

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ

КУРС ЛЕКЦІЙ

Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра
за освітньою програмою «Економічна аналітика»
спеціальності 051 Економіка

Укладач: Т. В. Обелець

Електронне мережеве навчальне видання

Київ
КПІ ім. ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО
2025

УДК 330

Укладач *Обелець Тетяна Володимирівна*, канд. екон. наук, доц., доцент

Рецензент *Жигалкевич Жанна Михайлівна*, докт. екон. наук, проф., професор кафедри промислового маркетингу, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Відповідальний редактор *Іляш Ольга Ігорівна*, докт. екон. наук, проф., професор

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
(протокол № 3 від 09.01.2025 р.)
за поданням вченої ради факультету менеджменту та маркетингу
(протокол № 5 від 25.11.2024 р.)*

Курс лекцій з навчального курсу «Бізнес планування» відповідає навчальній програмі дисципліни для здобувачів ступеня бакалавра денної та заочної форм навчання за освітньо-професійною програмою «Економічна аналітика» спеціальності 051 Економіка. У навчальному посібнику викладено тематичний план навчального курсу, загально визнані підходи до тлумачення і розуміння сутності досліджуваних економічних категорій та конспект лекцій. Навчальний посібник містить питання для самоперевірки та список рекомендованої літератури.

УДК 330

Реєстр. № НП 24/25-171. Обсяг 7,2 авт. арк.

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
проспект Берестейський, 37, м. Київ, 03056
<https://kpi.ua>

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 5354 від 25.05.2017 р.

© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН.....	6
КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ	8
Тема 1. Бізнес-план у ринковій системі господарювання. Підготовча стадія розробки бізнес-плану.	8
Тема 2. Структура, логіка розробки та оформлення бізнес-плану. Технологія розробки різних видів бізнес-планів	22
Тема 3. Вимоги кредиторів та інвесторів до змісту бізнес-планів.....	44
Тема 4. Презентація і експертиза бізнес-плану.....	62
Тема 5. Продукт (послуги) і ринок. Маркетинговий план.....	73
Тема 6. Виробничий план.....	95
Тема 7. Організаційний план	114
Тема 8. Фінансовий план та бюджетування	129
Тема 9. Оцінка ризиків.....	159
ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЯКІ ВИНОСЯТЬСЯ НА СЕМЕСТРОВИЙ КОНТРОЛЬ .	185
ЛІТЕРАТУРА	187

ВСТУП

Знання навчального курсу дозволяє ефективно визначати розмір бюджету та грамотно розпоряджатися ним. Адаптує до умов нової інформації та ринкових умов, що постійно модифікуються. Дозволяє мати правильне уявлення про ключові функції в основі будь-якої організації. Можливість приймати оперативні рішення та прискорення набуття та формування лідерських якостей. Отримати глибоке фундаментальне розуміння бізнесу, яке можна буде застосувати у власній роботі.

Дозволяє застосовувати навички, які необхідні для досягнення успіху на мінливих глобальних ринках. Дає можливість розуміти на передачі формальних/неформальної інформації різним зацікавленим особам в межах мінімізації непорозумінь та чіткого визначення стану ситуації. Визначає інтерпретації фінансової інформації для прийняття рішень в особистих і професійних якостях. Надає глибинне розуміння клієнтів постачальників, конкурентів. Надає можливість розуміння проблем обрання нового постачальника та політики змін цін. Дає можливість визначити та описати діяльність ланцюга, щодо створення вартості. Дає можливість визначити пріоритетність очікувань зацікавлених сторін та акціонерів. Надає можливість розуміння мотивації і керування персоналом, можливість розуміння стратегії вирішення конфліктів, тактики переговорів. Знання дисципліни дає розуміння стратегії розширення клієнтської бази.

Предметом вивчення навчального курсу «Бізнес планування» є вивчення методів та засобів ефективно організації діяльності суб'єкта господарювання, забезпечення просування товару на ринках збуту, а також зменшення ризиків від реалізації комерційної ідеї в конкретних умовах, виходячи з поставлених цілей та завдань.

Мета викладання навчального курсу «Бізнес планування» полягає в тому, щоб надати системний характер теоретичних знань і практичних навичок здобувачам вищої освіти, необхідних для подальшого прогнозування та

планування своєї самостійної діяльності в сфері бізнесу, виробництва, послуг, підприємництва, фінансової діяльності, тощо.

Основним **завданням** вивчення навчального курсу «Бізнес планування» є навчитись розробляти бізнес-план та застосовувати сукупність методів, способів та інструментів, які використовуються в процесі його розробки.

Програма курсу спрямована на розвиток **компетентностей**, зокрема:

- здатність до адаптації та дій в новій ситуації;
- здатність самостійно виявляти проблеми економічного характеру при аналізі конкретних ситуацій, пропонувати способи їх вирішення;
- здатність до новаторства та підприємництва;
- здатність управляти реалізацією економічного проекту та здійснювати ефективну професійну комунікацію;
- здатність контролювати вплив зовнішнього середовища на роботу підприємства і розробляти заходи щодо його мінімізації за умов ризику і невизначеності.

Завдання курсу реалізуються через досягнення таких **результатів навчання**:

- використовувати професійну аргументацію для донесення інформації, ідей, проблем та способів їх вирішення до фахівців і нефахівців у сфері економічної діяльності.
- проводити аналіз функціонування та розвитку суб'єктів господарювання, визначати функціональні сфери, розраховувати відповідні показники, які характеризують результативність їх діяльності;
- застосовувати набуті знання для комплексного планування та інтеграції отриманих результатів в модель розвитку підприємства;
- демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

М'які навички (**Soft skills**): навички критичного мислення, вміння працювати з інформацією, навички саморозвитку, самопрезентації.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Структура курсу

№ п/п	Назви розділів, тем	Зміст занять та самостійної роботи здобувачів
1	2	3
1	Тема 1. <i>Бізнес-план у ринковій системі господарювання. Підготовча стадія розробки бізнес-плану</i>	Л1. Сутнісна характеристика бізнес-плану. Цілі розробки бізнес-плану. Функції, методи та цілі розробки бізнес-плану. Формування інформаційного поля бізнес-плану. Загальна методологія розробки бізнес-плану. Комп'ютеризація процесу розробки бізнес-плану. Логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії. Визначення місії фірми.
2	Тема 2. <i>Структура, логіка розробки та оформлення бізнес-плану. Технологія розробки різних видів бізнес-планів</i>	Л2. Структура бізнес-плану. Логіка розробки бізнес-плану. Вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-плану. Бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства. Бізнес-план реорганізації підприємства. Бізнес-план інноваційного проекту. Бізнес-план диверсифікації діяльності підприємства.
3	Тема 3. <i>Вимоги кредиторів та інвесторів до змісту бізнес-планів</i>	Л3. Умови фінансування бізнес-проектів міжнародними фінансовими організаціями. Документальне оформлення кредитної заявки. Забезпечення дотримання прав кредиторів та інвесторів за реалізації бізнес-проекту.
4	Тема 4. <i>Презентація і експертиза бізнес-плану</i>	Л4. Цілі та завдання презентації бізнес-плану. Організація проведення презентації бізнес-плану. Способи підвищення ефективності презентації бізнес-плану. Експертиза бізнес-планів. Критерії оцінки якості обґрунтування бізнес-плану та його розділів.

5	Тема 5. <i>Продукт (послуги) і ринок. Маркетинговий план</i>	Л5. Галузь, фірма та її продукція. Дослідження ринку. Мета і логіка розробки маркетинг-плану. Стратегія маркетингу. Стратегія збуту та реалізації продукції (послуг) фірми. Прогнозовані обсяги продажу.
6	Тема 6. <i>Виробничий план</i>	Л6. Головне завдання та складові виробничого плану. Зміст виробничого плану. Особливості виробничого плану.
7	Тема 7. <i>Організаційний план</i>	Л7. Цілі та структура організаційного плану. Зміст основних розділів організаційного плану. Особливості організаційного плану
8	Тема 8. <i>Фінансовий план</i>	Л8. Значення, зміст і технологія розробки фінансового плану. Стратегія фінансування. План доходів і видатків. Аналіз критичних точок бізнес-проекту. План грошових надходжень і виплат. Плановий баланс. Очікувані фінансові коефіцієнти. Оцінка ефективності інвестицій.
9	Тема 9. <i>Оцінка ризиків</i>	Л9. Види можливих ризиків. Концепція управління ризиками. Заходи для нейтралізації або мінімізації негативних наслідків можливих ризиків.

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Тема 1. Бізнес-план у ринковій системі господарювання. Підготовча стадія розробки бізнес-плану.

Сутнісна характеристика бізнес-плану.

Один із важливих етапів у процесі створення бізнесу – це розробка бізнес-плану. Бізнес-план – це документ, який включає основні цілі підприємства, заходи для їх досягнення, необхідні ресурси, а також ключові показники ефективності діяльності. Він допомагає підприємцю чітко визначити стратегію розвитку, оцінити ризики та залучити інвесторів або кредиторів. Компетентно складений бізнес-план є основою для успішного старту та подальшого зростання бізнесу.

Метою створення бізнес-плану є розробка концепції розвитку підприємства або реалізації підприємницького проєкту, яка дозволяє здійснювати аналіз, оцінку, позиціонування, контроль і регулювання діяльності в умовах нестабільності та змін як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі [2].

У сучасному світі компанії не можуть існувати автономно. Під час прийняття рішення важливо орієнтуватися на неоднорідне та складне зовнішнє середовище, а не тільки враховувати внутрішні можливості компанії. Щоб врахувати це, потрібно ретельно спланувати всі майбутні дії компанії і передбачити всі можливі варіанти розвитку подій. Цей процес називається бізнес-плануванням і завжди призводить до готового бізнес-плану. Усі компанії повинні вміти швидко й адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та всередині компанії. Добре складений бізнес-план дозволяє ефективно адаптуватися до змін та сприяє успішності.

Призначення бізнес-планування визначається його основною метою [1]:

- Забезпечення підтримки акціонерів та інвесторів;
- Виявлення його сильних та слабких сторін;

- Деталізація стратегій розвитку через систему якісних та кількісних показників;
- Оцінка життєздатності та стабільності підприємства;
- Зменшення та прогнозування підприємницьких ризиків;
- Представлення аргументованих доказів для переконання інвесторів у вигідності проєкту;
- Формування стратегічного бачення підприємства та його позиції на ринку завдяки досвіду планування.

Функції, методи та цілі розробки бізнес-плану.

Бізнес-план є важливим інструментом стратегічного управління підприємством. Він виконує цілий ряд функцій: визначення напрямів розвитку, залучення інвесторів та оцінка ринкових можливостей. Для його створення використовуються різноманітні методи аналізу та прогнозування, що допомагає точно оцінити внутрішні можливості підприємства та зовнішні чинники. Цілі бізнес-плану охоплюють як короткострокове, так і довгострокове планування, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринку та забезпечувати стабільний розвиток бізнесу.

Роль бізнес-плану для підприємницького суб'єкта полягає в тому, що цей документ виконує ряд важливих функцій, які поділяються на зовнішню та внутрішню [1]:

- зовнішня функція бізнес-плану полягає в тому, що він призначений для інформування фінансово-кредитних установ, інвесторів, співзасновників, бізнес-партнерів і потенційних працівників про сутність та ключові аспекти підприємницького проєкту. Його мета — надати зацікавленим зовнішнім сторонам повне уявлення про проєкт, що може сприяти залученню інвестицій або підтримки.

- внутрішня функція бізнес-плану полягає в забезпеченні самоорганізації підприємства. Документ використовується внутрішніми управлінськими органами та співробітниками для розробки ефективної системи управління проектом, що включає планування, контроль і координацію дій для успішної реалізації бізнес-цілей.

Методологічні основи розробки бізнес-плану охоплюють низку важливих елементів, таких як принципи, методи, інформаційні ресурси та вимоги до складання бізнес-планів. Вітчизняна практика узагальнює ці складові, що дозволяє створити детальне та ефективне керівництво для розробки бізнес-планів.

Зміст бізнес-плану залежить від типу підприємства, його виробничих функцій і рівня юридичної автономії. Відповідно до цього, можна виділити кілька видів бізнес-планів [3]:

- Бізнес-план для діючих виробничих підприємств.
- Бізнес-план для нових виробничих підприємств.
- Бізнес-план для діючих комерційних (торгівельних) підприємств.
- Бізнес-план для нових або реорганізованих комерційних підприємств.
- Бізнес-план для змішаних торговельно-виробничих компаній та асоціацій.
- Бізнес-план для приватизації, входження в спеціальні економічні зони та інших спеціальних цілей.

Вимоги до бізнес-плану можна поділити на два основні напрямки [3]:

1. Оформлення документу: це стосується зовнішнього вигляду бізнес-плану, включаючи його форматування, стиль та презентаційний аспект. Це має на меті забезпечити чіткість і професіоналізм документу, щоб він був зрозумілим та привабливим для потенційних інвесторів або партнерів.

2. Структура і зміст основних розділів: цей напрямок охоплює специфічні вимоги до організації змісту бізнес-плану. Це включає в себе розробку таких

основних розділів, як опис бізнесу, аналіз ринку, маркетингова стратегія, організаційна структура, фінансовий план та інші важливі компоненти. Важливо, щоб кожен розділ був детально пророблений і відповідав конкретним вимогам, що дозволяє повноцінно представити концепцію бізнесу та його перспективи .

Серед основних цілей складання бізнес плану можна виділити наступні [1]:

- аналіз ідеї, вивчення її потенціалу, ризиків та можливостей.
- виявлення необхідних ресурсів (фінансових, людських, матеріальних) для реалізації бізнес-ідеї, а також розроблення стратегії їх залучення та управління.
- визначення стратегічних цілей та тактичних кроків для досягнення цих цілей, включаючи маркетингову стратегію, план продажів, управлінські та операційні стратегії.
- ключовий інструмент для залучення інвесторів і кредиторів. Він демонструє потенційним партнерам або фінансовим установам, як планується досягти фінансових цілей та яких результатів можна очікувати.
- орієнтир для керівництва компанії, що дозволяє контролювати прогрес, порівнювати фактичні результати з запланованими і вчасно коригувати стратегії в разі необхідності.
- допомагає чітко і детально передати бізнес-ідеї та плани всім зацікавленим сторонам, включаючи команду, партнерами, постачальниками і клієнтами.
- виявлення потенційних ризиків і розроблення стратегій для їх мінімізації, що допомагає підготуватися до можливих труднощів.
- формулювання реалістичних очікувань щодо результатів і темпів розвитку бізнесу, що дозволяє уникнути невиправданих сподівань та забезпечити реалістичний підхід до ведення бізнесу.

Формування інформаційного поля бізнес-плану.

На початковому етапі здійснюється збір даних, які стосуються проєкту. Надалі ці дані формуватимуть основу інформаційного поля бізнес-плану, що

слугуватиме базою для наступних економічних та математичних розрахунків. Інформаційну основу для бізнес-планування можна умовно поділити на дві категорії:

- внутрішні дані, що надходять від самого підприємства. Сюди можна включити фінансову та статистичну звітність, дані управлінського обліку тощо [2];
- зовнішні дані, отримані з зовнішнього середовища. Це можуть бути статистичні звіти, маркетингові дослідження, нормативні акти тощо [2].

Інформаційним полем бізнес-плану є сукупність документів і даних економічного, політичного, комерційного, правового, науково-технічного та соціального характеру, що задовольняють інформаційні потреби підприємців під час розробки бізнес-планів. [2].

Інформація, яка потрібна для створення бізнес-плану, зазвичай формується за кількома основними напрямками: загальноекономічна, виробнича, галузева, маркетингова, фінансова, а також передбачення і припущення стосовно майбутніх параметрів бізнесу [2].

Для успішної реалізації підприємницької ідеї, що передбачає реалізацію та виробництво певної продукції або надання послуг, важливо, щоб продукт мав попит. Маркетингова інформація збирається для визначення потенційних споживачів, їхніх потреб, технічних і споживчих характеристик аналогічних продуктів, їхньої вартості, а також особливостей просування продукту на ринку та характеристик цільового сегмента.

Щоб вивести продукт на ринок, спершу необхідно організувати його виробництво. Навіть приваблива ідея може зіткнутися з виробничими труднощами, такими як нестача сировини, матеріалів, обладнання або кваліфікованих спеціалістів. Тому збір виробничої інформації, яка охоплює технології виробництва, необхідне обладнання, сировину, кваліфікацію працівників, виробничі площі та кошторис витрат, є вкрай важливим для підготовки бізнес-плану [4].

Щоб забезпечити належний рівень рентабельності та окупності витрат, важливо також зібрати фінансову інформацію. Це охоплює інформацію про доходність подібних проєктів, обсяги необхідних інвестицій для реалізації проєкту, потребу в короткострокових і довгострокових кредитах, а також особливості грошового потоку в даній сфері бізнесу.

Джерелами отримання інформації, на яку можна опиратися під час розробки бізнес-плану можуть бути [2]:

- статистичні дані про тенденції в розвитку галузі;
- актуальні аналітичні огляди економічної ситуації;
- власний досвід та інтуїція в практичній роботі;
- інформація про конкурентів, отримана через покупку їх товарів, відвідування спеціалізованих виставок, рекламні матеріали та інші джерела;
- прямі контакти з потенційними клієнтами, постачальниками та контрагентами;
- публікації та статті, що стосуються теми діяльності підприємства.

Загальна методологія розробки бізнес-плану.

Основні принципи, методологію та інформаційну базу під час складання бізнес-плану можна схематично представити у вигляді схеми.

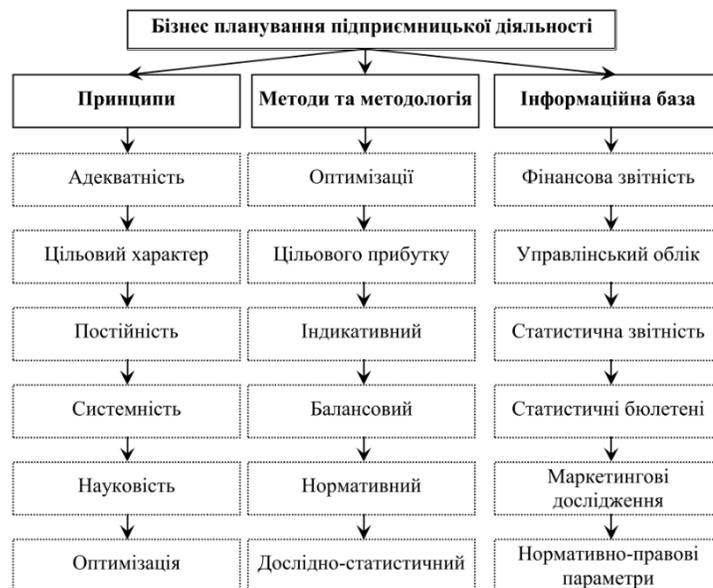


Рисунок 1.1. – Методологічна схема розроблення бізнес-плану

Джерело: [2].

Узагальнюючи підприємницький досвід, можна виділити п'ять етапів в процесі розробки такого бізнес-плану [4]:

1. Формування інформаційного поля.

На першому етапі підготовки бізнес-плану потрібно зібрати інформацію про вимоги до бізнес-планів у відповідній галузі та визначити масштаби діяльності. Крім того, важливо зібрати правову, політичну, економічну, комерційну, науково-технічну та зовнішньоекономічну інформацію, яка стане основою для подальшої розробки бізнес-плану.

2. Розробка концепції і визначення мети.

На цьому етапі розробляється концепція бізнесу, яка включає основні принципи та рішення, що стануть основою для бізнес-плану.

3. Формулювання мети та завдань.

Проводиться збір маркетингової, виробничої, фінансової та загальноекономічної інформації щодо бізнес-ідеї, її реалізації, потенційних викликів. Для визначення її конкурентних переваг проводиться оцінка сильних і слабких сторін компанії. Для досягнення бажаного рівня бізнесу важливо визначити стратегічні цілі та терміни виконання поставлених завдань.

4. Розробка бізнес-плану.

Є основним етапом, під час якого відбувається власне створення бізнес-плану з урахуванням розміру компанії та інвестиційних потреб. Для великих проєктів бізнес-план вимагає детальних розрахунків і комплексного охоплення всіх аспектів.

5. Презентація бізнес-плану.

На етапі презентації бізнес-плану важливо представити нову компанію зацікавленим сторонам, продемонструвати суть ідеї та налагодити зв'язки з потенційними інвесторами. Презентація повинна містити докази очікуваних обсягів продажів, обґрунтування інвестицій та їх використання, а також

рентабельність капітальних вкладень. Необхідно також показати, як можна передбачити можливі ризики та розробити заходи для їх мінімізації.

Комп'ютеризація процесу розробки бізнес-плану.

Розробка бізнес-плану є досить складним і трудомістким процесом, оскільки включає в себе обробку великого обсягу вихідної інформації та проведення численних складних розрахунків. Щоб зменшити час, витрачений на непотрібні операції, рекомендується використовувати спеціалізоване програмне забезпечення. Це дозволить підвищити ефективність процесу та зменшити ймовірність помилок.

Основні вимоги до програмних продуктів, що використовуються для автоматизації процесу розробки бізнес-планів, включають [5]:

- Логічна послідовність етапів планування.
- Можливість створення детального бізнес-плану з усіма необхідними підрозділами як аналітичної, так і фінансової частин.
- Гнучкість та адаптивність до потреб конкретного бізнес-проекту, а також швидкість проведення розрахунків.
- Сумісність зі стандартним програмним забезпеченням (MS Office).
- Можливість виконання варіантних розрахунків для різних сценаріїв (моделювання типу «що буде, якщо»).
- Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, що дає користувачу змогу легко розуміти свої дії та зв'язки між створюваними документами.

До найбільш відомих програм для процесу бізнес-планування відносяться Comfar (ЮНІДО), Project Expert (розробка компанії «Про-Інвест Консалтинг»)[6].

Програмне забезпечення виконує такі основні функції:

- описує заплановані роботи в рамках бізнес-проекту, їх часовий розподіл та зв'язок із ресурсами;
- проводить планування ресурсів і витрат;

- генерує звіти за запитом користувача.

Оцінка рентабельності інвестицій для всіх згаданих пакетів прикладних програм базується на загальноприйнятій методології UNIDO [6]. Фінансова частина бізнес-плану оформляється в стандартній табличній формі, а аналітична частина адаптується до специфіки конкретного проєкту.

COMFAR – це програмний комплекс, створений ЮНІДО для аналізу економічної ефективності інвестиційних проєктів. Він широко використовується для підготовки бізнес-планів, оцінки фінансових показників та аналізу прибутковості [22].

Основні можливості COMFAR [22]:

- програма дозволяє створювати проєкти різної складності: від малих підприємств до великих промислових корпорацій;

- оцінка витрат, доходів, операційних грошових потоків та показників прибутковості;

- створення детальних фінансових прогнозів та аналітичних звітів. аналіз сценаріїв, враховуючи різні економічні фактори;

- відповідає вимогам Світового банку, ЄБРР та інших міжнародних фінансових організацій.

Версії COMFAR [22]:

- COMFAR III Expert – найповніша версія, що містить всі можливості для комплексного аналізу проєктів.

- COMFAR III Mini Expert – спрощена версія, підходить для малих і середніх підприємств.

- COMFAR III Business Planner – спеціальна версія для підприємців, які готують бізнес-плани.

COMFAR – це інструмент експертного рівня, який ідеально підходить для серйозного фінансового аналізу, але потребує навичок роботи з економічним моделюванням.

Business Plan Pro – одна з найпопулярніших програм для складання бізнес-планів та фінансових прогнозів [23]. Вона пропонує понад 500 готових шаблонів, що допомагає підприємцям швидко створювати бізнес-плани для банківських кредитів, грантів та інвестицій.

Основні можливості Business Plan Pro [23]:

- готові шаблони;
- автоматичний розрахунок фінансових показників – доходи, витрати, прибуток, рентабельність;
- звіти для інвесторів та банків – генерація професійних фінансових прогнозів та бізнес-аналітики;
- проста у використанні, не потребує спеціальної підготовки;
- генерація презентацій – створення PowerPoint-презентацій для інвесторів.

Переваги Business Plan Pro:

- легкість у використанні;
- швидке створення бізнес-планів – можна підготувати план за кілька годин;
- автоматизовані фінансові розрахунки, не потрібно вручну створювати таблиці;
- ідеальний варіант для малого бізнесу та стартапів.

Якщо вам потрібна проста і ефективна програма для бізнес-планування без складних фінансових моделей, Business Plan Pro – чудовий вибір.

LivePlan – це онлайн-сервіс для бізнес-планування, який пропонує готові шаблони, фінансові інструменти та автоматичний аналіз. Це хмарна версія популярної програми Business Plan Pro від Palo Alto Software [21].

Основні можливості LivePlan [21]:

- велика кількість готових шаблонів для різних видів бізнесу;
- автоматичні фінансові розрахунки (прибутки, витрати, прогноз доходів);
- інструменти для презентацій – формує професійні бізнес-звіти;
- інтеграція з бухгалтерськими системами (QuickBooks, Xero);
- фінансовий аналіз у режимі реального часу;
- доступність із будь-якого пристрою.

Переваги LivePlan:

- простий у використанні;
- онлайн-доступ, можна працювати з будь-якого пристрою;
- автоматичний розрахунок фінансових показників;
- можливість роботи в команді.

LivePlan – ідеальне рішення для стартапів та малого бізнесу, яке дозволяє швидко створити бізнес-план, провести аналіз фінансів і представити проєкт інвесторам.

Ultimate Business Planner – це десктопна програма для Windows, яка допомагає створювати бізнес-плани, розраховувати фінансові показники та формувати презентації для інвесторів [24].

Основні можливості Ultimate Business Planner [24]:

- готові зразки бізнес-планів для різних сфер;
- автоматизовані фінансові моделі – розрахунок прибутковості, витрат, прогнозування;
- генерація професійних звітів – підготовка документів для банків та інвесторів;
- підтримка інтеграції з Excel;
- зручний покроковий майстер створення бізнес-плану.

Переваги Ultimate Business Planner:

- понад 1000 шаблонів бізнес-планів;
- зручний покроковий майстер;
- офлайн-доступ – працює без підключення до Інтернету;
- автоматичний розрахунок фінансових показників.

Ultimate Business Planner – це хороший вибір для малого бізнесу, який потребує швидкого створення бізнес-плану в офлайн-режимі.

Business Plan PL — це програма, призначена для розробки бізнес-планів та техніко-економічних обґрунтувань на професійному рівні. Вона допомагає створювати різні напрямки фінансового прогнозування та аналізу [22].

Основні можливості програми [22]:

- створення детальних планів для різних видів бізнесу з урахуванням специфіки галузі;
- моделювання фінансових показників, включаючи прогнозування доходів, витрат та прибутку;
- оцінка рентабельності проекту та аналіз можливих ризиків;
- підготовка детальних звітів для представлення інвесторам або кредиторам.

Ця програма може бути корисною для підприємців, які шукають інструмент для професійного бізнес-планування та фінансового аналізу.

Логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії.

Щоб успішно функціонувати в бізнесі, підприємцям важливо постійно стежити за змінами у бізнес-середовищі, здійснювати моніторинг діяльності конкурентів і за потреби адаптуватися до нових умов. Саме для цього розробляється стратегія [3].

У загальному розумінні стратегія — це довгостроковий план дій і розподіл пріоритетів та ресурсів компанії, що дозволяє досягти визначених цілей. Хоча теоретично розробка стратегії виглядає просто, вона насправді є складним процесом, що включає кілька ключових етапів.

Перед початком будь-якого бізнесу необхідно провести аналіз поточної ситуації. Це включає оцінку зовнішнього середовища, в якому буде функціонувати бізнес, а також аналіз можливостей і загроз, які виникають у цьому середовищі. Окрім цього, потрібно визначити переваги та недоліки майбутнього бізнесу. На основі проведеного аналізу формуються конкретні цілі, які компанія має намір досягти. Цілі повинні відображати бажаний рівень бізнесу та бути досяжними. Постановка цілей проходить у два етапи: формулювання основних напрямків діяльності і постановка конкретних цілей. Основні напрямки допомагають чітко визначити місію компанії та усвідомити її природу, а конкретні цілі допомагають зрозуміти, чого саме прагне підприємець.

Існує кілька шляхів досягнення поставлених цілей, і для цього потрібно визначити конкретні завдання. Стратегія складається з ряду завдань, які разом формують шлях до досягнення цілей. Підприємець повинен розробити декілька стратегічних варіантів, оцінити кожен з них і вибрати найбільш ефективний. Загальні завдання необхідно детально розділити на менші складові, які уточнюють напрямок діяльності компанії. Цей процес деталізації називається складанням плану дій. Він включає конкретні кроки, які потрібно здійснити для реалізації стратегії, що забезпечує чіткість і організованість у досягненні бізнес-цілей. Якісне стратегічне планування забезпечує основи для ефективного управління і адаптації до змінюваних умов бізнес-середовища.

Визначення місії фірми.

Місія фірми – це її основне призначення, те, чому вона присвячує свою діяльність. Вона формує цінності, переконання та принципи ведення бізнесу, визначає унікальність компанії на ринку і роль, яку вона прагне виконувати в суспільстві. Місія не визначає конкретний напрямок розвитку компанії, її майбутні дії, цілі чи бізнес-плани. Вона надає стратегічне значення діяльності фірми,

стимулює прагнення до вдосконалення і служить основою для мотивації співробітників.

Під час розробки місії компанії слід дотримуватися певного підходу. Спочатку варто створити внутрішню місію, яка не призначена для публікації. Для використовують п'ять ключових питань [7]:

- Який вид діяльності ми ведемо?
- Для кого ми це робимо?
- Де географічно ми це здійснюємо?
- Що робить наш бізнес унікальним?
- Що ми не робимо і не плануємо робити?

Бачення – це уявлення керівництва і власників компанії про її майбутнє [7]. Іншими словами, це той стан, якого компанія хоче досягти в певний момент часу, і способів досягнення цього стану. Бачення компанії формує основу для визначення її початкових цілей. Ключові цінності – це основні переконання, на яких будується бізнес. Вони є принципами, що використовуються у взаємодії з партнерами, клієнтами та співробітниками [7].

Стратегія передбачає визначення конкретних кроків для досягнення бачення компанії та реалізації її місії. Майкл Портер зазначав, що стратегія охоплює не лише плани, які організація має реалізувати, але й те, від чого вона свідомо відмовляється.

Мета – це бажаний кінцевий результат, до якого прагне фірма в майбутньому, ідеальне бачення того, чого хоче досягти. У процесі розробки стратегії для формулювання цілей зазвичай використовуються такі показники, як прибутковість, продуктивність, продукція, ринок, виробничі потужності та персонал [7].

Література

Базова: [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7]

довідкова та прикладна: [21, 22, 23, 24]

Тема 2. Структура, логіка розробки та оформлення бізнес-плану.

Технологія розробки різних видів бізнес-планів

Структура бізнес-плану.

Побудова бізнес-плану є важливим елементом у процесі планування та реалізації будь-якого бізнес-заходу. Він відображає ряд кроків, необхідних для досягнення поставлених цілей, а також дає комплексний огляд основних аспектів діяльності компанії. Після завершення підготовчого етапу починається основний етап, який полягає в безпосередній розробці структурної частини бізнес-плану. Чітка структура допомагає систематизувати інформацію, полегшує аналіз ризиків і можливостей, а також служить важливим орієнтиром для інвесторів і партнерів.

Ось кілька найпопулярніших методичних підходів до створення бізнес-плану:

- стандарти, встановлені Організацією промислового розвитку ООН (ЮНІДО) [1];
- методологія Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) [1];
- розробки, які використовуються однією з провідних інвестиційних компаній світу Coldman, Sachs and Co. [1];
- стандарти консалтингової та аудиторської фірми Ernst & Young [1];
- підхід TACIS створено в рамках проєкту Європейського Союзу [1];
- техніка відповідно до стандартів консалтингу та аудиту KPMG [1].
- методичні вказівки щодо бізнес-планування, затверджені наказом Мінекономіки № 290 від 6 вересня 2006 р. [1].

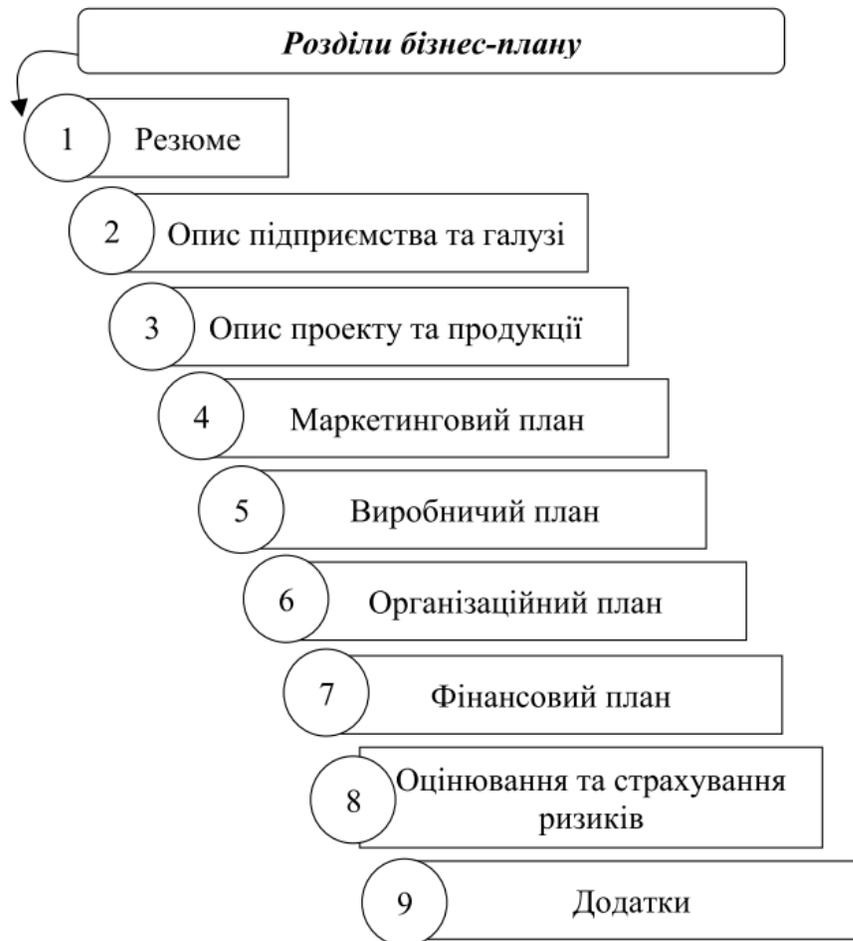


Рисунок 2.1 – Типова структура бізнес-плану

Джерело: [2].

Першим розділом бізнес-плану є резюме. Хоча цей розділ бізнес-плану розміщується першим, його зазвичай створюють останнім, після того як всі інші частини вже готові. Резюме являє собою короткий огляд бізнес-проекту і виконує ознайомчу функцію. Інвестори або кредитори, перш ніж детально розглядати весь план, звертають увагу на резюме, щоб оцінити, чи є проект цікавим для подальшого аналізу. Якщо резюме викликає інтерес, наступним кроком стає детальне ознайомлення з документом. Тому важливо, щоб резюме було коротким (максимум одна-дві сторінки) і містило таку інформацію [1]:

- Дані про суб'єкта бізнесу (існуючого або планованого): назва, організаційно-правова форма, місце розташування, форма власності та ключові засновники.

- Відомості про проєкт: назва, основна мета, короткий опис продукції або послуг, які пропонуються, і терміни реалізації.

- Огляд ринку, на який націлений проєкт: географічне охоплення (наприклад, ринок України, Східної Європи, Житомирської області), цільова аудиторія (наприклад, молоді сім'ї із середнім рівнем доходу).

- Прогнозований обсяг продажів у фізичних та грошових одиницях (загальний та річний показники).

- Команда проєкту: керівник та основні учасники, які відіграють ключову роль у реалізації.

- Фінансові прогнози: загальний обсяг інвестицій, джерела фінансування, термін окупності, очікуваний фінансовий результат та рівень рентабельності.

Розділ «Опис підприємства та галузі» має на меті представити інформацію про бізнес, який претендує на фінансування. Він складається з опису підприємства та галузі, в якій це підприємство діє або планує діяти.

У характеристиці підприємства доцільно розкрити такі пункти [2]:

- назву підприємства, його організаційно-правову форму та форму власності;

- місце розташування (фактичне або заплановане);

- основні види діяльності, що формують основу бізнес-ідеї, структуровані відповідно до класифікатора видів економічної діяльності;

- наявні ресурси для реалізації проєкту, такі як земельні ділянки, обладнання, приміщення, патенти, ключовий персонал тощо;

- у разі розширення вже існуючого бізнесу, необхідно подати стислий аналіз фінансових показників за останні 3-5 років, зокрема, таких як прибутковість, ліквідність, фінансова стабільність та обсяги діяльності.

Опис галузі розглядається з двох аспектів: вплив зовнішнього середовища та конкурентної ситуації на ринку. Для оцінки факторів зовнішнього середовища доцільно застосувати PEST-аналіз, що дозволяє виявити ключові зовнішні чинники, які впливають на діяльність підприємства [3]. Це сприяє розумінню умов, у яких працюватиме та розвиватиметься бізнес.

Аналіз конкуренції передбачає ідентифікацію основних конкурентів та оцінку їхніх сильних і слабких сторін. Отриману інформацію можна представити у вигляді таблиці:

Таблиця 2.1.

Інформація про основних конкурентів.

