

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ
ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМНИЦТВА

Київ – 2010

ШАНОВНІ ДРУЗІ!

Цей посібник – результат співпраці Українського фонду підтримки підприємництва і Центру комерційного права, котрий разом з Державним комітетом з питань регуляторної політики та підприємництва і за підтримка Агентства США з міжнародного розвитку впроваджує програму правової просвіти для підприємців України.

Брошура «Бізнес-планування як основа розвитку підприємства» присвячена такому важливому питанню, як успішний початок справи, що, як відомо, є запорукою успіху підприємницької діяльності. Здатність планувати розвиток свого бізнесу у перспективі, бачити послідовні етапи реалізації проекту, здійснювати планомірний контроль та регулювання бізнесу – засвоїти ці навички і покликаний допомогти, як сподіваються автори та видавці, цей посібник.

Видання здійснено за підтримки американського народу через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID). Посібник не обов'язково відображає позицію USAID або Уряду США.

© Український фонд підтримки підприємництва, 2010

© Центр комерційного права, 2010

ВСТУП

Ви обрали свій власний шлях у приватному бізнесі. З чого почати? Звичайно, з планів на майбутнє, а саме – з бізнес-плану.

Цей план потрібен усім:

- тим, у кого Ви хочете позичити грошові кошти, щоб започаткувати власну справу;
- інвесторам;
- найголовнішій особі – Вам, щоб об'єктивно проаналізувати свої ідеї, перевірити їх доцільність та реальність.

Не маючи бізнес-плану, не варто взагалі братися до самостійної підприємницької діяльності, бо тоді Ви просто виявитеся незахищеним перед десятками й сотнями несподіваних ризиків ринку.

Бізнес-план – це документ, що описує всі аспекти діяльності Вашого майбутнього підприємства, докладно аналізує всі проблеми, з якими Ви можете зіткнутися в ринковому середовищі, і вказує шляхи подолання цих проблем. Тому, правильно складений бізнес-план має аргументовано відповісти на питання: чи варто вкладати кошти в задуману справу, й чи дасть вона прибуток, який виправдає докладені зусилля та витрачені кошти?

Бізнес-план складають у двох формах:

- для зовнішнього використання – щоб показати свою справу в якомога вигіднішому світлі іншим (наприклад, інвесторам, банку тощо);
- для внутрішнього користування.

Найдоцільніше (та й найзручніше) спершу написати бізнес-план для внутрішнього користування, з усіма «плюсами» і

«мінусами». Тут потрібно розглядати всі питання, які, можливо, ніколи не будуть згадані в бізнес-плані для зовнішнього використання.

Найбільша помилка в бізнесі – це дурити самого себе. Якщо підприємець-новачок пише бізнес-план винятково для зовнішнього використання, то підсвідомо прикрашає реальність.

Запам'ятайте, віра в самопропаганду – руйнівна сила.

Отже, Ваш бізнес-план мусить Вам допомогти виконати такі завдання:

- вивчити насиченість та перспективність майбутнього ринку збуту;
- оцінити майбутні витрати на виробництво продукції і зіставити їх з цінами продажу (так Ви визначити рівень прибутковості справи);
- виявити підводні «айсберги», що чатують на Вас і вашу справу (особливо на етапі становлення);
- визначити основні показники, за якими ви будете надати контролювати стан справ.

Підготовка бізнес-плану дасть можливість краще зрозуміти процес планування. Важливим для забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу є весь цей процес, а не лише план, який є його результатом. Бізнесу властива динамічність, так само динамічними є комерційне і конкурентне середовища, в яких працюють підприємства. Ніхто не сподівається, що кожна подія, передбачена в бізнес-плані, відбудеться саме так, як прогнозувалось, але розуміння і знання, одержані у процесі розробки бізнес-плану, зроблять підприємство готовим до будь-яких змін, які можуть статися, і, отже, забезпечать йому спроможність швидко пристосуватися до них.

Попри ці численні переваги, тисячі потенційних підприємців досі намагаються стартувати без бізнес-плану. Найчастіше це буває тоді, коли здається, що цей бізнес зовсім не потребує чи потребує лише незначного капіталу для започаткування діяльності, або ж коли засновники підприємства мають

власні кошти; в обох випадках вважається непотрібним вдаватися до серйозної фінансової оцінки проекту.

Перша з названих гіпотез часто спирається на міф, який можна легко розвіяти, про те, що всі клієнти плататимуть готівкою на місці, а постачальники місяцями чекатимуть оплати поставок. А тим часом власник користуватиметься цими коштами для фінансування бізнесу. Клієнти та постачальники такого типу трапляються на світі значно рідше, ніж гадають оптимістичні підприємці.

БІЗНЕС-ПЛАН ЯК ДОКУМЕНТ

Загальні етапи розробки та обсяг бізнес-плану

Запорукою успіху підприємницької діяльності є успішний початок справи. Підприємцям потрібні будуть навички, щоб описати дво- або трирічну перспективу розвитку свого бізнесу. Особливо це важливо в економічних умовах, що швидко змінюються.

Процес складання бізнес-плану — це послідовне викладення системи реалізації проекту, тобто ключових моментів, що переконують інвестора чи партнера в його вигідності та необхідності участі. Значна частина бізнес-плану — розділи планомірного контролю та регулювання бізнесу.

Незалежно від сфери діяльності та особливостей підприємства, для якого розробляється бізнес-план, є декілька етапів, які необхідно послідовно пройти при його розробці:

Визначення та розробка концепції бізнес-плану

На цьому етапі підприємець повинен:

1. Здійснити пошук підприємницької ідеї.

Джерелами таких ідей найчастіше бувають: вивчення запитів і побажань споживачів, критичний аналіз товарів, які випускають інші фірми, бесіди з продавцями торговельних закладів, вивчення технічної літератури та патентної інформації, результати власних досліджень і розробок. Для пошуку підприємницьких ідей використовуються різноманітні методи («мозкового штурму», конференції ідей, «колективного блокнота», контрольних запитань).

2. Вибрати сферу діяльності.

Вибір сфери підприємницької діяльності (виробництво, оптова торгівля, роздрібна торгівля, послуги, будівництво) здійснюється з урахуванням:

- суті та спрямованості ідеї майбутнього бізнесу;
- особистих факторів (власний практичний досвід, наявність відповідної освіти та знань);
- зовнішніх факторів (реальна економічна ситуація, законодавчо заборонені сфери та види діяльності, сучасні й майбутні потреби споживачів, ступінь конкуренції в галузі, стадії життєвого циклу виробів, наявність необхідних ресурсів).

3. Вибрати доцільну форму організації бізнесу.

Процедура вибору організаційно-правової форми бізнесу передбачає:

- визначення форми організації бізнесу (фізична особа — підприємець, приватне підприємство, товариство з обмеженою відповідальністю, товариство з повною відповідальністю, командитне товариство, акціонерне товариство тощо);
- визначення особливостей, переваг і недоліків кожної з цих форм.

4. Прийняти рішення щодо способу за початкування бізнесу.

Традиційно розглядають три основні способи започаткування бізнесу:

- створення підприємства "з нуля";
- придбання фірми (підприємства), що вже існує;
- придбання франшизи, тобто ліцензії, яка надає підприємцеві (підприємству) право на продаж (виробництво, здійснення певної діяльності) товарів чи послуг великої фірми, яка вже добре відома споживачам.

5. Чітко визначити список тих, кому буде надано бізнес-план.

Потрібно показати, для кого готується цей бізнес-план (для внутрішнього користування чи для зовнішнього — інвесторів, комерційних банків тощо).

6. Зібрати інформацію, яка потрібна для написання бізнес — плану.

На цьому етапі виконується така робота:

- збирається та аналізується маркетингова, виробнича, фінансова й загальноекономічна інформація про майбутній бізнес;
- з'ясовуються сприятливі можливості та загрози розвитку бізнесу в зовнішньому середовищі, які поділяються на три групи: загальноекономічні фактори, галузеві фактори, конкуренти;
- оцінюються сильні та слабкі сторони підприємства.

Сильні сторони — це особливі, унікальні або принаймні оригінальні способи конкурентної боротьби.

Слабкі сторони — це те, в чому підприємство відстає від конкурентів.

Вибір структури бізнес-плану та його розробка

Головна мета цього етапу — довести економічну доцільність створення певного бізнесу. Інвестор має побачити прибуток не після, а до того, як вкладе гроші в запропонований проект.

За обсягом бізнес-плани можливо розділити на три основні категорії:

- Стислий
- Повний
- Операційний

Стислий бізнес-план. Якщо Ви підприємець-початківець або Ваша компанія порівняно молода і не планує випуск декількох найменувань товару необхідно складати стислий бізнес-план, що допоможе Вам зацікавити потенційних інвесторів та отримати попередні коментарі від них, які будуть корисні при написанні розгорнутого плану. Він повинен бути лаконічним, обсягом до 20 сторінок.

