура пов’язує учасників.

Завдяки їй люди, що приєднуються до групи, мають відмінні риси. Водночас і сама група володіє певними особливостями.

Організаційна структура формує чітке розуміння руху функцій організації.

Будь-яка організація за визначенням так чи інакше має на увазі якусь модель реалізації своєї діяльності.

***ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ***

Організаційна структура будь-якої організації буде залежати від того, хто є її учасниками, які завдання вона вирішує і як далеко організація зайшла у своєму розвитку.

Незалежно від того, яку організаційну структуру ви вибираєте, три основні елементи завжди будуть присутні в ній:

***Структура управління***

Конкретна людина або група людей, які приймають рішення в організації.

***Регламенти та правила***

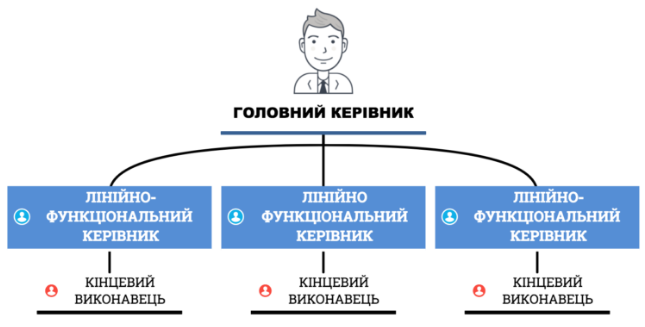
Багато з цих правил можуть бути заявлені явно, в той час як інші можуть бути прихованими, але при цьому не менш обов’язковими для виконання.

***Розподіл зобов’язань***

Розподіл праці може бути формальним або неформальним, тимчасовим або постійним, але в кожній організації неодмінно буде певний тип розподілу праці.

***ВИДИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР***

***І. ЛІНІЙНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА***



***Переваги:***

Найпростіший вид організаційної структури.

Лінійна структура дозволяє легко приймати рішення.

В результаті жорсткого управління формується жорстка дисципліна.

Швидкі рішення призводять до швидких і ефективних дій.

У структурах влади й відповідальності існує ясність.

Оскільки контроль лежить на одному начальнику, в ряді випадків він може проявляти гнучкість.

Є хороші перспективи кар’єрного зростання у людей, які виконують роботу якісно.

***Недоліки:***

Є можливості впливати на начальника відділу.

Постійна проблема - відсутність спеціалізації.

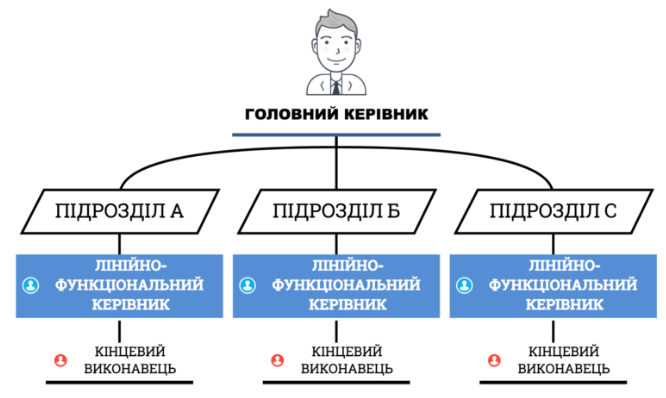
Начальник відділу може бути перевантажений роботою.

Комунікації здійснюються тільки зверху вниз.

Начальник, що володіє владою, може неправильно використовувати її для своєї вигоди.

Рішення приймаються однією людиною

***II. ЛІНІЙНО-ЛАНКОВА ОРГАНІЗАЦІЯ***



Така структура характеризується наявністю лінійних керівників і підрозділів, які по факту не мають права прийняття рішень.

Головне їхнє завдання - надавати допомогу лінійному менеджеру у виконанні окремих функцій управління.

***Переваги:***

Дозволяє співробітникам швидко виконувати завдання.

Допомагає співробітникам брати на себе відповідальні функції й спеціалізуватися на конкретних функціях.

Допомагає лінійним керівникам сконцентруватися на певних завданнях.

Співробітники відчувають, що їхній внесок оцінений.

***Недоліки:***

Серед співробітників може виникати плутанина.

У співробітників недостатньо знань, щоб орієнтуватися на результат.

Занадто багато рівнів ієрархії.

Співробітники можуть розходитися в думках, що уповільнює роботу.

Дорожча структура, ніж проста лінійна організація, через наявність начальників підрозділів.

Рішення можуть прийматися занадто довго.

***III. ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРУКТУРА***



Цей вид організаційної структури класифікує людей згідно з функцією, яку вони виконують в професійному

***Переваги:***

Високий ступінь спеціалізації.

Ясний порядок підпорядкованості.

Чітке розуміння відповідальності.

Висока ефективність і швидкість.

Відсутність необхідності в дублюванні роботи.

Всі функції однаково важливі.

***Недоліки:***

Комунікація стикається з декількома бар’єрами.

У центрі уваги знаходяться люди, а не організація.

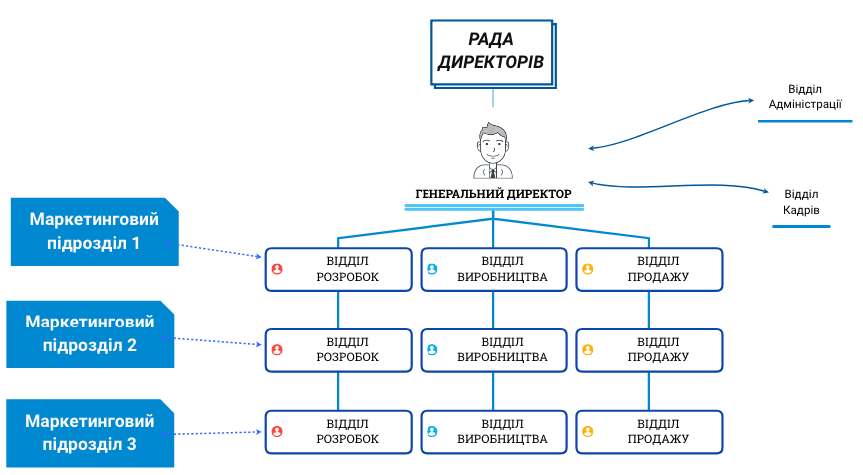
Рішення, прийняті єдиною людиною, можуть не завжди йти на користь організації.

У міру зростання компанії стає важче здійснювати контроль над діями всередині неї.

Відсутність командної роботи між різними відділами або одиницями.

Оскільки всі функції відокремлені, співробітники можуть не знати про те, що твориться у колег.

***IV. ДИВІЗІОННА СТРУКТУРА***

******

Сюди відносяться види структур, які засновані на різних підрозділах в організації. Вони групують співробітників на основі продуктів, ринків і географічного положення.

***Переваги:***

забезпечує більш тісний зв’язок виробництва зі споживачами,

істотно прискорюючи його реакцію на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

Зменшення складності управління, з яким зіштовхуються керівники вищої ланки;

поліпшення комунікацій;

розвиток широти мислення, гнучкості сприйняття і заповзятливості керівників відділень (дивізіонів).

***Недоліки:***

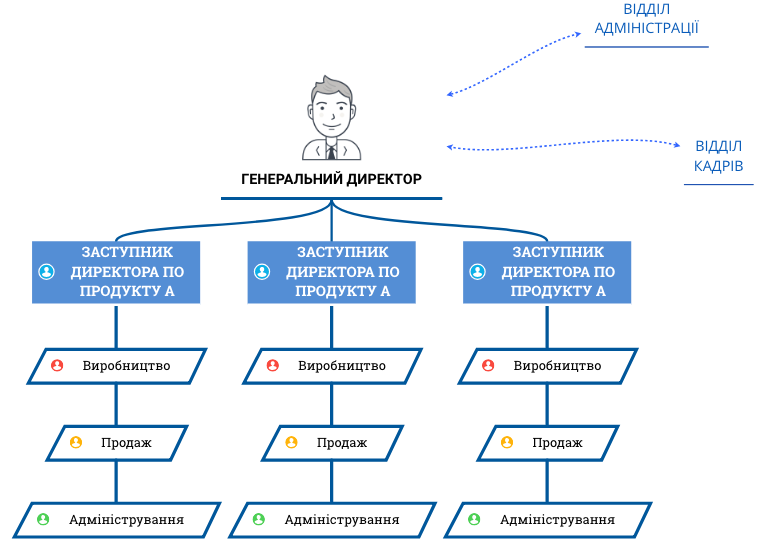
Збільшення витрат внаслідок дублювання тих самих видів робіт для різних видів продукції.

У кожному продуктовому відділенні створюються свої функціональні підрозділи.

Збільшення витрат на утримання управлінського апарату внаслідок дублювання тих самих функцій у підрозділах відповідного збільшення чисельності персоналу;

Утруднення здійснення контролю від верху до низу;

***V. ПРОДУКТОВА (ТОВАРНА) СТРУКТУРА***



Така структура заснована на організації співробітників і роботи навколо різних продуктів. Якщо компанія виробляє три різних продуктів, то у неї будуть три різних підрозділи для цих продуктів.

Цей тип структури найкраще підходить для роздрібних магазинів з безліччю продуктів.

***Переваги:***

Структурні одиниці, які не працюють, можна легко закрити.

Кожна одиниця може управлятися як окремий структурний підрозділ.

Швидке і легке прийняття рішень.

Велика незалежність в осіб, що приймають рішення.

Окремі продукти приваблюють окрему увагу в залежності від проблем, які виникають.

Організація характеризується високою продуктивністю й ефективністю.

***Недоліки:***

Оскільки кожна структурна одиниця працює самостійно, організаційні цілі не можуть бути досягнуті.

Нездорова конкуренція серед внутрішніх підрозділів.

Велика кількість організаційних рівнів перешкоджає розвитку бізнесу.

Всі одиниці не можуть бути рівнозначними.

Маркетинг окремих продуктів може сильно відрізнятися за вартістю.

***VI. РИНКОВА СТРУКТУРА***

******

Співробітники групуються виходячи з того, на якому ринку працює компанія. У компанії може бути п’ять різних ринків, згідно з цією структурою кожен з них буде окремим підрозділом.

***Переваги:***

Співробітники можуть спілкуватися з клієнтами місцевою мовою.

Вони доступні клієнтам.

Проблеми на конкретному ринку можуть вирішуватися ізольовано.

Оскільки люди відповідальні за конкретний ринок, завдання виконуються вчасно.

Співробітники спеціалізуються на роботі на конкретному ринку.

Можуть виводитися нові продукти для спеціалізованих ринків.

***Недоліки:***

Може виникнути гостра конкуренція серед співробітників.

Прийняття рішень може викликати конфлікти.

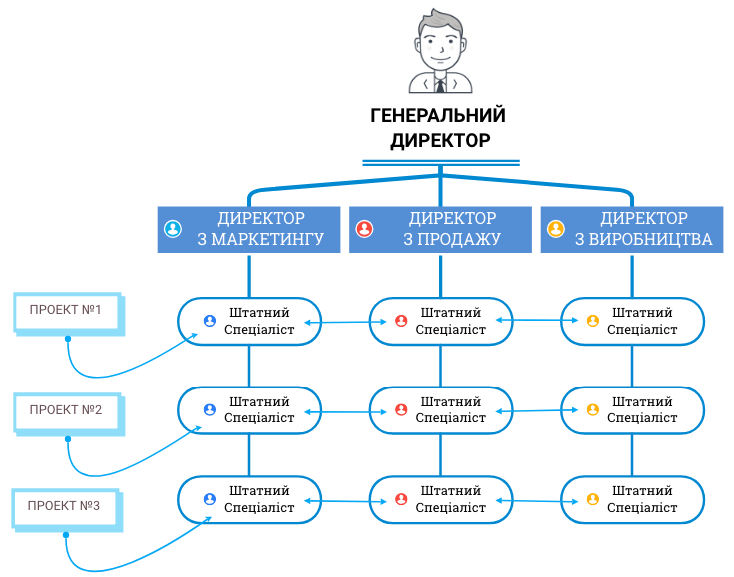
Важко визначити продуктивність і ефективність.

Всі ринки можуть не розглядатися як рівні.

Може бути відсутнім зв’язок між начальниками та співробітниками.

Співробітники можуть неправильно використовувати свої повноваження.

***VII. МАТРИЧНА СТРУКТУРА***

******

Це комбінація продуктової та функціональної структур. Вона об’єднує переваги обох структур для більшої ефективності. Ця структура найскладніша з існуючих.

Відмітна особливість матричної структури - підпорядкування співробітників двом або більше керівникам одного рівня.

***Переваги:***

Співробітники не працюють на тимчасовій роботі.

Керівник функціонального підрозділу керує проектом.

Керівник функціонального підрозділу несе відповідальність в разі, якщо що-небудь йде не так, як треба.

Чим більше менеджер по проекту спілкується зі співробітниками, тим краще результати.

Менеджер по проекту може реально вплинути на ситуацію, не будучи під контролем.

Прийняття рішень зосереджено в руках керівника функціонального підрозділу.

***Недоліки:***

Менеджер по проекту може зіткнутися з апатією з боку співробітників.

Менеджер по проекту не має повної влади.

Будучи не контрольованими, співробітники можуть показувати меншу продуктивність всього підрозділу.

Менеджер по проекту має слабку владою, яка не дозволяє йому контролювати співробітників.

Менеджер по проекту не має ніякого контролю над управлінням робочим навантаженням і визначенням пріоритетів у задачах.

Менеджер по проекту не може дати звіт про роботу.

***ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ***

Принцип єдності мети.

Принцип первинності функцій і вторинності структури.

Принцип функціональної замкнутості підрозділів апарату управління (коло завдань для кожного структурного підрозділу повинно бути чітко орієнтоване на досягнення мети управління в межах конкретної функції).

Принцип простоти (чим простіше і чіткіше побудована структура, тим легше персоналу зрозуміти й пристосуватися до певної форми управління та активно брати участь у досягненні мети організації).

Принцип єдиноначальства (працівник повинен отримувати накази лише від одного начальника).

Визначення оптимальної норми керованості (кількість підлеглих, підпорядкованих одному керівнику, повинна бути обмеженою)

Встановлення оптимального співвідношення централізованих і децентралізованих форм управління (рівень децентралізації повинен визначатися розмірами підприємства, масштабами проектів, функціональною сферою діяльності тощо).

Принцип зворотного зв’язку (передбачає можливість здійснення постійного контролю за результатами функціонування системи та створення умов для її коригування).

***ТЕМА. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ПРОЄКТУ: ДІЯЛЬНІСТЬ КОМПАНІЇ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ РІВНІ***

ЗАВДАННЯ

1. Ознайомитися зі змістом параграфу: «***Діяльність компанії на національному рівні»*** бізнес-плану. Розглянути приклади

2. Розробити параграф: «***Діяльність компанії на національному рівні»***:

– створення єдиного веб-сайту;

– лобіювання діяльності;

– друк загальної брошури, що представляє компанію і фірми, які до нею входять;

– огляд галузевих журналів та інших видань (для підвищення обізнаності про зміни в галузі та новітні технології);

– спільна медіа-кампанія;

– організація семінарів та тренінгів;

– спільні дослідження і розробки;

– отримання сертифікації;

– колективні закупівлі;

– спільна упаковка.