Назва	Адреса	Основні види продукції	Примітки (сильні та слабкі сторони)
1....			
2....			
3....			

Джерело: [2].

Окрім того, важливо оцінити ринкову частку конкурентів, якщо така інформація доступна. Якщо ні, можна провести порівняння за продуктами або послугами та конкурентними перевагами.

На завершення цього розділу слід підкреслити ключові фактори успіху бізнес-проєкту, тобто ті сильні сторони, які сприятимуть отриманню конкурентних переваг, завоюванню цільової частки ринку та досягненню запланованих обсягів продажу.

У розділі "Опис проєкту і продукції" слід коротко представити основну інформацію про проєкт [3]:

- назва та головна мета проєкту;
- ключові завдання;
- термін реалізації.

При цьому ви можете використовувати всі доступні засоби візуалізації, включаючи графічний редактор і технологію 3D. У скороченому вигляді (докладніше в маркетинговому плані) слід звернути увагу на такі моменти [3]:

- визначення цільової аудиторії;
- асортимент і характеристики (наявність патентів та авторських прав, ліцензії та сертифікати якості (за потреби), вартість і ціна, конкурентоспроможність);
- ергономіка та екологічність;
- умови доставки (особливо важливі питання упаковки);
- гарантійне та сервісне обслуговування;
- експлуатація та утилізація

Зрозуміло, що наведений перелік може змінюватись залежно від характеристик компанії.

Маркетинговий план має на меті скласти детальний опис ринку збуту. Інвестор має отримати чітке уявлення про те, що ринок для товару або послуги існує, а запропонована бізнес-ідея заслуговує на втілення. Важливо продемонструвати, наскільки продумано продукт чи послуга відповідають потребам споживачів, а також їхню конкурентоспроможність та потенціал розвитку. Окрім цього, необхідно вказати можливі недоліки бізнесу. Якщо у плані не буде враховано слабкі сторони, це може викликати у інвестора сумніви щодо ретельності опрацювання проєкту. Навіть найкращі ідеї мають певні мінуси, і важливо показати їхню незначущість або шляхи подолання.

Споживачами можуть бути як кінцеві користувачі (фізичні особи), так і підприємства. Для корпоративних клієнтів слід зазначити галузь і місцезнаходження компанії, для приватних споживачів — навести соціально-демографічний профіль: вік, стать, рівень доходів та інші показники.

Маркетинговий розділ за методикою UNIDO також включає опис споживчих властивостей товару або послуги: ціну, термін експлуатації, зовнішній вигляд тощо [11]. Необхідно провести детальний аналіз конкурентів та розглянути можливі стратегії залучення клієнтів. Для цього можна використовувати різні аналітичні інструменти, такі як SWOT, PEST, ABC, або XYZ-аналіз [3]. Додатковою перевагою бізнес-плану будуть візуалізації у вигляді графіків, діаграм та таблиць із розрахунками, які підтверджують обґрунтованість проекту. Втім, важливо не перевантажувати цей розділ надмірною кількістю схем і графіків, щоб не втратити увагу інвестора.

У виробничій частині бізнес-плану визначаються [3]:

- детальний опис процесу виготовлення продукції або надання послуг, структурований за основними етапами;
- прогнозовані обсяги виробництва, що базуються на планованих обсягах продажів;
- потреба у засобах виробництва (обладнанні, сировині, матеріалах, персоналі тощо), розрахована відповідно до запланованих обсягів виробництва та особливостей технологічного процесу.

Також варто включити список основних постачальників, з якими передбачається укладення договорів на постачання обладнання та матеріальних ресурсів.

Організаційний план зосереджений на визначенні структури управління підприємством, охоплюючи підрозділи та їх взаємодію. Виходячи з цієї структури, планованих обсягів виробництва та потреб у персоналі, формується планова кількість працівників, зокрема спеціалістів і управлінців [2; 3]. Також можуть бути зазначені основні кваліфікаційні вимоги до ключових працівників (наприклад, директор, технолог, головний інженер). Якщо частина або весь персонал уже залучений, надаються фактичні характеристики цих фахівців.

Окрім цього, обґрунтовується вибрана організаційно-правова форма та форма власності. У разі подання бізнес-плану інвестору важливо вказати права, обов'язки та повноваження потенційного інвестора.

Фінансовий план є важливим елементом бізнес-плану, оскільки містить обчислення, які підтверджують життєздатність бізнес-проєкту. Зазвичай до фінансового плану включають [1]:

- обсяг інвестицій, необхідних для реалізації проєкту, а також джерела фінансування з вказівкою часток у разі співфінансування;

- прогнозовані доходи, розраховані на основі очікуваних обсягів продажу, а також витрати, які включають капітальні (інвестиції) та поточні витрати на ведення бізнесу, розподілені за періодами реалізації проєкту;

- обґрунтування беззбиткового обсягу виробництва або продажу, з порівнянням цього показника з плановими доходами;

- розрахунок показників ефективності бізнес-проєкту, таких як термін окупності та рентабельність інвестицій. У висновку фінансового плану подається оцінка ефективності бізнес-проєкту, період його окупності та основні результати для ініціаторів проєкту, інвесторів і кредиторів.

Оцінювання ризиків є критично важливим аспектом будь-якої бізнес-діяльності, оскільки ризик є невід'ємною частиною бізнесу. Перед початком діяльності важливо ідентифікувати та оцінити потенційні ризики. Детальний опис ризиків демонструє обізнаність ініціатора проєкту і свідчить про його здатність реалізувати бізнес-ідею. Найкращим підходом є кількісна оцінка ризиків, але вона є складною та вимагатиме великого обсягу інформації. Тому в рамках бізнес-плану достатньо надати описову характеристику потенційних ризиків та розробити заходи для їх запобігання або мінімізації негативних наслідків.

У додатку міститься інформація, яку не доцільно включати в основну частину бізнес-плану, розробленого за методикою UNIDO [3]. Додаток служить для розвантаження основного тексту бізнес-плану від надмірної деталізації, при цьому зберігаючи необхідні докази та обґрунтування.

Логіка розробки бізнес-плану.

Внутрішня логіка розробки бізнес-плану має бути організована відповідно до наступних етапів. Першим кроком є надання загальної характеристики галузі, в якій реалізується бізнес-проект. Це включає оцінку поточного стану галузі, тенденцій розвитку, можливості впровадження нових продуктів і галузевих чинників, які можуть вплинути на розвиток бізнесу.

Наступним етапом є визначення концепції діяльності підприємства в межах галузі. Це передбачає формулювання стратегічних і тактичних цілей, оцінку привабливості продукції або послуг, а також перспектив розвитку підприємницької діяльності.

Далі слід надати загальну характеристику ринку продукції або послуг, визначаючи потенціал і тенденції розвитку ринку, цільовий сегмент, обґрунтування розміщення на ринку та оцінювання впливу конкуренції.

Наступним етапом є визначення цілей маркетингової діяльності, таких як запланована частка ринку, система збуту, а також політика цін і знижок. Цей етап також передбачає розробку маркетингової стратегії та супутніх програм, включаючи вибір засобів і каналів збуту, рекламні кампанії та підтримку продукту.

Оцінка фінансових вимог проекту є останнім кроком у створенні бізнес-плану. Це передбачає створення запланованого балансу, плану грошових потоків, плану доходів і витрат, а також обчислення фінансових коефіцієнтів і аналіз чутливості. Також потрібні пропозиції щодо способу залучення коштів та умов їх повернення. Усі ці розрахунки мають задовольняти вимогам, викладеним у

попередніх розділах бізнес-плану, і запропонувати ретельну перевірку економічної ефективності реалізації проєкту.

Кінцевим етапом є складання резюме, яке підсумовує основні положення бізнес-плану і надає стислий огляд всіх ключових аспектів проєкту.

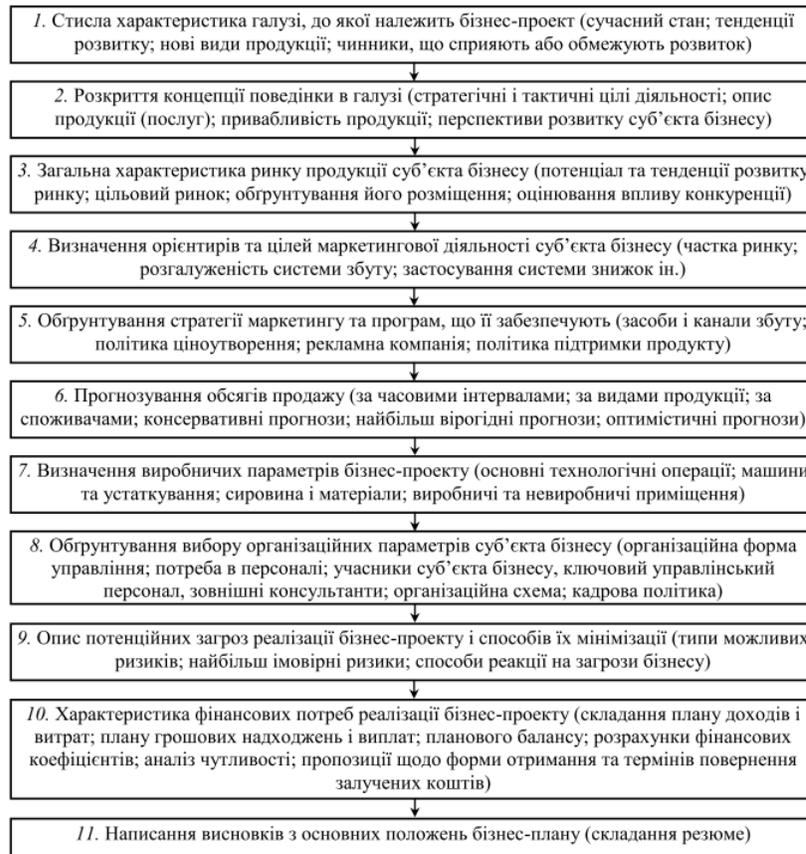


Рисунок 2.2 – Послідовність розробки бізнес-плану

Джерело: [2].

Вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-плану.

Успіх бізнес-плану значною мірою залежить від того, наскільки правильно він складений та оформлений. Стыль написання має бути чітким, зрозумілим і професійним, а структура — логічною та послідовною. Оформлення повинно відповідати стандартам ділової документації, забезпечуючи легкість сприйняття інформації та візуальну привабливість документа.

Серед основних вимог та правил оформлення бізнес-плану можна виділити наступні [2]:

Бізнес-план має відповідати наступним вимогам:

- документ має бути чітким, але при цьому достатньо розкривати суть проєкту. Зазвичай для невеликих проєктів, які потребують мінімальних інвестицій, обсяг плану становить 20-25 сторінок.

- документ має включати тільки ту інформацію, яка є важливою або цікавою для потенційного читача.

- документ має бути структурованим, щоб необхідну інформацію можна було легко знайти.

- бізнес-план повинен бути поділений на чіткі розділи та параграфи, а також містити зміст.

- необхідно забезпечити захист конфіденційної інформації про проєкт.

- припущення та прогнози повинні базуватися на конкретних даних та обґрунтованих розрахунках. Основні показники мають бути підтвержені маркетинговими дослідженнями, статистичними даними або іншими достовірними джерелами.

- всі фінансові дані мають бути коректно розраховані.

- показники плану повинні бути розраховані на однаковий період, бажано на 3-5 років з помісячною деталізацією для першого року і поквартальною — для наступних.

- всі показники повинні чітко відповідати відповідним розділам документа.

- основні результати доцільно ілюструвати графіками або схемами, без перевантаження другорядною інформацією.

- бізнес-план має демонструвати привабливість і успішність проєкту, бути простим та професійно оформленим.

- реальні труднощі реалізації проєкту повинні бути об'єктивно представлені.

- стиль написання має відповідати стандартам ділової документації та очікуванням цільової аудиторії.

- коротка і виразна назва проєкту бажана, оскільки може використовуватися в майбутньому для брендингу чи реклами.

При створенні бізнес-плану необхідно включити обов'язкові розділи, які повинні бути розташовані в логічному порядку. Кожен розділ має відповідати внутрішній структурі документа, щоб забезпечити послідовність і легкість сприйняття інформації. Тобто, важливо не лише включити всі ключові аспекти, а й подати їх у чіткій і зрозумілій послідовності, яка відображає етапи розробки і реалізації бізнес-проєкту.

Бізнес-план починається з титульної сторінки, яка має бути лаконічною, без надлишкових деталей. На титульному аркуші слід вказати наступну інформацію [2]:

- повну назву підприємства, адресу та контактні дані;
- імена та адреси засновників компанії і авторів проєкту;
- інші офіційні реквізити підприємства;
- коротку назву бізнес-проєкту;
- дату початку роботи над проєктом та його тривалість;
- період актуальності інформації;
- дату створення документа;
- застереження про конфіденційність даних.

Наступний аркуш вашого бізнес-плану – це зміст, де починаються основні складові документа, що дозволить швидко знайти потрібну інформацію.

Після титульної сторінки має йти резюме об'ємом до 2-ох сторінок. Воно має коротко описувати ключові моменти бізнес-проєкту, розробленого у бізнес-плані. Основна мета резюме полягає в наступному [2]:

- надати стислий опис сутності бізнес-проєкту, підкреслити переваги товару чи послуги;
- розкрити потенціал компанії та стратегію впровадження проєкту;

- дати характеристику цільового ринку (основні споживачі, їх особливості та переваги тощо);

- підкреслити найважливіші конкурентні переваги, що вже існують або будуть створені завдяки виходу продукту чи послуги на ринок, та описати стратегію;

- навести провідні економічні показники ефективності проєкту;

- дати короткий опис досвіду, знань та ноу-хау основної управлінської команди;

- визначити загальні фінансові потреби, включаючи суму необхідних інвестицій, джерела фінансування, а також терміни та умови їх повернення.;

- запропонувати формат участі інвесторів (партнерів, банків, кредиторів) у проєкті та гарантії повернення інвестицій або кредитних коштів.

У подальших темах будуть детально розглянуті вимоги до розробки кожного ключового розділу бізнес-плану. Водночас варто підкреслити, що всі структурні частини документа повинні мати приблизно однаковий обсяг і стиль написання, а також повністю охоплювати всі питання, які мають бути розкриті у відповідному розділі.

У додатках також можна розмістити інформацію про суб'єкта підприємницької діяльності, організаційну структуру або управлінську схему, а також технології, що використовуються в бізнесі. Важливо включити фінансову та іншу документацію, включаючи звіти за попередні роки діяльності суб'єкта. Також потрібно навести джерела вихідної інформації та бібліографію. Технічні характеристики продукції, копії патентів, схеми виробничих потоків, а також дані про основний управлінський персонал також мають бути представлені в додатках [2].

Бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства.

Фінансове оздоровлення підприємства є критичним процесом, особливо в умовах економічної нестабільності та криз. Бізнес-план фінансового оздоровлення служить основним інструментом для відновлення фінансової стійкості підприємства, дозволяючи систематизувати зусилля по поліпшенню його фінансових показників та досягненню стійкого економічного зростання.

Актуальність розробки бізнес-плану для фінансового оздоровлення зумовлена потребою створення чіткої та реалістичної стратегії. Це дозволить підприємству ефективно реагувати на фінансові виклики та пристосовуватися до змінюваних умов ринку. Основна мета цього бізнес-плану – забезпечити стабільний фінансовий фундамент, який дозволить не лише уникнути банкрутства, але й відновити конкурентоспроможність підприємства на ринку. У процесі розробки плану будуть враховані ключові аспекти фінансового управління, такі як оптимізація витрат, підвищення доходів, реструктуризація боргів та залучення додаткових інвестицій.

У рамках процесу фінансової реструктуризації компанії необхідно вжити багато дій, і зазвичай потрібні значні обсяги зовнішнього фінансування. Для фінансової реструктуризації необхідно написати відповідний бізнес-план, як і для будь-якого проекту, який потребує зовнішнього фінансування. У цьому документі описано процес реструктуризації підприємства-боржника та визначено його основні цілі.

Бізнес-план фінансової реструктуризації має багато тих самих загальних рис, логіку побудови та організаційну структуру, що й стандартний бізнес-план, але він також має деякі унікальні особливості через характер і мету реструктуризації. Основною метою цього бізнес-плану є обґрунтування необхідності фінансування для відновлення фінансової стабільності підприємства [5].

Комплексний аналіз кризового стану підприємства є основною і найважливішою рисою бізнес-плану фінансового оздоровлення. Ці дані, які слідують за резюме в першому розділі бізнес-плану, складаються з:

- широких особливості бізнесу;
- оцінки його фінансового стану;
- пояснення «проблемних місць» і «вузьких місць», які сприяли виникненню кризи.

Основні параметри цього процесу обґрунтовуються у другому розділі, який є специфічним для бізнес-плану фінансового оздоровлення. Важливі моменти, розглянуті в цьому розділі, включають [4]:

- пояснення ідеї та методології санації;
- перевірка джерел фінансування проекту;
- оцінка потреб підприємства у фінансових ресурсах;
- очікувані результати реалізації проекту.

Ідея реабілітації охоплює ідеологію, яка керуватиме всіма наступними рішеннями та діями, що стосуються процесу. Стратегічне спрямування реабілітації визначається обраною концепцією, що також впливає на форми та методи реалізації.

Наступні обґрунтування, такі як напрями діяльності, джерела фінансування та розміри фінансових вкладень, будуються на основі обраної концепції санації. Чітке визначення концепції дозволяє сформулювати реалістичні прогнози щодо фінансових потреб підприємства та ефективності запланованих заходів. Це забезпечує основу для прийняття зважених рішень і досягнення успішних результатів у процесі фінансового оздоровлення.

При реалізації "оборонної" концепції санації основна мета полягає в зменшенні обсягів операційної діяльності підприємства та залученні зовнішніх фінансових ресурсів для реструктуризації [4]. Це може включати скорочення

певних структурних підрозділів, ліквідацію незавершених капітальних вкладень та продаж активів, які не є критично важливими для фінансової стабілізації підприємства. Основний акцент у такій концепції робиться на стабілізацію фінансового стану за рахунок оптимізації витрат і зменшення активів.

У свою чергу, "наступальна" концепція зосереджена на диверсифікації та розширенні операційної діяльності з метою збільшення грошових потоків шляхом підвищення ефективності господарської діяльності [4]. В цьому випадку фінансові ресурси і заходи санації спрямовуються на розвиток нових продуктів, розширення асортименту конкурентоспроможної продукції та вихід на нові ринки. Така концепція намагається зміцнити позиції підприємства через активний розвиток і розширення бізнесу.

Залежно від обраної концепції фінансового оздоровлення підприємства, визначаються конкретні форми проведення санаційних заходів та джерела їх фінансування. Існує дві основні форми санації [4]:

1. Санація, спрямована на рефінансування заборгованості. Така форма санації застосовується, коли кризовий стан підприємства визначено як тимчасовий і не має катастрофічного характеру. Метою рефінансування є допомога підприємству в усуненні неплатоспроможності шляхом отримання нових кредитів або реструктуризації існуючих боргів, що дозволяє зменшити фінансове навантаження і відновити нормальну діяльність.

2. Санація, спрямована на реорганізацію. Ця форма санації використовується при глибоких кризових ситуаціях, коли підприємство потребує комплексних організаційних змін. Реформування включає ряд організаційних процедур, які мають на меті створення ефективніших форм управління та вдосконалення бізнес-процесів, щоб підприємство могло функціонувати більш ефективно та забезпечити свою фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

Проектний розділ є ще одним розділом санаційного бізнес-плану. В ньому характеризуються [5]:

- заходи щодо відновлення платоспроможності підприємства.
- заходи щодо загальної підтримки ефективності господарської діяльності,

що реконструюється.

В подальшому бізнес-план будується за розглянутою раніше схемою.

Мета фінансового оздоровлення вважається досягнутою, а бізнес-план — ефективним, якщо завдяки зовнішньому фінансуванню та реорганізаційним заходам вдалося нормалізувати господарську діяльність підприємства. Це означає, що всі проблеми, які загрожували фінансовій стабільності, були усунені, і підприємство здатне функціонувати в нормальному режимі, уникнувши банкрутства та ліквідації.

Бізнес-план реорганізації підприємства.

Реорганізація підприємства, що проводиться з метою його оздоровлення, часто призводить до змін у структурі та юридичному статусі підприємства. Основні форми такої реорганізації включають [5]:

- управлінська, технічна, фінансова, організаційно-правова або економічна реструктуризація;

Форми реорганізації можуть суттєво відрізнятися та вимагають розробки спеціалізованих проєктів. Це, в свою чергу, відображається в особливостях бізнес-проєктів, які мають бути адаптовані до конкретної форми реорганізації та включати відповідні заходи, розрахунки та стратегії для ефективного впровадження змін.

При реструктуризації підприємства першою особливістю є розробка параграфу, в якому описується вибір та обґрунтовується вид реструктуризації. Для цього необхідно здійснити наступне [4]:

У бізнес-плануванні важливо детально проаналізувати зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на функціонування компанії. Його метою є оцінка конкурентоспроможності продукції, вивчення техніко-економічного та фінансового стану підприємств, виявлення слабких сторін підприємств і причин виникнення кризових ситуацій, оцінка гостроти кризи.

Наступний розділ бізнес-плану присвячений обґрунтуванню вибору варіанту реструктуризації. В основу цього розділу покладено оцінку можливості реструктуризації окремих виробничих підрозділів і утворення на цій основі самостійних підприємств. У цьому контексті аналізуються наступні аспекти [5]:

- Рівень розвитку нових ринків, що вплине на швидкість адаптації структур збуту продукції.
- Наявність специфічних знань та технологій у виробництві.

Реструктуризація може бути реалізована за допомогою таких варіантів:

- Об'єднання підприємств.
- Окреме доручення структурного відділу.
- Зміна профілю діяльності підприємства.

Вибір конкретного варіанту реструктуризації ґрунтується на аналітичних даних, викладених у попередніх розділах, і служить основою для подальшого прогнозування та розрахунків.

Третій етап включає обґрунтування вибору форми реструктуризації, яка може бути як оперативною, так і стратегічною. У цьому розділі представлена інформація про [5]:

- Прогнозовані терміни виконання реструктуризації.
- Перелік заходів, які будуть вжиті для реалізації процесу.

Четвертий розділ містить розрахунок витрат, пов'язаних з реструктуризацією, та обґрунтування джерел фінансування цих витрат.

П'ятий розділ бізнес-плану присвячений вирішенню соціальних проблем, які виникають під час будь-якої реструктуризації.

Шостий розділ містить прогностичну оцінку ефективності проекту, на основі [4]:

- Очікуваних результатах діяльності підприємства.
- Динаміці обсягу виробництва.
- Підвищенні конкурентоспроможності продукції.
- Прискоренні оборотності капіталу.
- Забезпеченні соціального захисту працівників.

Інші розділи відповідають типовій структурі бізнес-плану, включаючи виробниче планування, маркетингове планування, організаційне планування, фінансове планування, оцінку ризиків тощо, містить розрахунок та обґрунтування конкретних заходів щодо реалізації проекту реструктуризації.

Особливі відомості включають до бізнес-плану у таких випадках:

1. При створенні спільного підприємства з іноземними інвестиціями та участю держави бізнес-план повинен містити: [5]:

- детальну інформацію за видами запланованих іноземних інвестицій;
- обґрунтування розміру і форми внеску засновників до статутного фонду та пропозиції щодо їх розподілу;
- характеристику виробничо-господарської діяльності спільного підприємства та взаємовідносини між засновниками;
- прогнозування розвитку спільного підприємства та прогноз можливостей реінвестування прибутку.

Ці дані повинні бути включені у відповідний розділ бізнес-плану. Якщо спільне підприємство за участю іноземного капіталу створюється на базі існуючого структурного підрозділу або групи підрозділів, уся інформація в

бізнес-плані повинна бути подана стосовно цього структурного підрозділу або групи підрозділів. [4].

2. У разі створення спільного підприємства, якщо внесок держави становлять товарно-матеріальні цінності, кошти, прийнятні банківські вклади, цінні папери, право власності, права користування ресурсами, будівлями, спорудами, обладнанням тощо, потрібен бізнес-план тільки для проєктної частини [4]. Це включає маркетингові плани, виробничі плани, фінансові плани та інвестиційні програми, які відповідають певним внескам.

3. При приватизації об'єкта незавершеного будівництва в бізнес-плані обов'язково вказується [4]:

- правовий статус підприємства-власника майна;
- загальна характеристика будівництва (призначення, проєктні можливості, генеральний підрядник і проєктувальник, вид будівництва, проєктна вартість, дата початку, дата збереження, дата закінчення будівництва);
- дані про фінансовий стан будівництва на момент приватизації;
- пропозиції заявника щодо подальшої маніпуляції з об'єктом.

Бізнес-план інноваційного проєкту.

Інноваційний процес представляє собою послідовність подій, в рамках яких ідея перетворюється на конкретний продукт, технологію, структуру або послугу і впроваджується в господарську практику та суспільне життя.

Інновації є одним із найбільш капіталомістких видів діяльності в будь-якій галузі. Через високу капіталомісткість інноваційного процесу та небажання як великих, так і малих компаній вкладати значні кошти в розробку та впровадження інновацій, спеціалізовані компанії та компанії, що займаються фінансуванням та реалізацією інноваційних проєктів, зростають. До таких організацій відносяться [3]:

- венчурні фірми, які займаються первинними розробками та реалізацією ризикованих інноваційних проєктів;

- технологічні парки, які сприяють розвитку та підтримці інноваційного малого бізнесу;

- бізнеси, що реалізують прибуткові інноваційні проєкти;

- технополіси, які об'єднують наукові установи, конструкторські та впроваджувальні організації, а також промислові підприємства, що фокусуються на нововведеннях.

Кожна з цих організацій бере на себе реалізацію та фінансування інноваційних проєктів відповідно до свого профілю. Інноваційні проєкти, як і будь-які проєкти, що потребують зовнішнього фінансування, повинні бути детально обґрунтовані (складання бізнес-плану). Бізнес-плани інноваційних проєктів мають традиційну структуру, але деталі інноваційного проєкту та організації, що його реалізує, можуть впливати на цю структуру.

Зокрема, перший розділ бізнес-плану під назвою «Опис продукту (інновації)», містить [9]:

- опис науково-технічної продукції (мета , технічні особливості, новизна, переваги над аналогічною продукцією);

- можливі сфери застосування продукту (сфери народного господарства, потенційні споживачі);

- перспективи вдосконалення товару (вказівки щодо поліпшення споживчих якостей, очікувані терміни досягнення цих поліпшень).

Розділ «Правовий захист» обов'язковий і містить [9]:

- рівень розкриття науково-технічних досліджень (участь у виставках, публікації в пресі);

- наявність проєктної охоронної документації (патенти, авторські свідоцтва);

- договір про передачу майнових прав (якщо потрібно);

- інформацію про патентні дослідження, включаючи мету, глибину пошуку та дослідників;

- наявність або потреба в сертифікатах (відповідності, якості, гігієнічності тощо).

Бізнес-план диверсифікації діяльності підприємства.

Однією з основних характеристик функціонування компанії в ринкових умовах є здатність миттєво адаптуватися до ринкових умов, відмовляючись від неперспективних ринків і освоєння нових, більш прибуткових сегментів. Диверсифікація корпоративної діяльності є одним із найважливіших інструментів вирішення цих завдань.

Диверсифікація в широкому розумінні означає розширення діяльності організації без врахування її поточної галузевої приналежності.

Основні цілі диверсифікації включають:

- підвищення стійкості бізнесу
- збільшення масштабів діяльності
- використання нових можливостей
- збільшення ефективності завдяки синергії
- зміна виду діяльності з мінімальними втратами

Проте часто підприємства, що намагаються диверсифікувати свою діяльність, стикаються з різними труднощами, такими як взаємодія між різними видами бізнесу, розподіл ресурсів та інтеграція нового бізнесу в існуючу структуру.

Розрізняють два основних види диверсифікації [8]:

1. Споріднена диверсифікація — розширення діяльності в межах галузей, що мають стратегічну спорідненість. Дозволяє використовувати наявні виробничі технології, канали розподілу, торгові марки та інші ресурси, що може знижувати витрати і підвищувати конкурентоспроможність.

2. Конгломератна диверсифікація — вихід на нові ринки або придбання компаній без прив'язки до існуючих бізнес-процесів. Часто є результатом вигідного придбання компаній, які обіцяють хороші перспективи прибутку.

Вибір типу диверсифікації залежить від фінансового стану підприємства. Бізнес-план має включати всебічний аналіз фінансового стану компанії та обґрунтування вибору типу диверсифікації.

Другий розділ бізнес-плану повинен містити інформацію про конкретну форму та напрям диверсифікації [2]:

- якщо обрана споріднена диверсифікація, необхідно проаналізувати нову галузь, в яку планується вхід, та провести тест на її привабливість.

- якщо ви вирішите диверсифікувати свій конгломерат, вам потрібно буде надати деталі компанії або нового напрямку діяльності, який ви купуєте.

Третій розділ бізнес-плану повинен бути присвячений аналізу сумісності існуючого бізнесу з новим бізнесом, включаючи врахування початкових витрат і врахування додаткових прибутків.

Усі наступні розділи — дослідження ринку, маркетинговий план, виробничий план, фінансовий план та оцінка ризиків — повинні мати стандартну структуру, але інформація в них повинна враховувати як нові напрямки діяльності, так і їхню взаємозв'язок з основним бізнесом.

Заключна частина бізнес-плану повинна містити прогнози впливу нових ініціатив на основний бізнес.

Для підприємств, які потребують фінансового оздоровлення, бізнес-план повинен включати детальний аналіз кризового стану та обґрунтування потреби в фінансуванні. У разі реорганізації бізнес-план має детально описувати організаційні зміни, що сприятимуть поліпшенню фінансового стану та підвищенню конкурентоспроможності.

Література:

Базова: [1; 2; 3; 4; 5; 8; 9]

Тема 3. Вимоги кредиторів та інвесторів до змісту бізнес-планів.

Умови фінансування бізнес-проектів вітчизняними фінансовими організаціями.

Фінансування бізнес-проектів в Україні здійснюється через різні механізми, серед яких кредити від комерційних банків, спеціалізовані державні програми, а також приватні та державні інвестиційні фонди. Умови фінансування, які пропонують вітчизняні фінансові установи, можуть значно варіювати залежно від специфіки бізнесу, його масштабів, галузі та рівня ризику. Для малого і середнього бізнесу доступ до фінансових ресурсів є важливим питанням, адже цей сектор економіки часто стикається з проблемами в залученні капіталу через низьку ліквідність активів або обмежений доступ до довгострокових ресурсів.

Одним із ключових джерел фінансування бізнес-проектів в Україні є кредити, які надаються комерційними банками. Серед банків, що активно працюють із бізнесом, варто виокремити ПриватБанк, Ощадбанк, Укргазбанк, Райффайзен Банк Аваль та інші. Ці банки пропонують різні кредитні продукти для фінансування як обігового капіталу, так і інвестиційних проектів.

ПриватБанк пропонує кілька програм для малого та середнього бізнесу, зокрема «КУБ» (Країна Успішного Бізнесу), який підтримує підприємців шляхом надання кредитів на розвиток бізнесу. В рамках програми КУБ підприємці можуть отримати кредити на термін до 12 місяців під ставку від 1,8% на місяць, причому максимальна сума фінансування може досягати 1 млн грн [14]. ПриватБанк також пропонує кредитні продукти з державними гарантіями, які знижують ризики як для банку, так і для підприємця.

Ощадбанк реалізує кілька програм кредитування бізнесу. Одна з таких програм — «Ощадний рахунок», яка надає короткострокові кредити для поповнення обігових коштів під ставку близько 16-18% річних. Важливо, що Ощадбанк активно співпрацює з державними програмами, що надають

компенсації відсоткових ставок для підприємців, наприклад, у рамках програми «5-7-9%», що субсидує процентні ставки для малого та середнього бізнесу [11].

Українські державні фінансові інституції також активно беруть участь у фінансуванні бізнес-проектів через різноманітні спеціалізовані програми. Найбільш відомою є програма «Доступні кредити 5-7-9%», яка надає кредити малим і середнім підприємствам під знижені відсоткові ставки [12]. Ця програма була запущена у 2020 році й спрямована на підтримку підприємців шляхом надання пільгового фінансування.

Український фонд підтримки фермерських господарств надає підтримку у вигляді безвідсоткових кредитів малим сільськогосподарським підприємствам. Фонд фінансує проекти, спрямовані на модернізацію виробництва, закупівлю сільськогосподарської техніки та розвиток інфраструктури фермерських господарств [15].

Ще один приклад — Фонд підтримки інноваційної діяльності при Міністерстві цифрової трансформації України, який надає фінансування інноваційним підприємствам. Фонд пропонує гранти, кредити та інші форми фінансової підтримки для стартапів, що займаються впровадженням нових технологій, розробкою програмного забезпечення та створенням цифрових продуктів [13].

Умови фінансування бізнес-проектів міжнародними фінансовими організаціями.

При розробці стратегій фінансування бізнес-проектів важливо зосередитися на найефективніших фінансових ресурсах, доступних на ринку. До таких ресурсів належать кредити, які пропонуються в рамках кредитних ліній міжнародними фінансовими організаціями, а також інвестиції, залучені через венчурні фонди, створені за підтримки цих установ. Проте умови

отримання таких фінансових ресурсів зазвичай є досить жорсткими, що значно обмежує коло можливих претендентів.

Крім того, важливо провести аналіз критеріїв відбору інвестиційних проєктів для фінансування в рамках основних програм, які наразі функціонують в Україні. Кредитні лінії міжнародних фінансових організацій знаходяться під контролем Національного банку України та Міністерства фінансів, а їх реалізація відбувається через комерційні банки, які мають відповідні повноваження.

Умови фінансування бізнес-проєктів Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР) є ключовим елементом для розвитку підприємництва, особливо у країнах, що розвиваються, та в перехідних економіках. Як міжнародна фінансова організація, ЄБРР надає підприємцям та урядам доступ до довгострокового капіталу, технічної допомоги та консультацій, що сприяє модернізації економік та стимулює сталий розвиток. Основними критеріями для отримання фінансування від ЄБРР є економічна доцільність проєкту, його потенціал для розвитку ринку, відповідність екологічним стандартам і забезпечення високого рівня корпоративного управління. Бізнес-проєкти мають демонструвати позитивний економічний ефект для регіону, у якому вони реалізуються, а також стимулювати розвиток приватного сектора. ЄБРР особливо зосереджується на підтримці малого та середнього бізнесу, інновацій та стартапів, надаючи їм доступ до фінансування, яке інші комерційні банки можуть не надавати через підвищений ризик [17].

ЄБРР надає фінансову підтримку у вигляді кредитів, інвестицій у капітал та інші фінансові інструменти. Одним із найпоширеніших методів є кредити на довгострокову перспективу. Ці кредити надаються підприємствам, що планують реалізувати масштабні інвестиційні проєкти, такі як розширення виробничих потужностей, модернізація технологій, покращення

енергоефективності або впровадження інноваційних технологій. Також важливим інструментом є інвестиції в капітал. ЄБРР може стати співвласником компанії, інвестуючи в акції або інші форми власного капіталу. Це надає підприємствам не тільки доступ до капіталу, але й дозволяє їм скористатися експертною підтримкою та мережею контактів ЄБРР.

Умови надання фінансування визначаються з урахуванням індивідуальних особливостей проєкту. Зокрема, важливим критерієм є відповідність проєкту стандартам ЄБРР з корпоративного управління, що передбачають прозорість, дотримання етичних стандартів та відповідальність перед інвесторами та іншими зацікавленими сторонами. Крім того, ЄБРР звертає увагу на сталий розвиток та екологічну відповідальність. Важливим фактором є також фінансова стійкість проєкту. ЄБРР детально аналізує потенційну прибутковість проєкту та можливості його масштабування. Особливою увагою користуються проєкти, що можуть залучити додаткові інвестиції від приватного сектора або інших міжнародних фінансових інституцій.

Для підтримки підприємств ЄБРР реалізує низку спеціалізованих програм. Однією з таких є «Програма підтримки малого бізнесу», яка спрямована на надання консультаційних послуг та фінансової допомоги малим та середнім підприємствам [17]. У межах цієї програми бізнесмени можуть отримати технічну допомогу, навчання та доступ до міжнародних експертів, що допомагає підприємствам впроваджувати найкращі практики управління та розширювати свою діяльність. ЄБРР також тісно співпрацює з іншими міжнародними фінансовими інституціями, такими як Світовий банк та Міжнародна фінансова корпорація (IFC), для створення спільних програм фінансування. Це дозволяє масштабувати підтримку та надавати підприємствам доступ до більших обсягів капіталу [17].

Німецько-український фонд (НУФ) був заснований у 1996 році з ініціативи уряду Німеччини. Його початковий капітал у розмірі 12 мільйонів німецьких марок був наданий Україні як грант Кредитною установою для відбудови (KfW) від імені німецького уряду [10]. Фонд створено як неприбуткову організацію, що функціонує на засадах "вічного" (револьверного) механізму. У липні 1999 року, під час офіційного візиту Федерального канцлера Німеччини Герхарда Шредера до України, до складу учасників НУФу приєдналися Національний банк України та Міністерство фінансів України. У результаті їхнього вступу статутний капітал фонду було збільшено до 32 мільйонів німецьких марок. У рамках діяльності фонду передбачалося надання трьох типів кредитів: мікрокредитів, кредитів для суб'єктів малого бізнесу та кредитів для спільних підприємств.

Цільова група потенційних позичальників:

- Мікрокредити були призначені для підприємств і фізичних осіб-підприємців, які здійснювали діяльність у сфері торгівлі, виробництва або надання послуг.