Повний бізнес-план. Повинен висвітлювати всі аспекти діяльності компанії і в той же час не перевищувати 40 сторі-

нок. Повний бізнес-план потрібен для залучення фінансування у більших розмірах.

Операційний бізнес-план. Трапляються ситуації, коли підприємству необхідний детальний план, який висвітлює всі подробиці стратегії та організації продажу, маркетингу, виробничої політики компанії, а також містить докладні фінансові прогнози.

ОСНОВНІ РОЗДІЛИ ТА ЗМІСТ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Для розробки бізнес-плану рекомендуємо використовувати таку структуру:

1. Стислий опис проекту (резюме)
2. Опис товару чи послуги:
 - характеристика ринків збуту;
 - характеристика товару чи послуг;
 - призначення та сфери застосування;
 - основні особливості товару;
 - переваги і недоліки товару;
 - аналіз конкурентів.
3. План маркетингу:
 - схема розповсюдження товару;
 - ціноутворення;
 - вибір цільових сегментів ринку та прогноз продаж;
 - методи реалізації та стимулювання продажу (збуту);
 - організація післяпродажного обслуговування клієнтів;
 - реклама.
4. План виробництва продукції (послуги).
5. Організаційний план.
6. Оцінка можливих ризиків.
7. Фінансовий план.

Стислий опис проекту (резюме)

Резюме складається після того, як закінчено розробку усього бізнес-плану і розміщується на початку документа. Резюме висвітлює головну мету, структуру, фінансові потреби та переваги проекту. В резюме необхідно показати, що саме цей бізнес користуватиметься успіхом. У цьому розділі рекомендуємо надати таку інформацію:

1. *Загальні дані.* Вказати повну назву, адресу підприємства, форму власності, засновників.

2. *Мета бізнесу.* Описати, як пропонований продукт чи послуга буде сприяти досягненню ваших цілей у бізнесі, яка но-

ва технологія (ноу-хау), інформація або патенти використовуватимуться.

3. *Можливості бізнесу.* Надати кращі варіанти використання своїх ресурсів і потенційних можливостей.

4. *Ринок і маркетинг.* Привести дані про темпи росту сегментів ринку, у яких збираєтесь працювати. Оцінити можливості продажу у цих сегментах ринку і пояснити, на чому ґрунтуються висновки.

5. *Конкурентні переваги.* Показати переваги своєї продукції, (краще -у порівнянні).

6. *Компетенція і професіоналізм команди.* Надати інформацію про лідера команди, ініціатора ідеї чи проекту. Охарактеризувати компетенцію і професіоналізм кожного члена управлінської команди.

7. *Результати діяльності.* Навести показники прибутку, обсягу продажу, строків окупності інвестиційного проекту.

8. *Фінансування.* Наведіть, яка сума фінансування та її форма вам потрібна. В який термін ви використаєте ці кошти та в який термін їх сплатите.

Опис товару, послуги

В цьому розділі наводиться характеристика ринків збуту, товару (послуги), призначення та сфери застосування, основні особливості, переваги і недоліки товару та проводиться аналіз конкурентів.

Характеристика ринків збуту підприємства

Аналізується стан галузі, в якій підприємець планує вести свій бізнес. Типовий процес дослідження ринку включає чотири етапи:

- вивчення необхідної інформації для аналізу;
- пошук та збір даних;
- аналіз даних;
- реалізація заходів, які дозволяють використовувати ці дані.

Дуже важливо правильно сформулювати ідею нового підприємства з урахуванням стану справ в галузі, щоб інвестор по-

зитивно оцінив шанси нового підприємства у порівнянні з іншими.

Цей розділ потребує висвітлення таких питань, як:

- *Стислий опис галузі* (У цей розділ входить опис галузі та можливостей для розвитку бізнесу).
- *Визначення кола споживачів, прогноз їх платоспроможного попиту* (Визначається, хто буде споживачами вашого товару, в якому обсязі споживатимуть ваш товар, послуги).
- *Прогноз цін* (Визначається, яка ціна буде встановлена на ваш продукт чи послуги).
- *Прогноз обсягів реалізації* (Визначається обсяг продажу вашого продукту. Бажано це зробити з урахуванням сезонних властивостей вашого товару).

Характеристика товару (послуги)

Описуються усі види та модифікації товарів (послуг), які представлятимуться на ринку. Опису підлягають склад, форма, естетичний вигляд, перелічуються усі властивості матеріалів і компонентів, що входять до нього.

Призначення та сфера застосування

Основний наголос необхідно зробити на функціях товару і які потреби споживачів він задовольняє.

Основні особливості товару

Тут варто підкреслити основні відмінності між тими товарами, що є на ринку, і тими, з якими підприємство збирається на нього вийти. Особливу увагу приділити тим характеристикам, що можуть забезпечити комерційний успіх.

Переваги і недоліки товару

Ці поняття слід розглядати при безпосередньому порівнянні вашого товару з аналогічним.

Вивчення можливостей, переваг, недоліків потенційних конкурентів, резервів їх випередження

Визначаються основні типи конкурентів (прямі конкуренти, потенційні конкуренти, виробники товарів-замінників).

Вказуються основні конкуренти (у регіоні та в Україні) та їх питома вага у продажу. Надається стисла характеристика конкурентів. Виявляються їх основні сильні та слабкі сторони.

План маркетингу

План маркетингу потрібен для внутрішньої організації діяльності фірми, але він також є необхідним інструментом при переговорах з партнерами та інвесторами.

Призначення цього розділу — дати чітку уяву про схему розповсюдження товарів, методи визначення ціни та стимулювання збуту, прогнози продажу, сервісні послуги підприємства.

Схема розповсюдження товару

У цьому розділі необхідно подати схему розповсюдження товарів, систему продажу що існує, та стимулювання збуту.

При перерахуванні методів стимулювання продажу бажано розглянути питання кредитування покупців (продажу товарів на виплат), використання знижок при купівлі товарів постійними клієнтами, оптом і т. ін.

Ціноутворення та стимулювання збуту

Вказати, за яким з чотирьох методів ціноутворення ви будете працювати:

- Собівартість (ціна на продукт встановлюється згідно з вашими витратами плюс відсоток вашого прибутку).
- Поглинання ринку (ваш продукт не є новим. З метою швидкого входження у ринок, ціна на продукт встановлюється на межі нижче собівартості вашого продукту).
- Виснаження ринку (ваш продукт є першим та унікальним і для заволодіння ринком ви встановлюєте ціну набагато вищу за собівартість. Це здійснюється з метою виснаження покупців).
- Прямування за ринком (ціна на ваш продукт встановлюється на рівні ціни ринку).

Необхідно визначити які особливості продуктів (послуг) використовуватимуться для стимулювання продажу (наприклад, високоякісний сервіс, якість, доступна ціна, своєчасне постачання, гарантія, знижки постійним покупцям, подарунки, розигри призів).

Зазначити також, як реалізовуватимуться продукти (послуги) на початковому етапі. Подати план розширення продажу у майбутньому, виявити сезонні коливання продажу, визначити, що може бути зроблене для продажу продукту поза сезоном.

Вибір цільових сегментів ринку і прогноз продажу

Вибір сегментів ринку має на меті — збільшення ефективності збуту і зниження витрат за рахунок таких чинників, як обсяг продажів і збутових цін.

При прогнозуванні обсягів продажу і збутових цін продукції підприємства враховуються ознаки сегментації ринку товарів і послуг.

Шляхи реалізації продукту (послуги)

Описати методи реалізації (наприклад, власна торгова мережа, торгові представники, посередники), які можна використати як найближчим часом, так і в довгостроковій перспективі.

Включити опис будь-яких спеціальних вимог для реалізації продукції (наприклад, необхідність рефрижераторів і т.п.).

Зазначити, буде чи ні використовуватися транспорт, описати транспортні витрати.

Описати, як обиратимуться посередники і торгові представники, якщо ви їх використовуватимете. Коли вони почнуть свою діяльність і в яких регіонах.

Якщо використовуватиметься власна торгова мережа, розкрити її структуру, зазначити, чи замінить вона торгових представників, якщо так, то коли і як це відбудеться.

Складіть кошторис витрат на реалізацію продукції.

Післяпродажне обслуговування і надання гарантій

Вказати, що треба зробити, щоб удосконалити систему післяпродажного обслуговування:

- рівень обслуговування;

- кваліфікація і комунікабельність робітників;
- збільшення термінів гарантії і т. ін.