Параграф адаптувати у відповідності з формою організації проєкту.

3. Скласти перелік проблемних питань щодо розробки даного розділу бізнес-плану

**ТЕОРЕТИЧНІ МАТЕРІАЛИ**

1. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
2. Доброва Н.В. Основи бізнесу: навчальний посібник / Доброва Н.В., Осипова М.М. – Одеса: Бондаренко М. О., 2018. – 305 с.
3. Колот А.М., Швиданенко Г.О., Бойченко К.С. та ін. Створення власного бізнесу : навч. посіб. Київ: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (КНЕУ), 2017. 311 с.
4. Основи підприємництва : підручник. Біляк Т.О., Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., та ін., під заг. ред. Н.В. Валінкевич. Житомир : ЖДТУ, 2019. 493 с.
5. Педько А.Б. Основи підприємництва і бізнес культури : навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 168 с.
6. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник. За заг. ред. д.е.н., проф. І.М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. 572 с.
7. Ткаченко О.П. Організація бізнесу. Тренінг. Харків: Харківський державний університет харчування та торгівлі (ХДУХТ), 2018. 127 с
8. Barrow C., Barrow P., Brown R. The Business Plan Workbook: A Step-By-Step Guide to Creating and Developing a Successful Business. 9th Edition. Kogan Page, 2018. 376 p.
9. Business Result Pre-Intermediate. Teacher's book. 2nd edition. Rachel Appleby, Mark Bartan, David Grant. Oxford University Press, UK, 2017. 97 p.
10. Byrd M.J. Small Business Management: An Entrepreneur’s Guidebook. 8th Ed. McGraw-Hill, 2017. 494 p.
11. Carlberg C. Business Analysis with Microsoft Excel. 5th edition. Que Publishing, 2018. 576 p.
12. Harris Tom. Start-up: A Practical Guide to Starting and Running a New Business. Springer, 2018. 153 p.
13. Kepczynski R. et al. Implementing Integrated Business Planning. Springer, 2019. 461 p.
14. Maitland Iain. Business Plans in a Week. Teach Yourself, 2017. 129 p.

# **ТЕМА. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ПРОЄКТУ: ФІНАНСОВИЙ ПЛАН**

ЗАВДАННЯ

1. Ознайомитися зі змістом фінансового плану бізнес-плану. Розглянути приклади

2. Розробити фінансовий план власного бізнес-плану:

– план доходів і витрат;

– план грошових надходжень і виплат;

– цінова політика;

– зведений баланс активів і пасивів фірми;

– графік досягнення беззбитковості;

– стратегія фінансування (джерела надходження коштів і їх використання);

– оцінка ризику та страхування.

3. Скласти перелік проблемних питань щодо розробки даного розділу бізнес-плану

**ТЕОРЕТИЧНІ МАТЕРІАЛИ**

***1. ЗНАЧЕННЯ, ЗМІСТ І ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУ***

Фінансовий план є ключовим розділом бізнес-плану. Головна мета фінансового плану – узагальнити основні положення всіх попередніх розділів бізнес-плану, зводячи їх в одне ціле у вартісній формі, та обґрунтувати доцільність реалізації даного підприємницького проекту з економічного погляду.

Особливий інтерес до фінансового плану пов’язаний з тим, що в ньому:

* узагальнюються у вартісній формі результати розробки решти розділів бізнес-плану;
* кількісно визначається потреба даного бізнесу в інвестиціях;
* обґрунтовується висновок щодо економічної доцільності реалізації підприємницького проекту.

Розрахунки, які містить фінансовий план, мають дати чіткі та ясні відповіді на такі запитання самого підприємця, потенційних інвесторів і кредиторів:

* звідки фірма отримуватиме кошти і на що конкретно останні будуть витрачені?
* як співвідносяться поточні потреби фірми у грошах з рухом готівки?
* яким буде фінансовий стан фірми на кінець прогнозованого періоду?
* чи зможе підприємець виконати взяті на себе зобов’язання?
* чи здатний підприємець належно розпорядитися отриманими коштами, щоб своєчасно повернути борги та забезпечити достатній прибуток на вкладений капітал?

У процесі розробки цього розділу бізнес-плану слід враховувати такі його особливості:

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

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

по-третє, фінансовий план не може мати розбіжностей з іншими розділами бізнес-плану. Якщо, наприклад, в маркетинг-плані йдеться про наміри розгорнути широкомасштабну рекламну кампанію, то це обов’язково має знайти відображення в плані доходів і видатків. Якщо на бізнес фірми впливає фактор сезонності продажу, то його слід ураховувати, проектуючи рух готівки, тощо;

по-четверте, у зв’язку з тим, що будь-який фінансовий аналіз майбутнього неминуче характеризується певним ступенем невизначеності, у фінансовому плані доцільно опрацювати кілька сценаріїв розвитку подій. Рекомендується розробляти як мінімум два варіанти фінансових показників. Один з них має ґрунтуватися на консервативних припущеннях, а другий – враховувати повний потенціал бізнесу;

по-п’яте, у фінансовому плані треба (по можливості) підкреслювати достовірність інформації, яку він містить. Якість первинної інформації безпосередньо позначається на точності фінансових розрахунків. Інвестори часто проводять власні дослідження з метою оцінки достовірності розрахунків у бізнес-плані. Тому у разі відхилення відповідних фінансових показників бізнес-плану від середніх по галузі, до якої належить даний бізнес, обов’язково треба дати вичерпне пояснення цього.

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

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

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

Для вже існуючої фірми у фінансовому плані обов’язково слід навести динаміку основних фінансових показників за минулі роки (як мінімум за три). Копії відповідних фінансових документів подаються в додатках.

Відповідно обґрунтований фінансовий план може бути використаний не тільки для залучення інвесторів і кредиторів, а й для оцінки результатів діяльності фірми після фактичного започаткування бізнесу. Крім того, фінансовий план часто є основою для опрацювання детального робочого бюджету фірми. Таким чином, фінансовий план має стати керівним документом, що в ньому треба чітко визначити, звідки, коли та як залучатиметься та витрачатиметься необхідний капітал.

***2. ПЛАН ДОХОДІВ І ВИДАТКІВ***

План доходів і видатків є першим фінансовим документом фінансового плану. Він характеризує загальні суми очікуваних доходів фірми та її витрат за певний період.

План доходів і видатків складається для унаочнення результативності майбутньої діяльності фірми з погляду її прибутковості, можливостей виживання та активного господарювання.

Форму плану доходів і видатків, відповідно на перший, другий і третій роки функціонування фірми наведено в табл. 1.-4.

Логіка опрацювання плану доходів і видатків (рис. 1) передбачає визначення загальної суми продажу продуктів фірми, від якої поступово відраховуються різні види витрат фірми і в результаті обчислюються: валовий прибуток, операційний прибуток, прибуток до сплати податків, чистий прибуток.

План доходів і видатків складається в певній послідовності.

1. Визначаються відповідні середні показники в галузі, до якої належить даний бізнес. Середньогалузеві показники є орієнтиром як для складання плану доходів і видатків, так і для контролю за фактичною фінансовою діяльністю фірми в майбутньому. Відхилення показників плану доходів і видатків фірми від середньогалузевих потребує ґрунтовного пояснення причин цього явища, а це, у свою чергу, допомагає як підприємцеві, так і потенційним інвесторам краще усвідомити особливості бізнесу фірми. Джерелами інформації для розрахунків середніх по галузі показників можуть бути статистичні щорічники, фінансова звітність аналогічних компаній, банків, торгових асоціацій тощо.

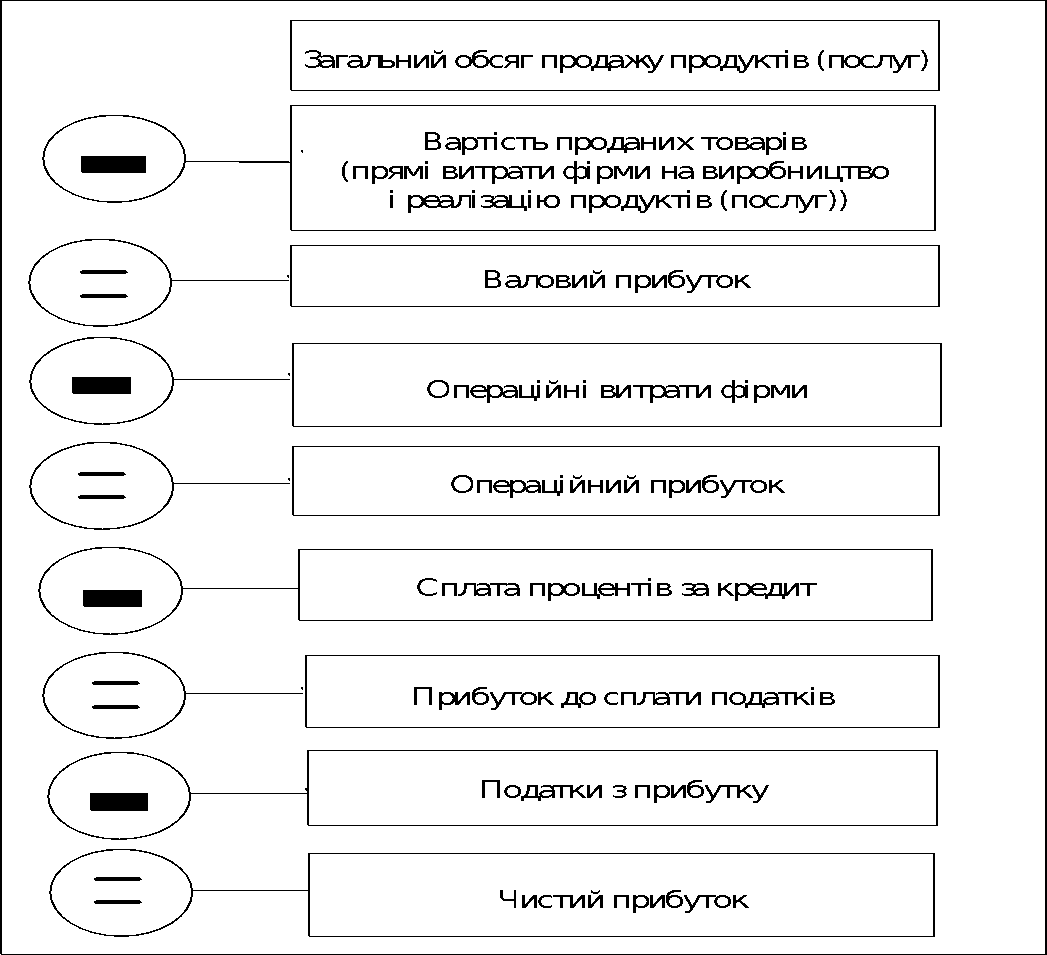


Рис. 1. Логіка розробки плану доходів і видатків фірми

*Таблиця 1*

**План доходів і видатків фірми на \_\_\_\_\_\_ рік (з помісячним поділом), грн.**

| Показник | Структура в середньому  по галузі (в % до А) |
| --- | --- |
| А. Загальний обсяг продажу товарів |  |
| Б. Собівартість проданих товарів – усього, |  |
| зокрема: |  |
| матеріальні витрати |  |
| прямі витрати праці |  |
| В. Валовий прибуток (рядок А – рядок Б) |  |
| Г. Операційні витрати – усього, |  |
| зокрема: |  |
| заробітна плата персоналу (за винятком прямих витрат праці) |  |
| нарахування на заробітну плату |  |
| рентні платежі |  |
| комунальні послуги |  |
| витрати на утримання офісу |  |
| витрати на відрядження |  |
| реклама |  |
| страхові платежі |  |
| послуги зовнішніх консультантів |  |
| інші операційні витрати |  |
| Д. Операційний прибуток (рядок В – рядок Г) |  |
| Е. Сплата відсотків за кредит |  |
| Є. Чистий прибуток до сплати податків (рядок Д – рядок Е) |  |
| Ж. Податок з прибутку |  |
| З. Чистий прибуток (рядок Є – рядок Ж) |  |

*Таблиця 2*

**На перший рік (з помісячним поділом), грн.**

| Місяці | | | | | | | | | | | | Разом за рік |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

*Таблиця 3*

**План доходів і видатків фірми на другий рік** **та третій роки, грн.**

| Показники | Структура в середньому  по галузі (в %) |
| --- | --- |
| А. Загальний обсяг продажу товарів |  |
| Б. Собівартість проданих товарів – усього, |  |
| зокрема: |  |
| матеріальні витрати |  |
| прямі витрати праці |  |
| В. Валовий прибуток (рядок А – рядок Б) |  |
| Г. Операційні витрати – усього, |  |
| зокрема: |  |
| заробітна плата персоналу (за винятком прямих витрат праці) |  |
| нарахування на заробітну плату |  |
| рентні платежі |  |
| комунальні послуги |  |
| витрати на утримання офісу |  |
| витрати на відрядження |  |
| реклама |  |
| страхові платежі |  |
| послуги зовнішніх консультантів |  |
| інші операційні витрати |  |
| Д. Операційний прибуток ( рядок В – рядок Г) |  |
| Е. Сплата відсотків за кредит |  |
| Є. Чистий прибуток до сплати податків (рядок Д – рядок Е) |  |
| Ж. Податок з прибутку |  |
| З. Чистий прибуток (рядок Є – рядок Ж) |  |

*Таблиця 4*

**План доходів і видатків фірми на другий рік** **та третій роки з поквартальним поділом, грн.**

| Другий рік (квартали) | | | | Усього за | Третій рік (квартали) | | | | Усього за |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | (другий) рік | 1 | 2 | 3 | 4 | третій рік |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

2. Складаються прогнози обсягів продажу продуктів (послуг) фірми. Очікувані обсяги продажу є найбільш важливим елементом з усіх іншихфінансових показників; вони є тією основою, на якій, зрештою, будуються всі подальші фінансові розрахунки в бізнес-плані. Зрозуміло, що й обґрунтування очікуваних обсягів продажу фірми має бути найретельнішим. Достовірність такого прогнозу настільки важлива, що йому можна навіть присвятити окремий розділ маркетинг-плану.

3. Для прогнозування обсягів продажу фірми використовується інформація, яку містить маркетинг-план, а також та, яку отримано в ході спеціальних досліджень ринку, опитування споживачів, торгових агентів, консультацій з експертами тощо. Прогноз продажу (за ринкових умов господарювання) треба складати по кожному виду продукції з розбивкою по місяцях за перший рік і кварталах за другий та третій роки. Результати прогнозних оцінок очікуваних обсягів продажу фірми по кожному продукту окремо і по всіх продуктах разом зручно звести в таблиці (табл. 5-8). При цьому в процесі прогнозування обсягів продажу рекомендується дотримуватися консервативного підходу, тобто дещо занижувати можливі обсяги продажу. У текстовій частині фінансового плану, як правило, наводяться пояснення щодо передбачуваних і запланованих фірмою змін обсягів продажу, пов’язаних, наприклад, із сезонними коливаннями попиту, застосуванням політики знижок цін тощо. Тому показник «Загальний обсяг продажу» в плані доходів і видатків фірми характеризує дохід від продажу з урахуванням сум передбачуваних знижок цін.

