

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ



Кафедра економіки та фінансів

КУРС ЛЕКЦІЙ

з дисципліни
«Формування бізнес-плану підприємства»
для студентів спеціальності
6.030504 «Економіка підприємства»

Тернопіль 2016

ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА. Курс лекцій. /
Укладач: к.е.н., доцент кафедри економіки та фінансів ТНТУ ім. І. Пулюя
Кудлак В.Я. – Тернопіль: ТНТУ, 2016. – 51 с.

Укладач: Кудлак Віталій Ярославович
кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та
фінансів ТНТУ ім. І. Пулюя

Рецензенти: Радинський С.В.
кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та
фінансів ТНТУ ім. І. Пулюя

Подвірна Т.В.
кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та
фінансів ТНТУ ім. І. Пулюя

Затверджено на засіданні кафедри економіки та фінансів Тернопільського
національного технічного університету ім. І. Пулюя

(протокол № ____ від _____ 2016 р.).

Схвалено та рекомендовано до друку Методичною радою факультету
економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного
університету ім. І. Пулюя

(протокол № ____ від _____ 2016 р.)

ЗМІСТ

Тема 1. Організація підприємницької діяльності в Україні	4
Тема 2. Законодавче та організаційне забезпечення бізнесу в Україні	11
Тема 3. Сутність та необхідність планування підприємницької діяльності	15
Тема 4. Бізнес-план і його роль у становленні та розвитку підприємства	18
Тема 5. Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги підприємства	23
Тема 6. Маркетинговий план як структурний елемент бізнес-планування	25
Тема 7. План виробництва та організаційний план в структурі бізнес-плану підприємства	33
Тема 8. Фінансовий план та стратегія фінансування бізнесу	40
Рекомендована література	49

Тема 1. Організація підприємницької діяльності в Україні

1. Розвиток економічного мислення, як основи зростання підприємницької активності населення.
2. Рішення про початок підприємницької діяльності та розробка бізнес-ідеї.
3. Започаткування підприємницької діяльності.

1

Економічне мислення — явище суб'єктивного порядку, безпосередньо пов'язане з економічним життям суспільства як його органічна частина.

З одного боку, економічне мислення є процесом відтворення людською свідомістю, у визначеній логічній послідовності, економічних взаємин із відповідними їм економічними законами. З іншого ж — це процес осмислення і переосмислення, засвоєння людьми нагромаджених суспільством економічних знань. Економічну свідомість при цьому можна розуміти як наслідок відтворення суб'єктами господарювання економічних умов життя у вигляді економічних ідей, поглядів, теорії, концепцій, що визначають суспільну стратифікацію і виражають своє ставлення до економічної діяльності в кожен конкретний історичний момент.

Економічне мислення опосередковане багатьма суспільними факторами, але первинним складовим його об'єктом є економічний. Воно формується під безпосереднім впливом цілого ланцюжка елементів економічної структури суспільства.

На ступені зрілості економічного мислення позначається безпосередньо наявна система економічних законів з відповідним механізмом дії і використання. Саме система економічних законів з їхнім об'єктивним характером і суб'єктивним механізмом прояву, як і їхнє пізнання, і свідоме використання в управлінні соціально-економічними процесами, виступає тією глибинною основою, що визначає економічне мислення. Чим повніші знання про економічні закони, у їхній складній суперечливій взаємодії, співвідношенні, тим повноціннішим є економічне мислення.

Економічне мислення, розкрите як економічне пізнання економічного життя, формується подвійно. З одного боку, його варто аналізувати на рівні формування економічної свідомості теоретичним шляхом, тобто засвоєння, обґрунтування законів і категорій економічної теорії, понять усієї сукупності економічних дисциплін за рахунок різних форм руху економічної інформації (засоби масової пропаганди, різні освітні форми). З іншого боку — на рівні повсякденної свідомості, тобто відтворення економічної структури емпіричним шляхом, із практики економічного життя.