Якщо ваше підприємство пропонуватиме товар, що потребує післяпродажного обслуговування, надання гарантій або навчання персоналу, необхідно оцінити ступінь їхньої важливості для покупця та описати, як ви пропонуєте вирішувати ці проблеми.

Перерахувати умови запропонованих гарантій: чи проводитиметься обслуговування робітниками підприємства на місці, ремонтними майстернями або продукція повертатиметься на завод. Навести ціни за післяпродажне обслуговування і визначити, чи приносить воно прибуток, або стане лише беззбитковою операцією.

Реклама

Тут необхідно викласти плани участі у торгових ярмарках і виставках, розміщення реклами в газетах та журналах, підготування рекламних буклетів і листівок. Варто скласти розклад рекламної кампанії і визначити розмір витрат на рекламу і просування товарів на ринок.

План виробництва

В цьому розділі потрібно описати інфраструктуру підприємства та виробничі процеси на підприємстві.

Інфраструктура підприємства

Якщо Ваше підприємство займається виробництвом, то необхідно дати докладний опис інфраструктури компанії, яка включає: територію, стан землевідводів та споруджень, обладнання (кількість, тип, технічний стан, вік та знос), балансову та остаточну, а також ринкову вартість приміщень та обладнання компанії, наявність сертифікатів, спеціальних дозволу та ліцензій.

Необхідно узагальнено описати процес виробництва основної продукції компанії, а також дати відповідь на такі запитання:

- де вироблятиметься товар (на існуючому виробництві або це буде нове підприємство);

- якими виробничими можливостями володіє підприємство;
- де та в якій кількості, за якими цінами необхідно купувати сировину та матеріали;
- підтвердити репутацію постачальників сировини, їх досвід роботи;
- показати присутність виробничих відходів, токсичних речовин та шляхів їх утилізації, розміщення та захоронення.

При відповіді на ці питання необхідно проаналізувати стан справ з прогнозом на 2-3 роки.

У заключній частині цього розділу необхідно зробити розрахунок витрат на навколишнє середовище. Це є обов'язковою умовою подальшого перетворення бізнес-плану в діюче виробництво.

Виробничий процес

У цьому розділі необхідно подати стислий опис проекту з технологічної та виробничої сторони, а також дані щодо професійної підготовки персоналу, який задіяний у проекті. Якщо необхідна перекваліфікація або набір додаткового персоналу, показати, що ви збираєтесь для цього зробити.

У додатках до бізнес-плану потрібно навести схему розташування виробничого обладнання та технологічну схему, перелік вихідних матеріалів та комплектуючих виробів, їх кількість та вартісні характеристики, норми споживання сировини та матеріалів на одиницю продукції, що виробляється.

Організаційний план

Структура цього розділу може бути такою:

- *організаційний план і менеджмент* — діловий розклад, правове забезпечення діяльності фірми, організація керування підприємством, організація керування персоналом, координація і взаємодія служб і підрозділів;
- *потреба в кадрах* — форма найму працівників, кваліфікаційні вимоги, заробітна плата і додаткові матеріальні пільги.

Організаційний план і менеджмент

Для ефективної організації повсякденної роботи підприємства необхідно:

- виділити ключові етапи діяльності, скласти список видів діяльності, що є життєво важливими; визначити дату початку кожного етапу роботи з урахуванням загального плану робіт;
- встановити термін завершення кожного етапу роботи;
- призначити відповідальних за ключові сфери діяльності, при цьому за кожну з них повинна відповідати тільки одна особа;
- обговорити можливі збої в розкладі і дії щодо їхнього коригування.

Правове забезпечення діяльності підприємства

У цьому розділі подається вся інформація, пов'язана зі створенням і правовим забезпеченням господарської діяльності підприємства, в тім числі:

1. Дата створення і реєстрації підприємства. Де і ким воно зареєстровано. Статутні документи. Адреса зареєстрованого підприємства. Форма власності. Засновники (учасники) підприємства.

2. Копії ліцензій на види діяльності, що є предметом розгляду в бізнес-плані.

3. Копії угод і договорів з іншими організаціями за даними видами діяльності. Останній розділ дуже важливий для нових підприємств (фірм). Особливу увагу підприємець повинен звернути на правове обґрунтування тієї форми, у якій він збирається вести справу. Практично мова йде про форму власності і правовий статус підприємства: приватне володіння, кооператив, державне володіння, відкрита або закрита акціонерне товариство, спільне підприємство і т.д. Кожна з цих форм має свої особливості, свої плюси і мінуси, що теж можуть вплинути на успіх реалізації цього проекту.

При формуванні організаційної структури невеликого колективу важливо не забувати основні принципи ефективного керу-

вання: оптимальний розподіл обов'язків, інформаційну підготовку керівника, зацікавленість виконавця в результаті, наявність контролю, колегіальність або єдиноначальство. Також необхідно пам'ятати, що залучення ключових робітників і фахівців у творчий процес формування структури керування буде ці порукою ефективної роботи колективу.

Організація керування персоналом

Відомі два найбільш поширених підходи до організації керування персоналом: американський і японський.

Перший заснований на індивідуальному прийнятті рішень та індивідуальній відповідальності, спеціалізації, достатньо швидкому оцінюванні і просуванні по посадових сходинках, прийманні робітника на визначений час.

Для другого характерне колективне прийняття рішень і колективна відповідальність, неспеціалізована діяльність, повільне просування по службі, довічне наймання робітників.

Необхідно перерахувати ключові управлінські посади і назвати людей, що їх обіймуть, зазначити розмір заробітної плати кожного члена управлінської команди.

Координація і взаємодія служб і підрозділів. Тут варто описати права та обов'язки кожного члена команди управління: хто яку роботу виконує, хто кому підпорядкований, хто приймає остаточні рішення. На кожного керівника необхідно скласти докладне резюме як ілюстрація ділових якостей і досягнутих результатів у керуванні. Є ще декілька кадрових питань, над якими потрібно замислитися:

- скільки людей Вам потрібно зараз і у найближчому майбутньому;
- які фахівці Вам необхідні, чи вони є і де;
- визначити дату початку кожного етапу роботи з урахуванням загального плану робіт;
- встановити термін завершення кожного етапу роботи;
- призначити відповідальних за ключові сфери діяльності, при цьому за кожну з них повинна відповідати тільки одна особа;

- обговорити можливі збої в розкладі і дії щодо їхнього коригування.

Потреба в кадрах.. Форма притягнення до праці, кваліфікаційні вимоги, заробітна плата.

Визначити які саме фахівці і за яким профілем, із яким досвідом роботи Вам потрібні для успішного ведення бізнесу.

Розробити кваліфікаційні вимоги до кадрів, а також всю документацію, що регламентує процеси наймання, використання і звільнення.

Розрізняють декілька форм залучення до праці: постійна робота, сумісництво, надомна робота, робота за контрактом.

Оцінка ризиків

Оцінка ризиків необхідна тому, що це:

- покаже кредитору, що Ви реально оцінюєте ситуацію та зможете вийти із складного становища;
- допоможе передбачити ризик та зменшити його.

Підприємцю необхідно передбачати такі ризики:

- Політичний
- Валютний
- Затримки платежів
- Ринковий
- Зміни податкового законодавства
- Зміни ціни постачальника

Для більшості невеликих проектів аналіз ризику проводиться експертними методами шляхом оцінки їх ймовірності. Найважливішим є вміння підприємця передбачити всі можливі види ризиків.

Виходячи з визначеної ймовірності виникнення небажаної ситуації, необхідно побудувати діяльність таким чином, щоб зменшити ризик та всі втрати і збитки у майбутньому.

Необхідно також провести аналіз чутливості проекту. Він складається із того, що крім результатів, що розраховуються,

прогнозуються для базового варіанту, проводиться розрахунок ще для двох екстремальних варіантів:

- розрахунок за найгіршим сценарієм — випадок, коли зовнішні фактори максимально заважають здійсненню проекту. Звичайно всі доходи зменшують на 5 %, а всі витрати збільшують на 5 %;
- розрахунок за найкращим сценарієм — випадок, коли зовнішні фактори максимально сприяють реалізації проекту.

Результати аналізу чутливості проекту можуть бути надані у спрощеному вигляді (наприклад, у вигляді звіту про рух грошових коштів за періодами проекту). Його можна включити до додатка бізнес-плану.

При найгіршому сценарії реалізації проекту повинна забезпечуватися прибутковість, яка гарантує виконання зобов'язань перед кредиторами та партнерами.