- Малі кредити надавалися тим самим категоріям – суб'єктам малого бізнесу, що працювали в зазначених галузях.

- Кредити для спільних підприємств були спрямовані на підтримку спільних підприємств із німецьким партнером-засновником, який мав частку у статутному капіталі в межах від 30 % до 70 %, за умови, що підприємство здійснює діяльність у виробничій або сервісній сфері.

У межах Проекту структурної перебудови вугільної галузі, який реалізується за підтримки Світового банку, передбачено кредитну лінію для підтримки підприємств мікро-, малого та середнього приватного бізнесу (ММСП) [10]. Потенційними позичальниками в рамках цієї програми можуть бути підприємства, що відповідають низці вимог:

1. Підприємство має статус юридичної особи, при цьому більша частка його статутного капіталу належить недержавним юридичним особам або фізичним особам.

2. Компанія юридично та фактично зареєстрована в регіонах, де відбувається закриття шахт — зокрема в Луганській, Донецькій, Волинській, Кіровоградській, Черкаській, Львівській, Закарпатській, Дніпропетровській та Житомирській областях.

3. Підприємство є платоспроможним і має комерційну життєздатність.

4. Кількість постійних працівників не перевищує 500 осіб.

5. Підприємство забезпечує створення узгодженої з Міністерством фінансів кількості робочих місць для працевлаштування колишніх працівників шахт.

6. Компанія не є дочірньою структурою банку-учасника, що надає фінансування.

7. Установчі документи підприємства (зокрема структура власності чи вид діяльності) не можуть бути змінені без погодження з банком-учасником.

8. Підприємство зобов'язується дотримуватись встановлених обмежень щодо виплати дивідендів, з урахуванням вимог з обслуговування боргу.

9. Загальна вартість активів до реалізації проєкту (за відновленою вартістю, без урахування вартості земельних ділянок і будівель) не перевищує 2,5 мільйона доларів США.

10. Співвідношення власного капіталу до залученого боргу, включаючи кредит, не повинно перевищувати 75:25 (виняток — мікропідприємства з активами до 100 тис. доларів США).

11. Коефіцієнт обслуговування боргу має бути не меншим за 1,3 (для мікропідприємств з активами до 100 тис. доларів США ця вимога не є обов'язковою).

Фонд "Євразія" — приватна благодійна установа, заснована у 1993 році за фінансової підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID), з метою сприяння економічним і демократичним перетворенням у країнах СНД [25].

Головне завдання кредитної програми фонду — забезпечення доступу до доступних фінансових ресурсів для малих і середніх підприємств, які мають обмежені можливості отримати кредити на ринку.

Програма орієнтована на малі приватні підприємства, що працюють у галузі виробництва, послуг або торгівлі, зокрема ті, які планують придбати нерухомість або обладнання. Обов'язкова умова — чисельність персоналу не повинна перевищувати 100 осіб.

Процедура розгляду заявки на кредит триває до одного місяця і включає:

- співбесіду з представниками підприємства,
- виїзд фахівців банку та фонду на місце ведення бізнесу,
- детальний аналіз фінансової та проєктної документації.

Галузевих обмежень щодо позичальників програма не передбачає.

Основні умови надання кредиту:

- максимальна сума — до 100 000 доларів США;
- річна процентна ставка — 15 %;
- строк погашення — до 36 місяців;
- схема виплат — щомісячна сплата відсотків; основна сума повертається за індивідуальним графіком, сформованим з урахуванням особливостей проєкту;
- цільове призначення — розвиток виробництва та сфери послуг, придбання нерухомості або обладнання;
- валюта — долар США з можливістю конвертації в іншу валюту;
- забезпечення — рухоме або нерухоме майно позичальника.

Western NIS Enterprise Fund (Фонд підтримки підприємств у нових західних незалежних країнах) — це венчурний інвестиційний фонд з капіталом у 150 мільйонів доларів США, створений за ініціативи Конгресу США та фінансований через Агентство міжнародного розвитку США (USAID). Заснований у 1994 році, фонд почав роботу в Україні в червні 1995 року [26].

Фонд інвестує у середні підприємства, надаючи кошти через вступ до статутного капіталу — як шляхом створення спільних підприємств, так і шляхом придбання частки акцій, покриваючи від 30 до 60 % загальної вартості проєкту.

Для малого та середнього бізнесу України та Молдови Western NIS Enterprise Fund зазвичай здійснює внески в статутний фонд, вкладаючи від 1 до 7,5 мільйона доларів США [26].

Окрім інвестування у капітал, фонд також реалізує проєкти через боргові інструменти:

- пряме кредитування підприємств,
- фінансування лізингу обладнання та/або майна.

Основною стратегією фонду є довгострокове зростання вартості активів, навіть при незначному поточному прибутку, шляхом прямих інвестицій та інвестування в боргові цінні папери приватних компаній, які мають потенціал для подальшого розвитку. Пряме інвестування здійснюється через придбання простих акцій підприємств. Після завершення участі у проєкті фонд може або інвестувати у короткострокові ініціативи, або тимчасово розміщувати кошти на депозитах.

Кредитування малого бізнесу та фізичних осіб-підприємців здійснюється у формі:

- прямих позичок,
- лізингу майна або обладнання.

Розмір позик — від 10 до 100 тисяч доларів США, термін повернення — від 1 до 3 років. Процентна ставка становить 23–25 % річних. Графік погашення формується індивідуально, з урахуванням специфіки бізнесу — наприклад, у сільському господарстві можливе сезонне планування виплат.

Фонд "Україна" був створений у Сполучених Штатах у 1992 році з початковим капіталом у 11,5 мільйона доларів США [10]. Його засновниками стали такі впливові установи, як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Міжнародна фінансова корпорація (IFC), Бостонський банк, а також низка приватних інвесторів. У подальшому капітал Фонду зріс до 22,5 мільйона доларів США завдяки додатковим внескам з боку вже залучених інвестиційних компаній і нових учасників, зокрема інвестиційного банку "Кредитаншталт" (Австрія) та грецького фонду "Commercial Capital".

Інвестиції Фонду в окремі проекти становили від 200 000 до 1 500 000 доларів США, залежно від особливостей і потреб бізнесу. Як правило, Фонд отримував від 20 до 50 % частки в статутному капіталі підприємства, в яке інвестував.

Кошти спрямовувалися переважно на придбання основних засобів і поповнення оборотного капіталу. Важливо, що Фонд не надавав компаніям жодної технічної підтримки, обмежуючи свою участь лише фінансовими вкладеннями.

Відповідно до свого мандату, до 2006 року або раніше Фонд мав реалізувати всі свої інвестиції, продавши активи відповідно до законодавства України.

Процес подання заявки на фінансування не передбачав чітко визначеної форми, однак проект мав відповідати низці вимог, а саме:

1. бути комерційно вигідним і забезпечувати прибутковість для інвесторів;

2. належати повністю приватним власникам або бути повністю приватизованим підприємством;

3. не мати зв'язку з виробництвом озброєння чи екологічно небезпечної продукції;

4. як сам проєкт, так і діяльність підприємства мали відповідати законодавству України.

Компанія "Євровенчерз Україна" розпочала свою діяльність у травні 1999 року як керуюча структура Українського венчурного інвестиційного фонду, створеного з ініціативи Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) та уряду Нідерландів [10]. Метою створення Фонду було фінансування малого та середнього бізнесу в Україні.

Загальний обсяг капіталу Фонду становив 26 мільйонів євро, які надали ЄБРР, ФМО (нідерландський банк розвитку) та приватні інвестори, які одночасно виконували функції керуючих Фондом [10].

Фонд не обмежувався якоюсь конкретною галуззю, однак перевага надавалася підприємствам, що працюють у сфері виробництва й дистрибуції товарів широкого вжитку, харчовій промисловості, телекомунікаційних технологіях і сфері послуг.

Інвестиції здійснювалися лише у ті компанії, де частка державної власності не перевищувала 25 %. Хоча Фонд не мав на меті отримати контроль над підприємством, він наполягав на тому, щоб його частка участі була значною — від 20 до 40 %.

Мікрофінансовий банк (МРВ) був першим фінансовим закладом в Україні, який спеціалізувався на кредитуванні малого бізнесу та орієнтувався на потреби малого підприємництва. У своїй діяльності банк використовував німецьку технологію кредитування, що враховувала реальні результати діяльності підприємств, а також західну процедуру видачі кредитів, що

забезпечувала ефективність і швидкість оформлення позик. Кредити надавалися у гривнях, євро та доларах США.

Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) є ключовою фінансовою установою Європейського Союзу, яка сприяє розвитку економіки шляхом фінансування інфраструктурних проєктів, малого та середнього бізнесу, а також ініціатив, що сприяють сталому розвитку. Умови фінансування бізнес-проєктів, що підтримуються ЄІБ, мають специфічні критерії та вимоги [18]. ЄІБ фінансує широкий спектр проєктів, включаючи інфраструктурні, екологічні, соціальні та економічні ініціативи. Сума фінансування може варіюватися від декількох тисяч до кількох мільярдів євро, залежно від масштабів проєкту. Процентні ставки за кредитами ЄІБ є конкурентоспроможними і можуть бути нижчими, ніж у приватних банків. Це обумовлено тим, що банк має підтримку держави і використовує низькі витрати на запозичення. Зазвичай терміни погашення кредитів варіюються від 10 до 30 років, що дозволяє позичальникам планувати свої фінансові витрати на тривалий період. У багатьох випадках, для проєктів, що мають значний соціальний або екологічний вплив, ЄІБ може не вимагати значного забезпечення.

Критерії відбору проєктів [18]:

- проєкти повинні мати чітку економічну обґрунтованість, продемонструвати позитивний вплив на економіку та забезпечувати повернення інвестицій.

- ЄІБ надає перевагу проєктам, які відповідають принципам сталого розвитку, зокрема в частині екологічної стійкості, соціальної відповідальності та впровадження інновацій.

- проєкти, які можуть покращити якість життя місцевих громад, створити нові робочі місця або сприяти соціальній інтеграції, мають більше шансів на фінансування.

- проєкти повинні бути в згоді з політиками та стратегіями Європейського Союзу, зокрема в сфері розвитку, охорони навколишнього середовища, енергетичної безпеки та інфраструктурних проєктів.

- проєкти, які впроваджують нові технології або підходи, спрямовані на покращення ефективності та продуктивності, також отримують пріоритет.

Міжнародний банк реконструкції та розвитку (МБРР) відіграє важливу роль у підтримці економічного розвитку країн, що розвиваються, зокрема в Україні та інших країнах Євразії [19]. МБРР надає фінансування для різноманітних проєктів, спрямованих на зменшення бідності, покращення інфраструктури та підвищення якості життя населення. Однією з ключових умов фінансування, яке надає МБРР, є різноманітність фінансових інструментів. Банк пропонує довгострокові кредити, синдиковані кредити, а також можливість часткового фінансування через інвестиційні фонди. Це дозволяє проєктам отримувати необхідні ресурси для реалізації ідеї, враховуючи специфіку кожного бізнесу та його потреби.

Ставки відсотків за кредитами, що надаються МБРР, зазвичай є конкурентоспроможними і залежать від глобальних фінансових умов. Вони можуть бути фіксованими або змінними залежно від специфіки угоди та терміну кредитування. Як правило, терміни погашення кредитів варіюються від 10 до 30 років, що надає позичальникам можливість гнучко планувати свої фінансові потоки [19].

Вимоги до забезпечення також можуть змінюватися від розміру кредиту та рівня ризику, пов'язаного з проєктом. У деяких випадках можуть вимагатися активи підприємства, а також гарантії з боку держави або міжнародні гарантії.

При відборі проєктів МБРР враховує декілька критичних факторів. По-перше, економічна доцільність проєкту є основним критерієм. Проєкти повинні мати чітке економічне обґрунтування, включаючи аналіз витрат і вигод, а також демонструвати довгострокові позитивні впливи на економіку.

По-друге, банк віддаватиме пріоритет проєктам, які сприяють сталому розвитку. Проєкти мають враховувати екологічні аспекти та соціальну відповідальність, зменшувати негативний вплив на довкілля та підтримувати місцеві громади.

Соціальна відповідальність є ще одним важливим критерієм, тому проєкти, які покращують умови життя населення, створюють нові робочі місця або забезпечують соціальний захист, мають більше шансів на отримання фінансування. МБРР також активно підтримує ініціативи, які мають державну підтримку або передбачають співпрацю з державними структурами.

Фінансування МБРР охоплює різні сфери діяльності. Серед основних напрямків – інфраструктурні проєкти, які покращують транспортну інфраструктуру, водопостачання та енергетичні системи. Банк також інвестує в екологічні ініціативи, підтримуючи проєкти, що зменшують викиди парникових газів та переходять на відновлювальні джерела енергії [19].

Крім того, МБРР активно фінансує розвиток людського капіталу, інвестуючи в освіту, охорону здоров'я та соціальне забезпечення. Ці ініціативи мають на меті покращення рівня життя населення та сприяння соціальній стабільності.

Міжнародна фінансова корпорація США з розвитку (DFC) є ключовим гравцем у сфері міжнародного фінансування, що має на меті підтримку бізнес-проєктів у країнах, що розвиваються. DFC було створено, щоб сприяти економічному зростанню, створювати робочі місця та покращувати життя людей у цій частині світу. Основні умови, критерії відбору проєктів та

напрямки фінансування, які пропонує DFC, дозволяють розглянути його як важливий інструмент для розвитку бізнесу в регіонах з обмеженими фінансовими можливостями [20].

Однією з основних умов, які DFC пропонує для фінансування, є різноманітність фінансових інструментів, доступних для бізнесу. DFC надає довгострокові кредити, гарантовані кредити, а також інвестиції в капітал. Це дозволяє підприємствам отримувати необхідні ресурси для реалізації проєктів, враховуючи специфіку кожного бізнесу, його потреби та ринкові умови.

Ставки відсотків, які DFC пропонує, є конкурентоспроможними та залежать від ринкових умов, а також ризиків, пов'язаних з конкретними проєктами. Як правило, DFC прагне забезпечити гнучкість у фінансуванні, надаючи позичальникам можливість вибору між фіксованими та змінними ставками.

Терміни погашення кредитів, які пропонує DFC, можуть варіюватися, зазвичай коливаючись від 5 до 20 років. Цей широкий діапазон дозволяє підприємствам краще планувати свої фінансові потоки та адаптуватися до умов ринку [20]. У деяких випадках, DFC може також пропонувати періоди відстрочки на погашення основної суми кредиту, що є важливим аспектом для стартапів або компаній на початкових етапах розвитку.

При оцінці проєктів DFC керується кількома критично важливими критеріями. По-перше, проєкт повинен демонструвати економічну доцільність. Це включає в себе проведення аналізу витрат і вигод, а також прогнози довгострокового впливу на економіку регіону. Проєкти, які можуть продемонструвати позитивний економічний ефект і принести вигоду місцевим громадам, мають більше шансів на отримання фінансування. По-друге, DFC звертає увагу на соціальний і екологічний вплив проєкту. Пріоритет надається проєктам, які сприяють сталому розвитку, зокрема зменшують негативний

вплив на довкілля і підвищують якість життя населення. Це може включати проєкти в сферах відновлювальної енергетики, охорони здоров'я, освіти, інфраструктури та агрономії [20].

Діючі програми	Недіючі програми
<ul style="list-style-type: none"> • Кредитні лінії Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) з розвитку малого та середнього бізнесу в Україні • Проєкт структурної перебудови вугільної галузі Світового банку • Програми Western NIS Enterprise Fund • Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) <ul style="list-style-type: none"> • Міжнародний банк реконструкції та розвитку (МБРР) • Міжнародна фінансова корпорація США з розвитку (DFC) 	<ul style="list-style-type: none"> • Проєкт "Трансформ" Німецько-українського фонду • Програма кредитування фонду "Євразія" (США) • Програма венчурного фонду "Україна" <ul style="list-style-type: none"> • Програма "Євровенчерз Україна" • Програма Мікрофінансового банку

Документальне оформлення кредитної заявки.

Одним із головних аспектів, який цікавить кредиторів інвестора проєкту, є здатність і механізм погашення боргу перед ними. Основні параметри кредитування закріплюються в кредитній угоді, що підписується між банком і позичальником [3]. Ця угода включає:

- призначення кредитних коштів;
- суму кредиту;
- строк, протягом якого необхідно повернути кредит;
- умови та порядок надання кредиту (наприклад, чи буде сума надана одноразово чи частинами, чи надійдуть кошти на розрахунковий або депозитний рахунок, та чи буде використана чекова або акредитивна форма розрахунків);
- умови погашення боргу (початок виплат відразу після отримання коштів або після пільгового періоду, під час якого виплати не проводяться);
- процентні ставки;

- забезпечення виконання зобов'язань (застава, гарантії тощо);
- права та обов'язки кожної зі сторін.

Кредити можуть відрізнятися за способом погашення [3]:

- ті, що виплачуються поступово;
- ті, що погашаються одноразовим платежем по завершенню строку кредиту;
- ті, що погашаються за особливими умовами, вказаними в кредитній угоді (наприклад, із передбаченим пільговим періодом).

За характером і способом сплати відсотків кредити поділяються на [3]:

- з фіксованою процентною ставкою;
- з плаваючою процентною ставкою, яка коригується залежно від рівня інфляції та змін облікової ставки центрального банку;
- з виплатою відсотків протягом користування позикою (щомісяця, щокварталу);
- з виплатою відсотків одночасно з отриманням кредиту (дисконтні кредити).

Кредити для юридичних осіб і приватних підприємців можуть бути надані [3]:

- за рахунок власних коштів комерційних банків (наприклад, у формі овердрафту або кредитів у національній та іноземній валютах);
- за рахунок міжнародних кредитних ліній.

На основі умов кредитної угоди, укладеної для забезпечення фінансових ресурсів інвестиційного проєкту, складається графік погашення кредиту. Цей графік передбачає розподіл виплат для обслуговування заборгованості протягом усього періоду кредитування (щомісяця, щокварталу або щорічно).

Якщо кредит використовується для придбання основних засобів, які потребують часу для замовлення, доставки, монтажу та введення в експлуатацію, може бути надана відстрочка на погашення основної суми боргу. Така відстрочка

може тривати не більше двох місяців і має бути обґрунтована, з умовою жорсткого моніторингу.

Забезпечення дотримання прав кредиторів та інвесторів за реалізації бізнес-проєкту.

При розробці бізнес-плану важливо приділити особливу увагу забезпеченню захисту капіталу, який планується залучити у вигляді інвестицій або кредитних коштів. Інвестори, виступаючи як акціонери підприємства, отримують прибуток від реалізації проєкту тільки після розподілу чистого прибутку. Винятком можуть бути інші форми економічної вигоди, такі як постачання інвестором певних ресурсів власного виробництва компанії-реципієнту [1].

Однак інвестори стикаються з ризиком, оскільки їхній дохід залежить від результативності діяльності компанії. Якщо компанія не приносить прибутку, інвестори не отримують доходу. У випадку банкрутства інвестори отримують компенсацію лише після задоволення вимог усіх інших кредиторів.

На відміну від інвесторів, кредитори отримують прибуток, але сума вказується в договорі з компанією. Тому вони в першу чергу стурбовані гарантією повернення позичених коштів і не схильні підтримувати рішення, які пропонують високі прибутки, але пов'язані з високими ризиками [2].

Отже, бізнес-плани, спрямовані на залучення зовнішніх коштів, мають переконати потенційних інвесторів у тому, що їхні інтереси не будуть утиснені при реалізації проєкту. Для цього потрібно:

- Надати інвесторам і кредиторам вільного доступу до інформації, що підтверджує безпеку їх інвестицій (за умови, що це не завдає шкоди комерційним інтересам компанії).

- Продемонструвати в бізнес-плані те, що компанія суворо дотримується загальноприйнятих кодексів ділової поведінки.

- Забезпечити непорушність прав інвесторів після капітальних вкладень [3].

Інвесторам важливо мати доступ до інформації про власників компанії, її стратегію, цілі, плани, дії керівництва, фінансову політику та очікувані результати. Це дозволяє їм краще оцінити якість управління і прийняти зважене рішення щодо інвестицій.

Крім того, інвесторам необхідні відомості про керівників компанії для оцінки їхнього досвіду, компетентності та можливості конфлікту інтересів. Інформація про заробітну плату топ-менеджменту також є важливою для інвесторів, адже підприємство повинно розкривати дані про винагороду керівників, щоб власники капіталу могли проаналізувати політику оплати праці і її вплив на ефективність управління.

Гарантії для кредиторів є ключовими для інвестиційної привабливості компанії. Цю проблему слід вирішувати комплексно через правовий захист, корпоративне право, процедури банкрутства та податкове регулювання. Варто зазначити, що банкрутство зазвичай є крайнім заходом. Під час банкрутства кредитори мають пріоритет у задоволенні своїх вимог, тоді як акціонери отримують свої частки в останню чергу. Оголошення компанії банкрутом супроводжується значними витратами, як прямими (судові збори, адміністративні витрати, продаж активів за заниженою ціною), так і непрямыми (припинення бізнесу, термінове погашення боргів). Часто суперечки між кредиторами знижують ефективність банкрутства як способу задоволення вимог усіх зацікавлених сторін [3].

Література

Базова: [1; 2; 3],

довідкова та прикладна: [11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20]

Тема 4. Презентація і експертиза бізнес-плану

Цілі та завдання презентації бізнес-плану.

Презентація бізнес-плану передбачає публічне представлення бізнес-плану зацікавленим сторонам, як фізичним, так і юридичним особам, з певною метою.

Основні цілі презентації бізнес-плану включають [2]:

- ознайомлення зацікавлених осіб з новим бізнесом або проектом;
- демонстрацію суті підприємницької ідеї, найкращих якостей бізнесмена і команди управлінців;
- налагодження партнерських відносин з потенційними кредиторами та інвесторами.

Під час презентації бізнес-план має викликати у слухачів відчуття оптимізму і захоплення. Інвестори схильні вкласти гроші в проекти, які викликають у них бізнесовий інтерес. Кожен потенційний інвестор або кредитор хоче переконатися, що бізнес-план є реалістичним і перспективним. Якщо підприємець зможе донести до інвесторів (кредиторів) ключові цілі, свої можливості та очікувані результати, він, зазвичай, може розраховувати на фінансову підтримку.

Варто зазначити, що інтереси кредиторів та інвесторів можуть різнитися. Кредитора, як було зазначено раніше, турбує в першу чергу здатність компанії повернути позичені кошти. Він буде задоволений, якщо компанія регулярно виплачуватиме як основний борг, так і відсотки за кредитування.

Презентація бізнес-плану зазвичай відбувається в обмежений проміжок часу і повинна чітко відповісти на основні питання потенційних інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених осіб. У зв'язку з цим, презентація не охоплює всі деталі бізнес-плану, а фокусується на ключових аспектах. Під час презентації слід зосередитися на таких важливих моментах [2; 7]:

- короткий опис компанії, її основних продуктів або послуг;

- аналіз ринку, характеристика цільової аудиторії та конкурентного середовища;

- як компанія планує просувати свою продукцію, досягти своїх цілей і залучити клієнтів;

- сума фінансування, яка потрібна для реалізації проєкту;

- основні цілі, яких планується досягти завдяки реалізації бізнес-плану;

- інформація про ключових членів команди, їхній досвід і кваліфікацію;

- як і коли буде повернуто інвестиції чи кредит.

Для підвищення ефективності презентації слід врахувати кілька додаткових аспектів [2]:

- надання заздалегідь необхідних матеріалів, щоб учасники були готові до обговорення.

- вибір найбільш підходящих способів презентації і налагодження контактів з учасниками.

- залучення схем, графіків, таблиць та інших візуальних матеріалів для наочності.

- спрямування уваги учасників на найважливіші аспекти бізнес-плану.

Значно підвищити ефективність презентації можна завдяки попередньому проведенню експертизи бізнес-плану. Така перевірка дозволяє оцінити відповідність документа до стандартів оформлення, перевірити перспективність бізнес-ідеї та внести необхідні коригування до початку презентації і реалізації проєкту. Презентація бізнес-плану зазвичай триває близько 15-20 хвилин, після чого підприємець повинен бути готовий відповісти на запитання. Основна мета презентації — це налагодження діалогу з потенційними інвесторами чи кредиторами.

Під час презентації бізнес-плану особлива увага має бути приділена особистим якостям підприємця. Важливо, щоб він продемонстрував свою

репутацію як сучасного і компетентного керівника, здатного ефективно комунікувати, мати далекоглядний підхід і слухати поради інших. Потенційні кредитори та інвестори мають переконатися, що він і його команда є професіоналами, які проявляють ініціативність, цілеспрямованість, готовність до пошуку нових можливостей та інноваційних рішень. Важливо, щоб вони були готові до розумного ризику і вірили в реальність досягнення позитивних результатів.

Організація проведення презентації бізнес-плану.

У процесі презентації бізнес-плану важливо не лише детально представити сам план, але й надати переконливу інформацію про історію підприємства, переваги продукції та маркетингову стратегію. Ось ключові аспекти, на які слід звернути увагу [1]:

- На початку презентації корисно надати коротку й змістовну розповідь про історію компанії. Важливо висвітлити успіхи, яких компанія досягла за останні роки, та підкреслити основні віхи розвитку. Це може включати інформацію про ключові досягнення, інновації, розширення ринку, зміни в техніко-технологічній базі та організаційній структурі.

- При характеристиці продукції або послуг, необхідно акцентувати на перевагах, які вони надають потенційним споживачам. Варто зосередитися на тому, чому ця продукція або послуга є вигідною для клієнтів і чим вона відрізняється від конкурентних пропозицій. Технічні деталі мають бути другорядними і повинні підкріплювати основні вигоди для споживачів.

Потенційні інвестори можуть задавати питання:

- Які потреби задовольняє ваша продукція чи послуга?
- Чим ця продукція чи послуга відрізняється від конкурентних товарів?
- Як довго ваша продукція залишатиметься новаторською на ринку?

На ці питання слід дати чіткі відповіді, підкреслюючи відповідність продукту потребам ринку та можливість створення стійкого попиту.

- Після опису продукції важливо перейти до оцінки ринку та маркетингової стратегії. Необхідно розпочати з аналізу місткості ринку і визначення основного сегмента, на який орієнтується компанія. Інвестори повинні отримати інформацію про [2]:

- Частка ринку, яку планує зайняти компанія.
- Цільову аудиторію та її характеристики.
- Переваги та недоліки вашого бізнесу в порівнянні з конкурентами.
- Стратегію забезпечення конкурентоспроможності та методи боротьби з конкурентами.

Ці аспекти дозволяють інвесторам оцінити, наскільки ваш бізнес-план є реалістичним і перспективним, а також зрозуміти, яким чином ви плануєте досягти успіху на ринку. У цьому контексті важливо ретельно продумати та чітко пояснити партнерам і інвесторам основні компоненти вашого маркетингового плану. Це допоможе створити чітке уявлення про те, як ви плануєте досягти успіху на ринку і переконати їх у життєздатності вашого проєкту.

Способи підвищення ефективності презентації бізнес-плану.

Під час реальної презентації бізнес-плану підприємці використовують різні способи для підвищення ефективності своїх презентацій. Основними з них є [3]:

- завчасне ознайомлення учасників з бізнес-планом до проведення презентації;
- ретельний вибір формату проведення презентації та методів встановлення контакту з учасниками;
- використання добре оформлених візуальних матеріалів, таких як графіки, схеми, таблиці;

- акцентування уваги аудиторії на ключових аспектах запропонованого бізнесу.

Якщо копії бізнес-плану заздалегідь надіслати потенційним інвесторам, вони матимуть час підготуватися до зустрічі, і таким чином підприємець зосередиться під час презентації на важливих питаннях, уникаючи зайвих уточнень та другорядних пояснень. Неорганізована або непрофесійно проведена презентація зазвичай породжує сумніви щодо здатності підприємця ефективно керувати бізнесом. Перше враження має велике значення, оскільки воно тривалий час впливає на думку аудиторії. Якщо підприємець справляє враження компетентної людини, ймовірність позитивної відповіді на його пропозицію значно зростає.

Кілька важливих факторів сприяють побудові хороших стосунків з учасниками презентації [3]:

- впевненість у своїх силах, яка ґрунтується на ретельній підготовці до виступу;
- проведення презентації таким чином, щоб мати змогу залучити учасників до діалогу, а не обмежувати їх монологом;
- вміння бачити проблеми бізнесу з точки зору партнерів;
- уникнення двозначностей та негативних фраз, а також надання коротких і чітких відповідей на запитання.

Особливу роль під час презентації відіграє використання візуальних матеріалів. За можливості слід продемонструвати зразки продукції. Якщо це неможливо або бізнес орієнтований на послуги, можна використовувати фотографії, схеми, таблиці чи інші візуальні елементи. Якщо учасники мають змогу оглянути зразки продукції або інші наочні матеріали, це значно посилює ефект від презентації. У випадках, коли мова йде про залучення фінансування для ідеї, яка ще не втілена в продукцію, можна показати сертифікати, патенти,

висновки експертів або проекти дизайнерів. Усі візуальні матеріали повинні бути професійно підготовлені.

Презентацію повинен проводити керівник або підприємець особисто. Якщо мова йде про значні інвестиції, до презентації варто залучити ключових членів управлінської команди. Однак навіть у такому випадку особиста присутність керівника є обов'язковою. Головна мета презентації – переконати інвесторів у компетентності підприємця та його команди.

Експертиза бізнес-планів.

Значне підвищення ефективності презентації бізнес-плану можна досягти шляхом попередньої експертизи цього документа. Така процедура дозволяє перевірити бізнес-план на відповідність формальним вимогам, а також оцінити перспективність бізнес-ідеї, що дає можливість вчасно внести необхідні корективи до початку презентації або реалізації проекту.

Під час експертизи планового документа важливо досягти таких цілей [7]:

- оцінити, наскільки бізнес-план відповідає встановленим стандартам.
- перевірити повноту та точність наданої інформації.
- розробити рекомендації щодо пошуку додаткових даних і внесення змін для покращення якості документа.

Ця експертна перевірка допомагає підвищити надійність бізнес-плану та зробити його більш привабливим для потенційних інвесторів.

Перевірка бізнес-плану може проводитися за такими напрямками [2]:

1. Реалізація продукції або надання послуг.

- Оцінка впливу своєчасності отримання оплати за відвантажену продукцію чи надані послуги на безперервність виробничого процесу.
- Аналіз ризиків, пов'язаних зі змінами валютних курсів.
- Врахування сезонних коливань попиту та продажів.
- Оцінка термінів погашення кредитів.

- Вивчення можливостей для розширення ринку збуту та географії реалізації продукції.

2. Доступ до матеріалів та сировини.

- Оцінка потреби в основних і допоміжних матеріалах.

- Узгодження термінів постачання матеріалів з графіком виробництва та реалізації продукції.

- Визначення вартості необхідних матеріалів.

- Планування необхідних запасів матеріалів для уникнення перебоїв у виробництві.

- Аналіз залежності підприємства від постачальників та пошук альтернативних варіантів постачання.

- Оцінка втрат і відходів виробництва для оптимізації витрат.

3. Забезпеченість трудовими ресурсами.

- Можливість підвищення заробітної плати працівникам для утримання кадрів.

- Фінансові витрати на підвищення кваліфікації працівників.

- Оцінка додаткових витрат на страхування.

- Відрахування до пенсійного фонду та витрати на оплату вихідних і святкових днів.

4. Витрати:

- Реалістичність встановленої відсоткової ставки за кредитами.

- Врахування інфляційних ризиків.

- Аналіз витрат на утримання матеріально-технічної бази підприємства.

Такі детальні перевірки допомагають знизити ризики та забезпечити більш надійне функціонування бізнесу на етапі його реалізації.

Експертиза бізнес-проєкту полягає в оцінці досяжності визначених цілей та виявленні слабких місць проєкту. Основна увага повинна приділятися

маркетинговим аспектам бізнесу, що дозволяє краще оцінити його ринкові перспективи. Важливо, щоб до процесу експертизи залучалися зовнішні експерти для забезпечення об'єктивності.

Метою експертизи є виявлення стратегічних помилок і недоліків проєкту. Для цього необхідно провести всебічне дослідження, яке включає такі етапи [2]:

- аналіз планової документації та інтерв'ю з ключовими працівниками, що дозволяє краще зрозуміти внутрішні аспекти діяльності.

- формування гіпотез щодо реалістичності та адекватності поданої інформації у бізнес-проєкті.

- створення інформаційної бази для подальших досліджень.

- вибір методології для перевірки сформованих гіпотез.

- інтерв'ю з незалежними експертами, що допомагає отримати зовнішню оцінку та думку.

- аналіз отриманої інформації та тестування гіпотез, що дозволяє виявити можливі ризики чи недоліки у стратегічному плануванні.

- підготовка звіту з результатами експертизи, де вказуються виявлені помилки, рекомендації щодо їх усунення та шляхи покращення проєкту.

- такий підхід допомагає зробити бізнес-проєкт більш стійким і привабливим для потенційних інвесторів.

Критерії оцінки якості обґрунтування бізнес-плану. Критерії оцінки якості обґрунтування його розділів.

Проведення експертизи бізнес-плану на основі чітких коефіцієнтів є досить складним процесом. Одним із підходів до оцінки бізнес-плану є використання методики критеріальної оцінки окремих розділів. Основний принцип цієї методики полягає в тому, що для кожного розділу бізнес-плану обираються ключові критерії-еталони. Потім ці критерії порівнюються з відповідними

аспектами реального бізнес-плану. За результатами порівняння виставляються наступні оцінки [5]:

- «+» – повна відповідність критерію.
- «±» – часткова відповідність.
- «-» – повна невідповідність.

На основі кількості таких позначок проводиться оцінка кожного розділу. Якщо, наприклад, кількість «+» більша за «±», а «±» більше за «-», це свідчить про високу якість даного розділу бізнес-плану.

Розрахунок підсумкової оцінки розділу проводиться наступним чином:

1. Кількість «+» множиться на коефіцієнт +1.
2. Кількість «±» множиться на коефіцієнт +0,5.
3. Кількість «-» множиться на коефіцієнт -1.

Отримана сума порівнюється з максимально можливою кількістю балів ($\sum k \times 1$). Після оцінювання всіх розділів бізнес-плану вони розподіляються за ступенем важливості [5]:

1. Найвищий рівень важливості.
2. Середній рівень.
3. Нижчий рівень важливості.

Загальну оцінку бізнес-плану можна отримати, підсумувавши оцінки за всіма розділами у вигляді таблиці. Такий підхід дозволяє об'єктивно оцінити відповідність бізнес-плану встановленим критеріям та його загальну якість.

Таблиця 4.1.

Оцінка якості бізнес-плану

Назва	Оцінка якості написання	Рейтинг значущості підрозділу	Загальна оцінка

Джерело: [4].

Коли мова заходить про бізнес-план, його якість та детальність є критично важливими для успіху будь-якого підприємства. Обґрунтування розділів

бізнес-плану має на меті забезпечити надійність та життєздатність бізнес-ідеї. Правильна оцінка кожного розділу дозволяє зрозуміти, наскільки обґрунтовані прогнози і стратегії, що, в свою чергу, вплине на прийняття рішення про інвестування або підтримку проєкту.

Маркетинговий план є однією з найважливіших частин бізнес-плану. Оцінка маркетингового плану включає в себе кілька ключових аспектів. По-перше, важливо перевірити глибину аналізу ринку, що включає в себе оцінку розміру ринку, тенденцій та потреб споживачів. Для цього необхідно, щоб джерела інформації були достовірними і актуальними. По-друге, слід оцінити конкурентний аналіз, який допомагає зрозуміти сильні і слабкі сторони конкурентів через SWOT-аналіз. Це також включає в себе оцінку того, як бізнес позиціонує себе на ринку відносно конкурентів. По-третє, чітке визначення цільових сегментів ринку і розуміння потреб споживачів є важливими для створення ефективних маркетингових стратегій. По-четверте, маркетингова стратегія повинна бути обґрунтованою і включати тактики просування, які відповідають потребам цільової аудиторії. Канали комунікації повинні бути ефективними для досягнення цієї аудиторії. І нарешті, витрати на маркетинг повинні бути адекватними і відповідати прогнозованим результатам [2, 4, 9].

Виробничий план оцінюється за кількома критеріями. По-перше, важливо проаналізувати деталі технологічних процесів і обладнання, щоб забезпечити ефективність виробничих процесів та їх здатність до масштабування. По-друге, слід оцінити забезпечення сировиною, включаючи доступність, вартість сировини та можливість альтернативних постачальників. По-третє, система контролю якості повинна відповідати стандартам, а наявність сертифікатів і відповідність стандартам є критичними для забезпечення високої якості продукції. По-четверте, реалістичність витрат на виробництво та витрати на

одиницю продукції є важливими для контролю витрат. І нарешті, можливість розширення виробничих потужностей є важливою для забезпечення зростання бізнесу [9].

Фінансовий план є критично важливим для забезпечення життєздатності бізнесу. По-перше, реалістичність прогнозів доходів, витрат і прибутку є ключовою для оцінки життєздатності бізнесу. Аналіз чутливості прогнозів до змін у ключових параметрах також є важливим аспектом. По-друге, адекватність бюджету для всіх аспектів бізнесу і контроль витрат є критичними для забезпечення фінансової стабільності. По-третє, аналіз умов кредитування і кредитного рейтингу допомагає визначити можливості фінансування і вплив на бізнес. По-четверте, прогнозування притоків і відтоків коштів, а також аналіз ліквідності є важливими для забезпечення фінансової стійкості. І нарешті, ідентифікація фінансових ризиків і розробка планів для їх мінімізації є критичними для стабільності бізнесу [2].