4. У бізнес-плані необхідно давати чіткі пояснення припущень, на яких ґрунтується прогнозування обсягів продажу фірми. Можна, наприклад, робити припущення щодо 15 – 20 % зростання обсягів продажу на рік. Але при цьому треба обов’язково пояснити, на чому це припущення ґрунтується. Якщо галузева статистика свідчить, що обсяги продажу основних конкурентів фірми справді збільшуються на 15 – 20 % щороку, то воно буде досить переконливим.

*Таблиця 5*

**Прогноз обсягів продажу фірми на \_\_\_\_\_\_\_\_ рік**

| Показник |  | | |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| Виріб А |  |  |  |
| Кількість виробів, що продані (одиниць) |  |  |  |
| Продажна ціна за одиницю (гривень) |  |  |  |
| Обсяг продажу (гривень) |  |  |  |
| Виріб Б |  |  |  |
| Кількість виробів, що продані (одиниць) |  |  |  |
| Продажна ціна за одиницю (гривень) |  |  |  |
| Обсяг продажу (гривень) |  |  |  |
| Виріб В |  |  |  |
| Кількість виробів, що продані (одиниць) |  |  |  |
| Продажна ціна за одиницю (гривень) |  |  |  |
| Обсяг продажу (гривень) |  |  |  |
| Загальний обсяг продажу (гривень) |  |  |  |

*Таблиця 6*

**На перший рік (з помісячним розподілом)**

| Місяці | | | | | | | | | Усього | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | за рік |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

*Таблиця 7*

**Прогноз обсягів продажу продуктів фірми на другий та третій роки (з поквартальним розподілом)**

| Показники | Другий рік (квартали) | | | | Усього за другий рік |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |  |
| Виріб А |  |  |  |  |  |
| Кількість виробів, що продані (одиниць) |  |  |  |  |  |
| Продажна ціна за одиницю (гривень) |  |  |  |  |  |
| Обсяг продажу (гривень) |  |  |  |  |  |
| Виріб Б |  |  |  |  |  |
| Кількість виробів, що продані (одиниць) |  |  |  |  |  |
| Продажна ціна за одиницю (гривень) |  |  |  |  |  |
| Обсяг продажу |  |  |  |  |  |
| Виріб В |  |  |  |  |  |
| Кількість виробів, що продані (одиниць) |  |  |  |  |  |
| Продажна ціна за одиницю (гривень) |  |  |  |  |  |
| Обсяг продажу (гривень) |  |  |  |  |  |
| Загальний обсяг продажу (гривень) |  |  |  |  |  |

*Таблиця 8*

**Прогноз обсягів продажу продуктів фірми на другий та третій роки з поквартальним розподілом**

| Показники |  | Третій рік (квартали) | | | | Усього за  третій рік |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Виріб А |  |  |  |  |  |  |
| Кількість виробів, що продані (одиниць) |  |  |  |  |  |  |
| Продажна ціна за одиницю (гривень) |  |  |  |  |  |  |
| Обсяг продажу (гривень) |  |  |  |  |  |  |
| Виріб Б |  |  |  |  |  |  |
| Кількість виробів, що продані (одиниць) |  |  |  |  |  |  |
| Продажна ціна за одиницю (гривень) |  |  |  |  |  |  |
| Обсяг продажу |  |  |  |  |  |  |
| Виріб В |  |  |  |  |  |  |
| Кількість виробів, що продані (одиниць) |  |  |  |  |  |  |
| Продажна ціна за одиницю (гривень) |  |  |  |  |  |  |
| Обсяг продажу (гривень) |  |  |  |  |  |  |
| Загальний обсяг продажу (гривень) |  |  |  |  |  |  |

3. Розраховуються прямі та операційні витрати фірми на виробництво й реалізацію продуктів (послуг).

Прямі витрати фірми на виробництво й реалізацію продуктів (вартість проданих товарів) включають:

* прямі матеріальні витрати, тобто вартість сировини, матеріалів, комплектуючих виробів та інші змінні витрати, зв’язані з виготовленням продукції;
* прямі витрати праці, тобто заробітну плату та інші виплати основному виробничому персоналу фірми.

Операційні витрати – це всі інші витрати, які необхідні для забезпечення нормальної діяльності фірми. Вони включають:

* заробітну плату адміністративно-управлінського, допоміжного та обслуговуючого персоналу фірми;
* нарахування й податки на заробітну плату цих категорій персоналу;
* додаткові виплати, які передбачені колективним договором (дотації на харчування, медичне обслуговування тощо);
* рентні платежі;
* платежі за комунальні послуги;
* витрати на офіс;
* витрати на відрядження;
* витрати на рекламу;
* страхові платежі;
* амортизаційні відрахування;
* інші операційні витрати.

У процесі розрахунків вартості проданих товарів та операційних витрат важливо якомога повніше передбачити можливі статті витрат і правильно спрогнозувати їх динаміку по місяцях. Річ у тому, що витрати на ту саму статтю можуть суттєво відрізнятися протягом розрахункового періоду. Наприклад, витрати на рекламу, комісійні торговим агентам, витрати на відрядження будуть значно більшими в перші місяці виходу фірми на ринок.

4. Визначається валовий прибуток фірми. Валовий прибуток обчислюється як різниця між загальним обсягом продажу фірми і вартістю проданих товарів (сумою прямих витрат фірми на виробництво та реалізацію продукції).

5. Обчислюється операційний прибуток фірми відніманням від валового прибутку суми операційних витрат.

6. Розраховуються суми сплати процентів за отримані кредити.

7. Обраховується прибуток до сплати процентів як різниця між операційним прибутком і сумою сплати відсотків за кредит.

8. Обчислюються згідно з чинним законодавством суми податків з прибутку фірми.

Визначається чистий прибуток фірми як різниця між прибутком до сплати податків і сумою податків з прибутку фірми.

Розміри прибутків і збитків фірми значною мірою залежать від обсягів продажу її продукції. Обсяги продажу, як уже зазначалося, – це параметр, що його рідко коли можна точно спрогнозувати. Саме для того, щоб з’ясувати, якими мають бути обсяги продажу продукції фірми, щоб досягти прибутковості, і проводиться аналіз беззбитковості. Ось чому інвестори й кредитори вимагають, щоб у підрозділі «План доходів і видатків» було проведено аналіз беззбитковості та обчислено точку беззбитковості.

Точка беззбитковості характеризує таку ситуацію, за якої загальні доходи від продажу продукції фірми повністю покривають витрати на її виробництво й реалізацію (ситуація, коли фірма не отримує прибутків, але не має і збитків). Таким чином, точка беззбитковості показує, скільки одиниць продукції має продати фірма, щоб її витрати окупилися її доходами. Продаж кожної наступної одиниці продукції приноситиме фірмі прибуток. Навпаки, зменшення обсягів продажу продукції нижче за рівень, визначений точкою беззбитковості, означає, що фірма нестиме збитки.

Для визначення точки беззбитковості необхідно знати:

* ціну продажу одиниці продукції фірми;
* прямі витрати (змінні витрати) на одиницю продукції;
* загальні операційні витрати.

Обчислення точки беззбитковості здійснюється за формулою

де Зов *–* загальні операційні витрати фірми; Цоп – ціна одиниці продукції фірми; Вп – прямі витрати на одиницю продукції.

Точку беззбитковості можна визначити і графічним методом (рис. 2). У процесі обчислення точки беззбитковості підприємець має можливість моделювати різні ситуації (змінювати ціну одиниці продукції, рівень прямих та операційних витрат) і спостерігати, як такі зміни впливатимуть на прибуток фірми. Таким чином, аналіз беззбитковості є дуже корисним інструментом фінансового планування. При цьому він має більше значення для кредитора, ніж для інвестора. Кредитора передовсім інтересує питання про здатність фірми обслуговувати борг, тоді як інвестор шукає підприємницькі проекти з високою нормою прибутку.

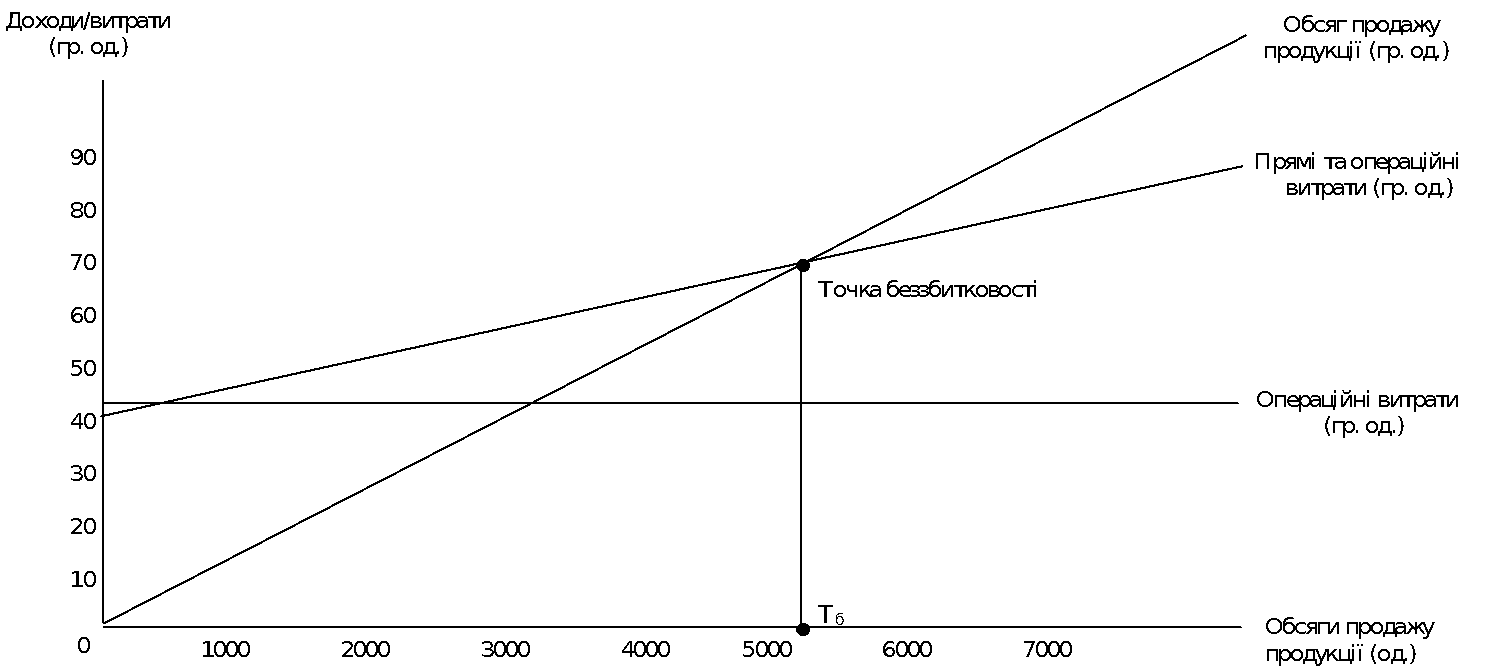


Рис. 2. Графік беззбитковості

***3. ПЛАН ГРОШОВИХ НАДХОДЖЕНЬ І ВИПЛАТ***

План доходів і видатків, навіть із добрими перспективами щодо прибутку, зовсім не гарантує стабільної платоспроможності фірми. Річ у тому, що готівка (гроші в касі та на банківському рахунку фірми) – це зовсім не те саме, що прибуток. Обсяги готівкових коштів змінюються лише тоді, коли фірма фактично отримує платежі або коли сама здійснює якісь виплати.

Продаж товарів (послуг) фірми не завжди означає миттєве надходження грошей у касу або на рахунок фірми. Оплата купленої продукції звичайно здійснюється не одразу, а через певний час, наприклад, при продажу товарів в кредит. З іншого боку, сама фірма розраховується за рахунками не в момент їхнього надходження, а трохи пізніше. Навіть тоді, коли фірма і не має проблем зі збутом своєї продукції, виникає потреба в короткострокових позичках для покриття поточних витрат фірми. Окрім того, треба враховувати, що:

1. план грошових надходжень і виплат має відображати надходження грошей з усіх джерел, включаючи не тільки виторг від реалізації продукції (послуг), а й кошти, отримані:

* від продажу акцій та інших цінних паперів;
* в борг;
* від продажу або ліквідації активів фірми тощо;

2) погашення основної суми боргу (за винятком сплати відсотків) не належить до витрат фірми і тому не включається в план прибутків і видатків. Проте сплата боргу є грошовим зобов’язанням фірми і має знайти відображення в плані руху готівки;

3) у разі, коли фірма розширює свою діяльність, витрати на такі статті, як складські запаси, заробітна плата зростають швидше, ніж надходження від реалізації готової продукції. За такої ситуації виникає дефіцит готівки;

4) на практиці іноді виникає ситуація, коли фірма має надлишок готівки. Для того, щоб його використати максимально ефективно, також потрібно підготуватися заздалегідь.

Для вирішення таких проблем складається план грошових надходжень і виплат. Такий план, зокрема, дає змогу:

* визначити періоди, коли фірма відчуватиме дефіцит або надлишок готівки;
* обчислити, скільки коштів потрібно позичити на ці періоди;
* показати, на що ці кошти буде витрачено;
* з’ясувати, коли їх треба повернути.

Головне завдання розробки плану руху готівки зводиться до узгодження в часі грошових надходжень і виплат, щоб забезпечити ліквідність фірми в плановому періоді, тобто забезпечити постійну наявність на рахунку фірми коштів, достатніх для розрахунків за її зобов’язаннями.

Плановий касовий бюджет складається на основі плану доходів і видатків з поправкою на очікувані зрушення в надходженнях і виплатах готівкових коштів. У разі, коли виплати в даний період перевищують надходження коштів, фірма має заздалегідь вирішити питання щодо короткострокової позички, розміри якої були б достатніми для розрахунків із кредиторами. Якщо в інший період грошові надходження, навпаки, перевищують виплати, то ці «зайві гроші» можна, в свою чергу, комусь позичити з відповідним зиском.

План грошових надходжень і виплат складається на такі самі терміни, що й план доходів і видатків, тобто на три роки: на перший рік – із розподілом по місяцях (табл. 5), а на другий та третій роки – з виокремленням кварталів (табл. 6).

Щоб скласти план грошових надходжень і виплат, необхідно послідовно здійснити такі дії.