Фінансовий план

Цей розділ розробляється з метою узагальнення попередніх розрахунків та прогнозів розвитку підприємства. Усі розрахунки подаються у вартісному виразі. Розрахунки фінансового плану дозволяють дійти до висновку про реальність проекту, виходячи з економічної точки зору. Це також допоможе передбачити проблеми та порівняти реальний хід справ із запланованими.

Прогноз робиться на 2-3 роки. Перший — щомісячно, другий та третій — щоквартально. Розділ включає такі документи:

- прогноз обсягу реалізації;
- прогнозований звіт про прибутки та збитки підприємства;
- прогнозований баланс;
- звіт про рух коштів;
- розрахунок точки беззбитковості проекту.

Прогноз обсягу реалізації складається на основі проведення маркетингових досліджень та надає уяву про ту частину ринку, на яку розраховує підприємство.

Прогнозований звіт про прибутки та збитки підприємства включає:

- надходження від продажу товарів;
- собівартість реалізованих товарів;
- загальновиробничі витрати;
- витрати на збут
- інші виплати, відсотки за кредит;
- відрахування до бюджету та податки;
- чистий прибуток.

Звіт про рух коштів — це документ, за допомогою якого можливо оцінити рух коштів за час реалізації проекту з розбивкою за часом.

Звіт повинен вмішувати дані про:

- нарахування чистого прибутку;
- розрахунок амортизаційних відрахувань;
- надходження кредитних чи інших ресурсів;
- погашення зобов'язань (відсотки та основна сума кредиту);
- інвестиційні витрати (придбання основних фондів);
- чистий потік грошових коштів;
- кошти, які залишаються на початок періоду.

Розрахунок точки беззбитковості бажано провести у товарному та грошовому виразі для кожного розрахункового періоду проекту.

ПОСТАНОВКА ЦІЛЕЙ ТА ВИБІР СТРАТЕГІЇ

Суть і основи розробки стратегії підприємства.

Практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ефективності стратегії.

Стратегія є концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємства і являє собою таке поєднання (відповідність) ресурсів і навичок організації, з одного боку, і можливостей і ризику, що виходять з навколишнього середовища, з іншого боку, що діють у сьогоднішній і майбутньому, при яких організація сподівається досягти своєї основної мети.

Підприємствам необхідно адаптуватися і до зовнішніх сприятливих можливостей, і до небезпек, виявити відповідні варіанти та забезпечити ефективне пристосування стратегії до навколишніх умов. Стратегічне керування процвітаючих підприємств має справу зі створенням нових сприятливих можливостей за допомогою розробки досконаліших виробничих систем, шляхом взаємодії з урядом і суспільством в цілому.

Стратегія допускає розробку обґрунтованих заходів і планів досягнення намічених цілей, у яких повинні бути враховані науково-технічний потенціал підприємства і його виробничо-збутові можливості.

Стратегічне планування повинно включати:

- прогнозування (передбачення результатів розвитку), що здійснюється під дією існуючих факторів;
- головну лінію поведінки фірми (місію) і мету менеджменту;
- перспективне планування;
- контроль;
- координацію і регулювання, за допомогою яких усуваються відхилення спланованих підсумків від поставленої мети.

Ділова стратегія підприємства, як правило, розробляється і формується вищим керівництвом підприємства, а її реалізація передбачає участь усіх рівнів керування з досягнення поставленої мети.

Економічна політика підприємства при розробці стратегій допускає:

- перевірку місії (лінії поведінки) організації;
- формування стратегічних цілей і завдань;
- аналіз зовнішнього оточення і його вплив на функціонування компанії;
- аналіз і оцінку функціональних зон підприємства;
- аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства;
- оцінку існуючих і перспективних напрямків господарської діяльності;
- вибір стратегії підприємства й уточнення цілей;
- складання щорічного бюджету підприємства в цілому і забезпечення функціонування його господарських центрів.

Економічна політика будується на основі повного забезпечення інформацією, що ґрунтується на результатах досліджень, які включають аналіз господарської діяльності підприємства в поточний період і на перспективу.

Аналіз позицій підприємства в конкурентній боротьбі допускає оцінку і визначення результатів, яких можна домогтися, змінивши конкурентну стратегію, іменовану стратегією бізнесу.

При визначенні стратегії підприємства користуються певними показниками, як якісними, так і кількісними.

Якісні показники називають орієнтирами, кількісні — завданнями.

Орієнтир — це, по суті, більш віддалена частина мети, якої підприємство прагне досягти шляхом розробки стратегії.

Визначення мети — це конкретніший рівень прийняття рішень, що вимагає вироблення відповідних стратегічних завдань у кількісній формі. Стратегія, що розроблена для однієї цілі, не буде застосовна для досягнення інших цілей. Між орієнтирами,

цілями і стратегіями існує тісний взаємозв'язок і взаємозалежність.

У даному контексті з приводу стратегічного аспекту можна відзначити наступне:

- по-перше, стратегічний аспект пов'язаний із зовнішніми факторами розвитку організації;
- по-друге, стратегічність — на відміну від тактичних чи оперативних моментів — стосується довгострокових перспектив розвитку організації.

Види цілей підприємства

Цілі загальні

Цілі загальні — відбивають концепцію розвитку фірми і розробляються на тривалий період. Вони визначають основні напрямки програми розвитку підприємства, що вимагає точного їхнього формулювання і належного ув'язування з ресурсами. Дані цілі є основою для розробки ділової стратегії фірми.

Одночасно з формуванням цілей відбувається їхнє ранжирування за принципом пріоритетності. У випадку утруднень з ранжируванням цей процес здійснюється за допомогою експертних оцінок.

Необхідно зазначити, що організація бідує й у довгострокових, і в короткострокових цілях в однаковій мірі.

Довгострокові цілі виконують дві функції. По-перше, встановлення цілей на п'ять і більше років наперед підштовхує менеджерів починати діяти зараз, щоб досягти довгострокових цільових результатів пізніше (компанія, що має на меті подвоєння обсягу продажів на протязі 5 років, не може чекати настання третього чи четвертого року свого стратегічного плану, щоб починати збільшувати обсяг продажів і коло споживачів!). По-друге, наявність визначених довгострокових цілей спонукає менеджерів зважувати наслідки своїх сьогоднішніх рішень з погляду довгострокових результатів. Людська натура така, що більшість воліє приймати найбільш доцільні на даний момент рішення, а пізніше думати про майбутнє. Проблема з і далекогля-

дними рішеннями полягає в тому, що вони піддають довгострокову ринкову позицію компанії великому ризику.

Короткострокові цілі розкривають безпосередні і короткострокові результати, яких необхідно досягти. Вони показують швидкість, з якою повинна розвиватися організація в кожному з напрямків, а також рівень результативності, запланований на найближчі два чи три поточних періоди. Короткострокові цілі можуть бути ідентичні довгостроковим в окремі періоди, коли організація, досягаючи стратегічні цілі, розв'язує стратегічні завдання. Наприклад, якщо організація має довгострокову мету • досягти підвищення прибутку на 15% щороку й у кожен період часу прагнути наблизитися до цієї мети, то короткострокова і довгострокова мета з досягнення зростання прибутку збігаються.

Довгострокові і короткострокові цілі організації можуть не збігатися. Ця ситуація виникає в процесі досягнення деякої комплексної, багатопараметричної мети, коли необхідна взаємодія декількох різних цільових напрямків на кожному відрізку короткострокового планування. Наприклад, довгострокова мета — зайняти лідируюче місце в галузі з обсягів продажів — на кожному етапі свого досягнення може мати різні короткострокові цілі, що можливо навіть конкурують між собою в зв'язку з обмеженістю фінансових і матеріальних ресурсів фірми.

Специфічні цілі

Дані цілі розробляють у рамках загальних цілей з основних видів діяльності в кожному структурному підрозділі фірми і можуть виражатися в кількісних і якісних показниках.

Специфічні цілі іноді називають функціональними. Дане положення, на нашу думку, буде вірним, якщо цілі носять характер запланованих результатів відповідно до видів діяльності підприємства: планування, маркетинг, виробництво, кадрова робота, бухгалтерія і т.п.

Ці цілі носять характер "підтримуючих" цілей, строго узгоджуються з загальними цілями фірми і є основою для розробки функціональних стратегій.

Прикладом специфічних цілей може бути визначення рентабельності з кожного окремого підрозділу, що виступає центром прибутку.

Крім зазначених вище показників рентабельності, у специфічних цілях особлива увага приділяється показнику приросту прибутку, що стимулює діяльність центрів прибутку при посиленні централізації на вищому рівні управління.