Організаційний план оцінюється за кількома критеріями. По-перше, організаційна структура бізнесу повинна бути чітко описана, включаючи ролі та обов'язки управлінської команди. По-друге, кваліфікація та досвід членів команди, а також їх управлінські навички є важливими для успішного управління бізнесом. По-третє, план найму персоналу повинен бути реалістичним і відповідати потребам бізнесу, а також містити плани для підвищення кваліфікації та мотивації персоналу. По-четверте, внутрішні процедури повинні бути обґрунтованими і ефективними, відповідати регламентам бізнес-плану. І нарешті, програми навчання і розвитку, а також мотиваційні програми є важливими для залучення і утримання персоналу [2; 9].

Юридичний план оцінюється за критеріями, які включають в себе юридичну структуру бізнесу і її відповідність законодавству. По-перше,

важливо перевірити наявність усіх необхідних ліцензій та дозволів, які є критичними для легального функціонування бізнесу. По-друге, оцінюються умови контрактів і угод з партнерами, а також юридичні ризики. І нарешті, ідентифікація потенційних юридичних ризиків і розробка планів для їх зменшення є важливими для мінімізації юридичних проблем [9].

Оцінка якості обґрунтування кожного розділу бізнес-плану є важливим етапом у підготовці до реалізації бізнес-ідеї. Ретельний аналіз маркетингового, виробничого, фінансового, організаційного та юридичного планів дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, що допомагає забезпечити успішне виконання бізнес-плану і досягнення поставлених цілей. Тільки повне і детальне обґрунтування кожного розділу може сприяти реалізації бізнес-проєкту та забезпечити його успіх на ринку.

Література

Базова: [1; 2; 3; 4; 5; 7; 9]

Тема 5. Продукт (послуги) і ринок. Маркетинговий план.

Галузь, фірма та її продукція.

Розділ призначений для того, аби надати загальну характеристику підприємства, яке реалізовуватиме даний бізнес-проєкт, продукції або послуг, що будуть пропонуватися на ринку, а також ринку або сегменту, на якому компанія працюватиме. Цей розділ може починатися з надання відомостей про підприємство (або кілька підприємств), що будуть задіяні у реалізації проєкту. Опис може включати всі характеристики підприємства, які впливають на виконання бізнес-плану та його успішність.

Галузь із швидким зростанням ринку вважається більш перспективною для бізнесу. Тому цей розділ бізнес-плану зазвичай починається з короткого аналізу поточного стану галузі. Для цього необхідно [2]:

- розмістити загальну інформацію про поточну ситуацію ринку та основні тенденції його розвитку;
- коротко охарактеризувати нові продукти та ринки, що з'являються у галузі;
- визначити основні фактори, які можуть впливати на подальший розвиток галузі як позитивно, так і негативно.

Інформацію про стан галузі можна отримати з різноманітних джерел: аналітичних звітів, статистичних даних, публікацій у спеціалізованих виданнях. Такі дані здебільшого є відкритими для перевірки, тому підприємець має ретельно відбирати й перевіряти їх, адже інвестори звертають особливу увагу на точність таких відомостей. Крім того, цей розділ має розкривати стратегію компанії в галузі, включаючи огляд компанії та детальний опис продуктів або послуг, які вона планує продавати [2].

Описуючи загальні характеристики компанії, важливо окреслити її основні цілі та ключові види діяльності. При цьому не варто надмірно заглиблюватися в деталі, оскільки їх буде розкрито в інших частинах бізнес-плану. Варто звернути увагу на такі моменти [2]:

- цілі в бізнес-плані зазвичай стосуються позиції фірми на ринку, інновацій, продуктивності, прибутковості, професійного рівня персоналу та соціальної відповідальності. Наприклад, серед цілей можуть бути: завоювати певну частку ринку, стати лідером у конкретній галузі, або запропонувати найширший асортимент продукції чи послуг.

- це може включати виробництво, оптову та роздрібну торгівлю, надання послуг, а також визначення потреб клієнтів, які будуть задоволені в межах кожного виду діяльності.

- важливо вказати, на якому етапі перебуває компанія: запуск, реструктуризація, розширення чи виділення зі складу більшої корпорації.

- необхідно зазначити, на які території поширюється бізнес компанії.

Описуючи продукти або послуги, слід пам'ятати, що підприємець зазвичай володіє набагато глибшими знаннями про свої товари чи послуги, ніж потенційний інвестор. Тому варто надавати інформацію у зрозумілій та доступній формі, аби вона була легко сприйнята.

Зазвичай бізнес-план містить таку інформацію про продукцію або послуги компанії [1]:

- надати основні фізичні, технічні та експлуатаційні характеристики. Бажано також додати візуальні матеріали, такі як фотографії, схеми або креслення продукції. Якщо ж ідеться про послуги, то краще пояснити їхню суть за допомогою діаграм чи схем.

- вигоди, які товар надає покупцю. Придбання товару завжди пов'язане з вирішенням певної проблеми клієнта (економія часу, зусиль, ресурсів, поліпшення іміджу тощо). Тому варто наголосити на унікальних властивостях продукту, які відрізняють його від конкурентів, роблять його унікальним. Це може бути кращий дизайн, нижча ціна або інші переваги порівняно з аналогами.

- на якому етапі готовності перебуває продукт: чи це лише проєкт, дослідний зразок або вже готова до виробництва партія продукції.

При описі продукції компанії важливо вказати, чи володіє підприємець патентами, авторськими правами на винаходи або іншими правами, які можуть захистити бізнес від конкуренції.

Тривалість перебування продукції або послуги на різних етапах життєвого циклу залежить як від внутрішніх, так і від зовнішніх факторів. До внутрішніх чинників належать ефективність цінової політики, правильний вибір методів

розповсюдження, реклама, а також інші аспекти діяльності підприємства. Зовнішніми факторами виступають умови ринкової кон'юнктури.

У цьому пункті також слід висвітлити питання, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції або умовами надання послуг. До них відносяться заходи, необхідні для розвитку виробництва, такі як [2]:

- вимоги до працівників, їх кількість і структура;
- спеціальна підготовка персоналу;
- надійність постачальників і стабільність виконання ними зобов'язань;
- зміни у технологіях, обладнанні та устаткуванні;
- необхідність наукових і конструкторських розробок.

Якщо проєкт передбачає виробництво товарів масового попиту, варто враховувати сезонні коливання продажів, оскільки це впливає на планування обсягів виробництва та потребу в матеріальних ресурсах. Для цього потрібно проводити розрахунки індексів сезонності, будувати відповідні рівняння та графіки.

Для таких розрахунків потрібні дані, наприклад, щоквартальні обсяги продажів за останні три роки. Рівняння прямої може бути представлено в наступній формі [2]:

$$y_t = a_0 + a_1 t; \quad a_0 = \frac{\sum y}{n}; \quad a_1 = \frac{\sum yt}{t^2} \quad (5.1)$$

Значення параметра a_1 відображає середній темп зростання або скорочення досліджуваного показника, такого як обсяг продажів [1]. Якщо коефіцієнт має додатне значення, це означає, що обсяги реалізації продукції зростають щоквартально, вказуючи на позитивну динаміку. Це може свідчити про успішну стратегію бізнесу та стабільне збільшення попиту на продукцію.

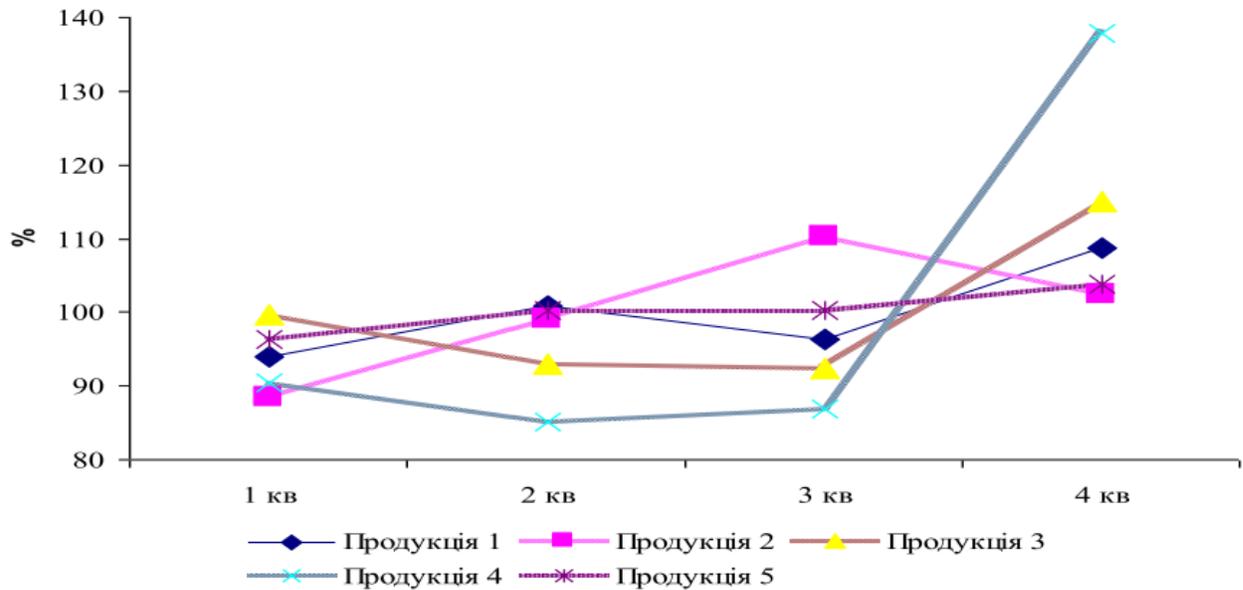


Рисунок 5.1 – Сезонні хвилі споживання продукції.

Джерело: [2].

Різні фактори впливають на вартість різних економічних явищ, таких як споживання продуктів і послуг компанії. Статистичні моделі можна використовувати для аналізу впливу цих змінних на кінцевий показник – продажі. Зокрема, регресійний аналіз дає змогу виявити залежність змін у реалізації від кількох факторів впливу та кількісно оцінити силу їх впливу.

Модель багатofакторної регресії для цієї залежності:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_p x_p + \varepsilon \quad (5.2)$$

де y – залежна змінна; x_1, x_2, \dots, x_p – незалежні змінні; $\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_p$ – параметри моделі, що показують вплив фактору на залежну змінну; ε – неспостережувана випадкова величина [2].

Аналіз впливу факторів здійснюється в кілька етапів. На першому етапі потрібно визначити всі можливі фактори, які можуть впливати на досліджуваний показник, і зібрати дані про їх чисельні значення. На другому етапі проводиться кількісний аналіз вибраних факторів для оцінки їх впливу на показник. На третьому етапі створюється необхідна інформаційна база для

побудови регресійної багатофакторної моделі [2]. Завдяки такому аналізу можна вивчити, як різні фактори впливають на продажі продукції та послуг компанії.

В останньому параграфі розділу "Галузь, компанія та її продукція" необхідно висвітлити перспективи майбутнього розвитку бізнесу з таких аспектів [4]:

- написати можливості збільшення обсягів виробництва й реалізації продукції або послуг, які надає фірма;
- інвестори рідко зацікавлені вкладати кошти в компанію, які не демонструють потенціалу для розвитку й вдосконалення своєї продукції.

Для полегшення розробки бізнес-плану часто використовується система контрольних запитань. Вони допомагають виділити ключові аспекти бізнесу, на які підприємець повинен звернути увагу. Ці запитання служать своєрідним орієнтиром у процесі створення бізнес-плану. Хоча не всі запитання можуть бути застосовані до конкретного бізнесу, їх наявність дозволяє більш глибоко усвідомити, що має бути висвітлено в кожному розділі [2].

Дослідження ринку.

Основними завданнями цього розділу бізнес-плану є оцінка ринкових можливостей компанії, визначення попиту на її продукт або послугу та обґрунтування найбільш ефективних каналів і методів збуту продукту або послуги.

Процедура аналізу ринку включає кілька ключових етапів, які визначають логіку викладу матеріалу в бізнес-плані. Основні складові цього підрозділу зазвичай такі [1]:

1. Огляд загальних характеристик ринку продукції компанії.
2. Аналіз цільового ринку компанії.
3. Місцезнаходження компанії.

4. Оцінка впливу зовнішніх факторів.

Аналіз ринку починається з визначення його основних параметрів, які включають [1]:

- розмір ринку (потенціал) – очікуваний обсяг продажу продукції за певний період в заданих географічних межах;
- тенденції розвитку ринку – інформація про зростання (стабільність, зменшення) ринку продукції в минулі роки і чинники, які вплинули або вплинуть на ці тенденції в майбутньому;
- основні методи задоволення потреб споживачів і ключові конкуренти.

Ступінь деталізації інформації в розділі "Огляд загальних характеристик ринку продукції компанії" залежить від розміру ринку, який компанії потрібно захопити. Якщо ринок має великий потенціал і частка, яку потрібно захопити, є невеликою, бізнес-план може містити лише загальні відомості. Якщо ж частка ринку, яку планує зайняти компанія, значна, детальність інформації повинна бути відповідно більшою [2].

Ринок, на який компанія прагне вийти, складається з потенційних клієнтів. Після визначення загальних характеристик ринку необхідно зосередитися на конкретних об'єктах ринку, що передбачає ідентифікацію всіх можливих споживачів та їх класифікацію на однорідні групи за ознаками потреб, поведінки, рівня освіти, соціального статусу тощо. Процес поділу споживачів на певні групи називається сегментацією ринку. Для кожного сегменту ринку мають бути виконані такі вимоги [1]:

- відповідати специфічним потребам споживачів;
- мати практичну цінність для планованого бізнесу;
- забезпечувати можливість контакту з кожною групою споживачів;
- мати однорідність у потребах, пріоритетах, звичках і купівельній спроможності клієнтів.

Сегментація ринку здійснюється за різними напрямками. Для споживчого ринку (фізичних осіб) можливі такі ознаки [1]:

- географічні;
- демографічні;
- соціально-економічні;
- культурні;
- особистісні.

Якщо продукт призначений для виробничого споживання, сегментація ринку базується на інших критеріях [2]:

- тип підприємства (виробництво, роздрібна торгівля, оптова торгівля, послуги);
- організаційно-правова форма підприємства;
- циклічність ділової активності;
- мінімальний обсяг партії постачання;
- мотивація покупки (ціна, якість, доставка, сервіс, особисті контакти тощо).

Щоб визначити цільовий ринок компанії, необхідно порівняльно оцінити привабливість кожного обраного сегмента і вибрати найбільш перспективний сегмент для бізнесу. Сегменти ринку можна оцінити за такими критеріями [2]:

- наскільки цілі компанії узгоджуються з можливостями, що пропонує конкретний сегмент ринку.
- оцінка фінансових можливостей, маркетингових ресурсів, виробничого досвіду та конкурентних переваг.
- витрати на розробку та просування продукту – необхідні кошти для створення продукту, його рекламування, організації торгових представництв і так далі.
- аналіз конкурентних позицій і можливостей конкурентів у цьому сегменті.

- розуміння трендів попиту – зростає він, залишається стабільним або зменшується.

- оцінка потенціалу для захоплення певної частки ринку.

Цей аналіз дозволяє вибрати найбільш прибутковий і перспективний сегмент, на якому компанія повинна зосередитися.

Ідентифікація цільового ринку також є важливою для правильного вибору місцезнаходження бізнесу. Локалізація – це критичний аспект, особливо для торгових, ресторанних і сервісних бізнесів. Вибір місця розташування є важливим рішенням, яке часто складно змінити після початку роботи, через що необхідно ретельно обґрунтувати його в бізнес-плані.

Після вибору конкретного місця розташування для фірми необхідно перейти до оцінки впливу зовнішніх факторів на бізнес. Важливо виявити ці фактори, описати їхню природу і можливий вплив на бізнес. У розділі "Оцінка впливу зовнішніх факторів" слід коротко висвітлити [2]:

- рівень конкуренції;
- потенційні джерела конкуренції;
- інші фактори.

Будь-який бізнес, навіть з унікальною ідеєю, рано чи пізно стикається з конкуренцією. Конкуренти можуть стати найціннішим джерелом інформації про ваш власний бізнес. Спостереження за конкурентами допомагає виявити власні сильні і слабкі сторони [1].

Один з найкращих способів аналізу конкурентної ситуації – це складання матриці конкурентного профілю. Ця матриця займає небагато місця в бізнес-плані, але надає велику кількість корисної інформації про конкуренцію на ринку. Важливо враховувати не лише прямих конкурентів, а й "побічних" конкурентів (виробників товарів-замінників).

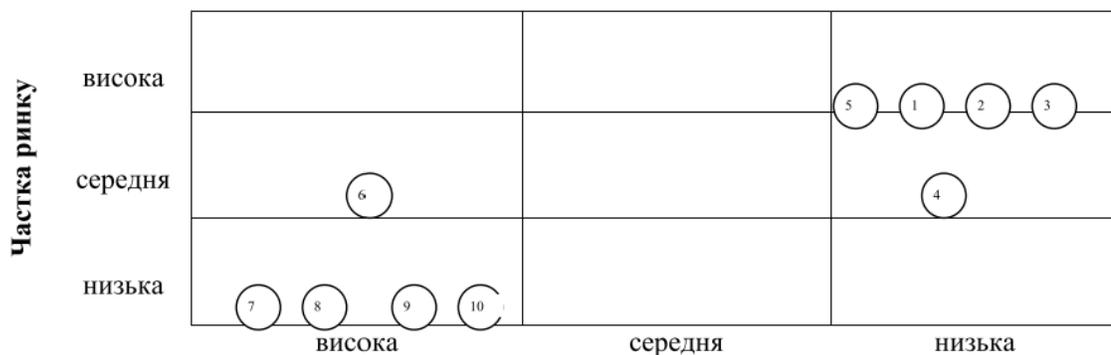


Рисунок 5.2 – Матриця «частка ринку - міра присутності торгових марок у роздрібній збутовій мережі»

Джерело: [2].

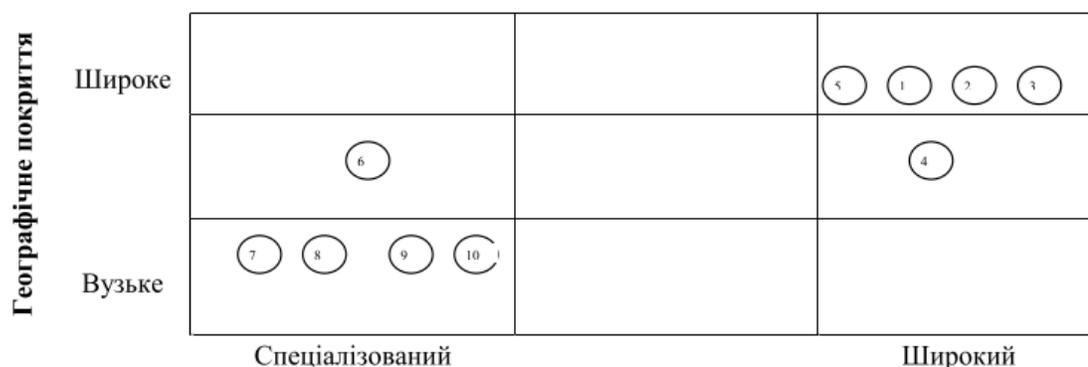


Рисунок 5.3 – Матриця «Географічне покриття – портфель продуктів»

Джерело: [2].

Практичні поради щодо збору та узагальнення інформації про конкурентів включають [8]:

- створення окремих файлів для кожного конкурента, куди збираються інформативні матеріали (статті, рекламні буклети, прайс-листи тощо);
- регулярний перегляд цих матеріалів для визначення ринкових стратегій конкурентів.

Такий аналіз допоможе визначити сильні та слабкі сторони конкурентів і врахувати їх помилки при розробці власного бізнесу, а також розробити конкурентоспроможну ринкову стратегію для власного бізнесу.

Для дослідження рівня конкуренції на ринку використовують індекс Херфіндаля–Хершмана, який оцінює рівномірність розподілу ринкових часток підприємств, які функціонують на ринку [10]:

$$H = s_1 + s_2 + s_3 + \dots + s_n^2 = \sum_n^2 s , \quad (5.3)$$

де H – індекс Херфіндаля-Хершмана; S – частка суб'єкта підприємницької діяльності на ринку, у відсотках; n – загальна кількість підприємств на ринку.

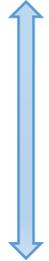
Показник рівня розвитку галузі можна розрахувати за формулою [10]:

$$T_m = \frac{V_m - V_m}{V_m} \times \frac{12}{t} + 1 , \quad (5.4)$$

де T_m - показник динаміки ринку; V_m та V_m - обсяги ринку наприкінці аналізованого та базового періодів; t - тривалість періоду.

Таблиця 5.1

Структура VRIO аналізу

ХАРАКТЕРИСТИКИ РЕСУРСУ				СТРАТЕГІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ		
Цінний	Рідкісний	Дорого відтворити	Організація це використовує	Конкурентне значення	Вплив на економічні показники	Категорія SWOT
Ні	Ні	Ні	 Ні ↑ ↓ Так	Конкурентний недолік	Нижче норми	Слабкість
Так	Ні	Ні		Конкурентний паритет	Норма	Слабкість або сила
Так	Так	Ні		Тимчасова конкурентна перевага	Вище норми	Сила і основна компетентність
Так	Так	Так		Стійка конкурентна перевага	Вище норми	Сила та довгострокова основна компетентність

Джерело: [10].

Оскільки більшість ринків динамічні і постійно змінюються, бізнес-план має також включати інформацію про потенційні майбутні джерела конкуренції. Це особливо важливо при виході на ринок з новим продуктом або послугою, де є

ймовірність їх імітації. Також варто врахувати можливі джерела конкуренції у сферах високих технологій, де інновації постійно розвиваються.

Таблиця 5.2

Зрілість галузі: матриця конкурентних позицій

		ЕТАПИ ГАЛУЗЕВОЇ ЗРІЛОСТІ			
		Зародження	Зростання	Зрілість	Спад
КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ	Домінантна	Швидке зростання Стартап	Швидке зростання Досягнення лідерства у витратах Оновлення Відстоювання позицій	Досягнення лідерства у витратах Оновлення Відстоювання позицій Швидке зростання	Відстоювання позицій Фокус Оновлення Зростання разом із галуззю
	Сильна	Стартап Відрізнитися Швидке зростання	Швидке зростання Доганяти Досягнення лідерства у витратах Відрізнитися	Досягніть лідерства у витратах Оновлення Фокус Відрізнитися Зростання разом із галуззю	Знайдіть нішу Тримати нішу Зростання разом із галуззю Жнива
	Сприятлива	Стартап Відрізнитися Зосередитися Швидке зростання	Відрізнитися Зосередитися Доганяти Зростання разом із галуззю	Жнива Знайдіть нішу, утримуйте нішу Оновлення Поворот Відрізнитися Зосередитися Зростання разом із галуззю	Реорганізація Поворот
	Придагна	Стартап Зростання разом із галуззю Зосередитися	Жнива, Наздоганяти Тримай нішу Знайдіть нішу Поворот Зосередитися Зростання разом із галуззю	Жнива Поворот Знайдіть нішу Зменшення	Відмова Реорганізація
	Слабка	Знайдіть нішу Доганяти Зростання разом із галуззю	Поворот Реорганізація	Відкликання Відмова	Відкликання

Джерело: [10].

Залежно від типу бізнесу, можуть виникати інші зовнішні фактори, які також слід зазначити в бізнес-плані. Наприклад, у фармацевтичному виробництві

необхідно отримати дозвіл від Міністерства охорони здоров'я, що може зайняти час і вплинути на ринкову ситуацію. Схожі фактори можуть включати екологічні, санітарні, законодавчі аспекти та інші елементи, які можуть суттєво вплинути на реалізацію продукції компанії.

Підсумовуючи вищесказане, можна зазначити, що ключові питання, які варто розкрити в цьому розділі бізнес-плану, охоплюють [2]:

- хто є потенційними клієнтами продукції або послуг підприємства;
- як найкраще класифікувати потенційних клієнтів (які критерії сегментації є найбільш доцільними);
- для якої групи споживачів продукт бізнесу найбільш підходить;
- де розташовані потенційні клієнти підприємства;
- де буде розміщений бізнес;
- хто є головними конкурентами в боротьбі за клієнтів у обраному сегменті;
- які їхні сильні та слабкі сторони;
- які конкурентні переваги має бізнес;
- як можна зміцнити позиції підприємства на ринку;
- яка ємність цільового ринку;
- скільки споживачів може залучити підприємство;
- яка купівельна спроможність споживачів продукції або послуг (у грошовому еквіваленті).

Також необхідно врахувати додаткові аспекти аналізу цільового ринку, а саме [1; 2]:

- тип конкуренції (чиста конкуренція, монополістична конкуренція, олігополія або монополія);
- характеристика ринку (ринок продавця або покупця);
- опис продукції або послуг (щоденного попиту, вибіркові товари, товари особливого попиту, товари пасивного попиту);

- за рівнем довговічності (товари тривалого або короткострокового використання, споживчі послуги, товари для промислових цілей, державні установи);

- методи аналізу ринку для прогнозування попиту (вивчення планів виробництва та розвитку галузі, опитування споживачів, дослідження торговельної мережі).

Таке формулювання допоможе уникнути плагіату та зосередитися на ключових моментах аналізу ринку в бізнес-плані.

Мета і логіка розробки маркетинг-плану.

Маркетинг-план є важливим інструментом для успішної реалізації бізнес-стратегії та досягнення поставлених цілей компанії. Його основна мета – створити чітку і комплексну програму дій, яка дозволить ефективно залучити потенційних клієнтів, утримати наявних та збільшити ринкову частку підприємства. При цьому маркетинг-план визначає шляхи досягнення основних цілей бізнесу через оптимізацію використання ресурсів, корекцію напрямків діяльності та врахування змін ринкової кон'юнктури.

В цьому розділі слід розглянути наступні аспекти [2]:

- які характеристики продукту чи послуг будуть підкреслені як основні: якість, вартість, сервісне обслуговування, система доставки, гарантії тощо?

- яку цінову стратегію планує застосовувати підприємство для встановлення цін на свою продукцію або послуги?

- як ця цінова політика буде узгоджуватись із ціноутворенням головних конкурентів на ринку?

- які спостерігаються тенденції у зміні цін на аналогічну продукцію чи послуги?

- як будуть організовані канали збуту, через які підприємство планує реалізовувати свою продукцію чи послуги?

- які рекламні засоби плануються для стимулювання продажів продукції або послуг?

- яким буде бюджет, виділений на рекламну кампанію?

- як буде організована служба післяпродажного обслуговування і які витрати будуть на її забезпечення?

Такий підхід допомагає створити цілісну маркетингову стратегію, що охоплює всі ключові аспекти просування продукції чи послуг на ринку.

Логіка розробки маркетинг-плану базується на послідовності кроків, які дозволяють систематизувати інформацію та сформувану ефективну стратегію.

Загалом, виокремлюємо наступні етапи [2]:

1. Опис продукції або послуг, які підприємство планує вивести на ринок.
2. Аналіз цільового ринкового сегмента
3. Постановка конкретних маркетингових цілей та задач
4. Обґрунтування маркетингової стратегії
5. Визначення цінової політики
6. Вибір каналів збуту продукції або послуг
7. Розробка комплексу заходів з просування продукції
8. Складання бюджету на реалізацію маркетингових заходів
9. Прогнозування обсягів продажу

Таким чином, маркетинг-план служить як дороговказ для досягнення успіху на ринку, забезпечуючи підприємству цілісну систему дій, спрямовану на задоволення потреб споживачів і підвищення конкурентоспроможності.

Стратегія маркетингу.

У цьому розділі "Маркетинг-плану" варто систематично представити стратегії, що розробляються для кожної з ключових складових комплексу маркетингу: товарної, цінової, збутової та комунікаційної. Основними компонентами розробки маркетингових стратегій є [1]:

- формування цінової політики підприємства, що включає визначення оптимального рівня цін з урахуванням конкуренції та витрат;
- обґрунтування каналів збуту продукції, які дозволять забезпечити ефективну доставку товарів або послуг до споживачів;
- вибір рекламної стратегії, яка допоможе стимулювати попит та підвищити впізнаваність бренду;
- формування політики підтримки продукту, що спрямована на утримання позицій на ринку та підвищення лояльності споживачів.

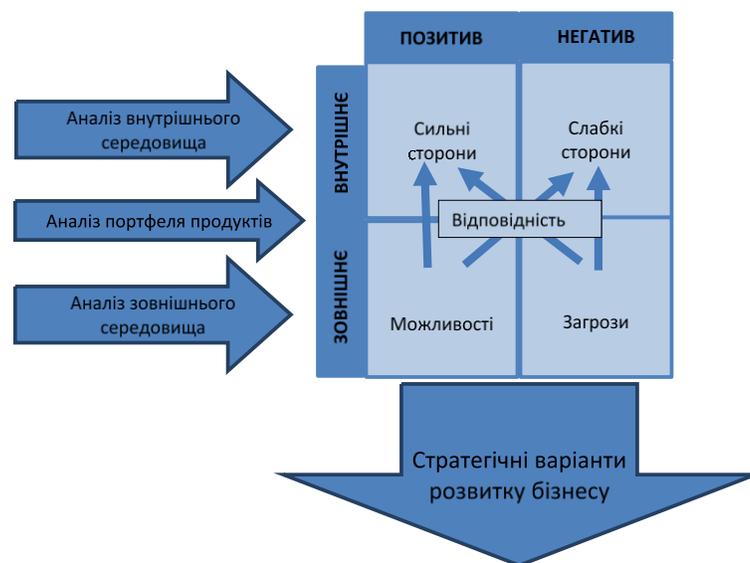


Рисунок 5.4 — Процес стратегічного планування

Джерело: [10].

Підприємства можуть обирати з різних товарних стратегій: інноваційні стратегії (диференціація, диверсифікація), стратегії варіацій (зміни у функціональних властивостях, фізичних параметрах, дизайні, іміджі, торговій марці) або стратегії елімінації застарілих продуктів. У бізнес-плануванні важливо визначити, які стратегії продукту компанія буде дотримуватися на різних етапах життєвого циклу продукту [2].

При розробці асортиментної політики доцільно описати широту, насиченість і глибину товарної номенклатури, структуру асортименту та стадії

життєвого циклу продукції. Також варто визначити заходи щодо продовження життєвого циклу.

Для успіху на ринку важливим є якісне прорахування товарної марки, упакування й маркування. Використання товарного знаку на упаковці може значно підвищити привабливість продукції для споживачів і зміцнити її позиції на ринку [2].

Важливою частиною маркетинг-плану є обґрунтування цінової політики, що має бути узгодженою із загальною стратегією підприємства. Встановлення ціни є відповідальним процесом, адже воно впливає на такі ключові показники бізнесу, як попит, обсяги продажу та прибуток. На визначення ціни впливає безліч факторів, включаючи витрати на виробництво, конкурентне середовище, економічну ситуацію, сезонність, місцезнаходження бізнесу, а також психологію споживачів.

При формуванні цінової політики важливо враховувати [4]:

- собівартість продукції (послуги), що визначає базу для встановлення мінімальної ціни;
- унікальні властивості продукції, які можуть виправдовувати вищу ціну;
- рівень цін у конкурентів та на замінники продукції.

На основі цього підприємство може застосовувати різні цінові стратегії [2]:

1. Стратегія закріплення на ринку полягає у встановленні низької ціни на нові продукти з метою швидкого завоювання ринкової частки. Це допомагає наростити обсяги виробництва та знизити витрати на одиницю продукції.

2. Стратегія "зняття вершків" доречна для унікальних або інноваційних продуктів, що дозволяє встановлювати вищі ціни через виняткові характеристики.

3. **Стратегія цінових ліній** базується на зіставленні продукції підприємства з аналогічною на ринку. Ціни можуть варіюватися залежно від якості або інших параметрів продукції.

4. **Стратегія "географічної ціни"** враховує витрати на доставку товарів у різні регіони, що може впливати на рівень цін залежно від розташування споживачів.

5. **Стратегія знижок** передбачає спочатку вищу початкову ціну з подальшою можливістю надання знижок залежно від обставин (обсягів покупок, тривалості співпраці тощо).

6. **Стратегія опортуністичного ціноутворення** використовує можливість підвищеного попиту на певних ринках або в певний період, коли тимчасово встановлюються вищі ціни.

Варто зазначити, що ціна часто корелює з рівнем якості продукції. Зазвичай виділяють три рівні ціни, що відповідають трьом рівням якості, що націлені на певний сегмент ринку.

Таблиця 5.3

Види стратегій залежно від якості та ціни продукції

Якість	Ціна		
	Висока	Середня	Низька
Висока	Стратегія преміальних націнок	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія підвищеної ціннісної значимості
Середня	Стратегія завищеної ціни	Стратегія середнього рівня	Стратегія доброякісності
Низька	Стратегія пограбування	Стратегія показного блиску	Стратегія низької ціннісної значимості

Джерело: [2].

У процесі вибору стратегії ціноутворення важливим етапом є обґрунтування відповідного методу розрахунку ціни. Основними методами є:

1. Метод вартості виготовлення. У цьому випадку до витрат на ресурси додається норма прибутку, що відображає вклад підприємства у формування

вартості продукції з урахуванням споживчої оцінки. Метод підходить при розширенні асортименту або виконанні одноразових замовлень [4].

2. Метод рентабельності. Забезпечує рентабельність проєкту, додаючи до витрат норму прибутку, яка може включати, наприклад, відсотки за кредит [4].

3. Метод маржинальних витрат. Полягає в додаванні до змінних витрат суми для покриття постійних витрат і отримання прибутку, що часто використовується при великих обсягах виробництва або для короткострокових рішень [4].

4. Метод повних витрат. Це класичний підхід, що включає додавання до постійних і змінних витрат певної норми прибутку, що дозволяє покрити всі витрати і забезпечити бажаний прибуток [4].

5. Маркетингові або ринкові методи. Сюди входять оцінка реакції покупця, коли визначають ціну, за яку готовий купувати споживач, та тендерний метод, де анонімні покупці визначають ціну, яка приносить продавцю максимальний прибуток, що є характерним для елітних товарів [4].

Для ефективного продажу необхідно описати канали збуту та систему товароруху. Канал збуту — це система організацій і підприємств, які сприяють переміщенню товару від виробника до споживача. Канали можуть відрізнятися за протяжністю та шириною [4]. Необхідно визначити, чи потрібні посередники, описати їх роль, вибір методів збуту.

Слід також охарактеризувати процес підбору торгових агентів, визначити часові рамки, сферу діяльності та очікувані обсяги продажів. Важливо враховувати перспективи збільшення кількості посередників і заходи щодо їх стимулювання, щоб ефективно розширити ринок збуту продукції.

Маркетингове планування вимагає особливої уваги до комунікаційної політики компанії, пов'язаної з реалізацією бізнес-проєктів. Комунікаційна політика — це комплекс заходів, спрямованих на планування та реалізацію взаємодії компанії з усіма учасниками маркетингової системи. В його основі

лежить розроблена стратегія, спрямована на створення стабільного попиту в цільовому сегменті ринку та ефективне просування товару (послуги) для задоволення потреб споживачів і отримання прибутку [2].

Цей розділ маркетингового плану повинен враховувати основні положення програми комунікаційної політики вашої компанії, розробка цілей, завдань, фірмового стилю, стратегії та визначення структури та конкретних дій у її рамках.

Стратегія збуту та реалізації продукції (послуг) фірми.

Відправною точкою для розуміння читачами маркетингової стратегії компанії в бізнес-плані є опис механізмів і засобів надання товарів і послуг споживачам. Основне завдання системи дистрибуції — забезпечити наявність товару в потрібному місці і в зручний для споживача час.

Щоб розробити стратегію продажів і продати свій продукт потрібно [4]:

- Обрати тип рекламного каналу продукту.
- Визначити штатну чисельність та принципи організації продажів і обслуговування (залежно від географічних характеристик або типу товару).
- Розробити систему відбору, навчання та просування торгового персоналу.

Вибір типу каналу збуту важливий, оскільки рішення в цій сфері впливають на параметри цінової та рекламної політики компанії, а також політики підтримки продукту. Крім того, з усіх елементів маркетингової стратегії (крім вибору цільового ринку) найважче змінити саму систему розподілу. Тому що їх створення займає багато часу і передбачає складні відносини з багатьма партнерами [2].

Підприємці можуть обрати один із представлених каналів збуту. Кожен має відповідний рівень доходів і витрат. При виборі типу каналу збуту необхідно враховувати багато факторів. Виробники зазвичай продають свою продукцію безпосередньо оптовим покупцям. Це пояснюється тим, що масові покупці

купають продукти у великих кількостях і часто потребують налаштувати продукти відповідно до своїх конкретних вимог. Споживачі також можуть віддати перевагу зв'язатися безпосередньо з виробником, якщо вони зацікавлені в технічній підтримці або післяпродажному обслуговуванні продуктів, які вони придбали. Використання каналів збуту нульового рівня означає, що прибуток від прямих продажів повинен покривати всі додаткові витрати виробника (обслуговування складу, використання транспорту тощо). При цьому сума всіх додаткових витрат повинна бути меншою за суму знижок, які повинні бути надані посереднику [4].