Економічна поведінка — обумовлена об'єктивними процесами, економічними інтересами та економічним мисленням цілеспрямована діяльність щодо задоволення матеріальних потреб.

Економічна поведінка людей є вагомою економічною засадою їх життєдіяльності. Це не лише економічна, а й історична категорія, що наповнюється якісно новим змістом в кожній соціально-економічній формації і трансформується в майбутній духовній формації економічної поведінки, як і будь-яка економічна категорія, має дві сторони:

1) матеріально-речовий зміст – робочий час, витрати живої та минулої праці, її продукт,

2) соціально-економічну форму – суспільні відносини, в які вступають їх суб'єкти у процесі економічної поведінки.

2

Перш, ніж почати свій бізнес, необхідно провести значну підготовчу роботу, зокрема аналітичну. Потрібно чітко зрозуміти, навіщо потрібно відкрити свою справу і яку мету, які цілі ви переслідуйте. Усвідомлення цього буде мотивувати, дисциплінувати й направляти вас у потрібну сторону. Свій бізнес повинен базуватися на чіткій і ясній бізнес-ідеї.

Для цього необхідно скласти грамотний бізнес-план. Ви повинні на даному етапі окреслити для себе коло можливих партнерів по бізнесу і визначитися з майбутньою формою власності.

Давайте, власне кажучи, розберемося, навіщо починати свій бізнес і відкривати свою справу? Які мотиви переслідують при цьому люди і що вони чекають від свого власного бізнесу?

Спочатку з'ясуємо основні причини ухвалення рішення про відкриття своєї справи. До найпоширеніших причин, що лежать в основі ухвалення рішення про початок власного бізнесу, належать:

- **Невдоволення поточною роботою** (роботодавцем), недостатній на ваш погляд рівень заробітної плати, бажання досягти чогось більшого, ніж просто одержувати фіксовану зарплату за 8-годинний робочий день. Сюди ж можна віднести і особисті амбіції, Ви усвідомлюєте, що, тільки почавши свій бізнес, зможете себе реалізувати.
- **Відсутність роботи як такої**, а, отже, і достатніх засобів до існування. Додати сюди, наприклад, наявність дружини й двох дітей, яких потрібно нагодувати, або іпотечний кредит, що висить на шиї. Питання в такому випадку може стати ребром, свій бізнес — єдиний шанс нормального існування для Вас і Вашої родини. Це, до речі, є одним із самих серйозних спонукальних мотивів для початку своєї справи.
- **У вас дозріла гарна бізнес-ідея** для відкриття свого власного бізнесу, і ви розумієте, що саме час її реалізувати. Втративши цей шанс зараз, потім буде набагато складніше реалізувати його, оскільки конкуренти можуть зайняти Вашу нішу.
- **Ви відчуваєте потребу у незалежності, свободі**. Ви хочете повністю, самі керувати своїм часом й одноосібно приймати рішення, що і коли Вам робити. Ви не хочете в когось відпрошуватися в поліклініку,

вислуховувати моралі із приводу запізнення на роботу, одним словом, залежати жодним від роботодавця.

Важливо зрозуміти, навіщо Ви вирішили відкрити свою справу, і яку мету при цьому переслідуйте. Це буде вас мотивувати й направляти у потрібному напрямку ведення свого бізнесу. Усвідомлення цих причин поряд зі спонукальними мотивами і допоможе вам почати свій бізнес.

З'ясуємо основні позитивні моменти свого бізнесу, які впливають із названих вище причин:

- ви одержуєте більшу свободу й незалежність, можливість самому керувати своїм часом;
- у вас є більше шансів реалізувати себе й свої особисті амбіції;
- рівень вашого доходу необмежений і буде залежати повністю від вас.