Оцінка сильних і слабких сторін компанії, її можливостей і небезпек

Сильні і слабкі сторони підприємства

Сила — це те, що компанія робить добре, або та її характеристика, що додає їй важливої переваги. Силою може бути майстерність, накопичений досвід, цінний внутрішній ресурс чи конкурентоспроможність, або досягнення, що ставить компанію в переважне становище на ринку (наприклад, наявність якісної продукції, широка популярність торгової марки, нова технологія чи краще сервісне обслуговування споживача). Сила може також бути результатом об'єднання чи кооперації підприємств із партнером, що володіє досвідом і здібностями, які підвищують конкурентоспроможність компанії.

Слабкість — це те, що компанія упускає чи виконує погано (у порівнянні з іншими), чи умови, що приводять до її не вигідного становища. Слабкість може привести компанію до вразливості її конкурентної позиції в залежності від масштабів факторів слабкості в ринковій ніші.

При виявленні внутрішніх сильних і слабких сторін компанії необхідно ретельно оцінювати ці дві складові з погляду майбутньої розробки стратегії. Деякі сили є більш важливими тому що вони відтворюють певні позиції в успішній конкуренті і формуванні енергійної стратегії.

Деякі внутрішні слабкості можуть оцінюватися як нездоланні, у той час як інші відносяться до несуттєвих чи легко переборних категорій. Оцінка сили і слабкості компанії аналогічна складанню стратегічного балансу, у якому сили представляють

конкурентні активи, а слабкості — конкурентні пасиви. Стратегічні висновки повинні оцінити перевищення сил над слабкостями, тобто активів над пасивами (співвідношення 50 на 50 уже є незадовільним).

Завдання організації на даному етапі зводиться до наступного: як перетворити сили компанії в ефективну стратегію і які дії менеджерів необхідні, щоб схилити стратегічний баланс компанії у бік сил (активів) проти слабкостей (пасивів).

Принцип розробки стратегії такий: стратегія повинна бути добре пристосованою до сил, слабкостей і конкурентних можливостей фірми. Нерозумно приймати стратегічний план, що не може бути виконаний з можливостями і ресурсами, що наявні в компанії, чи який може бути підірваний її слабкими сторонами. Як правило, менеджери повинні будувати стратегічні плани навколо того, що компанія виконує кращим чином, уникаючи стратегій в галузях, у яких компанія є слабкою чи має неміцні позиції.

Одним з "секретів фірми" у стратегічному менеджменті є об'єднання технологічних і маркетингових "ноу-хау" компанії в центральні переваги, що збільшують її конкурентоспроможність.

Центральні переваги — це те, що компанія виконує особливо добре в порівнянні з її конкурентами. Практично існує безліч типів центральних переваг: майстерність у виробництві високоякісної продукції, "ноу-хау" у створенні і керуванні системою для виконання замовлень покупців акуратно і швидко, здатність забезпечити краще післяпродажне обслуговування.

Можливий також спеціальний підхід для найкращого розміщення роздрібної торгівлі, нестандартні інновації в просуванні нової продукції, майстерність в галузі технології, ретельно розроблений процес дослідження споживчих запитів і смаків, а також виявлення нових ринкових тенденцій. Звичайно, центральні переваги пов'язані зі сполученням кваліфікації і досвіду у виконанні спеціальних видів діяльності чи з розмахом і глибиною в галузі технологічних "ноу-хау".

Важливість центральної переваги пов'язана з:

- додатковою здатністю, яку вона забезпечує компанії в погоні за ринковою можливістю, що відкривається;
- конкурентним рівнем, який вона може забезпечити в ринковій ніші;
- її потенціалом у закладці фундаменту стратегії;
- як правило, простіше побудувати конкурентну перевагу, коли фірма має центральну перевагу у виконанні;
- діяльності, важливої для ринкового успіху, коли конкуруючі компанії не мають тих переваг, що компенсують, і коли для вирівнювання цієї переваги конкурентам потрібно багато часу і грошей. Таким чином, центральні переваги є цінними конкурентними активами, здатними забезпечити основний підйом успіху компанії.

МАРКЕТИНГ

Маркетинг можна визначити як мистецтво продавати. Оксфордський тлумачний словник з бізнесу видає цю ідею за служіння суспільству і визначає маркетинг як «процес виявлення, максимізації і задоволення споживчого попиту на вироби компанії».

З маркетингом пов'язані наступні поняття:

- ринок як географічно визначена територія, на якій фірма веде (чи збирається вести) свої операції;
- цільова група — потенційні споживачі, що мають визначені потреби та очікування, що можуть бути задоволені фірмою;
- ринкова конкуренція, пряма і непряма, що розглядається як протидія фірмі в реалізації її мети. Пряма конкуренція відноситься до пропозиції того самого продукту, а непряма — до пропозиції різних способів задоволення потреб (наприклад, можна відправитися у відпустку на поїзді, а можна — на літаку);
- аналіз ринку — вивчення основних факторів, що визначають положення фірми на ринку, і оцінка того, як повинна поводитися фірма для досягнення поставленої мети.

Для розкриття сутності маркетингу його зручно представити чотирма перетинами:

1. Реклама, повідомлення до публіки інформації про те, що їй мають намір запропонувати.
2. Сприяння продажам, включаючи післяпродажне обслуговування.
3. Процес продажів.
4. Дослідження ринку, націлене на прогнозування можливих змін у попиті.

Призначення розділу «Маркетинг» у бізнес-плані полягає в доказі того, що збут продукції, зробленої в результаті реалізації

проекту, проблем не створить. Ключовим моментом тут є на-самперед оцінка можливого обсягу продажів, до якої прив'язується опис каналів реалізації, методів підготовки персоналу та його мотивації.

Задачу можна вважати вирішеною, якщо відомі відповіді на наступні питання.

- де знаходиться ринок і яка його потенційна ємність;
- які економічні, соціальні і правові фактори визначають розвиток ринку даного чи товару послуги;
- які можливості цього ринку з погляду обсягу продажів, прибутку і потенційного росту цих показників;
- чи знайшла фірма свою нішу на ринку чи тільки намагається її відшукати (В останньому випадку важливо аргументовано розповісти про те, як це можна зробити);
- як можна охарактеризувати цільову групу споживачів і що необхідно зробити, щоб "вийти" на неї; на чому заснована упевненість фірми в тому, що успіху у "своїх" споживачів зможу домогтися саме вона, а не її конкуренти;
- на яких напрямках фірма особливо гостро відчуває тиск з боку конкурентів;
- на чому засновані конкурентні позиції самої фірми (ціна, якість, вид послуги та ін.).

У нормальній ринковій економіці організація збуту має навіть більш важливе значення, ніж виробництво: товар можна виробити, але хто його купить?

Нижче приводиться зразкова структура документа та наведено пояснення до окремих елементів розділу «Маркетинг».

1. *Резюме* полягає в короткому описі основних цілей маркетингу, що позначені до виробництва товару і способів їхнього досягнення.

2. *Сформована ситуація*. Тут дається характеристика ринку, на якому ви працюєте чи збираєтеся працювати, а також позиції

компанії на ньому і його сегментах; приводяться зведення про продукт, конкурентів і існуючій систему збуту. Розмір ринку в цілому і по сегментах зокрема оцінюється за ряд останнього років. Після цього проводиться аналіз поведінки споживачів і факторів, що впливають на його. Дані по кожному продукту зводяться в таблицю, у якій вказуються обсяг продажів, ціни, дохід від продажів (виторг). Дані про конкурентів повинні містити інформацію про їхні стратегії у відношенні цін, якості, схем збуту і заходах, що починаються ними для підтримки продажів (цей матеріал готується на основі спостережень за діями конкурентів). На закінчення характеризується система збуту продукту і тренди продажів.

3. *Дії і можливості.* Тут під діями розуміються зовнішні стосовно компанії зміни, наприклад у сфері законодавства, з якими фірма буде змушена вважатися. Відповідно під можливостями розуміється те, що може зробити сама компанія. Важливо скласти як можна більш повний перелік дій і можливостей.

4. *Цілі.* Найкраще формулювати чітко і ясно.

5. *Стратегія маркетингу.* Розкривається по кожному сегменту ринку, на якому працює компанія. Суть стратегії полягає у тому, як фірма збирається досягти поставлені перед собою цілі.

6. *Програма дій.* Конкретизує, хто, що і коли повинен зробити для досягнення мети.

7. *Бюджет.* Цілком очевидно, що реалізація будь-якого плану до того, як буде отриманий дохід, потребує початкових витрат. З цієї причини реалізація плану маркетингу повинна укладатися в межі сум, що виділяє на ці цілі керівництво компанії.