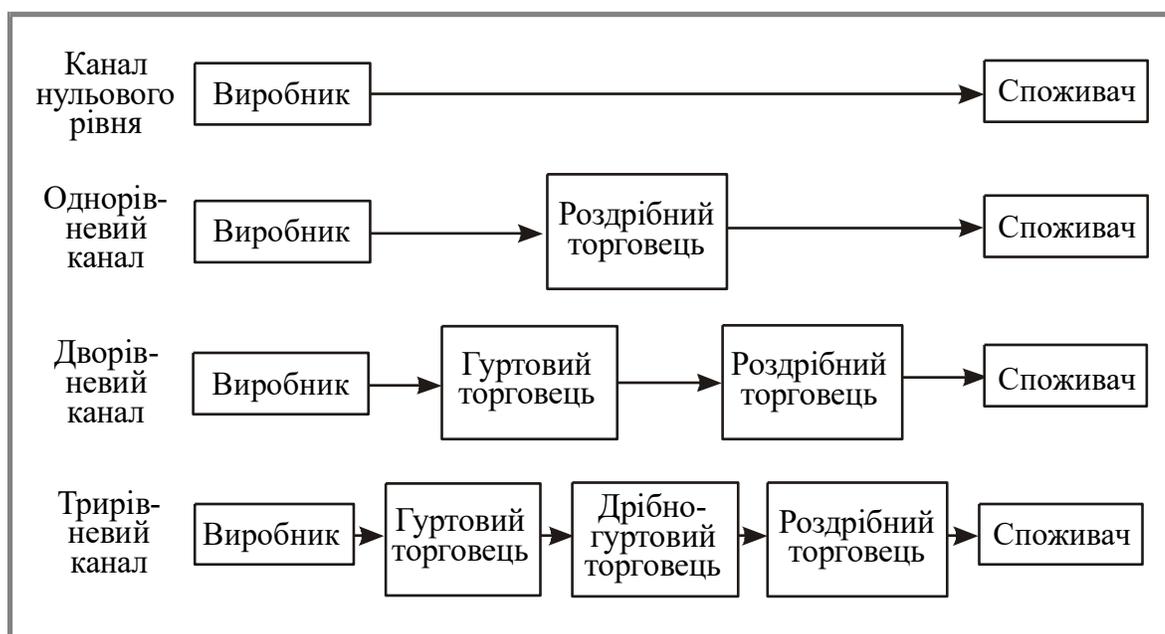


Рисунок 5.5 – Типи каналів збуту

Джерело: [4].

У деяких випадках доцільніше залучати до системи розподілу посередників.

Ці ситуації включають [4]:

- Низькі витрати на виробництво одиниці продукції.
- Широкий регіональний розподіл ринків.
- Необхідність прямої покупки товару споживачем.

Рішення про вибір каналу розподілу також залежить від наміру контролювати цю систему. Чим вищий рівень каналу збуту, тим менше контролю може здійснювати виробник.

Кількість посередників у каналі збуту визначається характеристиками продукції компанії. Продукція великого обсягу потребує широкої мережі збуту, тоді як продукція, орієнтована на вузьке коло споживачів, може повністю позбутися потреби в посередниках. Оскільки надання послуг відбувається одночасно з виробництвом, підприємства сфери послуг зазвичай мають власні канали збуту і не потребують посередників. Стартапи часто не мають ресурсів для розвитку власних дистриб'юторських мереж, тому вони покладаються на продавців для продажу своєї продукції.

Прогнозовані обсяги продажу.

Основна мета цього розділу плану маркетингу - обґрунтування очікуваного обсягу реалізації продукції підприємства. Прогнозування можна проводити за кількома критеріями [4]:

1. **За часом:** аналіз динаміки продажів дозволяє виявити тенденції зростання та сезонні коливання. Це забезпечує можливість перегляду змін у форматі графіка або таблиці з детальним поясненням прогнозу.

2. **За окремими видами продукції (послуг):** у випадку, якщо фірма пропонує декілька продуктів, важливо прогнозувати обсяги продажу для кожного з них. Цей підхід дозволяє краще зрозуміти важливість кожного продукту для загального бізнесу і визначити пріоритети у розподілі ресурсів. Використання графіків для подання таких даних також може бути ефективним.

3. **За групами споживачів:** прогнозування може бути орієнтоване на конкретні категорії споживачів, що допомагає з'ясувати цільову аудиторію та її особливості. Важливо підкріплювати ці прогнози документами, такими як

підписані контракти або листи про наміри, що підтверджують реальні обсяги попиту.

Крім того, доцільно розробити кілька варіантів прогнозу обсягів продажу, що може включати [2]:

- консервативний прогноз, що враховує найгірші умови;
- найімовірніший прогноз, який базується на реалістичних припущеннях;
- оптимістичний прогноз, що передбачає найкращі можливі сценарії.

Важливо, щоб маркетинг-план був максимально переконливим. Для цього слід додати всі можливі документи, що підтверджують його обґрунтованість: копії підписаних контрактів, листи про наміри, відгуки клієнтів, статті з преси, рекламні матеріали тощо [4]. Хоча ці матеріали можуть не містити критично важливої інформації для розуміння маркетингової стратегії, вони суттєво підвищують довіру до плану, привертаючи увагу потенційних інвесторів і кредиторів.

Література

Базова: [1; 2; 4; 5; 10]

Тема 6. Виробничий план

Головне завдання виробничого плану.

Основне завдання планування виробництва — детально продемонструвати можливості підприємства в організації та здійсненні запланованого виробництва продукту або надання послуги. Він слугує основою для ефективного управління виробничими процесами, забезпечуючи відповідність між попитом на продукцію та її пропозицією. Цілі розробки цього розділу включають відповіді на такі ключові питання [4]:

- Виробництво буде відбуватися на існуючому підприємстві чи буде потрібно нове?

- Якою буде послідовність всіх виробничих операцій і технічних етапів у виробництві продукту

- Які машини та обладнання необхідні для виробничого процесу і купуються вони чи орендуються?

- Витрати на придбання або оренду обладнання та амортизація.

- Сировина, матеріали, компоненти, вартість їх придбання та процедури закупівлі, необхідні для успішного завершення виробничого процесу.

- Інвентаризація сировини та компонентів, необхідних для забезпечення безперебійної роботи.

- Компанії потрібен будь-який тип приміщення для здійснення виробничого процесу.

- На яких етапах виробництва та якими способами здійснюється контроль якості продукції та послуг?

- Які стандарти чи системи контролю якості використовуються у виробництві?

- Організація поводження з відходами та дотримання вимог керівних органів державної влади (санітарно-епідеміологічної служби, органів пожежного нагляду, стандартизації та сертифікації).

Виробничий план є важливим інструментом для ефективного управління виробництвом, оскільки він не лише допомагає визначити необхідні ресурси, але й дозволяє проаналізувати й оптимізувати всі етапи виробничого процесу, забезпечуючи підприємству конкурентні переваги на ринку.

Складові виробничого плану.

Планування виробництва є важливою частиною бізнес-планування, воно детально описує конфігурацію виробничого процесу і забезпечує досягнення запланованих обсягів виробництва.

Основними компонентами виробничого плану є [4]:

- Опис методів, задіяних у виробництві та продажу продукту або наданні послуги.

- Обґрунтування потреби матеріально-технічної інфраструктури для підприємницьких проєктів.

- Розрахунок потреби у всіх видах ресурсів, необхідних для реалізації проєкту.

- Визначення максимальної виробничої потужності компанії.

- Розрахунок витрат, пов'язаних з усіма ресурсами, і загальних витрат на виробництво одиниці продукції.

- Розподіл витрат між постійними та змінними.

- Розрахунок собівартості одиниці продукції.

Інші аспекти, які слід розглянути в цьому розділі, включають потребу у виробничій кооперації, контроль процесів, системи екологічної безпеки та довгострокове прогнозування активів і витрат.

У цьому розділі особливу увагу слід приділити опису технічних процесів при виробництві продукції або наданні послуг. Виробничий план складається на основі плану збуту, розробленого в рамках маркетингового плану, а також враховує заплановані виробничі потужності підприємства. Цей технологічний процес являє собою цілеспрямоване перетворення сировини і матеріалів у кінцеву продукцію, що відповідає необхідним для використання властивостям.

Процес складається з основних етапів і підетапів, які включають технічні операції, які сприяють досягненню бажаного результату. Важливо визначити тип виробництва (індивідуальне виробництво, серійне або масове виробництво), спосіб його організації та структуру виробничого циклу. Оцінка технології виробництва також включає відповідність новітнім стандартам, рівень автоматизації, гнучкість і здатність швидко адаптуватися до змін обсягів виробництва.

Зміст виробничого плану.

Формування «плану виробництва» починається зі створення переліку виробничих процесів і робочих процесів для забезпечення стабільного виробництва продукції та надання послуг.

Основним ресурсним обмеженням у «Плануванні виробництва» є запланована виробнича потужність, яка визначає максимальний обсяг виробництва з урахуванням продуктивності встановленого обладнання.

Визначення цієї потужності проводиться під час техніко-економічного обґрунтування і враховує [9]:

- прогноз попиту та рівень проникнення на ринок;
- доступність необхідних ресурсів, сировини та матеріалів;
- тип виробництва;
- особливості продукції та послуг;
- застосовувану технологію;
- мінімальний беззбитковий обсяг виробництва;
- наявність відповідного обладнання.

Якщо частина робіт виконується субпідрядниками, бізнес-план повинен обґрунтовувати рішення щодо співпраці та вибору параметрів для зниження виробничих і транспортних витрат, а також контролю надходження сировини.

Контроль якості виробничого процесу вимагає перегляду існуючої системи контролю якості або обґрунтування необхідності нової системи контролю якості. Мають бути описані процеси, методи та засоби контролю якості продукції. Важливо також забезпечити нормативно-технічну документацію, яка регламентує якість продукції, що випускається, контролює витрату матеріалів, праці та інших факторів, що входять до собівартості.

У плануванні виробництва важливо деталізувати вплив, який відходить виробництва компанії можуть мати на навколишнє середовище, особливо на

повітря та водні ресурси. Розрахунок необхідно провести щодо викидів у навколишнє середовище, штрафів та додаткових витрат, пов'язаних із встановленням систем очищення стічних вод. Компанії також повинні вказати, які заходи щодо поводження з відходами вони мають намір вжити для сприяння позитивному корпоративному іміджу та зменшення свого впливу на навколишнє середовище. Це і програми переробки, і використання вторинної сировини, і впровадження безвідходних технологій.

У складі виробничої програми важливо надати інформацію про обсяг виробництва кожного виду продукції в натуральних одиницях і динаміку його змін протягом планового періоду бізнес-плану. Ці дані зазвичай представлені у стандартній таблиці, що полегшує аналіз і прийняття рішень.

Таблиця 6.1

Форма для планування виробничої програми підприємства

Показники	Значення показника за періодами планування								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			поквартально			поквартально		
	1	...	12	I	...	IV	I	...	IV
Продукція 1									
Продукція 2									
...									
Продукція n									
Інша реалізація									

Джерело: [2].

Для практичного варіанту бізнес-плану рекомендується розраховувати три варіанти прогнозу виробництва: песимістичний, оптимістичний і найбільш ймовірний. Офіційний бізнес-план містить інформацію про оптимальний варіант з урахуванням інших даних, отриманих при створенні розділу «планування ризиків» і розрахунку економічної ефективності проєкту [2].

Наступною складовою «плану виробництва» є виробнича потужність, тобто опис виробничої потужності та плану, згідно з яким об'єкт підприємницької діяльності буде здійснювати свій розвиток. Необхідно оцінити відповідність

обсягів виробництва (надання послуг) наявним виробничим потужностям. Дані щодо балансу між зареєстрованою та прогнозованою потужністю також повинні бути сформовані з урахуванням можливості нових ресурсів.

Для оцінки ефективності використання виробничого обладнання рекомендується також показувати значення коефіцієнта варіації роботи обладнання та використання виробничого обладнання.

Особливості виробничого плану.

Після визначення максимальної виробничої потужності та створення виробничої програми в «Плануванні виробництва» важливо розрахувати потреби підприємства в матеріально-технічній базі, а також у всіх необхідних ресурсах.

Цей процес можна розділити на два основних етапи. Перший – обґрунтування потреби у всіх видах ресурсів, необхідних для запуску бізнес-проєкту (зазвичай це довгострокові активи). Другий – забезпечення ресурсами, необхідними для стабільного виробництва та реалізації продукції під час діяльності. Якщо для існуючого підприємства розроблено бізнес-план і частина матеріально-технічної інфраструктури вже наявна, необхідно надати інформацію про наявні ресурси, а також інформацію про приміщення, обладнання та інші елементи. Бажано надати додаткову інформацію також в табличному форматі. Крім того, мають бути розглянуті питання щодо розширення, модернізації та реструктуризації виробництва або створення нового виробництва. Це й наявність відповідної технічної документації та підрядних організацій, здатних виконати необхідні будівельно-монтажні роботи в межах країни, вартість отримання зазначеного часу та ресурсів для запуску фреймворку, розрахунок потреби в основних засобах, який проводиться за його категорією на основі критеріїв ефективності. У блоці «Матеріально-технологічні вимоги» перед початком реалізації бізнес-проєкту необхідно надати повний перелік необхідних для

виробничого процесу матеріально-технологічних елементів і визначити вартість їх придбання або оренди, та термін користування.

Таблиця 6.2

Форма для планування потреби у матеріально-технічній базі.

Елемент матеріально-технічної бази	Наявний, буде придбано чи орендовано	Постачальник	Вартість придбання, грн.	Терміни служби (міс.)	Додаткові витрати, які будуть понесені до початку реалізації проекту, грн.
Будинки, споруди та передавальні пристрої					
Машини та обладнання					
Транспортні засоби					
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)					
Інші основні засоби					
Всього:					

Джерело: [2].

Потреба підприємства в основних фондах зазвичай визначається шляхом експертної оцінки, яка враховує особливості його діяльності, обрану галузь, технологічні процеси та продуктивність обладнання. Загальний обсяг потреби в основних фондах (ПОЗ) може бути розрахований за допомогою методу факторного аналізу множення запланованого рівня доходу (ТПЛ) на фактичну інтенсивність повернення капіталу (ФМ). Також важливо враховувати відсоток використаного запасу потужності [2].

Цей підхід дозволяє отримати більш точну оцінку необхідних інвестицій у основні засоби, базуючись на прогнозах фінансових результатів і враховуючи специфіку підприємницької діяльності. Визначення потреби в основних засобах є важливим етапом у розробці виробничого плану, оскільки правильні

інвестиційні рішення можуть суттєво вплинути на ефективність виробництва та загальний успіх бізнесу [2].

$$P_{03} = \frac{T_{\text{пл}} \times \text{ФМ} \times (100 - P_{\text{пот}})}{100} \quad (6.1)$$

Цей підрахунок дозволяє визначити, скільки нових активів необхідно придбати або модернізувати для підтримання ефективності виробничого процесу та досягнення планованих показників. Важливість цього етапу полягає в тому, що він забезпечує відповідність ресурсного забезпечення потребам підприємства в умовах змінюваного ринку і технологічного прогресу.

Таблиця 6.3

Потреба в основних засобах

Назва групи та виду основних засобів	Ціна	Кількість	Сума	Постачальник	Термін амортизації	Разом амортизація (за рік)
1	2	3	4=2*3	5	6	7=4/6
...						
...						
Усього			Σ	–	–	Σ

Джерело: [10].

У блоці «Розрахунок потреби в оборотних засобах» потрібно врахувати всі види сировини, матеріалів, деталей, що використовуються в процесі виробництва. Важливо визначити постачальника кожного ресурсу.

1. Список сировини та матеріалів:

- Назва сировини
- Опис матеріалів
- Комплектуючі елементи

2. Постачальники:

- Найменування постачальника
- Місцезнаходження
- Контактні дані

3. Закупівельні ціни:
 - Вартість одиниці для кожного виду сировини
 - Умови фінансових розрахунків
4. Обсяги запасів:
 - Потрібні кількості для кожного виду сировини
 - Частота закупівель
5. Умови зберігання:
 - Специфічні умови зберігання, якщо є
 - Вимоги до температури і вологості
6. Контроль виробничих процесів:
 - Методи контролю запасів сировини, матеріалів і готової продукції
 - Процедури моніторингу запасів
7. Регуляторні вимоги:
 - Державні та місцеві вимоги до виробництва (санітарні норми, екологічні стандарти)
 - Необхідні сертифікації для сировини та готової продукції

Таблиця 6.4

Потреба в оборотних коштах

Продукція	Назва групи оборотних активів	Ціна	Питома потреба, (у натур. величинах)	Вартість	Постачальник
1	2	3	4	5=3*4	6
Продукт А					
	Усього потреба (Продукт А)			Σ	–
Продукт Б					
	Усього потреба (Продукт Б)			Σ	–
Загальна потреба в оборотних коштах				Σ	–

Джерело: [10].

Для покращення сприйняття інформації можна додати схему виробничих потоків, яка наочно демонструє шлях сировини та матеріалів на всіх стадіях технологічного процесу — від їх надходження до готової продукції. Також слід описати, як готова продукція проходить через усі етапи процесу збуту.

Персонал є одним з найзначніших, але й найкоштовніших ресурсів підприємства. Тому варто провести розрахунок необхідних трудових ресурсів для реалізації проєкту і витрат на їх утримання. Це допоможе чітко зрозуміти фінансові зобов'язання та забезпечити адекватне управління трудовими ресурсами.

Таблиця 6.5

Планування потреби у персоналі та розрахунку фонду оплати праці

Назва стратегічного підрозділу, відділу; категорія персоналу; посада	Кількість працівників, осіб	Середньо місячна основна заробітна плата, грн	Додаткова заробітна плата, грн	Інші заохочувальні і компенсаційні виплати, грн	Нарахування на фонд оплати праці, грн	Всього місячний фонд оплати праці, грн
1. Керівники						
2. Робітники						
3. Фахівці						
4. Професіонали (Службовці)						
5. Молодший обслуговуючий персонал						
6. Стажери						
Всього:						

Джерело: [2].

Слід зауважити, що в рамках «планування виробництва» потрібен детальний аналіз загальних витрат на виробництво продукту або надання послуги. Важливим кроком у цьому процесі є класифікація витрат на постійні та змінні. Це дозволяє підприємствам краще розуміти структуру своїх витрат і ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами. Необхідно також регулярно

переглядати і коригувати витратні статті на основі змін у ринкових умовах та внутрішніх процесах підприємства. Це забезпечить більш точну оцінку фінансових потреб і дозволить своєчасно реагувати на можливі виклики.

Таблиця 6.6

Розподіл витрат

Умовно-постійні витрати	Умовно-змінні витрати
Витрати на оплату праці (та соціальні заходи) в частині оплати праці за посадовими окладами і тарифними ставками, соціальних виплат	Витрати на оплату праці (та соціальні заходи) в частині оплати праці за відрядними розцінками та преміями
Витрати на оренду та утримання основних засобів	Витрати на перевезення, крім витрат на управління власним транспортом
Амортизаційні відрахування на повне відновлення основних засобів і нематеріальних активів	Витрати на зберігання, сортування, обробку, пакування та підготовку товарів
Витрати на поточний ремонт основних засобів	Витрати на рекламу
Знос та утримання малоцінних та швидкозношуваних предметів	Відсотки за користування кредитом
Витрати на страхування майна	Витрати товарів у межах норми природного убутку під час перевезення, зберігання, реалізації
Інші витрати (в частині витрат, пов'язаних із забезпеченням нормальних умов праці, витрати на управління торговельною діяльністю тощо)	Інші витрати (оплата послуг комерційних банків, витрати на лабораторний аналіз товарів тощо)

Джерело: [2].

Аналіз формування виробничого плану.

Формування виробничого плану є одним із ключових етапів в організації ефективної діяльності підприємства, що дозволяє досягти оптимального використання ресурсів і забезпечити стабільне функціонування виробничого процесу. Проведення глибокого аналізу цього процесу є важливим для визначення ефективності бізнесу і його здатності досягти запланованих результатів.

Для розрахунку поточної потреби в активах бізнес-проєкту використовується основа запланованого обсягу або кількості виробництва та фізичних ресурсів,

необхідних на одиницю продукції. Визначення цієї потреби здійснюється методом прямого розрахунку множення норми матеріаломісткості на відповідний показник виробітку [8]. Цей підхід ґрунтується на науково обґрунтованих даних, які враховують досягнутий рівень організаційно-технологічного розвитку підприємства, а також очікувані зміни в технології, обладнанні та організації виробництва чи надання послуг.

Первинний розрахунок потреби в оборотних активах виконується в першому місяці планового періоду, але в подальшому потреба може коригуватися відповідно до коефіцієнта розподілу оборотних активів. Це визначається темпами збільшення виробництва та ефективністю використання наявних ресурсів. Основну частину наших оборотних активів складають запаси сировини, основних і допоміжних матеріалів. Норма цих елементів розраховується як значення за такою формулою:

$$H_{ВЗ} = V_{ДОБ} \times T_{ЗАП} , \quad (6.2)$$

де $H_{ВЗ}$ — норматив ліквідних засобів виробничих запасів, грн; $V_{ДОБ}$ — вартісна середньодобова матеріаломісткість, грн; $T_{ЗАП}$ — норма витрати матеріалів. [2].

Норма запасів в днях змінюється в залежності від виду виробничих запасів і включає кілька видів [2]:

- транспортний запас — необхідний для покриття часу на доставку сировини та матеріалів;
- підготовчий запас — створюється, коли певні матеріали або сировина потребують попередньої обробки або старіння перед використанням у виробництві;
- поточний запас — забезпечує безперервність виробництва між двома суміжними поставками;
- страховий запас — формується для компенсації можливих затримок або змін інтервалів постачання.

Норматив оборотних активів у незавершеному виробництві (ННВ) розраховується за іншою формулою, яка враховує вартість незавершеного виробничого процесу:

$$H_{\text{НВ}} = V_{\text{ТП}} \times T_{\text{Ц}} \times K_{\text{НВ}} \quad (6.3)$$

де $V_{\text{ТП}}$ — середньоденний випуск продукції за собівартістю виробництва, грн; $T_{\text{Ц}}$ — середня тривалість виробничого циклу, кількість днів; $K_{\text{НВ}}$ — коефіцієнт зростання собівартості, який показує відношення вартості незавершеного виробництва до собівартості готової продукції [2].

Коефіцієнт зростання витрат ($K_{\text{НВ}}$) обчислюється за такою формулою:

$$K_{\text{НВ}} = \frac{C_{\text{М}} + 0,5C_{\text{Д}}}{C_{\text{ВП}}} \quad (6.4)$$

де $C_{\text{М}}$ — частка матеріальних витрат у собівартості продукції (витрати на сировину, основні матеріали тощо), грн; $C_{\text{Д}}$ — інші супутні витрати у собівартості продукції, грн; $C_{\text{ВП}}$ — собівартість виробництва виробу, грн [2].

Норматив оборотних активів у залишках готової продукції ($H_{\text{ЗГП}}$) визначається за формулою:

$$H_{\text{ЗГП}} = V_{\text{ТП}} \times T_{\text{СКЛ}} \quad (6.5)$$

Критерії інвентаризації враховують кількість днів, необхідних для підготовки продукту до продажу, включаючи операції складання, пакування, доставки та пакування [2].

Загальна потреба компанії в поточних активах (НОА) розраховується як сума потреб окремих елементів:

$$H_{\text{ОА}} = H_{\text{ВЗ}} + H_{\text{НВ}} + H_{\text{ВМП}} + H_{\text{ЗГП}} \quad (6.6)$$

де $H_{\text{ВЗ}}$ — норматив оборотних засобів у виробничих запасах; $H_{\text{НВ}}$ — стандарт у розробці; $H_{\text{ВМП}}$ — нормативна вартість матеріалів і напівфабрикатів; $H_{\text{ЗГП}}$ — норматив у залишках готової продукції [2].

Розрахунок потреби підприємства в основних фондах проводиться для кожного виду обладнання з урахуванням планового обсягу виробництва та фондомісткості

продукції на одиницю продукції. Для визначення потреби використовується метод факторного аналізу, при якому запланований обсяг виробництва множиться на фактичну фондоємність з урахуванням використання резервів.

Планування людських ресурсів реалізується різними способами залежно від типу, характеристик і розміру компанії. Найбільш доцільно використовувати такі методи [2]:

1. Укрупнені:

- метод прямого розрахунку, який розраховує планову чисельність як відношення планової продукції до планової продуктивності праці;

- індексний метод визначення індексу планової зміни чисельності працівників (як відношення темпу зростання планової продукції до темпу зростання планової продуктивності праці);

- розрахунок потенційного зростання продуктивності праці під впливом різних факторів.

2. Нормативний, який передбачає розрахунок планової чисельності персоналу окремих категорій на основі наукових норм і нормативів:

- норма часу (визначення планової чисельності допоміжного персоналу шляхом ділення загального обсягу робіт).

- норма чисельності (для визначення планової чисельності працівників-консультантів у торговому залі шляхом множення норми чисельності для обслуговування певної торгової площі на загальний розмір площі);

- норма виробітку (визначити планову чисельність касирів шляхом ділення планової кількості покупців на норму обслуговування певної кількості покупців одним касиром в одиницю часу);

- норма обслуговування (використовується для визначення планової чисельності обслуговуючого персоналу шляхом множення необхідного обсягу робіт

на норму обслуговування цих робіт, помножену на одного працівника в одиницю часу).

3. Техніко-економічні розрахунки, в яких планова чисельність визначається на підставі наукових розрахунків потреби в персоналі [2]:

$$Ч_{\text{ПЛ}} = \frac{T_{\text{РОБ}} + T_{\text{ПІДГ-ЗАКЛ}}}{T_{\text{НОРМ}}} \times K_{\text{НЕЯВ}}, \quad (6.7)$$

де $T_{\text{РОБ}}$ — робочі години, год.; $T_{\text{ПІДГ-ЗАКЛ}}$ — час підготовки та завершення роботи працівника, години, необхідні для підготовки робочого місця та завершення робочого дня, год.; $T_{\text{НОРМ}}$ — нормативний робочий час працівника, год.; $K_{\text{НЕЯВ}}$ — коефіцієнт невиходу працівників на роботу, який розраховується за формулою:

$$K_{\text{НЕЯВ}} = \frac{T_{\text{НОРМ}}}{T_{\text{ФАКТ}}} \quad (6.8)$$

де $T_{\text{ФАКТ}}$ — фактична кількість годин, відпрацьованих працівником, год.

4. Факторний аналіз, який дозволяє розрахувати потребу в керівних посадах:

- чисельні нормативи для кожної функції управління;
- стандарти та норми часу;
- стандарти та норми обслуговування і управління.

У розділі «Планування виробництва» виконується калькуляція собівартості продукції і кошторисної норми виробництва, а також розрахунок усіх статей кошторису на виробництво.

Важливим завданням «плану виробництва» є обґрунтування можливостей підприємства з точки зору виробництва та реалізації запланованих обсягів продукції (послуг), визначених у «плані маркетингу». Запланований обсяг реалізації може коригуватися залежно від наявності ресурсу та ефективності його використання. Для цього можна використовувати інформацію про середню ефективність використання ресурсів ваших конкурентів (основних фондів, персоналу, оборотних засобів, площі збуту тощо) у галузі чи регіоні.

Розрахунок та представлення результатів дослідження дозволяє використовувати табличний формат, який дозволяє відслідковувати динаміку основних показників ефективності використання ресурсів та порівнювати їх із середніми значеннями по галузі та економіці України [9].

Таблиця 6.7

Розрахунок обсягів підприємницької діяльності через ефективність використання ресурсного забезпечення

Показники	Розрахунок обсягу підприємницької діяльності в точці ефективного використання ресурсів	Дохід у точці ефективного використання ресурсів, грн	Резерви доходу, грн
Фондовіддача, грн	$TO_{ПЛ} = O_{Зоб} \times \Phi_{Вопт}$		
Дохід у розрахунку на один м ² торгової площі, грн	$TO_{ПЛ} = S_{Об\ заг} \times TO_{Опт\ заг}^1$		
Дохід у розрахунку на один м ² торгової площі продтоварів, грн	$TO_{ПЛ. прод} = S_{Об\ прод} \times TO_{Опт\ прод}^1$		
Дохід у розрахунку на один м ² торгової площі непродовольчих товарів, грн	$TO_{ПЛ. непрод} = S_{Об\ непрод} \times TO_{Опт\ непрод}^1$		
Продуктивність праці	$TO_{ПЛ} = Ч_{Об} \times ПП_{Опт}$		
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$TO_{ПЛ} = ОК_{Об} \times КО_{Опт}$		

Джерело: [2].

Використовуючи такі розрахунки, можна отримати кілька індикаторів, що відображають обсяги підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу при ефективному використанні його ресурсів. У цьому випадку суб'єкт може обрати найменше значення обсягу підприємницької діяльності в якості плану. Інші

значення слугуватимуть резервом, досягнення якого повинно стати метою для суб'єкта підприємницької діяльності в майбутньому.

Стратегії та методи управління виробничою діяльністю.

Управління виробничою діяльністю є ключовим елементом нормального функціонування компанії. Вибір стратегії та управління впливає на ефективність виробництва, якість продукції та конкурентоспроможність. Виробнича стратегія є частиною функціональної стратегії управління підприємством і спрямована на забезпечення виробництва продукту (або надання послуги) у необхідній кількості відповідної якості з урахуванням стратегічних вимог підприємства та конкурентного середовища.

Виробничі стратегії, як правило, спрямовані на вирішення деяких важливих завдань [1]:

- забезпечення необхідного обсягу виробництва продукції відповідної якості.
- ефективне та раціональне використання ресурсів.
- відповідне технічне та технологічне обладнання для виробничих процесів.
- оптимізація собівартості продукції.
- створення високого рівня організації роботи та відповідних умов праці.

Виробничі стратегії виникають під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Основними факторами, що визначають характеристики цієї стратегії, є: [1]:

- корпоративна, конкурентна та маркетингова стратегії;
- наявність ресурсів і ефективність їх постачання;
- техніко-технологічні можливості;
- забезпеченість кваліфікованим персоналом;
- фінансову спроможність підприємства;
- доступ до новітніх досягнень науково-технічного прогресу;

- державну технологічну, інноваційну та міжнародну політику тощо.

Найпоширеніші типи виробничих стратегій можна класифікувати таким чином [1]:

1. Стратегії, які використовують існуючі виробничі можливості. Основні заходи в рамках цієї стратегії включають: виробництво продукції з існуючими потужностями, модернізацію або реконструкцію заводів, реконструкцію виробничих процесів, кооперацію або спеціалізацію, підвищення ефективності використання ресурсів і зниження витрат, «вузьких місць». Це включає усунення. Забезпечити ефективну організацію виробничих процесів.

2. Стратегії створення нового виробництва. Ці стратегії включають такі заходи, як придбання нового обладнання, створення нових виробничих потужностей, які використовують наявні можливості, а також зміна організації та структури виробництва.

3. Стратегії зміни технологічних процесів. Вони передбачають впровадження нових методів і технологій виробництва, зміну рівня технології, використання нових матеріалів і підвищення рівня стандартизації.

4. Стратегії організації виробництва. Ці стратегії передбачають розробку заходів щодо визначення типу виробничої системи (проектна, серійна, масова), спеціалізації, диверсифікації та трансформації виробництва, ритмічності, оптимізації виробничого процесу, а також систем управління якістю та включає впровадження автоматизованого управління.

5. Стратегії планування корпоративного календаря.

Виробничі стратегії забезпечують розробку та впровадження довгострокових заходів контролю за виробничою діяльністю, а поточний контроль здійснюється за допомогою відповідних методів. Загалом управління виробничою діяльністю можна звести до управління «5М»: трудовими ресурсами, технікою, матеріалами, методами та грошима [1].

Сучасна практика управління виробничою діяльністю виділяє безліч методів і інструментів. Основні з них включають [1]:

1. Комп'ютерно-інтегроване виробництво (СІМ). Цей метод поєднує виробничі потужності з відповідним програмним забезпеченням, що дозволяє автоматизувати виробничі процеси. СІМ підвищує ефективність, зменшує витрати на працю і кількість помилок, використовуючи постійний моніторинг інформації в реальному часі через датчики. Яскравим прикладом є склади компанії Amazon.

2. Управління точно-в-строк (Just-in-time). Ця філософія управління спрямована на зменшення логістичних витрат через постачання матеріалів точно в терміни, коли вони потрібні в виробничому процесі, без попереднього складування. Основні характеристики включають [1]:

- мінімізацію товарно-матеріальних запасів;
- співпрацю лише з надійними постачальниками;
- високий рівень організації планування та інформаційних потоків;
- високу якість готової продукції та логістичного обслуговування.

Хоча ця система оптимізує витрати, вітчизняні умови часто ускладнюють пошук надійних постачальників.

3. Ощадливе виробництво (Lean production). Ця концепція управління фокусується на зменшенні або усуненні непродуктивних витрат через орієнтацію на ринок та активну участь працівників. Основні види витрат, включають [1]:

- перевиробництво;
- надлишкові запаси;
- брак;
- зайві операції та обробка;
- простої та очікування;
- непотрібне транспортування;

- нереалізований потенціал працівників;
- нераціональне використання ресурсів.

4. ERP-системи (Enterprise Resource Planning). Це система управління виробничою діяльністю, яка забезпечує комплексне управління на основі спеціального програмного забезпечення. Системи ERP використовують модульні принципи та охоплюють усі важливі бізнес-процеси. Основні модулі зазвичай включають фінансовий менеджмент, виробництво, запаси, продажі та маркетинг, доставку, проекти, послуги та контроль якості [1].

Впровадження ERP-системи вимагає використання спеціального програмного забезпечення. В даний час основними постачальниками таких продуктів є Oracle, SAP і Microsoft [1]. ERP-системи дозволяють істотно підвищити ефективність і раціональність управління виробничим процесом і забезпечити інтеграцію всіх аспектів бізнесу в одну систему.

Література

Базова: [1; 2; 4; 8; 9; 10]

Тема 7. Організаційний план

Цілі та структура організаційного плану.

Організаційний план є важливим елементом бізнес-плану, який забезпечує чітке розуміння того, як функціонуватиме бізнес або проєкт на практиці. Його основна мета полягає в ефективній організації управлінських процесів, розподілі обов'язків та ресурсів, а також забезпеченні безперебійної роботи підприємства для досягнення стратегічних цілей. Правильно складений організаційний план допомагає забезпечити ефективність усіх процесів і злагодженість у роботі різних відділів компанії.

Основними завданнями, які слід врахувати під час розробки "Організаційного плану" бізнес-плану, є такі [9]:

- вибір форми власності – визначити найбільш оптимальну форму власності та організаційно-правову структуру підприємства;

- засновники та учасники – вказати засновників або учасників фірми, ключові положення статутної угоди; для корпорації – зазначити основних акціонерів і їхні частки в капіталі; для акціонерного товариства – показати, скільки та яких типів акцій буде випущено;

- керівний персонал – надати склад і коротку характеристику ключових керівників;

- розподіл обов'язків – обґрунтувати розподіл обов'язків серед основного управлінського персоналу; визначити умови та форми їх оплати праці;

- залучення консультантів – обґрунтувати необхідність залучення консультантів для виконання певних функцій у межах бізнес-проекту;

- кадрова політика – окреслити політику компанії щодо управління персоналом;

- організаційна структура – представити виробничо-технологічну структуру управління підприємством і оцінити її відповідність стратегічним цілям бізнесу;

- функції підрозділів – описати функції ключових підрозділів; структуру дочірніх підприємств та філіалів; взаємозв'язки між ними та головним офісом;

- організація взаємодії підрозділів – пояснити, як буде організовано роботу, координацію та взаємодію між службами і відділами підприємства;

- інформаційні системи – обґрунтувати потребу в автоматизованій системі управління або локальній інформаційно-обліковій мережі;

- етапи впровадження – скласти план основних етапів реалізації бізнес-проекту; зазначити терміни і вартість кожного етапу;

- правове забезпечення – представити правові аспекти функціонування підприємства та реалізації бізнес-проєкту відповідно до чинного законодавства.

Основними складовими блоками організаційного плану є [1]:

- обґрунтування форми власності – визначення організаційно-правової форми управління підприємницькою діяльністю або реалізацією бізнес-проєкту;

- управлінський персонал – обґрунтування потреби в основному керівному персоналі; організація, оплата та стимулювання праці;

- консалтингові потреби – визначення потреби в залученні консалтингових послуг для реалізації проєкту;

- організаційна схема управління – вибір організаційної структури, визначення кількості відділів і підрозділів, їх підпорядкування та організація роботи обслуговуючих служб (маркетинг, матеріальне забезпечення, збут, адміністрування тощо);

- календарний план – розробка графіка основних етапів організації бізнесу до початку реалізації підприємницького проєкту.

Зміст основних розділів організаційного плану.

Процес розробки організаційного плану зазвичай починається з обґрунтування вибору юридичної форми бізнесу. Вибір форми організації залежить від багатьох факторів, таких як специфіка галузі, в якій планується здійснювати діяльність, та особисті якості підприємця. Основними чинниками, які впливають на цей вибір, є [2; 9]:

1) Відповідальність – ставлення підприємця до можливої втрати особистого майна та забезпечення захисту інших учасників у разі провалу бізнес-проєкту.

2) Податок – відмінності податкових зобов'язань залежно від типу компанії.

3) Фінансові вимоги – співвідношення необхідного стартового капіталу та власних коштів підприємця.

4) Можливості для зростання бізнесу – наявність майбутніх планів розширення бізнесу.

5) Підприємницькі навички управління – чи має підприємець достатні знання та досвід, щоб керувати всіма аспектами бізнесу

6) Ефективність управління – реагування на зміни зовнішнього бізнес-середовища?

7) Складність ліквідації компанії – наскільки важко припинити діяльність у разі банкрутства.