Однак відзначимо, що свій бізнес — це не тільки свобода і задоволення, врахуйте наступні моменти:

- Свій бізнес найчастіше несе в собі спочатку проблеми, витрати, а лише потім — доходи, свободу, незалежність і все інше. Необхідно завзято працювати, приділяючи майже всю увагу своїй справі, адже бізнес на початковому етапі вкрай нестабільний та схильний до банкрутства;
- Якщо у вас буде свій бізнес, то вам завжди буде не вистачати грошей, скільки б ви не заробляли. З роботою найманого працівника справа простіша. Найманий працівник живе «на одну зарплату» (скільки заплатить роботодавець, на таку суму здебільшого звикає жити). Своя ж справа вимагає постійного вдосконалення й розширення, а також постійних вливань засобів. У вас будуть обов'язкові витрати, платежі, а головне — бажання заробляти ще більше;
- Успіх своєї справи тепер буде залежати тільки від вас. Якщо трапляться невдачі, звинуватити в цьому ви зможете тільки себе. Тому в жодному разі не лінуйтеся, робіть все можливе для успіху свого бізнесу.

Основу для започаткування власної справи складає підприємницька ідея (бізнес-ідея).

Підприємницька ідея (бізнес-ідея) — конкретне цілісне знання про доцільність та можливість займатися певним видом підприємницької діяльності, а також чітке усвідомлення мети такої діяльності, шляхів та засобів її досягнення.

Окремими елементами такого цілісного знання є:

- відмова від попереднього виду занять, професії тощо;
- прагнення стати власником, передусім власником підприємства (а отже відмова від праці на інших осіб);
- прагнення постійно збільшувати своє багатство шляхом створення товарів і послуг, необхідних для суспільства;

- прагнення в такий спосіб реалізувати свою мету, домогтися визнання у суспільстві й навіть впливу на політику;
- чітке усвідомлення шляхів отримання ресурсів для створення власного підприємства або труднощів при його створенні за наявності власних нагромаджень;
- знання певного виду підприємницької діяльності, шляхів створення підприємства у відповідній сфері чи галузі народного господарства;
- вміння вибрати оптимальну організаційну та організаційно-правову форму його існування;
- знання можливих ризиків, які очікують діяльність підприємства та вміння управляти ними, нейтралізувати найгірші негативні сторони;
- вміння організувати облік на підприємстві та знання основ такого обліку,
- знання зовнішніх чинників, які впливають на підприємницьку діяльність; чинного законодавства, форм та засобів економічної політики, конкуренції з боку іноземних товаровиробників.

Конкретним виявом підприємницької ідеї є ідея створення нового товару або послуги.

Новий товар — товар, який принципово відрізняється від наявних на ринку товарів або має серйозні якісні вдосконалення порівняно з товарами-аналогами щодо споживчих якостей, дизайну, форми тощо.

Джерелами ідеї підприємницької діяльності (в тому числі ідеї нового товару або послуги) є:

- отримані знання у середній школі та вищому закладі освіти при вивченні економічних дисциплін;
- досвід у цій сфері батьків, родичів та знайомих;
- інформація, отримана із засобів масової інформації (радіо, телебачення, газет, журналів тощо);
- думка споживачів про доцільність мати нові товари, отримувати нові послуги;
- ідеї науковців, які проводять теоретичні та прикладні дослідження;
- відвідування ярмарків і виставок передового досвіду;
- побажання працівників торгівлі, системи збуту, осіб, зайнятих рекламою;
- потенційних конкурентів, публікації у професійних виданнях, в тому числі про наявні патенти та ліцензії;
- знання основних способів підтримки державою підприємницької діяльності, якими хотів би скористатися майбутній підприємець.

Усвідомлення ідеї підприємницької діяльності передбачає знання певного виду такої діяльності, шляхів створення підприємства тощо.