8. *Політика у відношенні термінів гарантій на свої товари.* Збільшення термінів гарантій повинно спиратися на постійне підвищення якості виробленої продукції. Споживач повинен бути переконаний у тому, що саме висока якість товару дозво-

ляє фірмі збільшувати тривалість гарантійного періоду. Крім того, необхідно пояснювати, що в тому випадку, якщо у споживача виникнуть претензії до якості товару, фірма їх безумовно розгляне, і на це споживачу не прийдеться витратити багато часу.

9. *Презентація товару* та його зовнішній вигляд. Очевидна вимога до товару — його впізнаваність. Якщо, наприклад, на полицях магазину товар "губиться" у масі інших, то обране рішення про організацію його продажів у кращому випадку є невдалим. З цієї причини зовнішній вигляд товару відіграє роль того особливого одягу, по якій товар виділяють серед безлічі інших. Ніж легше це зробити, тим вдаліше вирішена задача.

Презентація товару — це другий етап кампанії по його просуванню на ринок. Перший етап — це інформація громадськості про проведені роботи по створенню (удосконаленню) товару, підкреслення важливості цих дій (обумовленої, наприклад, підвищенням екологічної безпеки), демонстрація макетів дослідних зразків на виставках з метою виявлення інтересу до свого товару. Важливість цієї діяльності полягає в нав'язуванні суспільству почуття очікування даного товару: товар повинен стати бажаним.

Презентація товару — це заява фірми про те, що вона вже готова запропонувати споживачам. Правила презентації в якісному відношенні залишаються тими ж, як і при презентації бізнес-плану.

10. *Ресурси*, необхідні для матеріалізації плану. Це кошторис витрат на реалізацію плану.

11. *Ваші дії по відстеженню досягнення цілей*, поставлених перед компанією. Яким чином ви маєте намір порівнювати один з одним різні підходи до досягнення цілей.

12. *Реклама* і заходи для просування товару. Засоби масової інформації, що ви збираєтеся залучати для популяризації вашого підприємства, і порівняльний рівень витрат.

13. *Управління*. Для кожного етапу реалізації плану вказуються цілі і витрати. Це дозволяє керівництву компанії оцінювати, як іде реалізація плану, і приймати рішення, якщо намічаються відхилення від нього.

Концепції продукту і маркетингу

Розробка концепції продукту починається зі з'ясування конкурентоздатності вже виробленої продукції. Відповідним елементом для рішення цієї задачі може служити профіль конкурентоздатності.

Профіль конкурентоздатності будується за допомогою наступного набору показників.

1. Цінова конкурентоздатність продукції.

1.1. Співвідношення цін на внутрішньому ринку на аналогічну продукцію і товари-замінники (для відповіді на це питання важливо оцінити перехресну еластичність товару).

1.2. Співвідношення цін на зовнішньому ринку (низька конкурентоздатність вітчизняної продукції на західних ринках пов'язана насамперед з її репутацією; головною причиною такого положення є зовнішнє оформлення товару).

1.3. Дієвість застосовуваної системи диференціації цін (диференціація цін визначається співвідношенням попиту та пропозиції; політикою конкурентів; системою знижок, що залежить від розміру партії товару).

2. Конкурентоздатність продукції по якості.

2.1. Функціональні особливості продукції.

2.2. Надійність продукції.

2.3. Зручність експлуатації.

2.4. Наявність додаткової користі.

2.5. Престижність продукції.

Наведений вище набір ознак дозволяє чіткіше виділити переваги даного продукту в порівнянні з продуктом, що пропонує конкурент.

3. Додаткові аспекти.

3.1. Конкурентоздатність системи збуту продукції.

3.2. Ефективність реклами.

3.3. Якість системи обслуговування споживачів. Потенційний споживач хоче одержати позитивну відповідь на питання, чи заощадить він гроші, купуючи ваш продукт (послугу), і чи призведе ця покупка до росту його добробуту.

Концепція продукту фокусується на поліпшенні якості, експлуатаційних характеристик, підкреслює "ізіюминку" продукту, акцентує увагу на постійній роботі з його удосконалювання. *Ідея про те, що продукти високої якості продають самі себе, невірна.*

Метою концепції маркетингу є розробка програми дій, що впливає з виявлення потреб і побажань покупця. Компанія повинна запропонувати кращі у порівнянні з конкурентами способи їхнього задоволення.

Концепція маркетингу орієнтується насамперед на покупця, а не на продавця. Вона застосовується в першу чергу фірмами, що виробляють споживчі товари, та великими компаніями. Соціальний аспект концепції орієнтується на задоволенні побажань споживачів способом, що максимально сприяє поліпшенню умов життя.

Приступаючи до розробки концепції маркетингу, важливо використовувати для цих цілей усю доступну інформацію. Це можуть бути спостереження за потоками машин і пішоходів, а також за покупцями в тому місці, де передбачається відкрити бізнес (для розміщення продуктів і послуг); відвідування магазинів конкурентів (для оцінки номенклатури товарів і цін на них); збір надрукованих рекламних оголошень.

Стандартна стратегія маркетингу складається з 6 елементів:

1) постановка цілей перед торговою ланкою;

- 2) розробка стратегії продажів;
- 3) структура і розмір продажів, стимулювання;
- 4) підготовка торгового персоналу;
- 5) спостереження за ходом продажів;
- 6) оцінка й осмислення одержуваних результатів.

Ціноутворення

Встановлюючи ціну на свою продукцію, виробник переслідує відразу кілька цілей, найважливішими з яких є збереження своєї справи, максимізація поточного прибутку, лідерство на ринку і лідерство по якості продукту.

Стандартний аналіз загальної динаміки цін є вихідним пунктом роботи. Очевидне рішення полягає в крайній небажаності підніматися над рівнем тренду Звичайно, дуже хочеться продати свій товар якнайдорожче, але при цьому треба бути готовим до того, що конкуренти не упустять можливість продати такий же товар дешевше, але з прибутком.

Найбільшу популярність одержали чотири підходи до встановлення цін.

1. *Витрати плюс.* У цьому випадку до витрат виробництва додаються витрати по реалізації плюс прибуток постачальника (виробника). Цю ціну постачальник хоче одержати за свій товар.

2. *Ціна споживача.* Підхід до її визначення виходить з визначення існуючих на ринку цін і визначення на цій основі ціни на свій товар. Цю ціну споживач готовий заплатити за товар.

3. *Ціни, що стежать.* Цей метод застосовується найчастіше в тому випадку, коли важко оцінити еластичність товару, що найбільше характерно для товарів виробничого призначення. У цьому випадку виробник при встановленні ціни на свій товар орієнтується на ціну лідера, що і визначає назву "ціни, що стежать".

4. *Ціни, що випереджають.* Виробник намагається зрозуміти, яку ціну встановить на свою продукцію конкурент, і в деякому розумінні змагається з ним.

Вибір відповідного підходу до формування ціни тісно пов'язаний з положенням товару на кривій життєвого циклу. Якщо випуск товару тільки налагоджується, то доцільніше всього зафіксувати для себе мінімально припустиму ціну, що буде вихідною точкою при переговорах про продаж товару. На цій основі визначаються гранично припустимі ціни на компоненти. Якщо товар виробляється давно, то частіш усього використовується схема "витрати плюс". При цьому варіанті покупець повинен передбачити в договорі можливість у випадку росту цін разом з постачальником виробити рекомендації зі зниження витрат.

При організації справи важливо ясно уявляти собі реакцію економіки на зміни, пов'язані з цінами.

Просування продукту

Просування продукту на ринок у західних країнах визначається наступним набором дій:

- реклама;
- активізація зв'язку фірми з громадськістю;
- кампанія по роздачі безкоштовних подарунків чи паперових марок з оголошеною вартістю, нагромадження яких надає право безкоштовного придбання товару з оголошеного асортименту в магазині, що випустив такі марки;
- демонстрації і виставки;
- тимчасові зниження цін;
- продаж товарів агентами у рознос;
- продаж через Інтернет, розсилання листів і т.д.

Як видно, до просування продукту відноситься все, що сприяє росту продажів. Більш того, поступово складається практика (принаймні серед західних компаній, що працюють на Україні) представляти витрати по просуванню товару як інвестиції.

Реклама. Розвиток реклами на Україні регламентується законом України "Про рекламу" №270/96-ВР від 03 липня 1996 р. Для більшості українських підприємств реклама зводиться до

підготовки каталогів і прайс-листів продукції українською та англійською мовами. Це обумовлено недостатньою кількістю фінансових ресурсів на рекламні заходи.

При виборі форм реклами в основному використовуються стандартні рецепти, що значною мірою зв'язано з нестачею фахівців, особливо у віддалених регіонах України.

Перед тим як вибрати той чи інший засіб масової інформації для розміщення реклами, важливо визначити їхню аудиторію і тих клієнтів рекламного агентства, що одержують користь від розміщення в них своєї реклами.