В організаційному плані необхідно:

- пояснити причини вибору конкретної юридичної форми бізнесу;
- підкреслити потенційні переваги такого рішення;
- описати можливі перспективи зміни юридичного статусу фірми.

Якщо компанія створюється у формі господарського товариства, обов'язково слід пояснити умови її заснування. У випадку з акціонерним товариством, потрібно вказати кількість та тип акцій, які планується випустити, а також надати інформацію про членів ради директорів, включаючи їхні прізвища та адреси. Копії необхідних юридичних документів зазвичай додаються до бізнес-плану як додатки. Крім того, в організаційному плані важливо описати потреби підприємства в персоналі. Для цього всю роботу, яка буде виконуватися на підприємстві, слід розподілити на окремі частини: функції, напрямки діяльності та конкретні завдання.

Цей процес часто виконується через створення так званого "дерева цілей" компанії: спершу визначають загальні цілі, а потім розбивають їх на конкретні, більш деталізовані завдання. Після складання повного переліку функцій і завдань можна оцінити, скільки працівників і якої кваліфікації знадобиться для їх виконання. На основі цієї інформації розробляються кваліфікаційні вимоги, посадові інструкції та формується штатний розклад.

В організаційному плані важливо приділити особливу увагу характеристиці власників бізнесу та керівної команди, визначити, кого саме потрібно описати, а також як це зробити. До ключових осіб, яких варто включити в цей розділ, зазвичай належать [4]:

- підприємці-засновники, які виступають ініціаторами створення бізнесу;
- активні інвестори, які вносять фінансові вкладення в новостворену компанію;
- провідні менеджери, включаючи керівників відділів маркетингу, фінансів, технічних напрямків та інших ключових підрозділів;
- зовнішні консультанти та експерти, які залучаються для вирішення специфічних або складних завдань.

Одним з важливих питань, яке виникає під час розробки цього розділу, є визначення того, кого саме з зовнішніх фахівців варто залучити та для яких функцій. Для відповіді на це питання зазвичай складається матриця управлінських здібностей, що допомагає визначити ті управлінські завдання, які можуть потребувати допомоги зовнішніх консультантів або експертів.

Під час розробки організаційного плану особливу увагу необхідно приділити представленню інформації про керівний склад фірми та власників бізнесу. Важливо не лише надати інформацію про кожного ключового управлінця, але й показати, як їхні навички, кваліфікація та досвід співвідносяться з вимогами фірми для досягнення успіху.

У процесі підготовки підрозділу "Власники бізнесу, команда менеджерів і зовнішні консультанти" слід враховувати різні варіанти подачі інформації [9]:

1. У деяких випадках достатньо надати загальні відомості про рівень кваліфікації та професійні досягнення кожного керівника.
2. Однак частіше необхідно створити коротку біографічну довідку для кожного ключового члена команди. У ній особливо акцентують увагу на

попередньому досвіді та досягненнях, що свідчать про здатність ефективно виконувати покладені обов'язки. Повні характеристики керівників і їхні обов'язки зазвичай подаються в додатках, але якщо окремі досягнення мають значний вплив на потенційних інвесторів, їх можна включити в основний текст бізнес-плану.

Важливою складовою цього розділу є баланс досвіду команди. Інвестори звертають увагу не тільки на індивідуальні здібності кожного керівника, але й на те, як гармонійно працює команда в цілому. Тому необхідно продемонструвати, що управлінська команда володіє знаннями і досвідом, достатніми для ефективного функціонування бізнесу [1].

Крім того, в організаційному плані обов'язково має бути подана організаційна схема управління фірмою. Це графічне зображення структури фірми, яке дозволяє чітко зрозуміти ієрархію підпорядкування, розподіл функцій і координацію діяльності між підрозділами.

Процес розробки схеми організації управління складається з кількох етапів [2]:

1. Спершу необхідно визначити основні функції фірми. За потреби ці функції можуть бути деталізовані на підфункції.

2. Наступним кроком є створення переліку організаційних одиниць (цехи, відділи, служби), що відповідатимуть за виконання конкретних функцій.

3. Потім розробляється матриця типу "функції – організаційні одиниці". Коли певний підрозділ відповідає за виконання конкретної функції, в таблиці робиться відповідна позначка. Це дозволяє чітко розподілити відповідальність за кожну функцію між підрозділами.

4. На останньому етапі створюється організаційна структура управління, де відображено всі підрозділи фірми, їх ієрархію та зв'язки між ними. До цього

схематичного креслення додається пояснювальний текст, що розкриває деталі організації бізнесу.

При розробці такої схеми необхідно дотримуватись кількох важливих принципів [5]:

- усі функції мають бути розподілені між підрозділами, щоб уникнути невиконаних завдань;
- за кожну функцію відповідає тільки один підрозділ, аби уникнути дублювання та плутанини;
- кількість підлеглих у керівника не повинна перевищувати 5-6 осіб, що полегшує контроль та управління процесами.

Цей структурний підхід до організації роботи фірми забезпечує чітке розуміння ролей кожного підрозділу та ефективну координацію всіх функцій для досягнення стратегічних цілей бізнесу.

У процесі розробки розділу "Організаційна схема управління" важливо звернути увагу на кілька ключових аспектів [1]:

1) Організаційна схема повинна бути узгоджена з рішеннями, прийнятими у попередніх розділах бізнес-плану. Це стосується структури збуту (відображеного у маркетинговому плані) та виробничих технологій і підрозділів (у виробничому плані).

2) Схема повинна відображати розподіл повноважень та обов'язків між власниками бізнесу і управлінською командою. Вона має повністю відповідати принципам управління, що зафіксовані в установчих документах фірми.

Розділ "Кадрова політика і стратегія" організаційного плану має на меті дати читачеві бізнес-плану уявлення про підходи фірми до вирішення кадрових питань. У цьому розділі слід пояснити, як компанія планує здійснювати підбір, навчання і оплату праці персоналу. Зокрема, необхідно висвітлити:

- терміни формування штатного складу фірми;

- стандарти та процедури відбору співробітників;
- структуру заробітної плати, пільги, премії та участь працівників у розподілі прибутку.

Окремо варто описати механізми мотивації та заохочення управлінського персоналу.

Особливості організаційного плану.

Організаційний план є одним із ключових елементів бізнес-плану, який детально описує структуру підприємства, управлінську і кадрову політику, а також основні аспекти, пов'язані з розподілом обов'язків, відповідальності та координацією діяльності всіх підрозділів і співробітників. Він допомагає не тільки сформулювати уявлення про функціонування бізнесу, але і слугує дороговказом для керівників у процесі реалізації бізнес-стратегії.

Однією з основних особливостей організаційного плану є його відповідність обраній юридичній формі підприємства. Від цього залежить структура управління, система підпорядкування, а також обсяг відповідальності власників і менеджменту. Наприклад, приватне підприємство або товариство з обмеженою відповідальністю може мати простішу організаційну структуру, оскільки відповідальність розподілена між декількома учасниками. Водночас для акціонерного товариства потрібна складніша структура управління, включаючи раду директорів, акціонерів та наглядову раду, які виконують ключові функції контролю і управління [8].

Ключовим аспектом організаційного плану є визначення кількості співробітників, їхньої кваліфікації, а також посадових обов'язків і функцій кожного з них. Це включає не лише опис ролей у керівництві, а й розробку чіткої ієрархії підпорядкування. Важливо, щоб кожен працівник усвідомлював свої завдання, а також розумів, до кого звертатися у випадку виникнення проблем або

для прийняття ключових рішень. Це сприяє підвищенню ефективності роботи і мінімізує ймовірність конфліктів через перетин повноважень.

Організаційний план також охоплює питання створення відділів та інших структурних підрозділів підприємства, їхнього взаємозв'язку і координації. Залежно від масштабу підприємства, ці підрозділи можуть включати відділи виробництва, маркетингу, фінансів, обліку, управління персоналом, логістики тощо. Важливою складовою плану є розподіл функцій між цими підрозділами та визначення їхньої відповідальності за конкретні напрямки діяльності. Це забезпечує прозорість у роботі підприємства та дозволяє керівництву контролювати кожен етап реалізації бізнес-проєкту.

Ще однією важливою характеристикою організаційного плану є кадрова політика компанії. Це стосується питань підбору, навчання і мотивації персоналу, що особливо важливо на етапі розвитку бізнесу. У цьому розділі розкривається, як компанія планує залучати і утримувати кваліфікованих співробітників, а також які методи будуть використовуватися для стимулювання їхньої роботи. Важливо визначити стратегію добору персоналу, процедури адаптації нових працівників, програми їхнього навчання та професійного розвитку. Окрім цього, організаційний план повинен містити інформацію про заохочувальну систему, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні винагороди, наприклад, премії, бонуси, пільги, можливості кар'єрного росту та професійного розвитку.

Не менш важливою є система контролю та оцінки ефективності роботи співробітників. Це дозволяє керівництву підприємства своєчасно виявляти слабкі місця у функціонуванні окремих підрозділів і вживати заходів для їхнього усунення. В організаційному плані повинні бути прописані чіткі критерії оцінки продуктивності, а також механізми зворотного зв'язку для працівників.

Якщо бізнес потребує залучення фахівців із зовнішнього середовища для вирішення складних або специфічних завдань (наприклад, юридичних,

податкових, технічних або маркетингових консультацій), це повинно бути детально відображено у плані. Варто висвітлити, чому залучення зовнішніх консультантів є необхідним, які конкретні функції вони виконуватимуть і який вплив це матиме на загальну діяльність підприємства.

Одним з останніх елементів організаційного плану є опис ризиків, пов'язаних із управлінням підприємством. Це можуть бути ризики, пов'язані з людським фактором, наприклад, недолік кваліфікації або досвіду працівників, а також ризики, пов'язані з організаційною структурою, коли недостатньо чіткий розподіл повноважень і відповідальності може призвести до неефективного управління. Організаційний план повинен включати стратегії зниження цих ризиків, а також механізми швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх процесах компанії.

Загалом, організаційний план є фундаментальною частиною бізнес-плану, яка забезпечує структурованість і системність у підході до управління підприємством. Він допомагає уникнути хаосу і неузгодженостей, забезпечує ефективне використання ресурсів і сприяє досягненню поставлених цілей.

Вибір організаційної структури.

Організаційна структура управління — це система організації співробітників компанії для виконання встановлених виробничих і адміністративних завдань, що стоять перед бізнес-проектами. Існує кілька типів організаційних структур, які залежать від таких факторів, як характеристики компанії, розмір компанії, тип виробництва, рівень автоматизації, кількість працівників, кваліфікація, стратегії розвитку та технологічні процеси.

Процес створення організаційної структури для управління підприємницьким проектом зазвичай бере початок з аналізу існуючих схем управління подібними бізнес-процесами чи суб'єктами підприємництва. Для цього можна використовувати архівні методики, засновані на вивченні

документації існуючої системи управління або методи дослідження, включаючи опитування та інтерв'ювання працівників апарату управління.

Слід зазначити, що розробка організаційної структури управління є досить складним і часовитратним процесом, що включає кілька етапів [2]:

Етап 1: Створення концепції управління суб'єктом бізнесу. На цьому етапі визначається загальна мета та стратегічні цілі підприємства.

Етап 2: Аналіз аналогічних організаційних структур суб'єктів бізнесу. Проводиться детальне дослідження поточної структури підприємства та аналогічних структур конкурентів або галузевих лідерів.

Етап 3: На основі проведеного аналізу розробляється перший варіант нової організаційної структури, який враховує стратегічні цілі підприємства та результати аналізу.

Етап 4: Визначення конкретних змін, які необхідно внести в існуючу систему управління для переходу до нової організаційної структури.

Етап 5: Для оцінки ефективності нової структури створюється модель її роботи, яка дозволяє визначити сильні та слабкі сторони.

Етап 6: Вибір та обґрунтування варіанту нової чи вдосконалення існуючої оргструктури. На основі результатів моделювання обирається оптимальний варіант організаційної структури.

Етап 7: Складається детальний план впровадження нової структури, який включає в себе заходи, відповідальних осіб та терміни виконання.

Етап 8: Регулювання, уточнення. Протягом впровадження нової структури можуть виникати необхідність внесення коригувань та уточнень. Передбачає постійний моніторинг і адаптацію структури до змін у зовнішньому середовищі.

Загальним показником для оцінки ефективності організаційної структури в корпоративному управлінні (або в управлінні підприємницьким проєктом) є

інтегральний показник ефективності організаційної структури. Його можна розраховувати за формулою:

$$K = \frac{1 - V_y \times Ч \times Ч_{уп}}{ФВ \times Ч \times ФО} \quad (7.1)$$

де V_y — управлінські витрати на одного співробітника управлінського апарату, грн; $Ч$ — персонал підприємства, загальна чисельність осіб; $Ч_{уп}$ — частка керівників в загальній чисельності працівників, %; $ФВ$ — фондівіддача основних засобів, грн; $ФО$ — фондоозброєність персоналу, грн/ос [2].

Ця формула дозволяє оцінити ефективність управління, враховуючи витрати на управлінський апарат та продуктивність основних фондів.

Крім того, важливо враховувати, що до основних вимог раціонального формування організаційної структури управління належать [2]:

- оптимальність — забезпечення мінімальної кількості управлінських рівнів;
- оперативність — можливість швидкого ухвалення рішень, їх передача на нижчі управлінські рівні, а також чіткий розподіл прав і відповідальності;
- економічність — раціональне розподілення управлінської праці при мінімальних витратах на управління.

У розділі «Організаційний план» бізнес-плану також зазначається правомірність вибору форми власності (індивідуальна, колективна, комунальна, державна, змішана) та організаційно-правової форми (ФОП, товариство, кооперативне або орендне підприємство) [9]. Цей розділ має на меті пояснити причини вибору тієї чи іншої форми бізнесу, висвітлити можливі переваги та пояснити можливі зміни правового статусу в майбутньому.

Визначення потреби в управлінському персоналі.

Важливою частиною організаційного плану є розділ «Ключовий управлінський персонал». У цьому розділі бізнес-плану повинні бути детально розглянуті основні сильні і слабкі сторони управлінської команди, оскільки ці співробітники відповідають за успіх бізнес-проекту. Щоб забезпечити успіх

проєкту необхідно вирішити, яких фахівців із певним профілем, підготовкою та досвідом слід залучити.

Для цього необхідно розбити всі функції компанії на окремі складові, такі як функції, завдання та конкретні види діяльності. Цього можна досягти шляхом створення «дерева цілей», яке переводить загальні цілі компанії в підцілі, а потім у конкретні функції, завдання та заходи, що забезпечують їх досягнення [9]. Після розробки детального переліку заходів необхідно повернутися від деталей до загальної картини і розділити всі види діяльності на сфери відповідальності, такі як виробництво, маркетинг, фінанси, людські ресурси тощо. Це є основою для підготовки посадової інструкції та детальної специфікації.

Посадова інструкція повинна детально описувати завдання, всі специфікації та кваліфікаційні вимоги і може бути включена в якості додатку до бізнес-плану. Для кожного члена управлінської команди слід включити коротку біографію та опис обов'язків. Біографія повинна зосереджуватися на кваліфікації, досвіді та досягненнях кандидата, які повинні продемонструвати, що кандидат може ефективно виконувати завдання, покладені на нього в рамках проєкту [8].

У цьому розділі також слід згадати рівень заробітної плати та додаткові винагороди для ключових керівників. Розподіл часток статутного капіталу може здійснюватися керівництву товариства. Також рекомендується зазначити співвідношення чисельності працівників керівних і керівних посад до чисельності працівників інших категорій.

Якщо виконання окремих управлінських функцій неможливе власними силами персоналу, необхідно обґрунтувати потребу у залученні зовнішніх консультантів і спеціалістів, які мають відповідну експертизу.

**Форма для планування управлінських можливостей суб'єкта
підприємницької діяльності**

Основні функції управління	Забезпечується персоналом	Необхідна зовнішня допомога	Спосіб отримання зовнішньої допомоги	
			підвищення кваліфікації персоналу	запрошення консультантів
Бухгалтерський облік				
Оподаткування				
Планування				
Організація діяльності				
Управління фінансовими ресурсами				
Управління персоналом				
Управління товарорухом				
Управління витратами				
Ціноутворення				
Юридичні питання				
Страхування				

Джерело: [2].

Зовнішні консультанти не тільки безпосередньо допомагають у реалізації проєкту, але й виявляються більш економічно вигідними, оскільки утримання штатного персоналу передбачає постійну виплату заробітної плати. Крім того, їх участь може підвищити привабливість проєкту для потенційних інвесторів. Консультанти допомагають налагоджувати ділові відносини, виявляти потенційних інвесторів і залучати фінансування.

Календарний план-графік реалізації підприємницького проєкту.

При створенні нового відділу або виконанні великого проєкту календарне планування зазвичай є основним підготовчим етапом до виконання бізнес-проєкту. Такий план повинен містити інформацію про основні етапи, їх

послідовність, терміни виконання та передісторію важливих подій, які сприятимуть підготовці до початку проєкту та досягненню поставлених цілей. Ці етапи включають [9]:

- Заовлення сировини та матеріалів.
- Завершення дизайну продукту.
- Отримання необхідних дозволів та дозволів, пов'язаних з реалізацією проєкту.
- Пошук необхідних приміщень, будівництво або оренда, розробка планів розміщення будівель і споруд, монтаж обладнання, його випробування, випуск пробних партій продукції.
- Знаходження та навчання людей, для того аби вони виконували завдання в рамках проєкту.

Такий план допомагає структуровано підготувати проєкт до впровадження.

Таблиця 7.2

Календарний план-графік реалізації проєкту

№ п/п	Зміст етапів	Період реалізації, номер місяця з початку виконання робіт					Вартість етапу, грн
		1	2	3	...	n	
1							
2							
3							
..							
n							
Всього, грн:							

Джерело: [10].

Узагальнюючим показником оцінки економічної ефективності сформованої організаційної структури управління бізнес-проєктом є інтегрований показник ефективності оргструктури, який характеризується системою трьох показників [10]:

$$E_{\varepsilon} = \begin{cases} \varepsilon \\ p(\varepsilon) \\ c[c(\varepsilon); p(\varepsilon)] \end{cases}, \quad (7.2)$$

де ε – корисний ефект; $p(\varepsilon)$ – вірогідність досягнення корисного ефекту; $c[c(\varepsilon);p(\varepsilon)]$ – витрати на досягнення корисного ефекту із заданою вірогідністю.

Представлення інформації у вигляді календарного плану є дуже зручним, оскільки дозволяє [9]:

- передбачити всі необхідні роботи, без яких реалізація проєкту не може відбутися.

- організувати всі роботи у певній послідовності відповідно до загального терміну, необхідного для їх виконання перед початком реалізації проєкту.

- оцінити час, потрібний для підготовки проєкту.

- передбачити загальні витрати на підготовчі роботи.

- розподілити капіталовкладення по етапах підготовки, що дозволяє залучати фінансування поступово, а не одноразово, що може суттєво зменшити витрати на обслуговування, наприклад, банківських кредитів.

Також важливо підкреслити правові аспекти діяльності в організаційному плані. Тобто відомості про реєстрацію суб'єктів господарювання, умови та особливості цього процесу, установчі документи, форми власності, правові обмеження, особливості оподаткування тощо. Необхідно також вказати назву будь-яких державних або місцевих нормативних законів, які впливають на реалізацію вашого бізнес-проєкту, наприклад місцеві вимоги до реєстрації.

Література

Базова: [1; 2; 4; 5; 8; 9; 10]

Тема 8. Фінансовий план та бюджетування

Значення, зміст і технологія розробки фінансового плану.

Фінансове планування є важливою частиною бізнес-планування, тому що його головна мета — узагальнити у вартісній формі важливі аспекти всіх

попередніх розділів та обґрунтувати економічну доцільність реалізації бізнес-проєкту.

Цей розділ привертає особливу увагу з кількох причин:

- він узагальнює результати розробки інших розділів у фінансовій формі;
- визначає, скільки інвестицій потрібно для бізнесу;
- обґрунтовує висновки про економічну доцільність проєкту.

Розрахунки у фінансовому плані повинні надати чіткі відповіді на ключові запитання, які можуть виникнути у підприємця, потенційних інвесторів та кредиторів [8]:

- Яким чином компанія планує залучати фінансові ресурси і на що будуть витрачені?

- Як поточні фінансові потреби компанії співвідносяться з рухом готівки?

- Який буде фінансовий стан компанії на кінець прогнозованого періоду?

- Чи зможе підприємець виконати свої зобов'язання?

- Чи здатний підприємець ефективно використовувати отримані кошти для своєчасного погашення боргів і забезпечення належного прибутку на вкладений капітал?

При розробці цього розділу бізнес-плану важливо врахувати кілька його особливостей [4]:

1. Фінансовий план є найменш гнучким елементом бізнес-плану, оскільки він має включати певний набір фінансових документів, таких як таблиці та графіки, кожен з яких повинен мати стандартний формат. Жорсткі вимоги до оформлення цих документів зумовлені необхідністю дотримуватися єдиної методики розрахунків фінансових показників. Це дозволяє потенційним інвесторам або кредиторам самостійно провести аналіз фінансової інформації, оцінити фінансовий стан компанії та прийняти рішення щодо інвестицій у проєкт.

2. Інвестори і кредитори зазвичай вимагають, щоб фінансовий план був розрахований на три роки, причому перший рік повинен містити щомісячні показники, а другий і третій — щоквартальні.

3. Фінансовий план повинен бути узгодженим з іншими розділами бізнес-плану. Наприклад, якщо в маркетинговому плані йдеться про проведення масштабної рекламної кампанії, це повинно знайти відображення в плані доходів і витрат. Також важливо враховувати сезонність продажів при проектуванні готівкового потоку.

4. Враховуючи, що будь-який фінансовий аналіз майбутніх показників завжди міститиме певний рівень невизначеності, доцільно розробити кілька сценаріїв розвитку подій. Рекомендується створити принаймні дві версії фінансових показників. Один базується на консервативних припущеннях, а інший розглядає максимальний потенціал компанії [2].

5. З фінансової точки зору важливо звернути увагу на достовірність наданої інформації. Від якості первинних даних безпосередньо залежить точність фінансових розрахунків. Щоб оцінити відповідність фінансових показників у бізнес-плані, інвестори часто проводять власні дослідження. Якщо фінансові дані суттєво відрізняються від середніх по галузі, слід надати детальні причини розбіжностей.

Мета і реквізити створення фінансового плану визначають його зміст, структуру, рівень деталізації. Фінансове планування складається з таких основних напрямків: [2]:

- план доходів і витрат;
- план грошових надходжень і виплат;
- плановий баланс.

Крім основних показників цих підрозділів, у фінансовому плані повинні бути вказані припущення, на яких базуються ці розрахунки. Важливо чітко та

коротко викласти всі ці припущення в основній частині вашого фінансового плану, тому що без цих припущень розрахунки не мають практичного сенсу. Тільки після детального аналізу цих припущень можна оцінити їх достовірність. Усі фінансові звіти базуються на цих прогнозах, тому вони є важливою частиною фінансового планування.

Для існуючих компаній важливо включити тенденції найважливіших фінансових показників за останні кілька років (принаймні три роки). Копії відповідної фінансової звітності повинні бути надані як додаток.

Надійний фінансовий план не тільки приваблює інвесторів і кредиторів, але й допомагає оцінити розвиток компанії після її початку діяльності. Крім того, фінансове планування часто є основою для створення детальних поточних бюджетів. Тому фінансовий план має бути керівним документом, який чітко визначає, де, коли та як буде залучено та використано необхідний капітал.

Стратегія фінансування.

Стратегія фінансування бізнес-проектів полягає у визначенні джерел привабливості інвестиційних ресурсів. Інвестиційні ресурси поділяються на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх джерел належать [2, 9]:

- Статутний капітал підприємства.
- Резерви, додатковий капітал від переоцінки активів, фонди спеціального призначення, створені в процесі розподілу прибутку, накопичені резерви, такі як нерозподілений прибуток.
- Амортизаційні відрахування.
- Частка пожертв від власників.
- Страхове покриття.

Переваги внутрішніх інвестиційних джерел включають легкість і швидкість залучення, вищий прибуток на інвестований капітал (оскільки немає витрат на фінансування, пов'язаних із виплатою відсотків), і збереження контролю над

компанією в руках власників. Проте його недоліки зумовлені обмеженою привабливістю капіталу та неможливістю самостійно контролювати ефективність його використання.

Зовнішні джерела фінансування включають [2]:

- позики;
- надходження від продажу випущених цінних паперів (акцій, облігацій);
- державна субвенція;
- безповоротна фінансова допомога.

Перевага зовнішніх джерел полягає в можливості залучення великих обсягів капіталу та можливості самостійно контролювати ефективність його використання. Однак до недоліків можна віднести складність і тривалість процесу придбання, вартість залучення коштів і ризик втрати контролю над компанією при випуску акцій.

Кінцевою метою проектування структури джерел інвестування є оптимізація джерел інвестування з метою максимізації прибутку від інвестиційної діяльності та забезпечення фінансової стійкості підприємства. На практиці зазвичай використовується більш гнучке змішане фінансування (акціонерний і борговий капітал).

Залучення зовнішніх джерел фінансування може нести певні ризики для ініціатора підприємницької діяльності. Наприклад, використання кредитних ресурсів супроводжується необхідністю виплати відсотків, що призводить до зростання собівартості продукції та зниження її конкурентоспроможності. Аналогічна проблема виникає при продажу облігацій, проте в цьому випадку ситуація ускладнюється тим, що відсотки власникам облігацій необхідно виплачувати в чітко встановлені терміни. У банківських кредитах, якщо платежі можуть бути продовжені або відстрочені, затримки виплати облігацій можуть завдати серйозної шкоди діловій репутації ініціатора [9].

Випуск простих акцій також має свої особливості. Окрім виплати дивідендів новим акціонерам, це також змінює структуру статутного капіталу. Нові акціонери отримують право брати участь в управлінні акціонерним товариством і претендувати на частку в активах товариства. Це означає, що засновники можуть втратити контроль над компанією. Подібні проблеми виникають при випуску привілейованих акцій. Власникам привілейованих акцій гарантується право на отримання фіксованих дивідендів, що виплачуються з резервів, у разі дефіциту грошових коштів.

Однак зосередження лише на внутрішніх джерелах фінансування також має той недолік, що може знизити ефективність діяльності компанії. Це пояснюється феноменом фінансового левериджу, який підвищує прибутковість власного капіталу за рахунок використання позикових коштів.

Щоб виконати розрахунок, потрібно визначити наступну формулу для ключових фінансових показників, пов'язаних з фінансовим важелем, і застосувати її крок за кроком: Нижче наведено опис і приклад формули [1; 2; 4]:

1. Чистий прибуток від реалізованих інвестицій (НРЕІ):

$$\text{НРЕІ} = \text{БП} + \text{Кр}, \quad (8.1)$$

де БП — балансовий дохід до оподаткування; Кр — відсотки за кредит.

2. Економічна рентабельність активів (ЕР):

$$\text{ЕР} = \frac{\text{НРЕІ}}{\text{А}}, \quad (8.2)$$

де А — підсумковий баланс (активи).

3. Комерційна маржа (КМ):

$$\text{КМ} = \frac{\text{НРЕІ}}{\text{ВР}}, \quad (8.3)$$

де ВР — прибуток від продажів.

4. Коефіцієнт перерахунку (КП):

$$\text{КП} = \frac{\text{ВР}}{\text{А}}, \quad (8.4)$$

де КТ характеризує коефіцієнт оборотності активів.

5. Рентабельність власного капіталу (РВК):

$$РВК = \frac{НРЕІ - Кр - П}{А} = \frac{БП - П}{А} = \frac{ЧП}{А} , \quad (8.5)$$

Якщо компанія використовує лише власний капітал, то

$$РВК = \frac{БП - 0,3БП}{А} = \frac{0,7БП}{А} = 0,7ЕР , \quad (8.6)$$

Якщо вона використовує позичковий капітал, то

$$РВК = 0,7ЕР + ЕФВ , \quad (8.7)$$

де ЕФВ — ефект фінансового важеля.

6. Середньозважена вартість капіталу (СВК):

$$СВК = \sum_{i=1}^n (СВ_i \times Ч_i) , \quad (8.8)$$

де СВ_і — середня вартість фінансування і-го джерела; Ч_і — частка коштів, зібраних з і-го джерела.

Для банківських позик:

$$СРСП = \sum_{i=1}^n (ПР_i \times Ч_i) , \quad (8.9)$$

де П_і — відсотки за і-ю позикою.

Для простих акцій:

$$СВ_i = \frac{Д_{ЗА}}{М_{ЗА} + НП} , \quad (8.10)$$

де Д_{за} — дивіденд, М_{за} — сума готівки від акцій, НП — нерозподілений прибуток.

Для привілейованих акцій:

$$СВ_i = \frac{Д_{ПА}}{М_{ПА}} , \quad (8.11)$$

де Д_{па} — дивіденди, М_{па} — кошти від привілейованих акцій.

7. Диференціал (Диф):

$$D_{\text{Диф}} = 0,7(EP - СВК) \quad (8.12)$$

Диференціал показує різницю між економічною прибутковістю капіталу та скоригованою на податки середньозваженою вартістю капіталу.

8. Плече фінансового важеля (ПФВ):

$$\text{ПФВ} = \frac{\text{ПК}}{\text{ВК}}, \quad (8.13)$$

де ПК — позичковий капітал, ВК — власний капітал.

9. Ефект фінансового важеля (ЕФВ):

$$\text{ЕФВ} = D_{\text{Диф}} \times \text{ПФВ} \quad (8.14)$$

Якщо СВК = EP то ефекту фінансового важеля немає, і потрібна зміна структури капіталу.

10. Критичне значення НРЕІ (НРЕІ_{крит}):

$$\text{НРЕІ}_{\text{крит}} = EP \times A \quad (8.15)$$

Це значення вказує, коли середньозважена вартість капіталу дорівнює економічній рентабельності.

Розрахунок цих показників корисний не тільки для аналізу прибутковості компанії та оцінки ефективності використання капіталу, але й для оцінки впливу боргового фінансування на рентабельність капіталу та загальну фінансову стабільність компанії.

З наведених вище висновків про ефект фінансового левериджу можна виділити кілька важливих аспектів [9]:

- вартість обслуговування зовнішніх фінансових ресурсів (відсотки за кредитами або дивіденди за акціями) Якщо вона нижча за прибутковість, це буде сприяти збільшенню розміру диференціала. Це покращує структуру капіталу та підвищує ефективність використання власного капіталу. У таких ситуаціях залучення кредитних коштів є вигідним, оскільки це підвищує прибутковість власного капіталу.

- кредитне плече залежить від співвідношення боргу до власного капіталу. Для підвищення ефективності фінансового левериджу підприємствам необхідно забезпечити стабільне зростання власного капіталу. Це пояснюється тим, що це збільшує можливість отримання кредитних ресурсів без зайвих ризиків.

- надмірне залучення позичкових коштів без належного балансу між власним і позичковим капіталом підвищує фінансовий ризик. Збільшення позичкового капіталу може призвести до того, що витрати на його обслуговування зростуть, що підвищує загальне фінансове навантаження на підприємство і створює додаткові ризики для стійкості бізнесу.

- якщо компанія постійно збільшує свій позиковий капітал без достатнього збільшення власного капіталу, це призведе до втрати довіри з боку кредиторів та інвесторів. Зростання вартості боргу пов'язане з підвищеним ризиком для кредиторів, оскільки компанії можуть зіткнутися з проблемами виконання своїх зобов'язань. У результаті різниця зменшується, а загальне використання кредитних ресурсів стає менш ефективним.

Ці висновки підкреслюють важливість збалансованого підходу до залучення позичкових коштів та управління фінансовою структурою компанії для мінімізації ризиків і максимізації рентабельності.

План доходів і видатків.

План доходів і витрат є найважливішим фінансовим документом у структурі фінансового плану. Він відображає загальну суму очікуваних доходів і витрат компанії за певний період часу.

Метою складання плану є наочне відображення майбутньої діяльності компанії з точки зору її прибутковості, здатності до фінансової стійкості та активного ведення господарської діяльності.

Алгоритм створення цього плану полягає в тому, що різні категорії витрат поступово віднімаються від загального обсягу продажів товару. В результаті цих

розрахунків визначаються наступні показники: Валовий прибуток, операційний прибуток, прибуток до оподаткування, чистий прибуток. Загалом логіку планування можна пояснити так [2]:

- загальний обсяг продажів продукції (послуг) – це дохід, який компанія отримує від продажу продукції або надання послуг;

- собівартість проданих товарів (прямі витрати підприємства на виробництво та продаж продукту чи послуги) – включає прямі витрати, пов'язані з виробництвом та продажем продукту чи послуги;

- валовий прибуток – це різниця між загальним обсягом продажів продукту та вартістю проданих товарів. Це показує, який дохід компанія отримує від продажу продукту чи послуги до врахування операційних витрат;

- операційні витрати компанії – це витрати, які не є прямими виробничими витратами, але необхідні для забезпечення діяльності компанії, наприклад адміністрування, маркетинг, оренда та комунальні послуги;

- операційний прибуток – це прибуток, що залишився після вирахування операційних витрат із валового прибутку. Він показує фінансові результати основної діяльності підприємства;

- виплати відсотків за позику – це витрати, пов'язані з обслуговуванням боргу;

- прибуток до оподаткування – це операційний прибуток за мінусом процентів за кредит. Це сума, з якої фірма повинна сплатити податки.

- податок на прибуток – це частина доходу, яка використовується для сплати податків;

- чистий прибуток – це сума, яка залишилася після сплати всіх витрат і податків. Він показує кінцеві фінансові результати діяльності підприємства.

План доходів та видатків фірми

Показник	Структура в середньому по галузі (у % до А)
А. Загальний обсяг продажу товарів	
Б. Собівартість проданих товарів – усього	
у тому числі:	
матеріальні витрати	
прямі затрати праці	
В. Валовий прибуток (рядок А – рядок Б)	
Г. Операційні витрати – усього	
у тому числі:	
заробітна плата персоналу (за виключенням прямих затрат 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 процентів за кредит	
Є. Чистий прибуток до сплати податків (рядок Д – рядок Е)	
Ж. Податок з прибутку	
З. Чистий прибуток (рядок Є – рядок Ж)	

Джерело: [8].

План доходів і витрат розробляється поетапно [8]:

1. Спочатку знайдіть середні показники для галузі, до якої належить компанія. Ці показники служать орієнтиром не тільки для розробки планів, а й для моніторингу фактичної фінансової діяльності. Відхилення від галузевих норм вимагає детального пояснення, що дозволяє підприємцю та інвесторам краще розуміти специфіку бізнесу. Дані для аналізу можна отримати зі статистичних звітів, фінансової звітності інших компаній, банків та торгових асоціацій.

2. Прогнози продажів продукції (послуг) компанії є важливим елементом, на якому базуються всі подальші фінансові розрахунки. Для цього використовуються дані з маркетингового плану, дослідження ринку, опитування клієнтів та консультації з експертами. Прогнози виконуються з розподілом по місяцях для першого року та по кварталах для наступних років. Ми рекомендуємо використовувати консервативний підхід, щоб уникнути переоцінки можливих результатів. Текстова частина плану повинна враховувати зміни в обсязі продажів через сезонні коливання, дисконтні кампанії тощо. Очікування зростання продажу на 15-20% має бути обґрунтоване галузевими показниками.

Таблиця 8.2

Прогноз обсягів продажу фірми

Показники	Значення показника за періодами планування		
	1-й рік	2-й рік	3-й рік
	помісячно	поквартально	поквартально
	1...12	I...IV	I...IV
Виріб А			
Кількість проданих виробів, од.			
Ціна за одиницю, грн			
Обсяг продажів, грн			
Виріб Б			
Кількість проданих виробів, од.			
Ціна за одиницю, грн			
Обсяг продажів, грн			
Виріб В			
Кількість проданих виробів, од.			
Ціна за одиницю, грн			
Обсяг продажів, грн			
Загальний сума продажів, грн			

Джерело: [9].

3. Прямі витрати на виробництво включають матеріальні витрати та оплату праці виробничого персоналу. Операційні витрати включають

заробітну плату адміністративного та допоміжного персоналу, орендну плату, комунальні послуги, офісні витрати, транспортні витрати, рекламу, страхування та амортизацію. Важливо врахувати можливі коливання витрат за місяцями, особливо у перші місяці діяльності.

4. Валовий прибуток розраховується як різниця між загальним обсягом продажів і собівартістю реалізованої продукції (прямими виробничими витратами).

5. Операційний прибуток розраховується шляхом віднімання операційних витрат від валового прибутку.

6. Розраховуються процентні платежі по кредиту.

7. Прибуток до оподаткування — це різниця між операційним доходом і позиками.

8. Податкові виплати визначаються згідно з законодавством.

9. Чистий прибуток розраховується як різниця між прибутком до оподаткування та сплаченим податком.

Аналіз критичних точок бізнес-проєкту.

Методика розрахунку критичної точки інвестиційного проєкту базується на визначенні точки беззбитковості. Точка беззбитковості відображає мінімальний обсяг виробленого або проданого продукту, при якому компанія не може отримати ні прибутку, ні збитків. Чим нижче це критичне значення, тим більша ймовірність того, що проєкт буде стійким, навіть якщо ринок збуту скоротиться, і відповідно зменшиться ризик для інвесторів.

Аналіз беззбитковості базується на моделюванні зв'язку між фінансовими результатами компанії та випуском і базується на концепції часткових витрат. Найбільш відомим підходом у цьому контексті є система «прямих витрат», за якою до виробничих витрат включаються лише певні

витрати, наприклад прямі та змінні витрати. Решта поточних витрат покривається за рахунок виручки від реалізації [2].