Перш ніж здійснити свій вибір, потенційний підприємець повинен дотримуватися таких принципів:

- 1) мінімальні обсяги фінансових ресурсів для створення підприємства;
- 2) якомога швидше отримання очікуваного результату;
- 3) незначні ризики при створенні та функціонуванні підприємства;
- 4) максимально сприятливі умови матеріально-технічного постачання;
- 5) найпростіші способи поліпшення умов збуту продукції, реалізації максимальної кількості товарів і послуг;
- 6) отримання підтримки від держави, передусім у перші роки існування підприємства;
- 7) максимальна відповідність здійснення підприємницької діяльності здібностям підприємця і реалізації його мети.

Існують кілька методів для вироблення і тестування бізнес-ідеї. Здатність трансформації бізнес-ідеї в життєздатний бізнес, має бути підкріплена здійсненням бізнес-планом.

Бізнес-ідея, подана в потрібний час, коли очікується наростання попиту на згадані в бізнес-ідеї товари або послуги, може призвести до створення високоприбуткового бізнесу. Існують бізнес-ідеї, які спрямовані на створення товарів чи послуг, на які в даний час немає попиту взагалі. Такі інноваційні бізнес-ідеї спрямовані на формування попиту, шляхом пропозиції ринку абсолютно нових товарів або послуг.

Бізнес-ідей та джерел їх виникнення безліч, проте якість і своєчасність їх реалізації визначають невдачу або успіх. Як правило, успішні бізнес-ідеї генеруються або експертами в галузі бізнес-ідеї, або новачками, які прийшли з інших галузей і не обтяженими штампами і традиціями галузі бізнес-ідеї.

Для генерації бізнес-ідей може бути корисним проведення структурного аналізу діючих галузей, ринків, бізнес-моделей, бізнес-процесів. Як правило пишуться аналітичні записки, проводяться SWOT-аналіз, варіанти PEST-аналізу, Аналіз п'яти сил Портера. Часто використовується методика мозкового штурму.

3

Після прийняття рішення про початок власної справи та розробки бізнес-ідеї, першим офіційним (з точки зору законодавства) кроком в організації власного бізнесу є реєстрація підприємця у відповідних органах влади. Цей процес має свої особливості в залежності від обраної організаційно-правової форми та сфери ведення підприємницької діяльності. Про основні види організаційно-правових форм підприємництва в Україні детальніше йтиметься в наступному питанні.

Розглянемо алгоритм реєстрації фізичної особи-підприємця (ФОП) в Україні згідно чинного законодавства. Ми розглянемо для прикладу цю організаційно-правову форму, оскільки саме її найчастіше обирає для започаткування власної справи у перше основна маса підприємців, в тому числі й у сфері будівельного бізнесу.

Статус фізичної особи-підприємця - це юридичний статус, який засвідчує право особи на заняття підприємницькою діяльністю, а саме: самостійною, ініціативною, систематичною, на власний ризик господарською діяльністю, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

При цьому, юридичний статус «фізична особа-підприємець» сам по собі не впливає і ніяким чином не обмежує будь-які правомочності особи, які випливають з її цивільної право-, та дієздатності.

1. Перший етап реєстрації ФОП. Визначення видів економічної діяльності (КВЕД) та підготовка реєстраційних документів для реєстрації ФОП

Порядок дій на першому етапі реєстрації:

1. Заповнюється реєстраційна картка форми № 10 Фізична особа повинна поставити підпис (на кожній сторінці) Форми № 10;
2. Фізична особа (майбутній підприємець) повинен підписати довіреність завірену нотаріально, якщо реєстрацією Фізичної особи-підприємця буде займатися представник.

2 Другий етап реєстрації ФОП. Подача комплекту документів для реєстрації ФОП.

Для реєстрації ФОП необхідно подати документи державному реєстратору:

1. Заповнена реєстраційна картка форми № 10;
2. Копія паспорта та ідентифікаційного коду (майбутнього підприємця).
3. Держмитро за реєстрацію Фізичної особи-підприємця (Квитанція).
4. Довіреність (фотокопія довіреності посвідчена нотаріусом, якщо реєстрацією Фізичної особи-підприємця буде займатися представник).