Спробні продажі з метою "розігріти" ринок і уточнити його розмір. Спробні продажі проводяться найбільш кваліфікованими продавцями, що роз'яснюють потенційним покупцям переваги товару. Це найдорожчий спосіб просування товару на ринок, оскільки в його основі лежить "індивідуальна" робота.

Премії за покупку. Зміст цього виду підтримки продажів полягає в тому, що споживач одержує деяку вигоду після придбання товару на визначену суму. Відмінність цього виду підтримки продажів від реклами полягає в тому, що в рекламі споживача тільки призивають купити даний товар, а тут він одержує вигоду від покупки. На Заході поширена практика повернення податку на додаткову вартість іноземцям при виїзді з країни (у країнах Європейського співтовариства така пільга надається громадянам країн, що не входять у ЄС).

Підготовка і розсилання інформаційних матеріалів. Зміцнення іміджу компанії в очах існуючих і потенційних клієнтів, включаючи протидію негативній інформації про компанію (навіть на рівні слухів), досягається підготовкою і розсиланням інформаційних матеріалів, що розповідають про досягнення компанії. Це самий недорогий спосіб підтримки продажів.

Фінансування на безоплатній основі. З метою активізації зв'язку фірми з громадськістю шляхом залучення уваги якомога більшого числа людей до імені фірми найчастіше вдаються до фінансування на безоплатній основі суспільно-політичних чи благодійних заходів з висвітленням цього факту в засобах масової інформації. Поряд з цим прийомом використовується спонсорство чи пайова участь у фінансуванні суспільно-політичних чи культурно-масових заходів, що надає право спонсору рекла-

мувати себе в популярних радіо- і телепередачах, присвячених зафіксованим у договорах з організаторами заходам.

Організація збуту: канали реалізації товару

Аналіз показує, що в найкращому положенні в порівнянні з іншими на Україні знаходяться ті підприємства, що мають власну мережу збуту, включаючи фірмові магазини. Найгірше положення у підприємств, що працюють по толлінгу, тобто коли хтось закуповує для виробника сировину і матеріали і забирає вироблену продукцію, оплачуючи підприємству послуги по переробці закуплених для нього матеріалів. При такій організації справи цей хтось залишає підприємству необхідний мінімум. Не є ефективною і схема реалізації продукції через посередника. Справа не тільки в тому, що підприємство втрачає частину прибутку. У стратегічному плані гірше інше: воно ізольовано від кінцевого споживача.

Просування товару від виробника до споживача відбувається по каналах реалізації, що виконую наступні функції:

- збір інформації для планування виробництва і продажів;
- збір інформації про потенційного покупця і сприяння контактам з ним;
- фізичне просування товару чи логістика; поділ ризику.

Традиційна організація збуту виходить з послідовного просування товару від виробника до споживача по ланцюжку: виробник — оптовик — роздріб — споживач.

При такій організації справи кожна ланка функціонує зовсім самостійно, домагаючись для себе прибутку. Очевидний недолік схеми полягає в роз'єднаності інтересів учасників — кожен грає сам за себе. Так, приватизація в агропромисловому комплексі привела до відокремлення виробників, переробників і торговців, і кожен з яких постарався при встановленні ціни врахувати свій інтерес. Результат — втрата позицій на власному ринку.

Більш сучасними є інтегровані маркетингові системи.

Вертикальна маркетингова система виходить з того, що дві перших ланки (виробник і оптовик) функціонують як єдине ціле. Побудова вертикальної маркетингової системи забезпечується перехресним володінням акціями, входженням представників однієї ланки в раду директорів іншої ланки, заключення контрактів між ними, що передбачають розподіл отриманого доходу (договори про спільну діяльність).

За організаційною структурою, виділяється три типи вертикальної маркетингової системи:

1) корпоративний — усі ланки системи належать одній корпорації;

2) контрактний — незалежні ланки системи укладають між собою контракти, що дозволяють одержувати більший дохід;

3) адміністративний — керування здійснюється через переважаючий вплив однієї ланки, найчастіше виробника.

Контрактна вертикальна маркетингова система, у свою чергу, підрозділяється на три групи.

Першу складають торговці, що фінансуються оптовиком. У цьому випадку оптовик не просто фінансує роздрібних торговців, що дозволяє їм конкурувати з великими магазинами, але й організує їхню роботу.

Друга група — це торгові кооперативи, традиційна для сільської місцевості споживча кооперація.

У третю групу входять підприємства, що працюють на умовах франчайзингових угод. Це, по-перше, роздрібна мережа виробника, якщо виробник безпосередньо займається кінцевою реалізацією своїх товарів. Наприклад, фірмові магазини, у яких продається повний асортимент виробів фірми. По-друге, оптова мережа виробника, наприклад, коли з концентрату виробляється напій: виробник поставляє концентрат, оптовик готує з нього партію для роздрібного торговця. По-третє, сервісна роздрібна мережа.

Горизонтальна маркетингова система виникає у випадку, коли два (чи більше) незалежних виробники одного рівня спільними зусиллями створюють розподільну мережу. Сьогодні на

Україні це у край важливо для агропромислового комплексу, де руйнування мережі збуту, що існувала, поставило виробників під диктат переробників. Стихійно виникаюча торгівля з машин у містах — спроба виробників вирватися з цієї залежності. Формування незалежної мережі збуту змусить переробників змінити своє поводження.

Набагато менш розповсюдженою є практика продажу виробником товарів споживачам, а не торговцям. До таких методів торгівлі відносяться: збір замовлень і відправлення товарів поштою, повсюдне розсилання реклами (у Києві, наприклад, популярна рекламна газета "РІО", у якій виробники рекламують свої товари для прямих поставок), реалізація по телефонних замовленнях і інші види послуг, що готовий зробити виробник споживачу, щоб продати свій товар.

Прямий збут одержав поширення у торгівлі м'ясними і молочними продуктами. Заводи обладнали для цієї мети автомобілі, що з'являються в людних місцях практично в той же час. Вигода для заводу очевидна навіть з урахуванням додаткових витрат на організацію прямих продажів: роздрібні ціни виявляються нижчими завдяки тому, що витрати на збут менше зніжок, необхідних посереднику, що представляє розподільну мережу чи пряму торгівлю.

Стратегія у відношенні конкурентів

Висвітлення даної теми в бізнес-плані багато чого розповість уважному читачу про серйозність ваших намірів: чим більш змістовною інформацією ви розташовуєте про своїх конкурентів, тим вище ймовірність успіху справи. Мінімум даних про конкурентів зводиться до наступного:

- імена основних конкурентів, що продають не менш 50% товару, динаміка частки продажів кожного з них на ринку;
- сильні і слабкі сторони основних конкурентів;
- ціни на продукт вашої фірми у порівнянні з цінами конкурентів;

- незалежні фірми і публікації, що давали порівняльну оцінку вашої фірми і фірм-конкурентів.

1. Ідентифікація компаній-конкурентів.

На цьому етапі виявляються ті, хто займається збутом продукції, аналогічної той, котру ви вже робите чи маєте намір робити в найближчому майбутньому. Іноземні компанії найчастіше створюють системи збуту на Україні з українських юридичних осіб. Що стосується українських виробників, то, на жаль, немає надійного вичерпного джерела інформації про їх, і тому необхідні дані приходится збирати по крупицях. Найбільш надійне джерело такої інформації — це потенційні споживачі і консультаційні фірми, що працюють у відповідній сфері. При виявленні конкурентів украї важливо звертати увагу на подібність і розходження в підходах до справи в них і у вашої компанії. Таке порівняння може відкрити шлях до розробки унікальної можливості продажів.

2. Ідентифікація стратегій конкурентів.

Тут мова йде про стратегічні групи, тобто компанії, які дотримуються на ринку якщо не однакових, то у всякому разі близьких стратегій. Для цього треба мати можливо більш повну інформацію про якість конкуруючого продукту чи послуги для споживача, політику ціноутворення, витрати по збуті, включаючи витрати на рекламу.

3. Виявлення сильних і слабких сторін конкурентів.

Першим кроком є збір усієї доступної інформації про конкурентів. Якщо зібраних даних виявиться недостатньо, тоді необхідно провести польове дослідження, щоб з'ясувати, як споживач оцінює ваш товар і товар, вироблений конкурентами. Для виявлення слабких сторін конкурента важливо скласти можливо більш повний перелік аргументів, якими може керуватися конкурент, і протестувати їх на відповідність реальному положенню справ. Оскільки польове дослідження коштує дорого, воно повинно бути дуже ретельно підготовлене.

4. *Оцінка можливої реакції конкурентів* на ті чи інші дії, що можуть бути проти них розпочаті.