1. Визначити готівкові кошти, що будуть у розпорядженні фірми на початок першого місяця розрахункового періоду (для другого, третього і подальших місяців ця сума являтиме собою готівкові кошти на кінець попереднього місяця).
2. Обчислити загальну суму всіх передбачуваних грошових надходжень на фірму протягом кожного місяця (надходження від продажу продукції чи надання послуг; кошти, отримані від дебіторів; готівка від продажу акцій; кошти, які власники додатково інвестують у фірму; отримані позички тощо).
3. Розрахувати загальну суму всіх обов’язкових платежів фірми протягом кожного місяця (перелік усіх платежів достатньо широкий, у процесі розрахунків важливо не пропустити жодного з них).
4. Визначити чистий потік готівки за кожний місяць як різницю між загальною сумою всіх передбачуваних грошових надходжень і загальною сумою всіх обов’язкових платежів фірми за місяць. Якщо грошові надходження за місяць перевищують платежі, то фірма має так званий додатний потік готівки. Навпаки, коли грошові надходження за місяць менші за платежі, фіксують, що фірма має від’ємний потік готівки, який прийнято записувати в плані руху готівки у круглих дужках.
5. Розрахувати суму готівкових коштів на кінець кожного місяця. Для цього до готівкових коштів на початок кожного місяця додають додатний потік готівки або відраховують від’ємний потік готівки за відповідний місяць.

У процесі планування руху готівки завжди виникають певні труднощі при визначенні обсягів грошових надходжень і платежів. Такі розрахунки ґрунтуються на передбаченнях та припущеннях, які не повинні бути надто оптимістичними. Рекомендується створювати так званий запас фінансової міцності, тобто дещо занижувати оцінки грошових надходжень, щоб вистачило коштів на сплату рахунків фірми. У текстовій частині плану грошових надходжень і виплат усі ці передбачення та припущення мають бути чітко сформульовані (як правило, тут обговорюються передбачення щодо методів збору дебіторської заборгованості, цінових знижок, циклічності обсягів продажу тощо).

Складаючи план руху готівки, слід усвідомлювати, що діяльність новоствореної фірми, як правило, асоціюється зі збитками. Ось чому фінансування фірми у перші місяці після старту за рахунок лише внутрішніх ресурсів часто є неможливим. Для цього періоду, який має вирішальне значення, слід шукати якісь способи залучення зовнішніх джерел фінансування. Складений план руху готівки саме й уможливлює своєчасне передбачення таких ситуацій, дає змогу заздалегідь підготувати документи для отримання кредитів.

***4. ПЛАНОВИЙ БАЛАНС***

На практиці фінансовий стан фірми постійно змінюється. Але для ефективного управління фірмою треба постійно мати чітку картину її фінансового стану. З цією метою щорічно на певну дату (як правило, за станом на 31 грудня) складається баланс фірми (підприємства, організації).

Баланс є фінансовим документом, що в ньому кошти фірми (у грошовій формі) згруповано як за їхнім складом і розміщенням, так і за джерелами їх надходження. Баланс складається для того, щоб отримати «фотографію» фінансового стану фірми на певну дату, яка має зафіксувати фінансові позиції фірми на даний момент. Баланс, зокрема, показує:

* що фірма має у своєму розпорядженні (активи);
* скільки вона винна постачальникам і кредиторам (пасиви);
* що в неї залишається (власний капітал = активи – пасиви).

У балансі активи й пасиви протистоять одне одному згідно з універсальним бухгалтерським рівнянням:

Активи = Пасиви + Власний капітал.

У бізнес-плані складається баланс (табл. 9-12), форма якого потребує вертикального розміщення інформації (верхня частина – активи; середня – пасиви; нижня – власний капітал (зобов’язання перед власниками)).

Розглянемо детальніше статті планового балансу.

Активи – це майно й ресурси, які має фірма у своєму розпорядженні і завдяки яким створюється її прибуток. При цьому розрізняють поточні та постійні активи.

Поточні активи – це ресурси фірми, які відносно швидко (протягом одного року) можуть бути переведені в готівку. До поточних активів, зокрема, належать:

* готівка – гроші в касі та на банківському рахунку;
* ринкові цінні папери – акції, облігації, інші цінні папери;
* дебіторська заборгованість – кошти, які фірмі заборгували споживачі її продукції (послуг);

*Таблиця 9*

**План грошових надходжень і виплат на перший рік (з помісячним розподілом), грн.**

| Показники |  | |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 |
| А. Готівкові кошти на початок місяця |  |  |
| Б. Грошові надходження — усього, |  |  |
| зокрема: |  |  |
| виторг від продажу |  |  |
| надходження за рахунками за продажу в кредит |  |  |
| позика |  |  |
| інші надходження |  |  |
| В. Грошові платежі на сторону — усього, |  |  |
| зокрема: |  |  |
| купівля товарів |  |  |
| заробітна плата |  |  |
| нарахування та податки на заробітну плату |  |  |
| рентні платежі |  |  |
| платежі за комунальні послуги |  |  |
| рекламні витрати |  |  |
| страхові платежі |  |  |
| купівля машин та устаткування |  |  |
| виплата боргу та процентів |  |  |
| інші платежі |  |  |
| гроші, що взяті на потреби власників бізнесу |  |  |
| Г. Чистий потік готівки (Б – В) |  |  |
| Д. Готівкові грошові кошти на кінець місяця (А + Г) |  |  |

*Таблиця 10*

**План грошових надходжень і виплат на перший рік (з помісячним розподілом), грн.**

| Місяці | | | | | | | | | | Усього за рік |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

*Таблиця 11*

**План грошових надходжень і виплат на другий і третій роки (з поквартальним розподілом), грн.**

| Показники | Другий рік (квартали) | | | | Усього |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| А. Готівкові кошти на початок кварталу |  |  |  |  |  |
| Б. Грошові надходження — усього, |  |  |  |  |  |
| зокрема: |  |  |  |  |  |
| виторг від продажу |  |  |  |  |  |
| надходження на рахунки за продажу в кредит |  |  |  |  |  |
| позика |  |  |  |  |  |
| інші надходження |  |  |  |  |  |
| В. Грошові платежі на сторону — усього, |  |  |  |  |  |
| зокрема: |  |  |  |  |  |
| купівля товарів |  |  |  |  |  |
| заробітна плата |  |  |  |  |  |
| нарахування та податки на заробітну плату |  |  |  |  |  |
| рентні платежі |  |  |  |  |  |
| платежі за комунальні послуги |  |  |  |  |  |
| рекламні витрати |  |  |  |  |  |
| страхові платежі |  |  |  |  |  |
| купівля машин та устаткування |  |  |  |  |  |
| виплата боргу та процентів |  |  |  |  |  |
| інші платежі |  |  |  |  |  |
| гроші, що взяті на потреби власників бізнесу |  |  |  |  |  |
| Г. Чистий потік готівки (Б – В) |  |  |  |  |  |
| Д. Готівкові грошові кошти на кінець кварталу (А + Г) |  |  |  |  |  |

*Таблиця 12*

**План грошових надходжень і виплат на другий і третій роки (з поквартальним розподілом), грн.**

| Показники | Третій рік (квартали) | | | | Усього |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| А. Готівкові кошти на початок кварталу |  |  |  |  |  |
| Б. Грошові надходження — усього, |  |  |  |  |  |
| зокрема: |  |  |  |  |  |
| виторг від продажу |  |  |  |  |  |
| надходження на рахунки за продажу в кредит |  |  |  |  |  |
| позика |  |  |  |  |  |
| інші надходження |  |  |  |  |  |
| В. Грошові платежі на сторону — усього, |  |  |  |  |  |
| зокрема: |  |  |  |  |  |
| купівля товарів |  |  |  |  |  |
| заробітна плата |  |  |  |  |  |
| нарахування та податки на заробітну плату |  |  |  |  |  |
| рентні платежі |  |  |  |  |  |
| платежі за комунальні послуги |  |  |  |  |  |
| рекламні витрати |  |  |  |  |  |
| страхові платежі |  |  |  |  |  |
| купівля машин та устаткування |  |  |  |  |  |
| виплата боргу та процентів |  |  |  |  |  |
| інші платежі |  |  |  |  |  |
| гроші, що взяті на потреби власників бізнесу |  |  |  |  |  |
| Г. Чистий потік готівки (Б – В) |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

*Таблиця 13*

**Плановий баланс фірми (на 31 грудня \_\_\_ року)**

| ***Активи*** |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Поточні активи:** |  |  |
| Готівка |  |  |
| Ринкові цінні папери |  |  |
| Дебіторська заборгованість |  |  |
| Матеріальні запаси |  |  |
| Попередньо сплачені витрати |  |  |
| Інші поточні активи |  |  |
| Загальні поточні активи |  |  |
| **Постійні активи:** |  |  |
| Земля |  |  |
| Будівлі та споруди за мінусом нарахованої амортизації (залишкова вартість споруд) |  |  |
| Обладнання за мінусом нарахованої амортизації (залишкова вартість обладнання) |  |  |
| Нематеріальні активи за мінусом старіння |  |  |
| Загальні постійні активи |  |  |
| **Загальні активи** |  |  |
| ***Пасиви*** |  |  |
| **Поточні пасиви:** |  |  |
| Кредиторська заборгованість |  |  |
| Заборгованість податковим органам |  |  |
| Видатки, що нараховані до виплати |  |  |
| Інші поточні пасиви |  |  |
| **Довгострокові пасиви:** |  |  |
| Векселі до оплати |  |  |
| Кредити під заставу майна |  |  |
| Інші довгострокові пасиви |  |  |
| Загальні пасиви |  |  |
| **Зобов’язання перед власниками (акціонерами)** |  |  |
| Прості акції |  |  |
| Привілейовані акції |  |  |
| Нерозподілений прибуток |  |  |
| Загальні зобов’язання перед власниками (акціонерами) |  |  |
| **Загальні пасиви та зобов’язання перед власниками (акціонерами)** |  |  |

* матеріальні запаси – вартість сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих, готової, але ще не реалізованої продукції тощо;
* попередньо сплачені витрати – рентні платежі, страхові внески, авансові платежі за товари й послуги іншим фірмам.

Постійні активи – це ресурси фірми, тривалість використання яких перевищує один рік і які не можуть бути швидко трансформовані в готівку. До постійних активів належать: земля, будівлі та споруди, обладнання. Слід зауважити, що всі ці постійні активи, за винятком вартості землі, відображаються в балансі за залишковою вартістю (початкова вартість за мінусом нарахованої амортизації).

До постійних активів належать також і нематеріальні активи. Так само як і інші постійні активи, нематеріальні активи здатні приносити фірмі дохід. Проте для них характерні: відсутність матеріальної основи отримання доходу та невизначеність розмірів майбутнього прибутку від їх використання. До нематеріальних активів належать:

1. права використання об’єктів промислової власності (патентів, ліцензій, промислових зразків, корисних моделей, товарних знаків, знаків обслуговування);
2. права використання об’єктів інтелектуальної власності (авторські права на використання та видання наукових праць, літературних творів, програмних продуктів);
3. права користування земельними ділянками та іншими природними ресурсами;
4. права використання «ноу-хау», найменування місця походження товару, здобутої репутації фірми (goodwill), її ділових зв’язків, а також організаційні витрати на створення фірми.

Пасиви – це сума зобов’язань фірми перед кредиторами, іншими фірмами, організаціями, банками. Пасиви поділяють на поточні та довгострокові.

Поточні пасиви – це зобов’язання фірми, які мають бути сплачені протягом одного фінансового року. До поточних пасивів, зокрема, належать:

* кредиторська заборгованість фірми – кошти, які фірма заборгувала своїм постачальникам, придбавши їх товари (послуги) в кредит;
* заборгованість податковим органам. Фірма регулярно отримує прибуток від реалізації своєї продукції (послуг). Але податки фірма сплачує в певні заздалегідь визначені строки. Через це фірма практично завжди виступає як боржник податкових органів;
* видатки, що нараховані до виплати – це різноманітні вже нараховані, але ще не сплачені виплати (нарахована, але невиплачена заробітна плата персоналу фірми, проценти по кредитах, страхові, пенсійні нарахування тощо).
* Довгострокові пасиви – це зобов’язання фірми, термін погашення яких перевищує один фінансовий рік:
* векселі до оплати – це кошти, які фірма позичила в банків, інших фірм, приватних осіб під письмове зобов’язання – вексель. Залежно від термінів погашення векселя (протягом одного року чи більше) статтю «Векселі до оплати» відносять відповідно до поточних або довгострокових пасивів;
* кредити під заставу майна – це кошти, отримані фірмою від інших організацій під заставу власного майна.
* Зобов’язання перед власниками (акціонерами) – це власні кошти фірми:
* акціонерний капітал – вартість фактично реалізованих акцій (звичайних та привілейованих). Акціонерний капітал формується за рахунок коштів засновників фірми, їхніх подальших внесків, а також внесків інших акціонерів;
* нерозподілений прибуток – це та частина прибутку, яку буде інвестовано в розширення бізнесу фірми (чистий прибуток за мінусом суми сплачених дивідендів).

Плановий баланс на момент започаткування бізнесу фірми скласти порівняно легко, оскільки він відбиває потреби фірми у стартовому капіталі. Конкретно він показує:

1. як передбачається залучати необхідний капітал (пасиви та зобов’язання перед власниками);
2. на що залучені кошти передбачається витратити (які активи будуть придбані).

Планові баланси на другий і третій роки безпосередньо залежать від балансу на перший рік і очікуваних фінансових результатів діяльності фірми у відповідні періоди.

У текстовій частині фінансового плану подаються пояснення, які розшифровують припущення щодо окремих статей планового балансу.

У процесі передбачення очікуваних показників балансів слід звернути увагу на такий момент. Підприємці-початківці іноді помилково вважають, що на своєму старті фірма може використовувати тільки (або переважно) позичені кошти. Проте кредитори та інвестори завжди вимагають, щоб певна частка капіталу фірми була створена за рахунок власних коштів підприємця. Тоді підприємець буде «тісно прив’язаний» до свого бізнесу. Якщо для фірми настане скрутна доба, то він не втече, не зазнавши відчутних особистих утрат. Такий підприємець робитиме все залежне від нього, аби вийти з кризи і забезпечити подальший розвиток фірми.

***5. ОЧІКУВАНІ ФІНАНСОВІ КОЕФІЦІЄНТИ***

Глибоке розуміння й реальний аналіз планового балансу, плану доходів і видатків і плану руху готівки є обов’язковою умовою прийняття виважених фінансових рішень. При цьому в процесі складання фінансового плану дуже важливо знати, хто і з якою метою вивчає зазначені планові та фінансові документи. Це можуть бути:

1. кредитори. Їх інтересуватиме питання: «Чи буде здатна створювана фірма сплачувати боргові зобов’язання?»;
2. інвестори. Їх інтересуватиме поточний та майбутній рівень прибутковості фірми й ризику, з яким пов’язана її діяльність;
3. сам підприємець. Його цікавить, як розвиватиметься бізнес фірми з фінансового погляду і які сильні та слабкі сторони фірми можуть виявитися у зв’язку з цим.

Будь-який узятий окремо показник балансу мало про що свідчить. Проте, коли ці показники розглядати у співвідношенні один з одним, з’являється можливість оцінити фінансовий стан фірми. Ще детальнішу картину ефективності майбутньої фінансової діяльності фірми можна отримати, аналізуючи одночасно показники планового балансу, плану доходів і видатків та плану руху готівки. Ці фінансові документи містять усю необхідну інформацію для розрахунків фінансових коефіцієнтів.