Після проведення Державним реєстратором процедури Державної реєстрації ФОП, державним реєстратором на 3-6 робочий день видається Виписка з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб підприємців (з 17 грудня 2012 року запроваджено Єдиний документ, який підтверджує взяття на облік юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, раніше видавалось свідоцтво про державну реєстрацію Фізичної особи-підприємця).

3. Третій етап реєстрації ФОП. Подача комплекту документів на отримання печатки ФОП.

Для отримання печатки новоствореному ФОП необхідні наступні документи:

1. Копія Виписки з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб підприємців;
2. Копія довіреності (якщо реєстрацією Фізичної особи-підприємця буде займатися представник);
3. Клопотання на отримання печатки;

4. Ескіз печатки.

Печатку для ФОП можливо зробити у строки від трьох годин до одного дня.

4. Четвертий етап реєстрації ФОП. Відкриття поточного рахунку в установі банку.

Для відкриття поточного рахунку новоствореному ФОП необхідні наступні документи:

1. Копію Виписки з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб підприємців;
2. Копія паспорта та ідентифікаційного коду Фізичної особи-підприємця;
3. Банківські картки Фізична особа-підприємець підписує безпосередньо в установі банку (Банківські картки нотаріально посвідчувати не потрібно);
4. Заява про відкриття поточного рахунку.

5. П'ятий етап реєстрації ФОП. Взяття на облік ФОП, вибір системи оподаткування та подача документів в податкові органи.

Взяття на облік Фізичної особи-підприємця здійснюється місцевими податковими органами на протязі 3 днів з дня надходження відомостей з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб підприємців після проведення державної реєстрації ФОП (в автоматичному режимі). Інформація про взяття на облік платника податків буде відображена у Виписці з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб підприємців.

Для реєстрації ФОП на загальну систему оподаткування (Фізична особа-підприємець буде платником податку на прибуток 25 %) подаються наступні документи:

1. Заповнена, підписана Фізичною особою-підприємцем та завірена печаткою Фізичної особи-підприємця (за її наявності) заява 5-ОПП;
2. Копія паспорта та ідентифікаційного коду (Фізичної особи-підприємця);
3. Копія Виписки з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб підприємців;
4. Довіреність (фотокопія довіреності посвідчена нотаріусом, якщо реєстрацією Фізичної особи-підприємця буде займатися представник).

Для реєстрації ФОП на спрощену систему оподаткування необхідно подати наступні документи:

1. Заява про сплату Єдиного податку – в 2 екземплярах;
2. Книга обліку доходів;
3. Заява на реєстрацію книги обліку доходів – в 2 екземплярах;
4. Копія паспорта та ідентифікаційного коду (Фізичної особи-підприємця);
5. Копія Виписки з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб підприємців;
6. Довіреність (фотокопія довіреності посвідчена нотаріусом, якщо реєстрацією Фізичної особи-підприємця буде займатися представник).

Строк видачі свідоцтва 5 робочих днів.

Для реєстрації ФОП як платника ПДВ необхідно подати наступні документи:

1. Заповнена заява 1-ПДВ - в 2 екземплярах;
2. Виписка з банку (оригінал) про рух коштів по рахунку;
3. Копія паспорта та ідентифікаційного коду (Фізичної особи-підприємця);
4. Копія Виписки з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб підприємців;
5. Акти виконаних робіт та договори;
6. Довіреність (фотокопія довіреності посвідчена нотаріусом, якщо реєстрацією Фізичної особи-підприємця буде займатися представник);

6. Шостий етап реєстрації ФОП. Реєстрація ФОП в Центрі зайнятості.

При наявності найманих працівників для реєстрації ФОП в центрі зайнятості необхідно подати наступні документи:

1. Копію Виписки з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб підприємців;
2. Довіреність (фотокопія довіреності посвідчена нотаріусом, якщо реєстрацією Фізичної особи-підприємця буде займатися представник);
3. Договори з найманими працівниками.