Важливим аспектом є розподіл змінних і постійних витрат. Змінні витрати змінюються залежно від обсягу виробництва, а постійні залишаються незмінними незалежно від обсягу виробництва. Граничний дохід (також відомий як маржа, внесок або валовий прибуток) визначається як різниця між продажами та змінними витратами. Цей показник відображає ту частину доходу, яка залишається для покриття постійних витрат і отримання прибутку [9].

Отже, точка беззбитковості досягається, коли граничний дохід дорівнює постійним витратам. Це дозволяє визначити, за яких умов проєкт не принесе збитків, що є важливим показником для інвесторів.

Аналіз беззбитковості базується на певних припущеннях, серед яких [2]:

- ціна за одиницю продукції, змінні витрати та постійні витрати залишаються незмінними;
- постійні витрати не залежать від змін у випуску;
- змінні витрати прямо пропорційні випуску продукції;
- існує лінійна залежність між загальними витратами та доходом, з одного боку, і випуском, з іншого боку;
- прогнозований обсяг виробництва знаходиться в межах певного діапазону;
- аналіз проводитиметься протягом одного року в умовах нормальної діяльності після досягнення запланованої потужності.

Основною метою аналізу беззбитковості є визначення моменту, коли загальний дохід від реалізації проєкту дорівнює загальним поточним витратам. Для цього ми використовуємо як алгебраїчний, так і графічний методи розрахунку точки беззбитковості.

Розрахунок точки беззбитковості для натуральних чисел алгебраїчними методами базується на такому рівнянні [9]:

$$ЗД = ЗВ, \quad (8.16)$$

де ЗД – загальний дохід, а ЗВ – загальні витрати. Цю формулу можна детально пояснити так [9]:

$$Ц_i \cdot N_6 = ПВ + ЗВ_i \cdot N_6, \quad (8.17)$$

де C_i – ціна одиниці товару (без ПДВ); N_6 – природне виробництво, яке досягає точки беззбитковості; ПВ – загальні постійні витрати, а $ЗВ_i$ – змінні витрати на одиницю продукції.

З цього рівняння отримуємо формулу для розрахунку обсягу беззбитковості:

$$N_6 = \frac{ПВ}{C_i - ЗВ_i}, \quad (8.18)$$

Аналіз беззбитковості проєкту має бути доповнений аналізом впливу ключових змінних, таких як вартість одиниці, питомі витрати та загальні витрати (постійні та змінні) на точку беззбитковості та похідні показники. Такий аналіз базується на даних, отриманих у рамках розрахунку точки беззбитковості, і може включати наступні напрямки [2]:

- визначення обсягу виробництва, необхідного для досягнення запланованого прибутку без зміни ціни за одиницю продукції;
- оцінка впливу зміни постійних витрат на показники беззбитковості;
- аналіз впливу збільшення або зменшення змінних витрат на точку беззбитковості;
- розрахунок ціни одиниці продукції, за якої можна отримати запланований прибуток для даної кількості продукції;
- оцінка додаткового обсягу виробництва або продажів, необхідних для покриття додаткових постійних витрат.

Такий аналіз дає змогу краще зрозуміти, як зміни у витратах і цінах впливають на фінансову стабільність і прибутковість проєкту.

Аналіз ключових моментів проєкту завершується розрахунком показника "сила впливу операційного важеля" (СВОВ). Цей показник відображає, наскільки зміна обсягу виробництва впливає на прибуток компанії. Формула для має такий вигляд [8]:

$$\begin{aligned} \text{СВОВ} &= \frac{\text{МД}}{\text{П}} = \frac{\text{ПВ} + \text{П}}{\text{П}} = \frac{\text{ПВ}}{\text{П} + 1} = \frac{\text{ВР} - \text{ЗВ}}{\text{П}} = \frac{\text{ВР} - \text{ЗВ}}{\text{ВР} - \text{ЗВ} - \text{ПВ}} \\ &= \frac{N \times \text{Ц}_i - \text{ЗВ}_i \times N}{N \times \text{Ц}_i - \text{ЗВ}_i \times N - \text{ПВ}} \end{aligned} \quad (8.19)$$

де СВОВ – вплив важеля керування; МД – маржинальний дохід; П – прибуток; ПВ – постійні витрати; ВР – валовий дохід; ЗВ – загальні змінні витрати; N – обсяг виробництва; Ц_i – ціна за товар; ЗВ_i – змінні витрати на одиницю продукції.

План грошових надходжень і виплат.

Навіть якщо перспективи прибутку сприятливі, план доходів і витрат не гарантує стабільної платоспроможності компанії. Бо доходи – це не прибуток. Сума доходів змінюється лише тоді, коли платіж фактично отримано або здійснено. Тому для підтримки платоспроможності компанії важливо враховувати ліквідність і управління грошовими потоками.

Продаж продукції чи послуг компанії не гарантує надходжень у касу чи на рахунок. Оплата товару зазвичай затримується, наприклад, при продажу в кредит. Крім того, підприємства часто оплачують свої рахунки трохи пізніше, а не одразу після їх надходження. Навіть якщо немає проблем з продажем продукту, може знадобитися короткострокове фінансування для покриття поточних витрат.

Необхідно враховувати такі моменти [8; 9]:

1. Графік надходжень і видатків повинен відображати надходження з усіх джерел, у тому числі:

- продаж акцій та цінних паперів;
- отримані кредити;
- продаж або ліквідацію корпоративних активів.

2. Незважаючи на те, що погашення основної суми боргу (за винятком відсотків) не включається до витрат, це фінансове зобов'язання та має бути включено до плану руху грошових коштів.

3. Коли компанія розширює свою діяльність, такі витрати, як запаси та витрати на робочу силу, можуть перевищувати дохід від продажу продукції, що призводить до дефіциту надходжень.

4. Плануючи грошові надходження та виплати можна:

- Визначити періоди дефіциту або профіциту.
- Розрахувати суму кредиту, необхідну для цих періодів.
- Вказати на що ці кошти будуть використані.
- Дізнатися умови повернення.

Основним завданням при складанні плану руху грошових коштів є визначення термінів надходжень і виплат грошових коштів з метою забезпечення ліквідності суб'єкта господарювання та наявності достатнього обсягу коштів для виконання його зобов'язань протягом планового періоду. Йдеться про коригування.

План надходжень і видач грошових коштів складається відповідно до методики складання Звіту про рух грошових коштів за формою фінансової звітності № 3 [7]. Касовий бюджет складається на основі плану доходів і видатків з урахуванням очікуваних грошових надходжень і змін у видатках. Якщо виплати протягом певного періоду перевищують доходи, компаніям слід розглянути можливість взяття короткострокових позик для розрахунків

з кредиторами. Якщо ваш дохід перевищить ваші платежі протягом іншого періоду, ці «додаткові гроші» можна використати для вигідних позик.

Для планування надходження та видачі готівки необхідно виконати такі дії [8]:

1. Визначити залишок готівки на початок першого місяця звітного періоду.

2. Розрахувати загальну суму розрахункової грошової виручки підприємства за кожний місяць. Це включає:

- дохід від реалізації продукції чи надання послуг;
- кошти отримані від дебіторів;
- грошові кошти від продажу акцій;
- інвестиції власників;
- позики тощо.

3. Обчислити загальну суму всіх необхідних щомісячних платежів компанії. Важливо включити всі можливі платежі, щоб уникнути пропущених платежів.

4. Визначити чистий грошовий потік кожного місяця як різницю між загальними грошовими надходженнями та загальними обов'язковими платежами. Якщо дохід перевищує платежі, грошовий потік буде позитивним. З іншого боку, якщо є від'ємний потік, він зазначається в дужках.

5. Розрахунок суми надходжень в кінці місяця. Для цього на початку кожного місяця до залишку додаються або віднімаються позитивні грошові потоки відповідного місяця.

Цей план допомагає забезпечити ефективне управління грошовими потоками та підтримку ліквідності компанії.

У рамках планування грошових потоків виникають труднощі з визначенням суми надходжень, яка має бути отримана та виплачена. Такі

розрахунки базуються на припущеннях, які не повинні бути надто оптимістичними. Щоб було достатньо грошей для оплати рахунків, доцільно створити фінансовий буфер або недооцінити свій грошовий потік. Основна частина плану внесення та зняття коштів повинна чітко вказувати всі припущення щодо методів збору, знижок, періодичних обсягів продажу тощо [9].

Необхідно мати на увазі, що діяльність новоствореного підприємства зазвичай супроводжується збитками. Тому перші кілька місяців фінансування може бути неможливим лише за рахунок внутрішніх ресурсів. На цьому критичному етапі важливо знайти шляхи залучення зовнішніх джерел фінансування. Підготовлений план руху грошових коштів допоможе вчасно спрогнозувати такі ситуації та підготувати необхідні документи для отримання кредиту.

Плановий баланс.

Баланс — це фінансовий документ, який упорядковує кошти компанії шляхом їх розподілу на активи та основні фінансові ресурси. Активи представляють склад і розташування ресурсів компанії, тоді як пасиви та зобов'язання відображають джерела коштів на певний момент часу [2]. Баланс показує співвідношення між економічними ресурсами компанії та зобов'язаннями.

Особливістю планового балансу в бізнес-плані порівняно з традиційним бухгалтерським балансом є те, що він складається з трьох частин, які дотримуються рівняння [2]:

Активи = Пасиви + Заборгованість перед власниками (акціонерами).

Активи — це ресурси, які контролює підприємство внаслідок попередніх подій, і їх використання має принести майбутні економічні вигоди [2].

Заборгованість — це заборгованість підприємства, яка виникла внаслідок минулих подій, і її погашення очікується через витрачання ресурсів, що втілюють економічні вигоди [2].

Власний капітал — це частина, яка залишається після вирахування активів компанії з її зобов'язань [2].

Усі облікові показники є миттєвими і відображають фінансовий стан компанії на певний момент часу, зазвичай наприкінці місяця, кварталу чи року.

Баланс складається з двох частин: активу і пасиву. До активів відносяться дані, що характеризують наявність і стан нерухомого майна, а до пасивів - джерело і мета його створення. Статті балансу подібні до активів або їх джерел, згрупованих разом і представлених однією сумою активів або пасивів у балансі. Наприклад, стаття "Товари" в активі відображає наявність товарно-матеріальних цінностей, що надходять для продажу, а стаття "Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці" в пасиві показує заборгованість перед працівниками. Однорідні статті групуються у відповідні розділи активу та пасиву балансу [2]. Плановий баланс у бізнес-плані має вертикальну структуру, оскільки права частина таблиці відображає дані балансу для всіх планових періодів. Такий баланс є важливим для інвесторів та розробників бізнес-плану, оскільки він показує: яку суму фінансових ресурсів планується витратити на активи, як буде фінансуватися придбання активів (джерела фінансування) і який обсяг зовнішніх фінансових ресурсів буде залучений.

Форма планового балансу

Показники	Значення показника за періодами планування, грн								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			поквартально			поквартально		
	1	...	12	I	...	IV	I	...	IV
АКТИВ									
I. Необоротні активи									
Незавершені капітальні інвестиції									
Основні засоби: залишкова вартість									
Первісна вартість									
Знос									
Довгострокові фінансові інвестиції									
Інші необоротні активи									
Всього за розділом I									
II. Оборотні активи									
Запаси:									
Виробничі запаси									
Готова продукція									
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги									
Інша поточна дебіторська заборгованість									
Поточні фінансові інвестиції									
Грошові кошти та їх еквіваленти:									
Витрати майбутніх періодів									
Інші оборотні активи									
Всього за розділом II									
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття									
ПАСИВ									
I. Власний капітал									
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення									
III. Поточні зобов'язання і забезпечення									
Короткострокові кредити банків									
Поточна кредиторська заборгованість									
Поточні зобов'язання									
Інші поточні зобов'язання									
Всього за розділом IV									
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття									
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ ПЕРЕД ВЛАСНИКАМИ									
Зареєстрований (пайовий) капітал									
Капітал у дооцінках									
Додатковий капітал									
Резервний капітал									
Нерозподілений прибуток									
Неоплачений капітал									
Вилучений капітал									

Джерело: [2].

Очікувані фінансові коефіцієнти.

Глибоке розуміння та ретельний аналіз планового балансу, плану доходів і витрат, а також плану руху готівки є необхідними умовами для прийняття зважених фінансових рішень. У процесі складання фінансового плану важливо враховувати, хто саме і з якою метою вивчатиме ці документи. Наприклад:

1) Кредитори, які будуть цікавитися здатністю новоствореної компанії виконувати свої боргові зобов'язання.

2) Інвестори, яких хвилює рівень поточної та майбутньої прибутковості компанії, а також ризики, пов'язані з її діяльністю.

3) Сам підприємець, якому важливо розуміти, як бізнес розвиватиметься з фінансової точки зору та які слабкі і сильні сторони можуть з'явитися.

Окремий фінансовий показник може дати обмежене уявлення про стан компанії. Однак, аналізуючи ці показники у взаємозв'язку, можна отримати більш повну картину фінансового стану. Ще глибше розуміння майбутньої ефективності бізнесу можна отримати, коли одночасно аналізуються дані планового балансу, плану доходів і витрат та плану руху готівки. Ці документи містять усі дані, необхідні для розрахунку фінансових показників [2].

Фінансові коефіцієнти – це відношення між різними бухгалтерськими показниками, які дозволяють як кредиторам і інвесторам, так і власникам бізнесу знайти відповіді на свої питання. Для цього потрібно [8]:

1) Порівнювати показники нової компанії з результатами інших подібних фірм або галузевими стандартами.

2) Спостерігати за динамікою зміни окремих показників протягом планового періоду.

Для підприємців важливо довести, що вони провели належний фінансовий аналіз. З цієї причини розрахунки та основні показники найважливіших фінансових показників зазвичай включають у фінансовий план.

Коефіцієнти ліквідності. Ліквідність компанії визначається її здатністю виконувати короткострокові зобов'язання, швидко конвертувати активи в готівку, повністю ліквідний актив [2]. Недостатня ліквідність може збільшити витрати на фінансування та призвести до неспроможності оплачувати наші рахунки або виплачувати дивіденди. Основні показники ліквідності:

1. Чистий оборотний капітал – формується за рахунок довгострокових коштів і не потребує погашення найближчим часом:

$$O_K = P_A - P_P, \quad (8.20)$$

де O_K – чистий оборотний капітал, P_A – поточні активи, P_P – поточні пасиви [8].

2. Коефіцієнт поточної ліквідності – показує відсоток поточних зобов'язань, які компанія може покрити своїми поточними активами. Його значення має бути більше за одиницю:

$$K_{ПЛ} = \frac{P_A}{P_P}, \quad (8.21)$$

де $K_{ПЛ}$ – коефіцієнт поточної ліквідності [8].

3. Коефіцієнт періодичної ліквідності – відношення найбільш ліквідних активів до короткострокових зобов'язань, що дозволяє точніше оцінити рівень ліквідності:

$$K_{ПЛ} = \frac{P_A - МР}{P_P}, \quad (8.22)$$

де $K_{ПЛ}$ – коефіцієнт періодичної ліквідності, $МР$ – матеріальні резерви [8].

Коефіцієнти платоспроможності. Платоспроможність означає здатність компанії виконувати свої довгострокові зобов'язання [2].

1. Коефіцієнт заборгованості – відображає частку позикових коштів у загальних активах компанії. Оптимальне значення не повинно перевищувати 50%:

$$K_3 = \frac{B}{A} \times 100\%, \quad (8.23)$$

де K_3 – коефіцієнт заборгованості, $З$ – загальна сума боргу, A – активи [8].

2. Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів – вказує на здатність компанії погасити борг за рахунок власного капіталу. Оптимальне значення – до 25%:

$$K_{\text{с.з.в.к.}} = \frac{З}{ВК} \times 100\%, \quad (8.24)$$

де $ВК$ – власний капітал [8].

Коефіцієнти рентабельності. Рентабельність характеризує здатність підприємства отримувати прибуток від інвестованого капіталу та відображає ефективність управління ним [2].

1. Коефіцієнт валового прибутку – вказує на рівень прибутковості продажів:

$$K_{\text{в.п.}} = \frac{ВП}{П} \times 100\%, \quad (8.25)$$

де $ВП$ – валовий прибуток, $П$ – обсяги продажу [8].

2. Коефіцієнт операційного прибутку – точніше відображає прибутковість операційної діяльності, оскільки не залежить від оподаткування:

$$K_{\text{о.п.}} = \frac{ОП}{П} \times 100\%, \quad (8.26)$$

де $ОП$ – операційний прибуток [8].

3. Коефіцієнт чистого прибутку – основний показник рентабельності, який відображає реальну прибутковість:

$$K_{\text{п.р.}} = \frac{Пр}{П} \times 100\%, \quad (8.27)$$

де $Пр$ – чистий прибуток [8].

4. Окупність інвестицій – характеризує ефективність використання капіталу з погляду отримання прибутку [1]:

$$O_i = \frac{Пр}{A} \times 100\% \quad (8.28)$$

5. Окупність власного капіталу – оцінює прибутковість інвестицій у бізнес [1]:

$$O_{в.к.} = \frac{Пр}{ВК} \quad (8.29)$$

При складанні фінансового плану необхідно враховувати, що стандартні (середньогалузеві) показники фінансових показників можуть істотно відрізнятися в залежності від сфери діяльності. Наприклад, у одній галузі може бути прийнятною висока довгострокова заборгованість, тоді як в іншій – ключовою є швидка окупність запасів. Оскільки кредитори та інвестори обов'язково враховують ці особливості, будь-які відхилення фінансових коефіцієнтів від середньогалузевих стандартів слід пояснити у фінансовому плані.

Аналіз фінансового стану компанії з використанням фінансових показників і підготовка планової фінансової звітності базуються на певних прогнозах і припущеннях. Тому важливо перевірити правильність початкових припущень, що здійснюється через аналіз чутливості. Цей аналіз спрямований на оцінку достовірності висновків, зроблених під час підготовки бізнес-плану. Процедура передбачає розрахунок кількох варіантів прогнозів, послідовно змінюючи ключові припущення та оцінюючи, як ці зміни впливають на майбутні фінансові результати компанії [8; 9].

Для уникнення помилок у процесі аналізу рекомендується змінювати лише одне припущення за раз, залишаючи інші фактори незмінними. Таким чином, підприємець може дослідити вплив кожного окремого припущення. У ході цього аналізу підприємець повинен визначити допустимі межі таких припущень.

Результати аналізу чутливості варто розглядати в контексті вже затверджених у бізнес-плані рішень. Цей підхід дозволяє виявити діапазон можливих змін у вихідних припущеннях, за межами якого реалізація проєкту стає проблематичною або не вигідною [1].

Оцінка ефективності інвестицій.

Здійснення інвестиційної діяльності повинно підкорятися принципу економічної доцільності, тобто досягнутий результат має перевищувати витрати, пов'язані з відповідними заходами. Оцінка ефективності інвестиційної діяльності є важливим етапом управлінського процесу і основою для прийняття рішень щодо вкладення коштів у певний проєкт. Важливо врахувати, що особливість інвестиційної діяльності полягає у часовому розриві між інвестиційними витратами і очікуваними доходами. Наприклад, капіталовкладення, здійснені у поточному році, можуть приносити дохід лише впродовж наступних кількох років.

У сучасній практиці виділяють дві основні групи показників оцінки ефективності інвестиційних проєктів: показники за даними бухгалтерського обліку та показники, що враховують знижки [1]. Перші передбачають просте зіставлення витрат та доходів без врахування впливу часу, тоді як другі оцінюють вартість грошей з урахуванням часових змін, що забезпечує точніший аналіз доцільності інвестицій.

1. Показники засновані на облікових оцінках:

- період окупності (Payback period, PP) – вказує період, протягом якого доходи від проєкту можуть покрити початкові інвестиції. Розрахунок виконується за такою формулою:

$$PP(PBP) = \frac{I}{ACF}, \quad (8.30)$$

де PP – період окупності, I – обсяг інвестицій, ACF – середньорічний грошовий потік [1].

- коефіцієнт ефективності інвестицій (Accounting rate of return, ARR) – відображає середню прибутковість капіталу. Формула:

$$ARR = \frac{\overline{ACF}}{I} \quad (8.31)$$

де ACF – середній грошовий потік, I – обсяг інвестицій [1].

Перевага цих показників полягає в простоті розрахунків, але вони не враховують зміни вартості грошей з плином часу.

2. Показники на основі дисконтованих оцінок:

Ці показники враховують елемент часу та знецінення грошової маси, що робить їх більш точними, але складнішими для розрахунку. Вони базуються на концепції часової вартості грошей і включають методи дисконтування грошових потоків.

Дисконтування — це метод визначення поточної вартості майбутніх грошових потоків. Точні розрахунки вимагають врахування прогнозованих доходів, витрат, структури капіталу, залишкової вартості активів і ставок дисконту [2].

Ставка дисконту – це відсоткова ставка, яка використовується для зменшення майбутніх грошових потоків до їх поточної вартості, враховуючи ризики та невизначеності, пов’язані з часом.

Існують різні способи розрахунку ставки дисконтування (r). Вибір методу розрахунку залежить від джерела фінансування. При використанні власних коштів як джерела фінансування використовується метод розрахунку вартості капітальних активів (CAPM - Capital Asset Pricing Model) і ставка дисконту визначається за допомогою формули [10]:

$$r = R_f + \beta_i(R_m - R_f), \quad (8.32)$$

де R_f – безризикова ставка прибутковості; R_m – прибутковість ефективного ринкового портфеля; β_i – коефіцієнт чутливості доходності активу (бізнесу проекту) до змін ринкової доходності; R_m – міра ринкового ризику.

Якщо як джерело фінансування використовуються запозичені кошти, для визначення ставки дисконту використовується ставка дисконту за умови, що відсотки включені у вартість [10]:

$$r = K_d , \quad (8.33)$$

де K_d – вартість позикового капіталу (%).

Якщо джерелом коштів є позичені гроші, а відсотки сплачуються з чистого доходу, ставка дисконту визначається за допомогою ставки дисконту, скоригованої на податок на прибуток [10]:

$$r = K_d(1 - T) , \quad (8.34)$$

де T - ставка податку на прибуток.

Якщо джерелом коштів є як власний, так і борговий капітал, ставка дисконту визначається за допомогою методу визначення середньозваженої вартості капіталу (WACC – Weighted average cost of capital) згідно з рівнянням [10]:

$$r = K_s \times W_s + K_d \times W_d(1 - T) = \sum K_i \times W_i , \quad (8.35)$$

де K_i – вартість i -го джерела; K_s – вартість власного капіталу (%); W_i – частка i -го джерела у загальній сумі інвестицій; W_s – частка власного капіталу у сумі інвестицій; W_d - частка позикового капіталу в загальній сумі інвестицій.

Якщо проєкт фінансується зі змішаних джерел, власні кошти звітуються на початку, а кредитні кошти звітуються в тому році, в якому вони фактично повертаються.

Коефіцієнт дисконтування розраховується окремо для кожного року реалізації проєкту за формулою:

$$КД_i = \frac{1}{(1 + d)^i} , \quad (8.36)$$

де d – ставка дисконту; i – номер року [1].

Ефективність інвестиційно-інноваційного проєкту оцінюється за допомогою кількох етапів [1]:

1. Визначення річного чистого доходу – виходячи з очікуваних доходів і витрат на кожен рік реалізації проєкту.

2. Визначення фінансових витрат – це включає відсотки за позиками або іншими фінансовими джерелами, які враховуються при розрахунку чистого прибутку.

3. Визначення суми амортизації – якщо проєкт використовує активи, що амортизуються, наприклад обладнання. Витрати на амортизацію враховуються при визначенні чистого грошового потоку та залежать від амортизаційної політики компанії.

4. Визначення грошових потоків

5. Визначення інвестиційних витрат – це включає витрати на основні засоби, навчання персоналу, документацію та оборотний капітал.

6. Розрахунок показників ефективності – базуючись на цих даних, розраховуються ключові показники ефективності, такі як чиста теперішня вартість (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR), а також інші показники на основі дисконтованих грошових потоків.

Обчислення чистого доходу виконується на основі передбачених доходів і витрат за періоди реалізації проєкту. Якщо використовуються кредитні ресурси, до чистого прибутку включаються фінансові витрати, такі як відсотки за користування позиченими коштами [1].

Потім визначається амортизація (якщо проєкт передбачає придбання обладнання чи інших активів, що амортизуються), а також враховується при розрахунку грошових потоків. Витрати на амортизацію розраховуються відповідно до амортизаційної політики підприємства.

Розраховується чистий грошовий потік за формулою:

$$CF = ЧП + АВ, \quad (8.37)$$

де CF – чистий грошовий потік, ЧП – чистий прибуток, АВ – відрахування на амортизацію [1].

Щоб визначити інвестиційну вартість, потрібно визначити загальну суму та розбити її по роках. Витрати враховуються в тому році, в якому вони фактично понесені. Наприклад, власні кошти відображаються в першому або нульовому році ведення бізнесу, а позикові – на основі плану погашення кредиту. Якщо фінансування здійснюється виключно за рахунок позики, інвестиція фіксується в тому році, в якому планується погашення (наприклад, наприкінці четвертого року або з кроком 25% на рік) [1].

Таблиця 8.4

Інтегральні показники економічної ефективності

Показник	Формула розрахунку	Критерій
Чистий поточний/ приведений дохід (англ. <i>net present value, NPV</i>)	$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t} = \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+r)^t}$ <p>S_t – сальдо грошових потоків з операційної діяльності I_t – сальдо грошових потоків із інвестиційної діяльності C_t – чистий грошовий потік у розрахунковий період t, r – процентна ставка дисконтування для одного періоду (зазвичай року). n – номер останнього досліджуваного періоду (горизонт інвестиції).</p>	>0
Індекс прибутковості (англ. <i>Profitability Index, PI</i>)	$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}}$	>1
Внутрішня норма рентабельності (англ. <i>internal rate of return, IRR</i>)	$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+IRR)^t} = 0$	> r
Період окупності (англ. <i>payback period; PBP</i>)	$PBP = \frac{I}{NP}$ <p>NP – чистий прибуток</p>	
Дисконтований період окупності (англ. <i>discounted payback period, DPBP</i>)	$DPBP: t \Rightarrow \sum S_t = \sum I_t$	

Джерело: [10].

Відповідність показника визначеним критеріям ефективності свідчить про перевагу інвестування коштів у проект (за встановлених умов фінансування) та

ймовірність того, що його прибутковість перевищить середньоринкову. Чітко стандартизовані лише показники впливу та ефективності, а економічно перевірених критеріїв визначення термінів окупності немає.

Література

Базова: [1; 2; 4; 5; 7; 8; 9; 10]

Тема 9. Оцінка ризиків

Види можливих ризиків.

В умовах ринкової економіки ризик є невід'ємною частиною підприємницької діяльності. Тому важливо враховувати ризики під час створення бізнес-плану, організовуючи підприємницькі процеси. Підприємства, які здатні вчасно та обґрунтовано ризикувати, часто отримують винагороду за свої зусилля. Ризик можна розглядати як дії, що виконуються на основі ймовірності, а не з чіткою гарантією досягнення бажаного результату.

Ризик вказує на можливість невдачі, небезпеку або загрозу виникнення втрат, які можуть бути фінансовими, майновими або пов'язаними з отриманням доходів нижче очікуваного рівня. Він відображає відхилення реальних результатів діяльності від запланованих показників, що зазвичай обумовлено умовами ринкової конкуренції, державним регулюванням, надійністю технічної бази, постачанням матеріалів, укомплектованістю персоналу, змінами цін на продукцію та іншими внутрішніми і зовнішніми факторами [2]. Це також відображає рівень фінансових втрат, пов'язаних з ризиком недосягнення поставлених цілей і суб'єктивності в оцінці прогнозованих результатів.

Найчастіше підприємці стикаються з ризиками, пов'язаними з [2]:

- негативними тенденціями в галузі, в якій вони працюють;
- можливим зниженням цін на продукцію;
- виробничими затримками, які перевищують заплановані терміни;
- труднощами у отриманні сировини, матеріалів та комплектуючих;
- проблемами з доступом до кредитування;
- циклічністю в русі грошових коштів та іншими факторами.

Для ефективного управління ризиками в бізнесі важливо розділити ризики на чисті ризики та спекулятивні ризики [2]. Чисті ризики включають природні, екологічні, політичні, транспортні, нерухомість, виробництво, торгівлю та інші комерційні ризики, які можуть призвести до нульових або негативних результатів. Спекулятивний ризик пов'язаний з коливаннями купівельної спроможності грошей (інфляція, валюта) та інвестицій (кредит, відсоткові ставки, фондовий ризик).

Окрему увагу слід приділити ризикам, пов'язаним з відносинами підприємства з контрагентами (постачальниками, підрядниками, покупцями), серед яких [4]:

1. Ризик неплатежів – виникає через тимчасове зниження попиту або цін на продукцію. Для зниження цього ризику важливо, щоб підприємство забезпечило дохідність, яка перевищує річні зобов'язання. До заходів зниження ризику належать резервні фонди, кредити та додаткове фінансування.

2. Податковий ризик – пов'язаний із можливістю зміни податкового законодавства, невиконанням умов, що впливають на отримання податкових пільг, або затримкою в реалізації проєкту.

3. Ризик незавершеного будівництва – пов'язаний з можливістю невиконання інвесторами чи підрядниками зобов'язань щодо завершення

проєкту. Для мінімізації необхідно гарантувати завершення робіт або компенсацію втрат.

4. Ризик невиконання господарських договорів – часто виникає через неплатоспроможність контрагентів. Невиконання зобов'язань однією стороною може негативно вплинути на всіх партнерів у ланцюзі.

5. Недосконала політика маркетингу – недоцільний вибір каналів збуту, неактуальна інформація про ринок або конкурентів може призвести до втрати конкурентних переваг та зниження прибутковості.

6. Непередбачувані витрати – зростання вартості ресурсів або послуг може спричинити додаткові витрати. Для запобігання цьому типу ризику необхідний детальний аналіз і прогнозування ринкових тенденцій.

У рамках комплексного дослідження впливу ризиків на реалізацію бізнес-проєктів рекомендовано класифікувати ризики на економічні та політичні [2]. Такий поділ дозволяє більш детально аналізувати джерела та характер ризиків.

Економічні ризики стосуються змін в економічному середовищі та можуть бути викликані такими факторами, як [8]:

- зміна попиту та пропозиції;
- коливання цін на ресурси та продукцію;
- нестабільність фінансових ринків;
- інфляція та валютні ризики.

Політичні ризики включають вплив державних органів, зміну законодавства, зміну політичного курсу, а також ризики, пов'язані з міжнародними відносинами або політичними конфліктами [2].

Кожен з цих типів ризиків може представляти внутрішній або зовнішній характер впливу. Внутрішні ризики виникають всередині компанії і залежать від її управлінських рішень, організаційної структури, ефективності

внутрішніх процесів. Наприклад, економічний ризик може бути викликаний неправильними рішеннями щодо інвестицій або маркетингу. Зовнішні ризики обумовлені факторами, на які підприємство не може прямо вплинути. Це можуть бути зміни в політичній системі країни, міжнародні санкції, зниження купівельної спроможності споживачів через економічну кризу тощо.

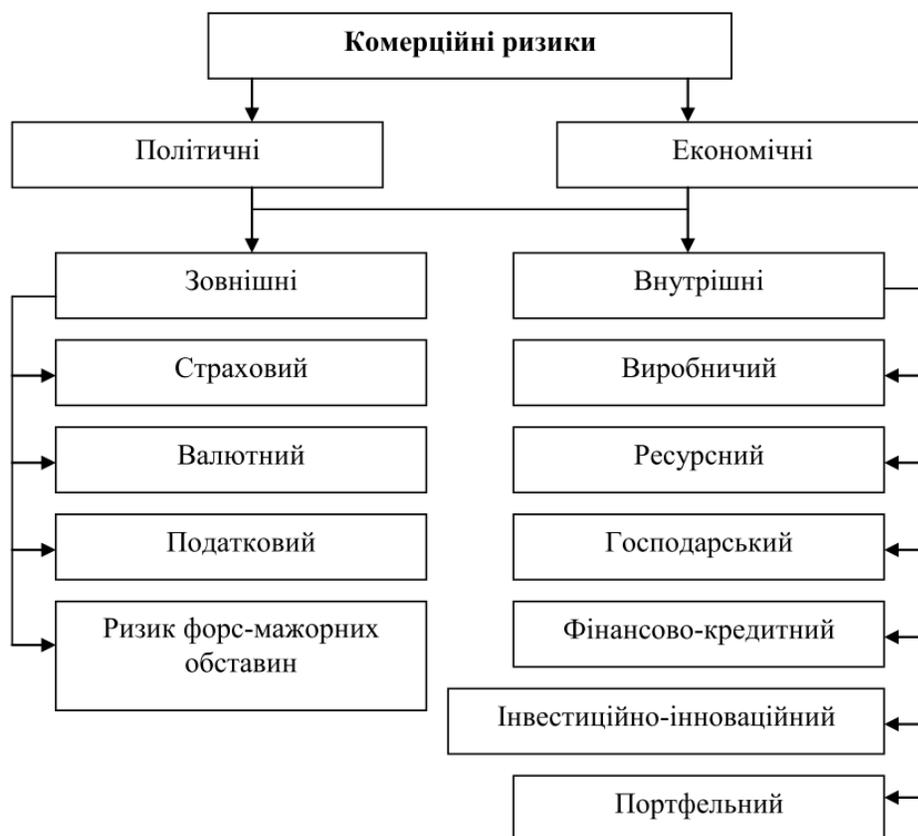


Рисунок 9.1 – Ризики, які виникають під час реалізації підприємницького проекту суб'єкта господарської діяльності.

Джерело: [1].

Основними внутрішніми ризиками у діяльності підприємств є: виробничий, господарський, фінансово-кредитний, інвестиційно-інноваційний та ресурсний ризики [8].

Виробничий ризик пов'язаний з процесом виробництва та збутом продукції (робіт, послуг), а також з іншими аспектами виробничої діяльності. Він особливо чутливий до змін обсягів виробництва та реалізації, планових матеріальних і

трудових витрат, зміни цін, браку продукції, а також дефектності виробів. Цей тип ризику включає в себе небезпеку невиконання умов угоди, зміни ринкової кон'юнктури, конкурентних умов та можливих непередбачених втрат, зокрема майна підприємства та його ресурсів.

Ризик втрати майна (ресурсний ризик) виникає через стихійні лиха, аварійні ситуації або крадіжку майна, як з боку працівників підприємства, так і сторонніх осіб. Зменшити ці втрати або уникнути їх можна через страхування майна та встановлення жорсткої матеріальної відповідальності, а також забезпечення належної охорони.

Господарський ризик виникає при продажу товарів або наданні послуг. Він враховує фактори, такі як несприятливі зміни цін на ресурси, зниження ціни на продукцію, втрати товару під час обігу, збільшення витрат на збут тощо.

Фінансово-кредитний ризик з'являється під час здійснення фінансової діяльності або укладання фінансових і кредитних угод. На нього впливають як загальні чинники, властиві іншим видам ризиків, так і специфічні – наприклад, неплатоспроможність сторін угоди або обмеження валютних операцій.

Інвестиційно-інноваційний ризик пов'язаний з можливим знеціненням інвестиційного портфеля, що складається з акцій та облігацій, а також витратами на інноваційні проекти, які можуть бути визнані непродуктивними або такими, що не приносять очікуваних економічних результатів.

Портфельний ризик пов'язаний із коливаннями ринкових відсоткових ставок по цінних паперах, якими володіє підприємство.

До зовнішніх ризиків, які впливають на діяльність підприємства, належать: страховий, валютний, податковий ризики, а також ризики, пов'язані з форс-мажорними обставинами. Ці ризики виникають у результаті змін на фінансовому ринку, коливань національної валюти, змін податкового законодавства, а також соціально-демографічних або природних факторів.

Концепція управління ризиками.

Опис можливих ризиків у бізнес-плані без пояснення заходів щодо їх мінімізації є неефективним і не приносить користі. Тому у бізнес-плані має бути детально описано, як будуть знижені ризики та можливі збитки. Чим детальнішими будуть ці запитання, тим більшою буде довіра до бізнес-плану серед потенційних інвесторів.

Загальний підхід до оцінки ризику включає кілька ключових елементів. По-перше, важливо проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори, які можуть впливати на рівень ризику. По-друге, ризики необхідно оцінювати з точки зору ліквідності проєкту та доцільності інвестицій. Також важливо визначити прийнятний рівень ризику та вжити заходів для його зниження.

Аналіз ризику допомагає отримати необхідні дані для ухвалення управлінських рішень щодо участі в проєкті та розробити стратегії для мінімізації фінансових втрат.

Аналіз ризиків повинен враховувати всіх учасників підприємницького проєкту: клієнтів, інвесторів, виконавців, продавців, покупців і страхових компаній. Усі вони зацікавлені в запобіганні загрозам для бізнесу, а також у врахуванні дій конкурентів і змін на ринку.

Існують певні принципи аналізу ризику для підприємств [8]:

- втрати від різних ризиків не залежать одна від одної;
- втрати в одному напрямку не обов'язково підвищують ризик втрат в іншому, за винятком форс-мажорних обставин;
- максимальні збитки не можуть перевищувати фінансові можливості підприємства.