Фінансовий коефіцієнт – це співвідношення бухгалтерських показників. Саме за їх допомогою як кредитори, так і потенційні інвестори, а також самі власники бізнесу можуть знайти відповіді на всі запитання, які їх цікавлять. Для цього необхідно:

1. порівняти показники створюваної фірми із показниками інших аналогічних компаній та з нормативними показниками по галузі;
2. простежити тенденцію зміни відповідного показника протягом планового періоду.

Підприємцеві важливо показати, що й він здійснив відповідний фінансовий аналіз. Тому у фінансовому плані звичайно наводяться розрахунки та співвідношення основних фінансових коефіцієнтів, які згруповані за сферами інтересів кредиторів, інвесторів і власників фірми (табл. 8).

**Коефіцієнти ліквідності.** Ліквідність – це здатність фірми виконувати свої короткострокові зобов’язання, спроможність активів фірми перетворюватися в готівку, яка і є абсолютно ліквідним засобом. Недостатня ліквідність може збільшити витрати на фінансування фірми та зробити неможливими сплату рахунків і виплату дивідендів. Основними показниками ліквідності є:

1) чистий оборотний капітал (він створюється за рахунок довгострокових джерел і не потребує повернення найближчим часом):

,

де Ок – чистий оборотний капітал; Па – поточні активи; Пп – поточні пасиви;

*Таблиця 14*

**Групування фінансових коефіцієнтів за сферами інтересів кредиторів, інвесторів і власників бізнесу**

| Група коефіцієнтів | Показники |
| --- | --- |
| 1. Коефіцієнти ліквідності (відображають інтереси короткострокових кредиторів) | 1.1. Чистий оборотний капітал (капітал, що працює; WORKING СAPITAL)  1.2. Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття; CURRENT RATIO)  1.3. Коефіцієнт термінової ліквідності (коефіцієнт кислотного тесту; ACID TEST) |
| 2. Коефіцієнти платоспроможності (відображають інтереси інвесторів) | 2.1. Коефіцієнт заборгованості (DEBT RATIO)  2.2. Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів (DEBT-TO-EQUITY RATIO) |
| 3. Коефіцієнти рентабельності (відображають інтереси власників бізнесу) | 3.1. Коефіцієнт валового прибутку (рентабельність за маржинальним доходом; GROSS PROFIT MARGIN)  3.2. Коефіцієнт операційного прибутку (рентабельність за операційним прибутком; OPERATING PROFIT MARGIN)  3.3. Коефіцієнт чистого прибутку (рентабельність за чистим прибутком; NET PROFIT MARGIN)  3.4. Окупність інвестицій (відношення прибутку до загальної суми активів; RETURN ON INVESTMENT)  3.5. Окупність власного капіталу (прибуток на акціонерний капітал; RETURN ON EQUITY) |

2) коефіцієнт поточної ліквідності (за його допомогою можна оцінити, яку частку своїх короткострокових зобов’язань фірма може покрити за рахунок реалізації поточних активів; коефіцієнт поточної ліквідності має перевищувати 1):

,

де Кпл – коефіцієнт поточної ліквідності; Па – поточні активи; Пп – поточні пасиви;

3) коефіцієнт термінової ліквідності (це співвідношення найбільш ліквідної частини активів і поточних пасивів). Він дає змогу точніше визначити рівень ліквідності фірми.

,

де Ктл – коефіцієнт термінової ліквідності; Па – поточні активи; МЗ – матеріальні запаси; Пп – поточні пасиви.

**Коефіцієнти платоспроможності.** Платоспроможність – це здатність фірми виконувати свої довгострокові зобов’язання в міру настання строків платежів. До основних коефіцієнтів платоспроможності належать:

1) коефіцієнт заборгованості (цей показник характеризує частку залучених засобів у загальній сумі активів фірми, тобто допомагає оцінити фінансову стійкість фірми, зробити висновок щодо її здатності залучати додатковий капітал. Бажано, щоб цей показник не перевищував 50 %).

,

де Кз – коефіцієнт заборгованості; З – загальна сума зобов’язань; А *–* загальна сума активів;

2) коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів (він показує здатність фірми повернути борги та відшкодувати збитки за рахунок власного капіталу. Бажано, щоб це співвідношення було на рівні до 25 %):

,

де Ксзвк – коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів; З – загальна сума зобов’язань; ВК *–* власний капітал.

**Коефіцієнти рентабельності.** Показники рентабельності характеризують здатність фірми отримувати прибуток на вкладений капітал. Вони є індикаторами фінансового стану та ефективності управління фірмою. До основних показників рентабельності належать:

1) коефіцієнт валового прибутку (показує рівень прибутковості на кожну гривню обсягу продажу фірми, тобто характеризує потенційну дохідність фірми):

,

де Квп – коефіцієнт валового прибутку; ВП – валовий прибуток; П *–* обсяги продажу;

2) коефіцієнт операційного прибутку (дає змогу точніше відобразити прибутковість виробничої діяльності фірми, оскільки на нього не впливають особливості чинної системи оподаткування):

,

де Коп – коефіцієнт операційного прибутку; ОП – операційний прибуток; П *–* обсяги продажу;

3) коефіцієнт чистого прибутку (є основним показником рентабельності, оскільки характеризує реальну прибутковість діяльності фірми):

,

де Кпр – коефіцієнт чистого прибутку; ПР – чистий прибуток; П *–* обсяги продажу;

4) окупність інвестицій (показує, наскільки ефективно здійснюється управління фінансами фірми з погляду використання можливих джерел прибутку):

,

де Оі –окупність інвестицій; ПР – чистий прибуток; А *–* загальна сума активів.

5) окупність власного капіталу (дає змогу оцінити прибутковість вкладання коштів у започатковуваний бізнес):

,

де ОВК – окупність власного капіталу; ПР – чистий прибуток; ВК *–* власний капітал.

Складаючи фінансовий план, необхідно усвідомлювати, що нормативні (середньогалузеві) значення фінансових коефіцієнтів є різними в різних сферах бізнесу. В одній галузі, наприклад, типовим може бути відносно висока довгострокова заборгованість, а в іншій – швидка окупність запасів. Оскільки кредитори та інвестори обов’язково враховують такі моменти, будь-які відхилення відповідних фінансових коефіцієнтів від середньогалузевих параметрів обов’язково слід пояснити в фінансовому плані. Нормативні значення окремих фінансових коефіцієнтів, які відображають інтереси власників бізнесу, наведено у табл.

Проведений за допомогою фінансових коефіцієнтів аналіз майбутнього фінансового стану фірми, так само як і розробка планових фінансових документів фірми, ґрунтується на певних передбаченнях та припущеннях. Тому часто виникає потреба перевірити похідні (початкові) припущення. Таку перевірку прийнято називати аналізом чутливості.

*Таблиця 15*

**Нормативні значення окремих фінансових коефіцієнтів (%)**[[1]](#footnote-0)

|  | Сфера бізнесу | | |
| --- | --- | --- | --- |
| Показник | виробництво | оптова торгівля | роздрібна торгівля |
| 1. Коефіцієнт валового прибутку | 30 – 40 | 20 – 30 | 40 – 50 |
| 2. Коефіцієнт операційного прибутку | 15 – 20 | 10 – 15 | 15 – 20 |
| 3. Коефіцієнт чистого прибутку | 5 – 10 | 2 – 7 | 2 – 10 |

За своєю сутністю аналіз чутливості є спробою оцінити достовірність висновків, отриманих в результаті складання бізнес-плану. Процедура аналізу чутливості передбачає розрахунки кількох варіантів прогнозів почерговим уведенням в них ключових припущень та оцінюванням впливу цих змін на майбутні фінансові результати діяльності фірми. Для того, щоб не втратити відправну точку аналізу та запобігти плутанині, рекомендується змінювати припущення по одному, зберігаючи решту даних незмінними. Після цього можна досліджувати результати змін за різних припущень. У процесі аналізу чутливості підприємець повинен самостійно визначити межі допуску таких припущень.

Результати аналізу чутливості слід розглядати, виходячи з уже прийнятих у бізнес-плані рішень. При цьому аналіз чутливості дає змогу виявити певний діапазон варіацій вихідних припущень, за межами якого здійснення даного підприємницького проекту є проблематичним або недоцільним.

На практиці аналіз чутливості означає, що планові фінансові документи розглядаються з погляду кількох реальних перспектив. При цьому точного варіанта прогнозу може і не бути, зате буде знайдено певну кількість варіантів реалізації даного підприємницького проекту, які є можливими з погляду здорового глузду. Такий підхід до прийняття рішень є набагато ліпшим, ніж суто теоретичні розумування, коли бажане беруть за дійсне.

Наприкінці фінансового плану мають бути узагальнені й охарактеризовані потреби фірми у фінансових ресурсах, які, власне, фірма й прагне отримати завдяки представленому бізнес-плану, а також план повернення кредиторам та інвесторам їхніх коштів. Тобто в кінцевому параграфі фінансового плану підприємець має викласти свої пропозиції щодо:

1. загальних фінансових потреб фірми в плановому періоді;
2. умов і порядку отримання фінансових коштів;
3. умов та термінів повернення коштів кредиторам та інвесторам, а також сум їхніх передбачуваних доходів.

Визначити загальні фінансові потреби фірми у плановому періоді, ураховуючи вже проведені в маркетинг-плані, виробничому, організаційному та фінансовому планах розрахунки, порівняно просто. При цьому бажано, щоб відомості про основні очікувані стартові витрати було підтверджено копіями контрактів, угод, протоколів про наміри тощо.

Більшу частину фінансових коштів, необхідних для започаткування фірми, звичайно, надають засновники (власники). Проте на практиці, як правило, виникає потреба в додатковому зовнішньому фінансуванні. Зовнішнє фінансування підприємницького проекту здійснюється в двох основних формах:

1. або необхідні кошти позичаються (у грошовій чи товарній формі);
2. або вони з’являються внаслідок продажу частини майна фірми одному, кільком чи багатьом фізичним або юридичним особам.

Можливі також різні варіанти поєднання позичкового та акціонерного (пайового) інвестування.

Проблема залучення зовнішніх фінансових коштів ускладнюється існуванням багатьох джерел фінансування, кожне з яких має свої переваги й недоліки. Завдання полягає в тому, щоб знайти такий варіант поєднання джерел фінансування, який би забезпечив досягнення мети і мав найнижчу ціну. При цьому практика свідчить, що фінансування через кредити доцільне для проектів, які пов’язані з розширенням виробництва на вже діючих підприємствах. За реалізації проектів, спрямованих на створення нової фірми або реалізацію технологічного нововведення, ліпшою формою фінансування є акціонерний капітал.

Конкретний вибір форм і джерел фінансування, визначення термінів та умов повернення коштів інвесторам і кредиторам залежить від різноманітних факторів і є предметом майбутніх переговорів. У фінансовому плані необхідно тільки:

1. чітко викласти бажані умови та порядок отримання необхідних фінансових коштів;
2. визначити той процент за кредит або частку участі в прибутках, що їх власники бізнесу можуть запропонувати кредиторам чи інвесторам.

Головне завдання тут – окреслити основні параметри майбутньої угоди та визначити справедливу ціну за кредит або ту частку бізнесу, якою підприємець збирається поступитися.