Така оцінка проводиться найчастіше на основі зведень про діяльність конкуруючої компанії.

5. *Вибір стратегії стосовно конкурентів* (з ким бороти, а з ким краще не зв'язуватися).

Найчастіше атаці піддаються саме слабкі конкуренти. Однак при цьому треба побоюватися того, що усунення слабких конкурентів може призвести до посилення великих і більш сильних. Лідер ринку прагне зберегти своє панування і для цього змушений діяти в трьох напрямках: розширювати попит, захищати свою частку на ринку і намагатися збільшити її. "Другий" на ринку орієнтується у своїй стратегії на лідера ринку. Освоєння ніші засноване на ідеї спеціалізації: фірма виявляє незайняту нішу на ринку і стосовно до неї спеціалізує своє виробництво.

Стандартний профіль конкурентоздатності містить у собі характеристику:

- загального стану конкуренції: збереження чи середовища поява нових конкурентів за останній рік;
- розходжень у попиті та пропозиції товарів та послуг;
- якості чи товару послуги;
- ціни продажів;
- обслуговування споживачів;
- кредитної політики;
- репутації товару та іміджу фірми;
- розміщення й організації збутової мережі;
- ефективності реклами;
- якості робочої сили;
- фінансової спроможності;
- ролі держави та місцевої влади у регулюванні ринку конкретного товару (послуги).

ПОБУДОВА ПЛАНУ ВИРОБНИЦТВА

Основне призначення даного розділу бізнес-плану полягає в переконанні потенційного інвестора чи кредитора в тому, що весь виробничий процес добре продуманий. Тут повинен міститися короткий опис технології, тобто розказано про те, як продукт виробляється, яке для цього необхідно устаткування і яким чином можна одержати відсутнє, яка буде потрібна робоча сила. Вкрай важливо показати, як буде забезпечений контроль за реалізацією намічених цілей.

Нарешті, особлива тема — це забезпечення якості. Тут повинні бути наведені переконливі докази того, що все необхідне для виробництва якісного товару передбачено.

Логіка побудови плану виробництва

Метою опису програми виробництва є наведення переконливих доказів можливості економічно ефективної реалізації задуманого — інвестиційного проекту. Першим кроком у такому описі є інформація про самий продукт і ключові характеристики виробництва, що з ним зв'язані.

План виробництва

При викладі даного розділу для діючого підприємства необхідно висвітлити наступні моменти:

- розміщення виробництва (в одному чи декількох будинках, їх поверховість, площа);
- з чого і коли побудовані ці будинки;
- земельна ділянка, її площа, юридична підстава користування нею;
- основні види використовуваного устаткування, його вік;
- власність на устаткування і машини, частка лізингу;
- рівень використання виробничих потужностей (огляд стану основних видів устаткування, обґрунтування закупівлі нового обладнання. Останнє вказується тільки в тому випадку, якщо проект передбачає дооснащення

підприємства устаткуванням і не передбачає будівельних робіт);

- змінність, понаднормові роботи;
- основні постачальники і встановлення контактів з ними (висвітлення останнього питання можна зв'язати з керуванням фірмою, зокрема з темою про основних партнерів фірми).

Бажано провести порівняльний аналіз швидкості обороту грошей у середньому по галузі і на фірмі. У ході аналізу важливо пояснити причину відмінностей.

План виробництва розробляється тільки після того, як у результаті маркетингового дослідження з'ясовані перспективи розширення збуту продукції. Побудова цього розділу бізнес-плану істотно залежить від особливостей підприємства. Одна справа — діюча, вже відома фірма, що виводить на ринок новий різновид товару, і зовсім інше — нова фірма, яка володіє невеликими фінансовими можливостями і основна рушійна сила якої — ентузіазм..

ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЕКТУ

Техніко-економічне обґрунтування (скорочено ТЕО) представляє собою комплексний передпроектний документ, що розробляється для оцінки економічної доцільності тієї чи іншої діяльності.

Техніко-економічне обґрунтування базується на аналізах і розрахунках різних показників. Для розробки ТЕО залучається цілий комплекс фахівців: юристів, фінансистів, економістів і т.д.

Техніко-економічне обґрунтування — це документ, багато в чому схожий з бізнес-планом.

Однак, деякі фахівці вважають, що не слід ототожнювати ці два поняття. Техніко-економічне обґрунтування, на відміну від бізнес-плану, не містить аналізу фінансових ризиків, аналізу маркетингової стратегії. На думку інших фахівців, техніко-економічне обґрунтування проекту або ТЕО, є сильно урізаною версією бізнес-плану.

ТЕО розробляється для підтвердження економічної ефективності вибору пропонованих технологій, процесів, рішень проекту.

Техніко-економічне обґрунтування проекту пишеться, коли необхідно довести необхідність вибору саме пропонованого варіанту устаткування, технології, процесу, розміщення устаткування і т.п.

Техніко-економічне обґрунтування проекту відрізняється від бізнес-плану наступним:

- техніко-економічне обґрунтування звичайно пишеться для проектів впровадження нових технологій, процесів і устаткування на вже існуючому, працюючому підприємстві, тому аналіз ринку, маркетингова стратегія, опис компанії і продукту, а також аналіз ризиків в ньому часто просто відсутні;

- у техніко-економічному обґрунтуванні приводиться інформація про причини вибору пропонованих технологій, процесів і рішень, прийнятих в проекті, результати від їх впровадження і економічні розрахунки ефективності.

Існують різні зразки структури техніко-економічного обґрунтування.

Зразок 1

- опис потреби у збільшенні потужностей виробництва, зміні технології або схеми виробництва;
- обґрунтування вибору технології, устаткування, схеми виробництва, будівельних рішень;
- розрахунки потреб виробництва у сировині, матеріалах, енергетичних і трудових ресурсах;
- економічні розрахунки за пропонованим проектом;
- висновки і пропозиції, в яких дається загальна оцінка економічної доцільності і перспектив від впровадження проекту.

Зразок 2

- розрахунки основних техніко-економічних показників підприємства (об'єкта);
- розрахунки потреби підприємства в різних ресурсах (трудових, сировинних, енергетичних і т.д.), економічне обґрунтування вибору певної технології, схеми виробництва, устаткування.

Зразок 3

- *Загальна мета в ТЕО* (Місце розміщення та учасники бізнес-проекту, коротка характеристика галузі діяльності, аналіз попиту-пропозиції, оцінка місткості ринку, основні споживачі продукції (послуг), основні конкуренти, обґрунтування регіону розміщення проекту з позицій кон'юнктури ринку. Наводяться основні параметри: вид і номенклатура продукції (послуг), потужність (обсяг послуг) підприємства).

- *Капітальні затрати в ТЕО* (Зазначається кошторис капітальних (одноразових) витрат, необхідних для реалізації бізнес-проекту).
- *Експлуатаційні витрати в ТЕО* (Зазначається кошторис експлуатаційних (щорічних) витрат із розбивкою по статтях витрат).
- *Виробнича програма в ТЕО* (Опис всіх видів продукції (послуг), які планується випускати (надавати) в межах запланованого виробництва та цін реалізації. Обґрунтування цінкових показників).
- *Фінансування проекту в ТЕО* (Зазначається схема фінансування бізнес-проекту з описом джерел отримання позикових коштів, умов їх використання та погашення).
- *Оцінка комерційної доцільності реалізації розробленого бізнес-плану в ТЕО* (На базі вихідних даних, прийнятих для економічної оцінки проекту, проводяться розрахунки основних економічних показників, що дозволяють оцінити доцільність реалізації проекту).
- *Розрахункова частина ТЕО* містить наступний розрахунковий матеріал: таблиці руху грошових потоків, прогноз балансу. За результатами роботи замовник отримує техніко-економічне обґрунтування у вигляді одного документу на паперовому та електронному носіях.

На підставі всіх розрахунків і аналітичних даних у ТЕО даються висновки про економічну доцільність реалізації проекту, дається оцінка перспективам впровадження проекту.

ЗМІСТ

Вступ	3
Бізнес-план як документ	6
Основні розділи та зміст бізнес-плану	10
Постановка цілей та вибір стратегії	22
Маркетинг	29
Побудова плану виробництва.....	43
Техніко-економічне обґрунтування проекту.....	45

Підписано до друку 05.12.10р.
Формат 84х108/32. Обсяг 3,08 друк.арк. Наклад 600 прим.
Замовлення №67. Ризографія.
Папір офсетний №1. Гарнітура Таймс

ПП «Арктур – А»
Свідоцтво про внесення до державного реєстру
суб'єктів видавничої справи
Серія ДК №3320 від 19.11.2008р..
<http://www.arktur-a.com.ua>