У бізнес-плані необхідно проводити як кількісний, так і якісний аналіз, оскільки вони взаємодоповнюють одне одного. Кількісний аналіз дозволяє визначити ключові фактори ризику, ідентифікувати найнебезпечніші етапи

проєкту, порівняти можливі економічні та соціальні наслідки, а також оцінити вплив рішень, що приймаються в умовах невизначеності, на кінцеві результати. Кількісний аналіз складний, але це єдиний спосіб точно оцінити ймовірність окремих ризиків і визначити здійсненність проєкту.

У бізнес-планах можливе застосування наступних методів кількісного аналізу ризиків [8]:

1. Статистичний метод – використовується, коли є доступ до значного обсягу статистичної інформації, і дозволяє оцінити ризик на основі середньоквадратичного відхилення від прогнозованих показників.

2. Метод аналізу доцільності витрат – передбачає визначення зон ризику для різних витратних елементів і допомагає виявити зони підвищеного або допустимого ризику.

3. Метод експертних оцінок – застосовується, коли бракує конкретної інформації, і базується на оцінках ймовірності ризиків експертами в певній сфері.

4. Аналітичний метод (аналіз чутливості) – враховує фактори невизначеності. Він передбачає поетапне визначення ключових параметрів проєкту, аналіз впливу різних факторів на ці параметри, а також обґрунтування методів мінімізації ризиків.

Завдяки аналітичному методу можна виявити найбільш критичні фактори ризику і визначити, наскільки чутливою є система до їх змін, що допомагає краще управляти ризиками на всіх етапах проєкту.

Для врахування потенційних ризиків конкретного бізнес-плану важливо мати дані про наслідки впливу можливих ризикових факторів, які спостерігалися під час реалізації схожих проєктів. Результати оцінки ризику можуть бути представлені як в абсолютному, так і в відносному вигляді. У абсолютному вираженні рівень ризику можна визначити як добуток очікуваного збитку на ймовірність його реалізації.

Важливо включити оцінку очікуваних збитків у бізнес-план. Це може стосуватися втрат реальних активів (такі як майно, сировина, паливо, енергія), фінансів, цінних паперів, втрат часу, а також збитків через зниження іміджу компанії.

Загалом ціну ризику (ЦР) можна визначити як різницю між очікуваним прибутком (Π_0) від конкретного бізнес-проекту без урахування ризиків і прибутком (Π) з урахуванням можливих ризиків [9].

$$\text{ЦР} = \Pi_0 - \Pi, \quad (9.1)$$

Наприклад, якщо існує ймовірність затоварювання новою продукцією, ціну ризику можна обчислити за такою формулою:

$$\text{ЦР} = (\text{Ц}_0 - \text{C}_0)(1 - P) - \frac{\text{C}_p r P}{100}, \quad (9.2)$$

де Ц_0 — ціна продукту; C_0 — собівартість товару; P — сума закупівлі; C_p — вартість товару з урахуванням ризику; r — ринкова ставка кредитного відсотка [9].

Ця формула дозволяє оцінити фінансові ризики, пов'язані із затоварюванням продукції, беручи до уваги різницю між ціною і собівартістю, а також потенційні витрати, пов'язані з ринковими умовами.

Заходи для нейтралізації або мінімізації негативних наслідків можливих ризиків.

Для реагування на можливі негативні наслідки ринкових подій необхідно розробити організаційні та оперативні заходи превентивного характеру. Ці заходи містять чіткі рекомендації щодо дій у разі виникнення несприятливих обставин.

Необхідно уникати невиправданих ризиків, не йти на ризики, що перевищують ліміти ліквідності, і точно оцінювати можливі наслідки ризикованих дій. Щоб мати можливість своєчасно реагувати на негативні сценарії, альтернативний план створюється в кілька етапів [2]:

1. Ідентифікація основних внутрішніх та зовнішніх факторів, що викликають ризикові ситуації.

2. Оцінка масштабу їхнього впливу на бізнес.

3. Визначення ймовірності їхнього прояву.

4. Розробка альтернативного плану дій для мінімізації впливу.

Також виявляються важливі моменти, досягнення яких свідчить про негативний розвиток подій і необхідність реалізації альтернативних планів. Ці плани визначають, що повинні робити співробітники і які наслідки очікуються в разі виникнення несприятливої ситуації. Перевага альтернативного планування полягає в тому, що воно може зменшити загальну невизначеність у ринковій діяльності [2]. Їхня присутність свідчить про те, що підприємці усвідомлюють можливі ризики та готуються заздалегідь.

Слід розрізняти зовнішні та внутрішні методи зниження ризику. Зовнішні методи включають [9].

1. Розподіл частини ризиків між партнерами відповідно до бізнес-плану дозволяє керувати цими ризиками та геджувати їх.

2. Страхування ризиків, яке передає певні ризики страховій компанії.

Хеджування полягає в укладенні довгострокового контракту між постачальником і споживачем на постачання продукту. Наприклад, договір на поставку зерна під урожай наступного року дозволяє споживачам визначати ціну на зерно та убезпечити себе від збитків у разі неврожаю. Постачальники отримують гарантію прийнятної ціни.

Страхування обіцяє страховій компанії виплатити певну суму страхувальнику в обмін на відповідну премію у разі збитку. Послуги страхової компанії можуть бути стандартизованими, включаючи продаж стандартних полісів або контрактів, які покривають різні види ризиків і умови покриття.

Внутрішні методи зменшення ризиків у рамках конкретних бізнес-планів можуть бути різноманітними. Найбільш поширеними є: підвищення якості та ефективності управління компанією; диверсифікація інвестицій між різними проєктами, видами діяльності або послугами; встановлення обмежень на інвестиції в певні проєкти; створення резервів для покриття непередбачених витрат; а також підвищення повноти та ґрунтовності інформації, на основі якої приймаються управлінські рішення.

Компанія також може знизити ризик за допомогою схем самострахування. Це передбачає створення спеціального резервного фонду для покриття збитків за рахунок власних обігових коштів. Цей метод доцільно використовувати, коли:

- вартість страхованого майна є невеликою в порівнянні з фінансовими показниками бізнесу;
- ймовірність збитків є незначною;
- компанія володіє великою кількістю однотипного обладнання.

У бізнес-плані слід:

- виділити найбільш ймовірні ризики для конкретного бізнесу та оцінити їхній вплив;
- вказати, які заходи будуть вжиті у відповідь на появу ризикових симптомів;
- зазначити типи страхових полісів та плановані суми для їх придбання.

Прикладом методів мінімізації ризиків можуть служити інноваційні проєкти, для яких можливе [2]:

- придбання загального страхового полісу на суму потенційних втрат від усіх ризиків або укладення спеціалізованих угод на окремі види ризику;
- створення резервного фонду в кошторисі проєкту для страхування та покриття збитків;
- укладення довгострокових угод на постачання сировини та матеріалів;
- розробка альтернативних інвестиційних заходів;

- створення сітьових графіків проєкту з урахуванням запасу часу для операцій з високими ризиками;
- проведення біржових операцій для страхування збуту, наприклад, через опціони або ф'ючерсні контракти;
- інвестування в компанії з підвищеними ризиками в рамках проєкту;
- синхронізація періодів підвищених ризиків одного проєкту з найбільш надійними доходами від інших проєктів.

Отже, критично важливим для будь-якого бізнес-плану є розробка стратегії дій та варіантів виходу з можливих ризикових ситуацій. Наявність альтернативних програм і стратегій засвідчує потенційному інвестору, що підприємець усвідомлює можливі труднощі та готовий до них. Це не лише підвищує рівень довіри до бізнесу, але й демонструє професіоналізм у плануванні та управлінні ризиками.

Поняття та симптоми кризи.

Сучасні умови ведення бізнесу в Україні характеризуються посиленням кризових явищ, які проявляються через зниження платоспроможного попиту, ускладнення конкуренції, а також валютні й інфляційні коливання. Ці фактори негативно впливають на результати діяльності компаній та їх ефективність. Управлінські системи бізнесу стикаються з необхідністю своєчасно виявляти кризи як зовнішнього, так і внутрішнього характеру, розробляти та реалізовувати відповідні управлінські заходи для мінімізації негативних наслідків. Саме ефективність управління визначає, чи зможе бізнес подолати складнощі і знайти нові можливості для розвитку, чи він зазнає занепаду, що в кінцевому підсумку може призвести до банкрутства та ліквідації.

Поняття "криза" часто трактують як переломний етап у діяльності підприємства, коли загострюються суперечності й змінюються господарські

процеси та явища [1]. Оскільки кризи є невід'ємною частиною економічного циклу, будь-яка компанія може стикатися з кризовими явищами в певний час.

Криза може бути як передбачуваною, так і раптовою. Її глибина та передбачуваність залежать від причин, які до неї призвели. Умовно чинники, що викликають кризу в діяльності підприємства, поділяють на дві групи: зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні). До основних зовнішніх чинників належать [1]:

- негативні економічні тенденції;
- глобальні кризові явища;
- зниження купівельної спроможності населення;
- висока інфляція;
- політичні суперечності;
- несприятлива зовнішньоекономічна політика держави;
- посилення конкуренції;
- нестабільність валютного курсу;
- сезонні коливання;
- проблеми у взаємовідносинах між бізнесом та владою.

Внутрішні фактори, що спричиняють кризові ситуації, включають [1]:

- дефіцит виробничих, кадрових, фінансових та інших ресурсів;
- неефективну систему управління;
- некваліфікований персонал;
- слабку збутову політику;
- низьку ефективність маркетингової діяльності;
- нераціональну організацію інвестиційної діяльності;
- низький рівень інвестиційної та інноваційної активності;
- недосконалу систему управління якістю продукції тощо.

Внутрішні чинники, які призводять до криз, є більш передбачуваними, що дозволяє своєчасно реагувати на можливу кризу, якщо вона викликана переважно внутрішніми факторами. Однак зовнішні фактори мають більш непередбачуваний характер, що ускладнює прогнозування їхнього впливу та збільшує ризик виникнення кризової ситуації.

Таблиця 9.1.

Класифікація кризових явищ

Класифікаційна ознака	Види кризових явищ
Причини виникнення	Об'єктивні; суб'єктивні; природні; штучні; випадкові; закономірні; циклічні
Рівень виникнення	Суб'єкта управління (мікрорівневі); галузеві (групові); міжгалузеві; регіональні; державні; світові (глобальні)
Етап розвитку	Потенційні; латентні; явні; руйнівні
Час впливу	Короткострокові; середньострокові; довгострокові
Інтенсивність впливу	Уповільнені; інтенсивні; реактивні
Можливість подолання	Переборні за допомогою внутрішніх сил; переборні за допомогою зовнішніх сил; непереборні
Можливість прогнозування	Передбачувані; непередбачувані
Наслідки	Руйнування; оновлення; оздоровлення; нова криза; загострення; послаблення; «м'який вихід»; різке падіння

Джерело: [1].

Незважаючи на різноманіття видів криз, можна виділити кілька об'єктивних ознак кризи [1; 8]:

- криза відображає характер суперечностей, що виникають у процесі господарської діяльності, які необхідно вирішити для забезпечення подальшого функціонування;

- кожна криза має певну тривалість і визначається часовими межами;
- криза є об'єктивним наслідком впливу внутрішніх і зовнішніх чинників розвитку підприємства;
- основною ознакою кризи є порушення рівноваги та життєздатності бізнесу як системи через зміни в його параметрах;
- криза може виникнути на будь-якій стадії життєвого циклу підприємства і може призвести до переходу на новий етап розвитку або занепаду та ліквідації;
- криза є частиною економічного циклу та періодично з'являється в діяльності суб'єкта бізнесу;
- масштаб і характер кризових явищ визначаються співвідношенням зовнішніх і внутрішніх факторів, що мають індивідуальний характер;
- криза може мати як позитивні наслідки (вирішення суперечностей), так і негативні (ліквідація підприємства).

Розвиток кризової ситуації зазвичай проходить три стадії [1]:

1. Стадія прихованої кризи або кризи ефективності.

На цій стадії спостерігається зниження прибутковості підприємства, негативна динаміка показників оборотності та продуктивності, а також подовження тривалості операційного та фінансового циклів. Причинами можуть бути зростання витрат, збитки від окремих напрямків діяльності або загального бізнесу. Частина збитків можна покрити за рахунок нерозподіленого прибутку, але з часом нерозподілений прибуток зменшується.

2. Стадія кризи платоспроможності.

На цьому етапі знижується ліквідність, а в міру посилення кризового явища знижується і фінансова стійкість підприємств. Це проявляється як регулярна або хронічна нестача доходів, що ускладнює своєчасне погашення боргів. Це також може призвести до прострочення платежів, збільшення штрафів і прострочених зобов'язань. Вважається, що основними причинами є відсутність антикризових

заходів на ранніх етапах, різке скорочення оборотних активів, прострочена дебіторська заборгованість і падіння обсягів продажів.

3. Стадія кризи розрахунків.

Цей етап є загостренням попереднього. Характеризується загрозою банкрутства підприємства або фінансового краху. Основна причина – нездатність повернути борги, що може призвести до банкрутства.

Криза в бізнесі є складним процесом, що характеризується значними змінами в діяльності підприємства, які можуть призвести до його нестабільності або навіть банкрутства. Важливо усвідомлювати, що симптоми кризи можуть проявлятися у фінансових, операційних і управлінських аспектах, що підкреслює необхідність комплексного підходу до їх виявлення та аналізу. Вчасне розпізнавання цих ознак дозволяє управлінцям оперативно реагувати на проблеми, розробляти ефективні антикризові стратегії та уникати негативних наслідків. Успішне подолання кризових ситуацій залежить від адекватності управлінських рішень та здатності підприємства адаптуватися до змінюваних умов ринку. Це, у свою чергу, може сприяти не лише виживанню бізнесу, але й його подальшому розвитку та стабільності в умовах конкурентного середовища.

Антикризове управління бізнесом.

Антикризове управління є частиною загальної системи управління підприємством і зосереджується на моніторингу кризових явищ і прийнятті відповідних бізнес-рішень щодо їх подолання з метою забезпечення стабільної роботи підприємств. Це управління спрямоване на протидію кризовим явищам і може розглядатися з двох основних аспектів [1]:

- профілактичні заходи щодо запобігання кризовим явищам.
- антикризовий менеджмент, спрямований на виведення підприємства з кризової ситуації та мінімізацію її негативних наслідків.

Концепція антикризового менеджменту базується на тому, що кризи передбачувані, а процес їх подолання контрольований.

Основною метою антикризового менеджменту є розробка заходів протидії, які сприяють подоланню найбільш негативних факторів, що викликають кризову ситуацію в компанії. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання [2]:

- Створення системи моніторингу зовнішніх і внутрішніх факторів для своєчасного виявлення кризових явищ.
- Аналіз та управління відхиленнями показників корпоративної діяльності.
- Розробка заходів щодо забезпечення платоспроможності.
- Запобігання критичним ситуаціям і, якщо це неможливо, мінімізація їх наслідків.
- Розробка та впровадження антикризових заходів у різних сферах діяльності, таких як людські ресурси, виробництво та інновації.

Залежно від виконуваних обов'язків антикризове управління спрямоване на керівників і співробітників на різних рівнях компанії. Серед основних учасників антикризового менеджменту можна виділити наступних [1]:

- власники бізнесу або топ-менеджмент (наприклад, голова ради директорів), що залучені до загального управління процесом антикризового менеджменту.
- кризовий менеджер (за наявності) який виконує основні функції антикризового менеджменту.
- фінансовий директор який виконує основні функції антикризового управління за відсутності антикризового менеджера.
- інші працівники, залучені до розробки та впровадження антикризових планів.

Об'єктом антикризового управління є кризові явища та пов'язані з ними проблеми. Предметом впливу є проблемна ситуація або фактор, що зумовлює виникнення кризи [1].

Антикризове управління повинно базуватися на певних принципах, які умовно можна поділити на загальні та специфічні. До загальних можна віднести [1]:

- системність (усі заходи повинні розглядатися як частина єдиної системи);
- комплексність (необхідно враховувати всі аспекти діяльності підприємства);
- економічність (заходи повинні бути економічно обґрунтованими);
- ефективність (результати заходів повинні відповідати поставленим цілям);
- цільове спрямування (усі дії повинні бути чітко спрямовані на досягнення визначеної мети);
- стратегічна орієнтація (необхідно передбачати довгострокові наслідки);
- контроль (постійний моніторинг виконання заходів);
- оптимальність (вибір найбільш ефективних рішень);
- законність (дотримання законодавчих норм і правил).

Специфічні принципи можна сформулювати так [1]:

- Принцип усвідомлення кризи (участь усіх рівнів управління в процесі антикризового управління).
- Принцип антикризової мотивації (стимулювання персоналу до активних дій у кризових ситуаціях).
- Принцип превентивного контролю (виявлення та усунення потенційних загроз до їх виникнення).
- Принцип багатоваріантності (наявність кількох варіантів рішень для вибору найкращого).

– Принцип реалістичного оцінювання (об'єктивний аналіз ситуацій і розробка реалістичних стратегій).

Функції антикризового управління можна розділити на загальні функції та специфічні функції. Загальні функції відображають основні принципи управління та включають антикризове планування, організацію, мотивацію та контроль. Специфічні функції антикризового управління включають [1]:

1. Попередження кризових ситуацій.
2. Виявлення ознак кризових явищ.
3. Спостереження за факторами зовнішнього та внутрішнього середовища.
4. Розробка стратегії реагування на кризу.
5. Формування стратегічних запасів ресурсів.
6. Швидке реагування на кризові ситуації.
7. Процес стабілізації.

Методи антикризового управління є засобом досягнення цілей цієї сфери. Залежно від напрямку часу її можна класифікувати на тактику та стратегію [1]. Тактичні прийоми мають максимальний термін реалізації один рік і призначені для швидкого поліпшення фінансових показників. З іншого боку, стратегічні методи розроблені з урахуванням довгострокової реалізації та характеризуються тривалим ефектом.

Таблиця 9.2.

Методи антикризового управління

Тактичні методи управління		
Назва	Суть	Цілі
Даунсайзинг	Скороченні чисельності працівників або зменшенні масштабів операцій підприємства з	підвищення ефективності, зниження витрат і адаптації до змінюваних умов ринку.
Санація	комплексному процесі відновлення фінансового стану та поліпшення діяльності підприємства, яке зазнало кризових явищ. (може включати реструктуризацію боргів, оптимізацію ресурсів і	комплексному процесі відновлення фінансового стану та поліпшення діяльності підприємства, яке зазнало кризових явищ. Це може включати реструктуризацію боргів,

	покращення управлінських процесів.)	оптимізацію ресурсів і покращення управлінських процесів.
Моніторинг	систематичному зборі, аналізі та оцінці даних про внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства.	своєчасне виявлення проблем і тенденцій, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення для покращення управління, зменшення ризиків і забезпечення ефективності бізнес-процесів.
Контролінг	процесі планування, моніторингу та аналізу фінансових та оперативних показників підприємства.	прийняття коригувальних заходів та оптимізації ресурсів для підвищення загальної продуктивності підприємства.
Стратегічні методи управління		
Назва	Суть	Цілі
Диверсифікація	розширенні асортименту продукції або послуг, а також у виході на нові ринки з метою зменшення залежності від окремих джерел доходу.	зниження ризиків, пов'язаних із коливаннями попиту на певні продукти чи послуги, і забезпечення стабільного зростання підприємства через розподіл ресурсів між різними напрямками діяльності.
Реінжиниринг	радикальному перегляді та перебудові ключових бізнес-процесів для підвищення їх ефективності, якості та продуктивності.	досягнення значних покращень у функціонуванні підприємства шляхом оптимізації процесів, скорочення витрат і підвищення конкурентоспроможності на ринку.
Реструктуризація	перебудові організаційної структури, фінансових або операційних процесів підприємства з метою покращення його ефективності та адаптації до змін на ринку.	забезпечення фінансової стабільності, підвищення конкурентоспроможності та створення умов для подальшого розвитку шляхом оптимізації ресурсів і процесів.
Злиття	об'єднанні двох або більше компаній в одну нову юридичну особу, що дозволяє об'єднати ресурси, технології та ринки.	досягнення синергії, зниження витрат, розширення ринкової частки та підвищення конкурентоспроможності шляхом використання спільних активів і знань для покращення фінансових результатів.
Ліквідація	припинення діяльності підприємства, що може бути ініційовано за різними причинами, такими як фінансові труднощі або стратегічні рішення.	забезпечення правильного завершення всіх фінансових зобов'язань, розподіл активів між кредиторами та акціонерами, а також уникнення подальших витрат і ризиків, пов'язаних із веденням бізнесу.

Джерело: [1].

Антикризове управління охоплює три ключові етапи: превентивне, кризове та післякризове управління. Кожен з них має свої конкретні завдання та етапи реалізації [1; 8]:

1. Превентивне управління:

- Оцінка внутрішніх та зовнішніх умов для виявлення можливих негативних тенденцій і кризових явищ на ранніх етапах. Цей етап може включати оцінку економічної безпеки підприємства.

- Розробка превентивних заходів, спрямованих на уникнення кризи, шляхом внесення коректив у діяльність підприємства.

2. Кризове управління:

- Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також оцінка масштабу існуючих проблем.

- Розробка стратегії антикризових заходів, спрямованої на подолання кризи в роботі підприємства.

- Реалізація програми антикризових дій і контроль за впровадженням цих заходів на практиці.

3. Післякризове управління:

- Оцінка стану підприємства після виходу з кризи та визначення ключових показників його подальшої діяльності.

- Розробка заходів для стабілізації підприємства та закріплення позитивних змін, досягнутих під час кризи.

Антикризове управління є невід'ємною складовою загальної системи керування підприємством, оскільки сприяє підтримці його стійкості як економічної одиниці.

Економічна безпека бізнесу та оцінка її рівня.

Управління економічною безпекою є важливим елементом антикризового управління, що здійснюється в рамках превентивного управління. Фінансова

безпека компанії – це комплексна характеристика компанії, яка визначає рівень її захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз і здатність стабільно працювати.

Процес управління економічною безпекою є комплексним і спрямований на вплив на економічні параметри підприємства для досягнення цільового стану безпеки. Для ефективної організації цього процесу необхідно дотримуватись наступних принципів [1]:

- Системність – передбачає врахування всіх сфер діяльності підприємства при оцінці та управлінні економічною безпекою.

- Стратегічний напрямок – забезпечує узгодженість цілей і дій управління економічною безпекою із загальною місією та стратегією компанії.

- Економічна ефективність – наслідки впровадження заходів мають перевищувати витрати на їх впровадження, або витрати мають бути нижчими за потенційні втрати, яким ці заходи прагнуть запобігти.

- Доцільність – управлінські рішення у сфері економічної безпеки повинні ґрунтуватися на точних і достовірних оцінках загроз і можливостей компаній для впровадження конкретних заходів.

- Науковість – передбачає використання передових досягнень науки та практики в процесі управління економічною безпекою.

- Еволюційний характер - враховує необхідність еволюційного розвитку всього підприємства та системи управління економічною безпекою, заснованої на минулому досвіді та аналізі практик інших підприємств.

Хоча цей перелік принципів не є вичерпним і може бути розширений далі, перелічені тут принципи є основоположними для забезпечення ефективності управління фінансовою безпекою підприємства.

Економічною безпекою рекомендується керувати на всіх рівнях управління, і її можна розділити на три основні категорії [1; 8]:

1. Стратегічне управління економічною безпекою. Це включає розробку та впровадження довгострокових заходів щодо забезпечення стабільності та розвитку компанії зі стратегічної точки зору (як правило, на період від 3 до 5 років). На цьому рівні управління знаходяться топ-менеджери (власники, директори, генеральні директори), які уповноважені формулювати плани та заходи розвитку компанії.

2. Тактичне управління. Мета полягає в досягненні цілей безпеки в короткостроковій перспективі (зазвичай до року). Цей захід на рівні управління зосереджений на реалізації стратегічних цілей.

3. Оперативне (поточне) управління економічною безпекою. Це передбачає формування та реалізацію заходів щодо досягнення цілей у сфері економічної безпеки протягом поточного періоду (від тижня до кількох місяців).

Тому управління економічною безпекою – це багатоетапний процес, який забезпечує комплексний підхід до захисту вашого бізнесу від різноманітних загроз.

Етапи управління фінансовою безпекою підприємства можна узагальнити таким чином [1]:

1. Аналіз сучасного рівня економічної безпеки. На цьому етапі оцінюється захищеність компанії від загроз. Єдиного підходу до визначення цього рівня в науковій літературі немає. До найпоширеніших методів відносять функціональний (оцінка за складовими і подальше визначення інтегральних показників), індикаторний (використання конкретних індикаторних показників), матричний (оцінка за допомогою різних матриць) та експертний (оцінка на основі експертної думки (на основі)). Коли ресурсів недостатньо, компанії можуть використовувати швидку діагностику, яка включає аналіз на основі обмеженої кількості показників, як-от автономність, рівень охоплення, темп зростання

продажів тощо. Результати цього аналізу є основою для прийняття рішень щодо подальших дій.

2. Виявлення та оцінка загроз. Якщо необхідно підвищити рівень фінансової безпеки, наступним кроком є визначення загроз, які можуть негативно вплинути на бізнес. Загрози можна класифікувати на внутрішні та зовнішні загрози. Основні зовнішні загрози включають політичні, правові, ринкові та природні фактори, тоді як внутрішні загрози включають такі аспекти, як менеджмент, фінанси та праця. На цьому етапі проводиться експертна оцінка впливу загрози на організацію.

3. Оцінка здатності реагувати на внутрішні загрози. На цьому етапі рекомендується розрахувати інтегральні показники, що відображають здатність підприємства здійснювати заходи щодо забезпечення бажаної фінансової безпеки. Це може включати організацію продажів, забезпечення ресурсами, оцінку бізнесу та фінансів.

4. Обґрунтування стратегії досягнення цільових рівнів економічної безпеки. Це включає розробку конкретних дій і заходів, які сприяють зміцненню фінансової безпеки підприємств.

5. Розробка контрзаходів як частини розумної стратегії. На цьому етапі детально пояснюються конкретні заходи для досягнення поставлених цілей.

6. Здійснення законних заходів та контроль за їх виконанням. Ця фаза включає впровадження розроблених заходів та моніторинг їх ефективності.

Тому управління економічною безпекою включає низку етапів забезпечення стабільності та розвитку підприємства в умовах різноманітних загроз.

Точка безбитковості (ВЕР) представляє рівень продажів, при якому компанія не зазнає ні збитків, ні прибутку. Точка безбитковості може бути розрахована для окремих продуктів або загального обсягу продажів. При

розрахунку точки беззбитковості (в натуральному вираженні) окремого товару використовується формула [10]:

$$BEP = \frac{TFC}{(P - VC)}, \quad (9.3)$$

де TFC – загальні постійні витрати; P – ціна продукту; VC – змінні витрати в одиниці продукту; $(P - VC)$ – маржинальний прибуток з одиниці виробленого продукту.

Щоб визначити обсяг продажів, який призведе до найвищого доходу та оптимальних витрат, вам потрібно оцінити свій запас міцності. Як правило, це обсяг продажів між точкою беззбитковості та точкою беззбитковості.

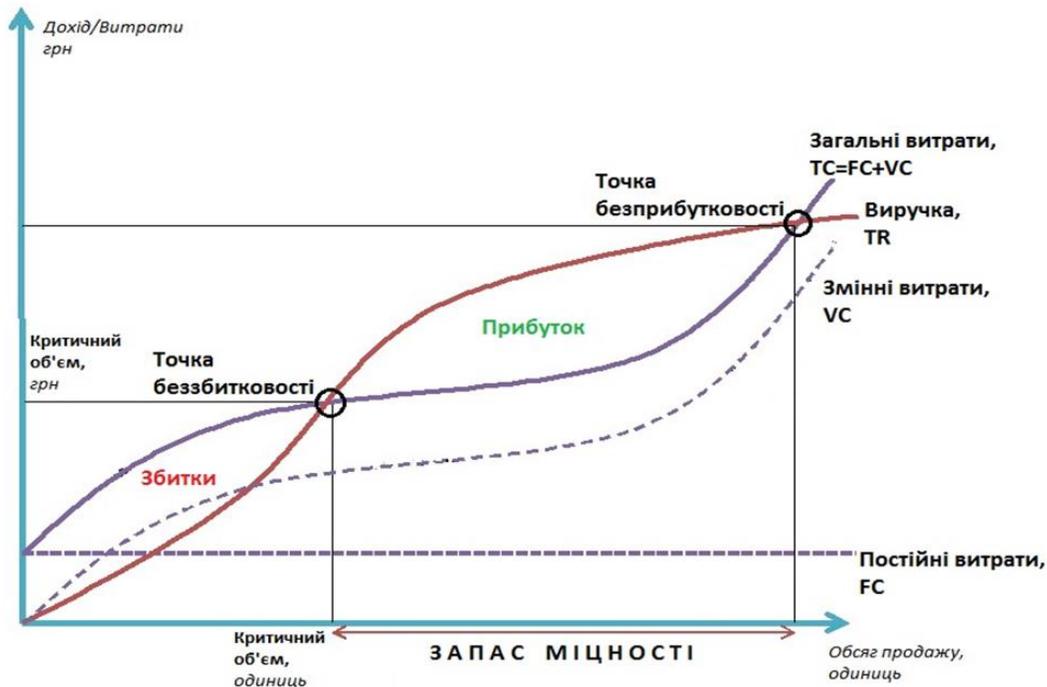


Рисунок 9.2 – Графічна модель оптимального співвідношення об'ємів продажу та видатків, у т.ч. інвестиційних витрат

Джерело: [10].

Визначення беззбиткового обсягу діяльності та рівня фінансової безпеки передбачає кілька етапів [1]:

1. Оцінка доходів і витрат підприємства. Величина беззбитковості діяльності може бути розрахована в трьох варіантах: для основної діяльності, операційної діяльності та економічної діяльності. Склад доходів і витрат буде різним залежно від обраного методу розрахунку.

2. Розділення витрат на постійні та змінні. Поділ витрат на постійні та змінні вимагає детального аналізу адміністративних та бухгалтерських даних. Якщо ресурси обмежені, можна використовувати спрощений підхід, де постійні витрати є адміністративними, а витрати на логістику та змінні витрати є всіма іншими витратами [1; 2].

3. Розрахунок валового прибутку:

$$ВП = Д - ЗВ, \quad (9.4)$$

де ВП – валовий прибуток, Д – дохід підприємства, ЗВ – змінні витрати [1].

4. Визначення загального доходу:

$$ВП_{Д} = \frac{ВП}{Д}, \quad (9.5)$$

де ВП_Д – валова прибутковість доходу [1].

5. Визначення витратоємності доходу на основі змінних витрат:

$$ВМ_{Д} = \frac{ЗВ}{Д}, \quad (9.6)$$

де ВМ_Д – витратомісткість доходу [1].

6. Визначення точки беззбитковості діяльності:

$$ТБ(Дб) = \frac{ПВ}{ВП_{Д}}, \quad (9.7)$$

де ТБ(Дб) – беззбитковий обсяг доходу, ПВ – постійні витрати [1].

7. Визначення змінних витрат, які гарантують беззбитковість діяльності:

$$ЗВ_{б} = Дб \times ВМ_{Д}, \quad (9.8)$$

де ЗВ_б – беззбиткові змінні витрати [1].

8. Визначення рівня економічної безпеки бізнесу:

$$K_{\text{еб}} = \frac{Д - Дб}{Д} \times 100\%, \quad (9.9)$$

де $K_{\text{еб}}$ – коефіцієнт економічної безпеки підприємства, $Д$ – фактичний рівень доходу, $Дб$ – рівень беззбиткового доходу [1].

Економічна безпека є важливою частиною стратегічного управління бізнесом. Регулярна оцінка рівня економічної безпеки дає змогу не лише виявляти потенційні загрози, а й розробляти стратегії їх нейтралізації. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню стабільності та конкурентоспроможності компанії на ринку [5]. Тому компаніям необхідно приділяти увагу питанням економічної безпеки як на етапі планування, так і під час реалізації стратегії.

Література

Базова: [1; 2; 5; 8; 9; 10]

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЯКІ ВІНОСЯТЬСЯ НА СЕМЕСТРОВИЙ КОНТРОЛЬ

1. Сутнісна характеристика бізнес-плану.
2. Цілі розробки бізнес-плану.
3. Формування інформаційного поля бізнес-плану.
4. Загальні підходи до розробки бізнес-плану.
5. Особливості наповнення змісту окремих видів бізнес-планів.
6. Стратегічне планування на підготовчій стадії.
7. Оцінка сприятливих зовнішніх можливостей та загроз для бізнесу. Виявлення сильних і слабких сторін фірми.
8. Визначення місії фірми та формулювання цілей діяльності фірми.
9. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії.
10. Структура та логіка розробки бізнес-плану.
11. Вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-плану.
12. Галузь, фірма та її продукція.
13. Дослідження ринку.
14. Продукт (послуги) і ринок.
15. Прогноз збуту. Методи прогнозування збуту.
16. Конкуренція
17. Мета й логіка розробки маркетинг-плану.
18. Стратегія маркетингу.
19. Головні завдання й складові виробничого плану, зміст виробничого плану.
20. Планування організації діяльності фірми. Організаційний план.
21. Цілі та структура організаційного плану.
22. Зміст основних розділів організаційного плану.

23. Планування витрат та розробка фінансового плану.
24. Оцінка передпочаткових витрат. Природа статей витрат для розрахунку прибутковості.
25. Структура фінансового плану.
26. Прогноз доходів і витрат та прогноз руху грошових коштів.
27. Плановий баланс.
28. Фінансові коефіцієнти. Аналіз економічної доцільності реалізації проєкту.
29. Розрахунок точки беззбитковості.
30. Довгострокові цілі та стратегії їх досягнення. Розуміння ризиків планової реалізації проєкту.
31. Види ризиків та їх оцінка стосовно даного проєкту, постадійна оцінка ризиків. Аналіз чутливості проєкту.
32. Страхування ризиків. Можливі стратегії захисту.
33. Методи оцінки привабливості інвестицій. Аналіз альтернативних проєктів.
34. Цілі та завдання презентації бізнес-плану.
35. Організація проведення презентації бізнес-плану.
36. Способи підвищення ефективності презентації бізнес-плану.

ЛІТЕРАТУРА

1. Орлова К. Є. Управління бізнесом : підручник. Житомир : Держ. ун-т «Житом. політехніка», 2019. 319 с.
2. Варналій З. С. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / Чернівці : Чернів. нац. ун-т, 2019. 264 с.
3. Димченко О. Європейські стандарти бізнес-планування : навч. посіб. Харків : Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекет., 2021. 142 с.
4. Ільчук П. Бізнес-планування та управління проєктами : навч. посіб. Львів : Вид-во "Новий Світ-2000", Нац. ун-т "Львівська політехніка" 2020. 215 с.
5. Управління бізнес-процесами. Навчально-методичний комплекс дисципліни : навч. посіб. / уклад. Т. А. Коцко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 79 с.
6. Програмне забезпечення бізнес-планування : метод. розроб. / уклад. О. Галайдіда. Заліщики : Відокремл. підрозділ Нац. ун-ту біоресурсів і природокористування України «Заліщ. аграр. коледж ім.Є.Храпливого», 2020. 19 с.
7. Дикань В. Л., Павліченко В. М., Полякова О. М. Бізнеспланування: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2021. – 68 с.
8. Апопій В. В. Основи підприємництва : навчальний посібник / Апопій В.В., Серєда С.А., Шутовська Н.О. Львів : "Новий Світ-2000", 2021. 322 с.
9. Зарицька О.Л., Симак А.В., Войцеховська В.В., Поліщук І.М., Мироценко Н.Ю. Бізнес-план : підручник. Міністерство освіти і науки України, Національний університет "Львівська політехніка". Львів : Видавництво "Новий Світ-2000", 2021. 303 с.
10. Єрешко, Ю. О. Бізнес-планування: розрахункова робота [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальностей: 051 «Економіка» / Єрешко Ю. О.,

Обелець Т. В. ; КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 66 с.

URL:<https://ela.kpi.ua/handle/123456789/55824>

11. Ощадбанк. URL: <https://www.oschadbank.ua/msb/credits-msb>

12. Фонд розвитку підприємництва URL: <https://bdf.gov.ua/programs/dostupni-kredyty-5-7-9/>

13. Український фонд стартапів. URL: <https://usf.com.ua/>.

14. Privatbank.ua. Фінансування для малого та середнього бізнесу: лізинг, капітальні інвестиції. URL: <https://privatbank.ua/business/small-and-medium/financing>

15. Український державний фонд підтримки фермерських господарств. URL: <https://udf.gov.ua/>

16. UNDP. URL: <https://www.undp.org/>

17. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). URL: <https://www.ebrd.com/home>

18. Homepage | European Investment Bank. Homepage | European Investment Bank. URL: <https://www.eib.org/en/index.htm>

19. Світовий банк в Україні. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>

20. DFC | Investing in Development. *DFC* / Investing in Development. URL: <https://www.dfc.gov/>

21. Business Plan Software With Performance Tracking | LivePlan. URL: <https://www.liveplan.com/>

22. COMFAR Software | UNIDO. *UNIDO*. URL: <https://www.unido.org/comfar>

23. Palo Alto Software. Business Planning and Management Software. URL: <https://www.paloalto.com/>

24. Write a Business Plan with Ultimate Business Planner Software. Employee Scheduling, Appointment Scheduling, and HR Software. URL: <https://www.abs-usa.com/business-plan-software/overview>

25. Eurasia Foundation. URL: <https://www.eurasia.org/>

26. UMAEF - Ukraine-Moldova American Enterprise Fund. UMAEF. URL: <https://umaef.org/>