Додаток 1

**Фінансова звітність малого підприємства**

**Баланс (Форма № 1-м)**

| **Актив** | **Код строки** | **Сальдо счета** | **Порядок заполнения согласно НП(С) БУ 25** |
| --- | --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** |  |
| **I. Необоротні активи** |  |  |  |
| Нематеріальні активи | 1000 | **Стр. 1001 – стр. 1002 включается в итог баланса** | Отражается стоимость объектов, отнесенных к составу нематериальных активов (далее – НА; пп. 2.1 п. 2 разд. ІІ НП(С)БУ 25)  Указывается сумма остаточной стоимости, которая включается в итог баланса |
| Первісна вартість | 1001 | Сальдо Дт **12** | Указывается сумма первоначальной стоимости НА (кроме гудвила) (определяется согласно п. 10-18 П(С)БУ 8) |
| Накопичена амортизація | 1002 | Сальдо Кт **133** | Сумма накопленной амортизации объекта НА с начала его полезного использования (п. 25-31 П(С)БУ 8) |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | Сальдо Дт **15** | Отражается стоимость незавершенных на дату баланса капитальных инвестиций в необоротные активы на строительство, реконструкцию, модернизацию (прочие улучшения, которые увеличивают первоначальную (переоцененную) стоимость), изготовление, приобретение объектов материальных необоротных активов (в т. ч. необоротных материальных активов, предназначенных для замены действующих, и оборудования для монтажа) (п. 2.2 п. 2 разд. ІІ).  По дебету счета 15 «Капитальные инвестиции» отражается увеличение расходов на приобретение или создание материальных и нематериальных необоротных активов, по кредиту — их уменьшение (ввод в действие, прием в эксплуатацию приобретенных или созданных НА и т. п.) (Инструкция по применению плана счетов от 30.11.99 г. № 291 (далее – Инструкция № 291). |
| Основні засоби: | 1010 | **Стр. 1011 – стр. 1012 + сальдо Дт субсчета 100** в части инвестиционной недвижимости, которая учитывается по справедливой стоимости  **Включается в итог баланса** | Указывается стоимость (согласно пп. 2.3 п. 2 разд. ІІ):   * собственных ОС; * полученных на условиях финансового лизинга; * полученных на условиях доверительного управления объектов и арендованных целостных государственных имущественных комплексов, которые отнесены к составу ОС; * прочих необоротных материальных активов; * имущества, полученного государственными (казенными) и коммунальными предприятиями на праве хозяйственного ведения или праве оперативного управления; * справедливая стоимость объектов инвестиционной недвижимости.   Отражается остаточная стоимость ОС, которая включается в итог баланса.  Учет ОС осуществляется в соответствии с П(С)БУ 7 и Методических рекомендаций по бухгалтерскому учету основных средств, утвержденных приказом Минфина от 30.09.03 г. № 561. |
| Первісна вартість | 1011 | Сальдо Дт **10, 11**  *(кроме сальдо ДТ субсчета 100 в части инвестиционной недвижимости, которая учитывается по справедливой стоимости)* | Указывается первоначальная (переоцененная) стоимость ОС и прочих необоротных материальных активов, а также первоначальная стоимость инвестиционной недвижимости, если нельзя достоверно определить ее справедливую стоимость (п. 16 П(С)БУ 32). |
| Знос | 1012 | Сальдо Кт **131, 132, 135** | Указывается износ ОС и прочих необоротных материальных активов, а также инвестиционной недвижимости, которая учитывается по первоначальной стоимости (абзац второй пп. 2.3 п. 2 разд. II) |
| Довгострокові біологічні активи (ДБА) | 1020 | Сальдо Дт **161, 163, 165**  или  Сальдо Дт **162, 164, 166** – Сальдо Кт **134** | Указывается справедливая стоимость ДБА (сальдо Дт субсчетов **161, 163, 165** в соответствии с Инструкцией № 291).  Если ДБА учитываются по первоначальной стоимости, в этой статье указывается их остаточная стоимость, которая включается в итог баланса (Сальдо Дт субсчетов **162, 164, 166** – Сальдо Кт **134**) (пп. 2.4. п. 2 разд. ІІ). |
| **При учете ДБА, следует помнить, что согласно Инструкции № 291 счет 16 «Долгосрочные биологические активы» предназначен для учета ДБА, кроме плодоносных растений, которые учитываются на счете 10 «Основные средства».**  **Согласно приложению к П(С)БУ 30 к ДБА, на которых распространяется действие П(С)БУ 30, относятся только деревья в лесу (лесной массив), а учет плодоносных растений (виноградники, сады) регулируется другими П(С)БУ (п. 3.4.).**  **Учет плодоносных растений регулируется П(С) БУ 7, в частности для целей бухучета ОС классифицируются по группам, среди которых группа «Основные средства» и подгруппа 5.1.8. «Многолетние насаждения и плодоносные растения». На счете 108 «Многолетние насаждения» ведется учет ДБА, в том числе многолетних насаждений, которые не связаны с сельскохозяйственной деятельностью, и плодоносных растений, которые связаны с сельскохозяйственной деятельностью»**  **Определение понятия «плодоносные растения» – ДБА, которые используются в процессе производства сельхозпродукции и систематически предоставляют сельхозпродукцию и/или дополнительные биологические активы, дано в п. 4 П(С БУ 30, но их учет регулируется П(С)БУ 7.** | | | |
| Довгострокові фінансові інвестиції | 1030 | Сальдо Дт **14** | Отражаются фининвестиции на период более одного года, а также все остальные фининвестиции, которые не могут быть свободно реализованы в любое время (пп. 2.5 п. 2 разд. ІІ). |
| Інші необоротні активи | 1090 | Сальдо Дт **18, 19 (17\*)** | Приводятся суммы прочих необоротных активов, которые не могут быть включены в упомянутые выше статьи раздела «Необоротные активы» |
| **\* При переходе предприятий на применение НП(С)БУ 25 в эту статью на начало отчетного года также включаются данные, приведенные в статье «Отсроченные налоговые активы» (стр. 1045) Баланса (форма № 1) на конец предыдущего года (пп. 2.6 п. 2 разд. ІІ НП(С)БУ 25)** | | | |
| **Усього за розділом I** | **1095** |  | **Указывается общая сумма по разд. I. Необоротные активы:**  **с. 1000 + с. 1005 + с. 1010 + с. 1020 + с. 1030 + с. 1090 = с. 1095** |
| **II. Оборотні активи** |  |  |  |
| Запаси:  (включається у підсумок балансу) | 1100 | Сальдо Дт **20, 22, 23, 25-28**  (не учитывается сальдо Дт 286 «Необоротные активы и группы выбытия, содержащиеся для продажи») | Отражается стоимость (пп. 2.7 п. 2 разд. ІІ):   * запасов сырья; * основных и вспомогательных материалов; * топлива; * покупных полуфабрикатов и комплектующих изделий; * запасных частей; * тары (кроме инвентарной); * строительных материалов; * прочих материалов, предназначенных для использования в ходе нормального операционного цикла; * расходов на незавершенное производство и незавершенные работы (услуги); * валовая задолженность заказчиков по строительным контрактам |
| У тому числі готова продукція (у підсумок балансу не включається)) | 1103 | Сальдо Дт **26, 27, 28**  (не учитывается сальдо Дт 286 «Необоротные активы и группы выбытия, содержащиеся для продажи») | Отражается:   * готовая продукция, в которой указывается себестоимость изделий на складе, обработка которых закончена и которые прошли испытание, прием; * сельскохозяйственная продукция; * покупная стоимость товаров, приобретенных предприятиями для дальнейшей продажи |
| Поточні біологічні активи\* | 1110 | Сальдо Дт **21** | Отражается стоимость текущих биологических активов животноводства (взрослые животные на откорме и в нагуле, птица, звери, кроли, взрослые животные, отбракованные из основного стада для реализации, молодняк животных на выращивании и откорме), а также растениеводства (зерновые, технические, овощные и прочие культуры), учет которых ведется в соответствии с П(С) 30 (пп. 2.8. п. 2 разд. ІІ). |
| **\* Если биологический актив не используется в сельхоздеятельности и содержится для продажи или направление его использования не определено, то на него не распространяется действие П(С)БУ 30, о чем сказано в п. 3.3 этого стандарта, и он признается запасом и отражается в стр. 1100 (п. 2.2 разд. 2 Методических рекомендаций по бухгалтерскому учету биологических активов, утвержденных приказом Минфина от 29.12.06 г. №1315).**  **Если биологический актив используется в иной деятельности, нежели сельскохозяйственная, и ожидаемый срок его использования больше одного года (или операционного цикла, если он длиннее года), то он признается основным средством и отражается в стр. 1010.** | | | |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 1125 | Сальдо Дт **34, 36 за минусом** Сальдо Кт **38** | Отражается задолженность покупателей или заказчиков за реализованные им продукцию, товары, работы или услуги, включая обеспеченную векселями задолженность, откорректированная на резерв сомнительных долгов (нетто), который относится к задолженности за продукцию, товары, работы, услуги, включая обеспеченную векселями (пп. 2.9 п. 2 разд. ІІ) |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 1135 | Сальдо Дт **378, 641, 642, 651, 652** | Отражается признанная дебиторской задолженность казначейских, финансовых и налоговых органов, государственных целевых фондов, в частности по расчетам по временной нетрудоспособности (пп. 2.10 п. 2 разд. ІІ) |
| У тому числі з податку на прибуток | 1136 | Сальдо Дт **641** «Расчеты по налогу на прибыль» | Указывается ДЗ по налогу на прибыль (не включается в итог баланса). |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | Сальдо Дт 37 (не учитывать сальдо Дт 378), 66\*, 653, 654, 68 **за минусом** Сальдо Кт 38 | Отражается задолженность дебиторов, которая не включена в другие статьи ДЗ, откорректированная на резерв сомнительных долгов (нетто), который относится к прочей задолженности (пп. 2.11 п. 2 разд. ІІ) |
| **\*В этой статье также отражается задолженность работников перед предприятием по операциям по оплате труда (пп. 2.29 п. 2 разд. ІІ).** | | | |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | Сальдо Дт **352** | Отражаются финансовые инвестиции на срок, не превышающий одного года, которые могут быть свободно реализованы в любой момент (кроме инвестиций, которые являются эквивалентами денежных средств) (пп. 2.12 п. 2 разд. ІІ). |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | Сальдо Дт **30, 31, 333-335, 351** | Отражаются:   * наличность в кассе предприятия; * деньги на текущих и прочих счетах в банках; * денежные средства в пути; * электронные деньги (кроме заранее оплаченных карточек целевого использования: дисконтных карточек торговцев, карточек АЗС, билетов для проезда в городском транспорте и т. п., которые принимаются в качестве средство платежа исключительно их эмитентами). |
| **Денежные средства, которые нельзя использовать для операций в течение одного года, начиная с даты баланса, или в течение операционного цикла в результате ограничений, исключаются из состава оборотных активов и отражаются как необоротные активы (абзац второй пп. 2.13 п. 2 разд. ІІ НП(С)БУ 25).** | | | |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | Сальдо Дт **39** | Отражаются расходы, которые имели место в течение текущего или предыдущих отчетных периодов, но относятся к следующим отчетным периодам (пп. 2.15 п. 2 разд. ІІ). Перечень расходов приведен в Инструкции № 291. |
| Інші оборотні активи | 1190 | Сальдо Дт **331, 332** | Приводятся суммы оборотных активов, которые не включены к упомянутые выше статьи раздела «Оборотные активы» (пп. 2.14 п. 2 разд. ІІ) |
| **Усього за розділом II** | **1195** |  | **Указывается общая сумма по разделу II. Оборотные активы:**  **с. 1100 + с. 1110 + с. 1125 + с. 1135 + с. 1155 + с. 1160 + с. 1165 + с. 1170 + с. 1190** |
| **III. НА, утримувані для продажу, та групи вибуття** | **1200** | Сальдо Дт **Оборотні активи** | Отражается стоимость НА и групп выбытия, содержащихся для продажи, которая определяется в соответствии с П(С)БУ 27 (пп. 2.16 п. 2 разд. ІІ) |
| **Баланс** | **1300** |  | **Итог баланса: с. 1095 + с. 1195 + с. 1200 = с. 1300** |

**Пассив баланса**

| **Пасив** | **Код строки** | **Сальдо счета** | **Порядок заполнения согласно НП(С)БУ 25** |
| --- | --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| **I. Власний капітал** |  |  |  |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | Сальдо Кт **40** | Указывается зафиксированная в учредительных документах сумма уставного капитала предприятия с учетом суммы взносов в объявленный, но еще не зарегистрированный уставный капитал.  Предприятия, для которых не предусмотрена фиксированная сумма уставного капитала, отражают в этой статье сумму фактического взноса собственников в уставный капитал предприятия (пп. 2.17 п. 2 разд. І ) |
| **В этой статье также указывается сумма паевого капитала (паевых взносов) членов потребительского общества, союзов и других организаций, взносы учредителей предприятия сверх уставного капитала** | | | |
| Додатковий капітал | 1410 | Сальдо Кт **41, 42** | Отражаются (пп. 2.18 п. 2 разд. ІІ):   * сумма дооценки НА; * стоимость безвозмездно полученных предприятием от других юридических или физических лиц НА; * виды дополнительного капитала |
| Резервний капітал | 1415 | Сальдо Кт **43** | Указывается сумма резервов, созданных в соответствии с законодательством или учредительными документами за счет нераспределенной прибыли предприятия (пп. 2.19 п. 2 разд. ІІ) |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | Сальдо Кт **441** (прибыль), или Сальдо Дт **442** (убыток) | Отражается сумма нераспределенной прибыли или непокрытого убытка. Сумма непокрытого убытка указывается в скобках и вычитается при определении итога собственного капитала (пп. 2.20 п. 2 разд. ІІ) |
| **В первом месяце года перехода на применение П(С)БУ 25 сальдо счетов 17 «Отсроченные налоговые активы» и 54 «Отсроченные налоговые обязательства» подлежит сворачиванию взаимной корреспонденцией этих счетов с отражением разницы на счете 44 «Нераспределенные прибыли (непокрытые убытки)»: Дт 54 – Кт 17 – взаимное сворачивание сальдо; Дт 441(442) – Кт 17 – отражение разницы на счете 44, если сальдо счета 17 превышает сальдо счета 54; Дт 54 – Кт 441(442) – отражение разницы на счете 44, если сальдо счета 54 превышает сальдо счета 17.**  **Сворачивание сальдо отсроченных налоговых активов и отсроченных налоговых обязательств осуществляется при переходе на П(С)БУ 25, в противном случае отсроченные налоговые активы и отсроченные налоговые обязательства отражаются в Балансе отдельными статьями необоротных активов и долгосрочных обязательств (п. 14 П(С) БУ 17).** | | | |
| Неоплачений капітал | 1425 | Сальдо Кт **45, 46** (в балансе суммы приводятся в скобках) | Отражается сумма задолженности собственников (участников) по взносам в уставный капитал. Хозяйственные общества в этой статье также отражают изъятый капитал, то есть фактическую себестоимость долей, выкупленных у своих участников (пп. 2.21 п. 2 разд. ІІ) |
| **Государственные (казенные) и коммунальные предприятия отражают передачу имущества в соответствии с Положением о порядке бухгалтерского учета отдельных активов и операций предприятий государственного, коммунального секторов экономики и хозяйственных организаций, которые владеют и/или пользуются объектами государственной, коммунальной собственности, утвержденным приказом Минфина от 19.12.06 г. № 1213** | | | |
| **Усього за розділом I** | **1495** |  | **Указывается общая сумма по разд. I. Собственный капитал: с. 1400 + с. 1410 + с. 1415 + с. 1420 (прибыль «+», убыток «-») – с. 1425** |
| **II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення** | **1595** | **Сальдо Кт 47, 48, 50-55** | Указывается (согласно пп. 2.22 п. 2 разд. ІІ):   * сумма задолженности предприятия банкам за полученные от них кредиты; * сумма долгосрочной задолженности предприятия по обязательствам по привлечению заемных средств (кроме кредитов банков), на которые начисляются проценты; * прочие долгосрочные обязательства; * сумма остатка средств целевого финансирования и целевых поступлений, полученных из бюджета и других источников; * средства, освобожденные от налогообложения в связи с предоставлением льгот по налогу на прибыль (для плательщиков налога на прибыль); * суммы обеспечения для возмещения будущих расходов и платежей |
| **В случае перехода предприятий на применение НП(С)БУ 25 в эту статью на начало отчетного года также включаются данные, приведенные в статье «Отсроченные налоговые обязательства» (стр. 1500 раздела «Долгосрочные обязательства и обеспечения» Баланса (форма № 1) на конец предыдущего года** | | | |
| **III. Поточні зобов'язання** |  |  |  |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | **Сальдо Кт 60, 684\*, 31\*\*** | Отражается сумма текущих обязательств предприятия перед банками по полученным от них краткосрочным займам. Обязательства по кредитам банков приводятся в Балансе с учетом подлежащей на конец отчетного периода уплате суммы процентов за их пользование (пп. 2.23 п. 2 разд. ІІ) |
| **\* Отражаются данные по субсчету 684 «Расчеты по начисленным процентам» за использование средств, полученных в кредит от банков. Начисление процентов за овердрафт отражается также на субсчете  (Дт 951– Кт 684).**  **\*\*** [**ОВЕРДРАФТ (overdraft)**](https://old.bank.gov.ua/control/uk/index) **– форма краткосрочного кредита в пределах установленного банком лимита, позволяющего осуществлять расчеты, когда у клиента на текущем счете недостаточно средств**  **Если бухгалтер отражает овердрафт на счете 31 (письмо Минфина** [**от 29.12.03 г. № 31-04200-30-5/7021**](https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v7021201-03)**), то в стр. 1600 отражается кредитовое сальдо счета 31 – овердрафт.** | | | |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | Сальдо Кт **61** | Отражаются суммы обязательств, которые образовались как долгосрочные, но с даты баланса подлежат погашению в течение 12 месяцев (пп. 2.24 п. 2 разд. ІІ) |
| товари, роботи, послуги | 1615 | Сальдо Кт **63, 62** | Отражается сумма задолженности поставщикам и подрядчикам за материальные ценности, выполненные работы и полученные услуги, включая задолженность, обеспеченную векселями (пп. 2.25 п. 2 разд. ІІ) |
| **В этой статье также отражается задолженность поставщикам за неотфактурированные поставки (без сопроводительных документов) и расчеты по излишку ТМЦ, который установлен при их приеме.** | | | |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | Сальдо Кт **64 (641, 642)** | Отражается задолженность предприятия по всем видам платежей в бюджет, включая сумму налога с работников предприятия (пп. 2.26 п. 2 разд. ІІ) |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | Сальдо Кт **641** «Расчеты по налогу на прибыль» | В этой статье отдельно указывается текущая кредиторская задолженность по налогу на прибыль |
| розрахунками зі страхування | 1625 | Сальдо Кт **65 (651, 652, 654, 655)** | Отражается сумма задолженности по отчислениям на общеобязательное государственное социальное страхование, страхование имущества предприятия и индивидуальное страхование его работников (пп. 2.27 п. 2 разд. ІІ) |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | Сальдо Кт **66** | Отражается задолженность по начисленной, но еще не выплаченной сумме оплаты труда, а также по депонированной зарплате (пп. 2.29 п. 2 разд. ІІ) |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | Сальдо Кт **69** | Отражаются доходы, полученные в течение текущего или предыдущих отчетных периодов, которые относятся к будущим отчетным периодам (пп. 2.31 п. 2 разд. ІІ) |
| **К доходам будущих периодов относятся, в частности, доходы в виде полученных авансовых платежей за сданные в аренду основные средства и прочие необоротные активы (авансовые арендные платежи), подписки на газеты, журналы, периодические и справочные издания, выручки от продажи билетов транспортных и театрально-зрелищных предприятий, абонентная плата за пользование средствами связи и т. п. (Инструкция № 291)** | | | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | Сальдо Кт **372, 378, 644, 67, 68** (без учета субсчетов 684 относительно процентов за кредиты банков, который отражается в стр. 1600, и субсчета 680, который отражается в разд. ІV) | Отражаются суммы обязательств, не включенных в другие статьи, приведенные в разд. «Текущая кредиторская задолженность» (пп. 2.30 п. 2 разд. ІІ):   * задолженность по полученным авансам; * задолженность учредителям в связи с распределением прибыли; * задолженность связанным сторонам; * сумма валовой задолженности заказчикам по строительным контрактам |
| **Усього за розділом III** | **1695** |  | **Отражается общая сумма по разд. IІІ. Текущие обязательства: с. 1600 + с. 1610 + с. 1615 + с. 1620 + с. 1625 + с. 1630 + с. 1665 + с. 1690** |
| **IV. Зобов'язання, пов'язані з НА, утримуваними для продажу, та групами вибуття** | **1700** | Сальдо Кт **680** | Отражаются обязательства, связанные с необоротными активами и группами выбытия, содержащимися для продажи, которые определяются в соответствии с П(С)27 (пп. 2.28 п. 2 разд. ІІ) |
| **Баланс** | **1900** |  | **Итог баланса: с. 1495 + с. 1595 +с. 1695 + с. 1700 = с. 1900** |
| **Строка 1900, графы 3 и 4 = строка 1300, графы 3 и 4 (Методические рекомендации по проверке сопоставимости показателей финансовой отчетности, утвержденные приказом Минфина от 11.04.13 г. № 476)** | | | |

# **ТЕМА. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ПРОЄКТУ: РИЗИКИ І ГАРАНТІЇ**

ЗАВДАННЯ

1. Ознайомитися зі змістом розділу бізнес-плану: *ризики і гарантії*. Розглянути приклади

2. Розробити розділу бізнес-плану: *РИЗИКИ І ГАРАНТІЇ*:

* Якісний аналіз та ідентифікацію ризиків за планом:

– макроекономічні ризики;

– політичні ризики;

– ринкові ризики;

– галузеві ризики;

– технічні ризики;

– організаційні ризики.

* Заходи щодо попередження ризиків.
* Оцінка ризику методом імітаційного моделювання
* Аналіз сценаріїв
* Оцінка очікуваної ефективності

3. Скласти перелік проблемних питань щодо розробки даного розділу бізнес-плану

**ТЕОРЕТИЧНІ МАТЕРІАЛИ**

З прикладом виконання аналізу ризиків проєкту та обґрунтування рішення про його реалізації Ви можете ознайомитися в Методичних вказівках до виконання курсових робіт з дисципліни „Економічне обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків”.



***Для відкриття файлу потрібно навести на значок курсор і двічі лівою клавішею миші.***

***Зберегти файл окремо від даного можна після його відкриття.***

# **ТЕМА. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ПРОЄКТУ: ДОДАТКИ**

ЗАВДАННЯ

1. Ознайомитися зі змістом розділу бізнес-плану: ***Додатки***. Розглянути приклади

2. Розробити розділу бізнес-плану: ***Додатки***:

– Діаграми, гістограми, малюнки, таблиці

– Скорочення, глосарій

– Мережеві плани

– Портфоліо

– Розклади

– Технологічні схеми і т.д.

# 

# **ОФОРМЛЕННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

Оформлення самостійної роботи має відповідати наступним вимогам:

* титульний лист і сам текст самостійної роботи можуть бути набрані на комп’ютері або рукописними;
* текст самостійної роботи друкується на аркушах з одного боку білого паперу формату «А-4» (210 х 297 мм ) на комп’ютері через 1,5 інтервали, або муже бути написаним від руки (до 30 рядків на сторінці), залишаючи поля таких розмірів: лівий – не менше 25 мм, правий не менше 10 мм, верхній та нижній – не менше 15 мм. Шрифт друку повинен бути чітким з однаковою щільністю тексту, стрічка – чорного кольору середньої жирності. Висота шрифту 1,8 мм (14 комп’ютерний).

Обсяг самостійної роботи складає 30 – 100 стандартних сторінок.

* нумерацію сторінок самостійної роботи подають арабськими цифрами. Першою сторінкою роботи є титульний аркуш, який включається до загальної нумерації сторінок, не проставляючи його номера, наступні сторінки нумерують посередині, знизу сторінки без крапки в кінці.

Викладання тексту кожного розділу та підрозділу, а також вступу та висновок слід починати з нової сторінки. Відстань між заголовками та текстом не повинна перевищувати 20 мм. Скорочення слів у тексті, крім загальноприйнятих, не допускається.

Самостійна робота здається на кафедру економічної політики та безпеки (***пересилається науковому керівникові в електронному вигляді на електронну адресу***) не пізніше, ніж за два тижня до початку екзаменаційної сесії.

Після перевірки і доопрацювання в разі необхідності (в тому числі і стосовно оформлення) самостійна робота ще раз погоджується з науковим керівником і роздруковується здобувачем вищої освіти.

Оформлена самостійна робота у не зброшурованому вигляді передається науковому керівнику для перевірки, прийняття рішення щодо можливості допуску роботи до захисту та зазначається попередня оцінка.

Якщо самостійна робота отримала оцінку «незадовільно», вона повертається здобувачеві вищої освіти для доопрацювання відповідно зауважень наукового керівника і повторного подання на перевірку. До доопрацьованої самостійної роботи, зданої на повторну перевірку, обов’язково додаються зауваження наукового керівника.

Якщо здобувач вищої освіти виконав всі вимоги щодо змісту та оформлення самостійної роботи, самостійна робота отримує позитивну оцінку і допускається до захисту перед комісією кафедри у складі не менше двох викладачів. Оформлена самостійна робота у зброшурованому вигляді здається на кафедру економічної політики та безпеки і реєструється в спеціальному журналі.

Захист самостійної роботи має форму усного викладення здобувачем вищої освіти актуальності та мети дослідження, основних теоретичних положень і висновків по темі самостійної роботи, відповіді на питання членів комісії. Повнота і глибина засвоєння питань теми, показані здобувачем вищої освіти в своїй доповіді, правильність відповідей на запитання членів комісії можуть бути підставою для зміни попередньої оцінки роботи.

# **ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

| Кількість  балів | Критерії оцінювання за бальною шкалою |
| --- | --- |
| 40 | Розкрито всі необхідні розділи бізнес-плану, чітко і лаконічно сформульовані тези бізнес-ідеї, зібрано і структуровано достатньо інформації, проведено якісний інтелектуальний аналіз даних, на основі цього зроблено збалансування проблем з різних областей (аналітика, бізнес, право і етика) та висновки щодо адекватності бізнес-моделі. Презентація гарно організована, доповідь супроводжується ілюстративними матеріалами, матеріали ілюстрації підготовлені відповідно до вимог що висуваються. Доповідь логічно побудована, студент чітко та стисло викладає основні результати дослідження, показує глибокі знання з питань теми, оперує даними дослідження, вносить пропозиції по темі дослідження, під час доповіді вміло використовує презентацію, впевнено і докладно відповідає на поставлені запитання. |
| 35 | Розкрито всі необхідні розділи бізнес-плану, чітко і лаконічно сформульовані тези бізнес-ідеї, зібрано і структуровано достатньо інформації, проведено інтелектуальний аналіз даних, на основі цього зроблено висновки щодо адекватності бізнес-моделі. Презентація гарно організована, доповідь супроводжується ілюстративними матеріалами, на які не завжди дано посилання у доповіді або ілюстративні матеріали оформлені з незначними зауваженнями. В доповіді студент спроможний чітко та стисло викласти основні результати дослідження, дає правильні відповіді на всі запитання, але не завжди упевнений в аргументації, чи не завжди коректно її формулює |
| 30 | Розкрито всі необхідні розділи бізнес-плану, тези бізнес-ідеї сформульовані не чітко, зібрано достатньо інформації, але її не структуровано. Робота має поверхневий аналіз, матеріал викладено непослідовно та необґрунтовано. Робота виконувалась не систематично та подана на перевірку науковому керівнику з порушенням плану виконання курсової роботи. Доповідь супроводжується ілюстративними матеріалами, на які не завжди дано посилання у доповіді або ілюстративні матеріали оформлені з незначними зауваженнями. Студент спроможний чітко та стисло викласти основні результати дослідження, належно обґрунтовує положення роботи, але допускає неточності у відповідях на запитання. |
| 20 | Розкрито всі необхідні розділи бізнес-плану, але має недостатньо критичний аналіз, матеріал викладено непослідовно та необґрунтовано. Основні тези роботи розкриті, але недостатньо обґрунтовані, нечітко сформульовано висновки, пропозиції і рекомендації. Доповідь супроводжується ілюстративними матеріалами, на які не завжди дано посилання у доповіді або ілюстративні матеріали оформлені з незначними зауваженнями. Студент невпорядковано викладає основні результати дослідження, намагається дати відповідь на поставлені запитання і робить спроби аргументувати положення роботи. |
| 10 | Розкрито не всі необхідні розділи бізнес-плану, але має недостатньо критичний аналіз, матеріал викладено непослідовно та необґрунтовано. Основні тези роботи розкриті, але недостатньо обґрунтовані, нечітко сформульовано висновки, пропозиції і рекомендації. Ілюстративні матеріали низької якості, в організації презентації спостерігається невпевненість. Студент демонструє задовільні знання з теми дослідження, але не може впевнено й чітко відповісти на додаткові запитань членів комісії, та належно обґрунтувати положення роботи. |
| 5 | Розкрито не всі необхідні розділи бізнес-плану, але має недостатньо критичний аналіз, матеріал викладено непослідовно та необґрунтовано. Ілюстративні матеріали низької якості, в доповіді немає посилань на ілюстративні матеріали. Студент невпорядковано викладає основні результати дослідження, не спроможний дати відповідь на запитання, відстоювати свою позицію. |

# **РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ**

**Основна література**

1. Басюркіна Н.Й., Горбаченко С.А., Карпов В.А., Шевченко-Перепьолкіна Р.І. Проектний аналіз : навч. посіб. За редакцією проф. Карпова В.А. К.: Видавничий дім «Кондор», 2019. 324 c.

2. Бізнес-планування та управління проектами : навчальний посібник / П.Г. Ільчук, Р.В. Фещур, А.І. Якимів, І.В. Когут, Г.Й. Лучко, Д.І. Скворцов, С.В. Шишковський; за ред. П.Г. Ільчука. Львів, 2020. 215 с.

3. Варналій З.С., Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Білик Р.Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.

4. Мойсеєнко І., Ревак І., Миськів Г., Чапляк Н. Інвестиційний аналіз : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 276 с.

5. Горкавий В.К. Статистика : підручник. Третє вид., переробл. і доповн. Київ: Алерта, 2020. 644 с

6. Кузьменко О., Козьменко О. Економіко-математичні методи і моделі. Економетрика : навч. посіб. К. : «Університетська книга», 2019. 406 с.

7. Pang-Ning Tan, Steinbach M., Karpatne A., Kumar V. Introduction to Data Mining. 2nd edition. New York: Pearson, 2018. 1450 p.

8. Zak Cameron. Data Mining Concepts and Techniques: Complete Guide to a Comprehensive Understanding of Data Mining. Independently published, 2020. 366 p.

9. Інтелектуальний аналіз даних: Комп’ютерний практикум : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 73 с.

**Допоміжна література**

1. Білоцерківський О.Б. Математичне моделювання в економіці та менеджменті : текст лекцій. Харків: Друкарня Мадрид, 2018. 90 с.
2. Борковская И.М., Бочило Н.В. Эконометрика и экономико-математические методы и модели. Минск : Белорусский государственный технологический университет (БГТУ), 2018. 129 с.
3. Боярко І.М., Гриценко Л.Л. Інвестиційний аналіз : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2019. 400 с.
4. Городянська Л .В., Сизов А. І. Статистика для економістів : навч. Посіб. Київ : Київ. нац. ун-т ім. Т.Шевченка, 2019. 350 c.
5. Должанский И.З., Загорная Т.О. Бизнес-план: технология разработки : учеб. пособ. 2-е изд., перераб. и доп. Львів : Новий Світ-2000, 2019. 366 с.
6. Економіко-математичні методи та моделі : навч. посіб. Воропай Н.Л., Герасименко Т.В., Кирилова Л.О., Корсун Л.М., Мацкул М.В., Мальцева Є.В., Михайленко А.В., Орлов Є.В., Чернишев В.Г., Чепурна О.Є., Шинкаренко В.М. За заг.редакцією Мацкул В.М. Одеса : ОНЕУ, 2018. 404 с.
7. Ільчук П.Г., Фещур Р.В., Якимів А.І. Бізнес-планування та управління проектами : навч. посіб. За ред. П.Г. Ільчука. Львів : Новий Світ-2000, 2019. 216 с.
8. Кащена Н.Б. Інвестиційний аналіз : навч. посіб. Х. : ХДУХТ, 2018. 244 с.
9. Козак Ю., Мацкул В. Математичні методи та моделі для магістрів з економіки. Практичні застосування. К. : ЦНЛ, 2017. 254 с.
10. Кудря Я.В. Управління інвестиційними ризиками промислових підприємств : монографія. Редактор д.е.н., проф. С. О. Іщук. Львів : Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України, 2019. 174 с.
11. Курок О. О., Семененко О. Г. Проектний аналіз: навчально-методичний посібник. Пер.-Хм. : вид.: «ФОП Домбровська Я.М.». 2019. 204.с.
12. Лугінін О. Економетрія : навч. посіб. К. : ЦНЛ, 2017. 278 с.
13. Мойсеєнко І., Ревак І., Миськів Г., Чапляк Н. Інвестиційний аналіз : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 276 с.
14. Опря А.Т. Статистика : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2017. 446 с.
15. Старченко Г.В. Управління проектами: теорія та практика : навч. посіб. Чернігів : видавець Брагинець О.В., 2018. 455 с.
16. Чевганова В.Я., Биба В.В., Скрильник А.С. Проектний аналіз : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2018. 258 с.
17. Barrow C., Barrow P., Brown R. The Business Plan Workbook: A Step-By-Step Guide to Creating and Developing a Successful Business. 9th Edition. Kogan Page, 2018. 407 p.
18. Behera H.S. (ed.) et al. Computational Intelligence in Data Mining. Springer, 2018. 895p.
19. Bhatia P. Data Mining and Data Warehousing: Principles and Practical Techniques. Cambridge University Press, 2019. 513 p.
20. Business Result Pre-Intermediate. Teacher’s book. 2nd edition. Rachel Appleby, Mark Bartan, David Grant. Oxford University Press, UK, 2017. 97 p.
21. Byrd M.J. Small Business Management: An Entrepreneur’s Guidebook. 8th Ed. McGraw-Hill, 2017. 494 p.
22. Carlberg C. Business Analysis with Microsoft Excel. 5th edition. Que Publishing, 2018. 576 p.
23. Cicala G. Project Management Using Microsoft Project 2019: A Training and Reference Guide for Project Managers Using Standard, Professional, Server, Web Application and Project Online for Office 365. Project Assistants Inc., 2019. 446 p.
24. Dr. Eckroth J. AI Blueprints: How to build and deploy AI business projects. Packt, 2018. 241p.
25. Esposito A., Esposito A.M., Jain L.C. (Eds.) Innovations in Big Data Mining and Embedded Knowledge. Springer, 2019. 286 p. (Intelligent Systems Reference Library 159).
26. Fitzgerald Brian, Stol Klaas-Jan. Scaling a Software Business. Springer, 2017. 264 p.
27. Greene J.R. The Stress Test Every Business Needs. Wiley, 2018. 272p.
28. Groebner D.F. et al. Business Statistics. Pearson, 2018. 864p.
29. Hansen Bruce E. Econometrics. University of Wisconsin. Department of Economics. This Revision: January 5, 2017. 427 p.
30. Hansen Bruce E. Econometrics. University of Wisconsin. Department of Economics. This Revision: July 10, 2019. - 929 p.
31. Harris Tom. Start-up: A Practical Guide to Starting and Running a New Business. Springer, 2018. 153 p.
32. Harvard Business Review – Entrepreneur’s Handbook. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2018. 303 p.
33. Hastie Trevor, Tibshirani Robert, Friedman Jerome. The Elements of Statistical Learning: Data Mining, Inference, and Prediction. Springer, 2009. Corrected 12th printing, 2017. 745 p.
34. Immink Ron. Starting Your Own Business: A Workbook. Oak Tree Press, 2018. 175 p.
35. Justin G. Longenecker, J. William Petty, Leslie E. Palich, Frank Hoy, Small Business Management. 18th Edition. Cengage Learning, 2017. 740 p.
36. Kaplan D. Statistical Modeling: A Fresh Approach. Project Mosaic Books, 2017. 433p.
37. Karamagi Robert. Data Mining and Data Warehouse. Independently published, 2020. 930 p.
38. Kerzner H. Innovation Project Management: Methods, Case Studies, and Tools for Managing Innovation Projects. Wiley, 2019. 566 p.
39. Kerzner, Harold. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. John Wiley & Sons, 2017. 1122 p.
40. Kerzner, Harold. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. John Wiley & Sons, 2017. 1122 p.
41. Kottemann J. Illuminating Statistical Analysis Using Scenarios and Simulations. New York : John Wiley & Sons, Inc., 2017. 263 p.
42. Kreinovich V., Sriboonchitta S., Chakpitak N. (eds.) Predictive Econometrics and Big Data. Springer, 2018. 788 p.
43. Kryvinska N., Gregus M. (eds.) Data-Centric Business and Applications Evolvements in Business Information Processing and Management (Vol.2). Springer, 2020. 468 p.
44. Lee C.F., Chen H.Y., Lee J. Financial Econometrics, Mathematics and Statistics: Theory, Method and Application. Springer, 2019. 656 p.
45. McCormick Keith, Salcedo Jesus. SPSS Statistics for Data Analysis and Visualization. New York : John Wiley & Sons, Inc., 2017. 528 p.
46. McEvoy D.M. A Guide to Business Statistics. New York : JohnWiley & Sons, Inc., 2018. 189 p.
47. Meeker W., Hahn G., Escobar L. Statistical Intervals: A Guide for Practitioners and Researchers 2nd Edition. New York : John Wiley & Sons, Inc., 2017. 631 p.
48. Olson D.L., Wu D. Predictive Data Mining Models. 2nd.ed. Springer, 2020. 125 p. Computational Risk Management.
49. Olson David L. Descriptive Data Mining. 2nd.ed. Springer, 2019. 130 p. (Computational Risk Management).
50. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide-Sixth Edition + Agile Practice Guide. 6th Edition. Project Management Institute, 2017. 800 p.
51. Project Management Institute. Agile: Practice Guide. Project Management Institute, 2017. 115 p.
52. Rasch D., Schott D. Mathematical Statistics. New York : John Wiley & Sons, Inc., 2018. 688 p.
53. Rich Jason. Start Your Own Etsy Business. Entrepreneur Press, 2017. 180 p.
54. Rojas I., Pomares H., Valenzuela O. (eds.) Advances in Time Series Analysis and Forecasting: Selected Contributions from ITISE 2016. Springer, 2017. 412 p.
55. Sul D. Panel Data Econometrics: Common Factor Analysis for Empirical Researchers. New York: Routledge, 2019. 165 p.
56. Szabo G. et al. Social Media Data Mining and Analytics. Wiley, 2019. 347 p.
57. Tanaka K. Time Series Analysis. Nonstationary and Noninvertible Distribution Theory. Hoboken: Wiley, 2017. 886 p.
58. Weiss C. An Introduction to Discrete-Valued Time Series. Wiley, 2018. 287 p.
59. Whang Y.-J. Econometric Analysis of Stochastic Dominance: Concepts, Methods, Tools, and Applications. Cambridge University Press, 2019. 279 p.
60. Wilcox J. Excel: The Ultimate Statistics Guide. Mobo Publications, 2017. 251p.
61. Zhou H. Learn Data Mining Through Excel: A Step-by-Step Approach for Understanding Machine Learning Methods. Apress, 2020. 223 p.

**Законодавчо-нормативні документи**

1. Господарський кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV. URL: [http://zakon.rada.gov.ua/cgi- bin/laws/main.cgi?nreg=436-15](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15)
2. Деякі питання дерегуляції господарської діяльності : Постанова Кабінету Міністрів України; Статут, Порядок від 27.03.2019 № 367. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/367-2019-%D0%BF>
3. Європейська хартія для малого бізнесу Європи. Офіційний переклад URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_860>
4. Кодекс законів про працю України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
5. Митний кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/> laws/show/4495-17
6. Податковий кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/> main.cgi? ш^=2755-17
7. Про акціонерні товариства : Закон України від 17.09.2008 № 514-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17>
8. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III». URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/> laws/show/ru/2121-14/ed20150206.
9. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999р. №996-ХГУ. ВВР України. 1999. № 40. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
10. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом : Закон України від 14.05.1992 № 2343-XII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2343-12/page>
11. Про господарські товариства : Закон України від 19.09.1991р. № 1576-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>
12. Про державну допомогу суб’єктам господарювання : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15
13. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 № 755-IV. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/> laws/show/755-15
14. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності : Закон України від 06.09.2005 № 2806-IV. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2806-15>
15. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності : Закон України від 11.09.2003 № 1160-IV. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1160-15
16. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : Мінфін України; Наказ, Положення, Стандарт [...] від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>
17. Про затвердження плану заходів щодо дерегуляції господарської діяльності та покращення бізнес-клімату, плану дій щодо підвищення позиції України в рейтингу Світового банку «Ведення бізнесу» («Doing Business») та визнання такими, що втратили чинність, деяких розпоряджень Кабінету Міністрів України : Розпорядження Кабінету Міністрів України; План, Заходи, Перелік від 04.12.2019 № 1413-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1413-2019-%D1%80>
18. Про затвердження форм заяв у сфері державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань : Наказ Міністерства юстиції України; Форма, Заява від 18.11.2016 № 3268/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1500-16>
19. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996 № 236/96-ВР. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/ show/ 236/96- %D0%B2%D1%80.
20. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/> laws/show/2210-14.
21. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов’язкове державне соціальне страхування : Закон України від 08.07.2010 № 2464-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17>
22. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-ХІI. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1560-12
23. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15.
24. Про інститути спільного інвестування : Закон України від 05.07.2012 № 5080-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5080-17>
25. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/> laws/show/3356-12
26. Про Концепцію вдосконалення державного регулювання господарської діяльності : Указ Президента України; Концепція від 03.09.2007 № 816/2007. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/>laws/show/816/2007
27. Про Концепцію вдосконалення державного регулювання природних монополій : Указ Президента України; Концепція від 27.09.2007 № 921/2007. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/> laws/show/921/2007.
28. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.03.2015 № 222-VIII. RL: [http://zakon0](http://zakon0/).rada.gov.ua/laws/show/222-19
29. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 26.11.2015 р. № 848-VIII. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15
30. Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні : Закон України; Програма, Заходи від 21.12.2000 № 2157-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2157-14>
31. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: [http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/ 108/95-вр](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/%20108/95-%D0%B2%D1%80)
32. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності : Закон України від 05.04.2007 № 877-V. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/877-16>
33. Про підприємництво : Закон України від 07.02.1991 № 698-XII URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/698-12>.
34. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні діяльність : Закон України від 08.09.2011 р. № 3715-VI. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17
35. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР. URL: [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/ru/270/96-вр/](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/ru/270/96-%D0%B2%D1%80/) ed20130101
36. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. URL : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4618- 17
37. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків : Закон України від 16.07.1999 р. № 991-ХIV. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14
38. Про страхування : Закон України від 07.03.1996 № 85/96-ВР. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-вр.
39. Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми розвитку конкуренції на 2014-2024 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція від 19.09.2012 № 690-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/690-2012-%D1%80>
40. Про товарну біржу : Закон України від 10.12.1991 № 1956-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1956-12
41. Про фінансовий лізинг : Закон України від 16.12.1997 № 723/97-ВР. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/723/97-вр.
42. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг : Закон України від 12.07.2001 № 2664-III. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2664-14>
43. Про ціни і ціноутворення : Закон України від 21.06.2012 № 5007-VI. URL: [http://zakon3.rada.gov.ua/ laws/show/5007-17](http://zakon3.rada.gov.ua/%20laws/show/5007-17)
44. Про цінні папери та фондовий ринок : Закон України від 23.02.2006 № 3480-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15
45. Цивільний кодекс : Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.

**Інформаційні ресурси в Internet**

1. Бібліотека економіста. URL: http://library.if.ua/books
2. Бібліотека імені В. Вернадського. URL: www.nbuv.gov.ua
3. Біржі України. URL: www.bc.rql.kiev.ua/exchanges
4. Велика економічна бібліотека. URL: www.economics.com.ua
5. Верховна Рада України. URL: http//www.zakon.rada.gov.ua
6. ВУМ on-line Соціальний капітал URL: https://vumonline.ua/course/social-capital/
7. ВУМ on-line Стратегічне маркетингове управління бізнес- і соціальними проектами URL: https://vumonline.ua/course/strategic-marketing-management/
8. ВУМ on-line Управління проектами URL: https://vumonline.ua/course/projectmanagement/
9. ВУМ on-line Фінансове обґрунтування управлінських рішень URL: https://vumonline.ua/course/financing-rationale/
10. Газета «Бізнес». URL: www.business.kiev.ua
11. Газета «Галицькі контракти». URL: www.kontrakty.com.ua
12. Газета «Деловая неделя». URL: www.dn.kiev.ua
13. Газета «Дзеркало тижня». URL: www.zerkalo-nedeli.com
14. Газета «Українська правда». URL: www.pravda.com.ua
15. Галерея економістів. URL: www.gallery.economicus.ru
16. Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL: www.ssmsc.gov.ua
17. Державна служба статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua
18. Евростат. URL: http//europa.eu.int/en/comm/eurostat/servfr/home.htm
19. Електронна бібліотека. URL: http://www.studentbooks.com.ua
20. ЄБРР. URL: www.ebrd.com
21. Європейська комісія (EC). URL: www.europa.eu.int
22. ЄЕС. URL: http//europa.eu.int
23. Законодавство України. URL: www.rada.gov.ua
24. Захист прав споживачів. URL: www.spogivach.com, www.potrebitel.org.ua
25. Інститут економіки і прогнозування НАН України. URL: www.ief.org.ua
26. Інформаційне Агентство «Інтерфакс-Україна». URL: www.interfax. kiev.ua
27. Кабінет Міністрів України. URL: http. URL: www.kmu.gov.ua.
28. МВФ. URL: http//www.imf.org
29. Міжнародний валютний фонд. URL: www.imf.org
30. Міжнародний центр перспективних досліджень. URL: www.icps. kiev.ua
31. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України України. URL: www.me.gov.ua
32. Міністерство освіти і науки України. URL: http//www.mon.gov.ua
33. Міністерство освіти і науки України. URL: www.mon.gov.ua
34. Міністерство праці та соціальної політики України. URL: www.minpraci.gov.ua
35. Міністерство фінансів України. URL: www.minfin.gov.ua
36. Моніторинг фінансових ринків України та світу. URL: www.bc.rql.kiev.ua/mon
37. МОП. URL: http//www.ilo.org
38. Науково-інформаційний журнал «Статистика України». URL: http//ntkstat.gov.ua
39. НБУ. URL: www.bank.gov.ua
40. ОЕСР. URL: http//www.oecd.org
41. ООН. URL: http//www.un.org
42. Організація з міжнародного співробітництва і розвитку (OECD). URL: www.oecd.org
43. Офіційна сторінка Національного банку України. URL: www.bank.gov.ua
44. Офіційне видання державної фіскальної служби України журнал «Вісник». URL: www.visnuk.com.ua
45. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. URL: https://www.kmu.gov.ua
46. Портал предпринимателей Украины. URL: www.chp.com.ua
47. Путеводитель в мире бизнес-финансов. URL: http://www.prostobiz.ua
48. Світова організація торгівлі. URL: www.wto.gov.ua
49. Світовий банк. URL: http//www.worldbank.org
50. Світовий банк. URL: www.worldbank.org.ru
51. СОТ. URL: http//www. wto.org
52. Торгівельно-промислова палата України. URL: www.ucci.org.ua
53. Українська міжбанківська валютна біржа. URL: www.uice.com.ua/ukrainian
54. Українська фондова біржа. URL: www.ukrse.kiev.ua
55. Український банківський портал. URL: www.banker.com.ua
56. Український банківський сервер. URL: www.uabankir.com
57. Український фінансовий сервер. URL: www.ufs.kiev.ua
58. ФАО. URL: http//www.fao.org
59. Фонд державного майна України. URL: www.spfu.gov.ua
60. Франчайзинг в Украине. URL: http://franchise.ua
61. Читальна он-лайн. Сайт readbook.com.ua. URL: http://www.readbook.com.ua
62. Экономическая теория on-line. URL: http://www.economictheory.narod.ru
63. ЮНІДО. URL: http//www.unido.org

1. За даними статистики розвинутих країн. [↑](#footnote-ref-0)