7. Сьомий етап реєстрації ФОП. Реєстрація ФОП в Пенсійному Фонді та фондах соціального страхування.

Пенсійний фонд та фонди соціального страхування реєструють ФОП протягом 3 днів з дня надходження відомостей з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб підприємців після проведення державної реєстрації ФОП. Інформація про взяття на облік у Пенсійному фонді буде відображена у Виписці з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб підприємців.

При наявності найманих працівників у Пенсійний фонд потрібно надати копії договорів з найманими працівниками, після чого Пенсійний фонд відправляє інформацію (в автоматичному режимі) у фонди соціального страхування.

Тема 2. Законодавче та організаційне забезпечення бізнесу в Україні

1. **Сучасний стан та основні законодавчі аспекти регулювання підприємництва в Україні.**
2. **Державні регуляторні органи в сфері підприємницької діяльності. Ліцензування підприємницької діяльності.**
3. **Організаційно-правові форми організації підприємницької діяльності в Україні.**

Держава, регулюючи будь-яку діяльність, повинна управляти мірою доступності цінностей, прийнятих у суспільстві та необхідних для задоволення інтересів усіх її членів. Регулювати підприємницьку діяльність у державі означає співвідносити назрілі економічні інтереси з наявними цінностями, затвердженими законодавством, насамперед Конституцією України. Головна мета правового регулювання – враховувати «ієрархію» інтересів, прийнятих Конституцією, виявляти найважливіші та найістотніші з державного боку і стимулювати їх, а також виявляти антидержавні інтереси.

Закони та інші нормативно-правові акти створюють необхідний правовий режим забезпечення публічних інтересів у сфері економіки. Законодавство про підприємство та підприємницьку діяльність, земельне, бюджетне і податкове чітко виділяють державні інтереси та запроваджують засоби їх забезпечення. Це і повноваження державних органів, і порядок вирішення справ, які порушують інтереси держави, і стимулювання суспільно корисної діяльності. З ними кореспондуються відповідні обов'язки підприємств, установ і організацій, а також громадян.

Розглянемо базові нормативні акти, що регулюють основні аспекти підприємницької діяльності в Україні.

Створення та діяльність підприємств різних організаційно-правових форм, державне регулювання та контроль підприємницької діяльності:

- Конституція України;
- Господарський кодекс України;
- Цивільний кодекс України;
- Кодекс законів про працю України;
- Закон України «Про акціонерні товариства»;
- Закон України «Про господарські товариства»;
- Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»;
- Закон України «Про захист економічної конкуренції»;
- Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб підприємців»;
- Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності».

Фінансова діяльність та оподаткування підприємств, ліцензування підприємницької діяльності:

- Податковий кодекс України;
- Закон України «Про аудиторську діяльність»;
- Закон України «Про банки і банківську діяльність»;
- Закон України «Про страхування»;
- Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»;
- Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності».

Інвестиційна діяльність підприємств:

- Закон України «Про інвестиційну діяльність»;
- Закон України «Про режим іноземного інвестування»;
- Закон України «Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон»;
- Закон України «Про захист іноземних інвестицій в Україні».

2

Державне регулювання підприємництва є напрямом державної політики, спрямованим на вдосконалення правового регулювання господарських відносин, а також адміністративних відносин між регуляторними органами або іншими органами державної влади та суб'єктами господарювання, недопущення прийняття економічно недоцільних та неефективних регуляторних актів, зменшення втручання держави у діяльність суб'єктів господарювання та усунення перешкод для розвитку господарської діяльності, що здійснюється в межах, у порядку та способом, що встановлюються Конституцією та законами України.

Центральним органом, який забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері розвитку та підтримки підприємництва, є **Державна служба України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва** (Держпідприємництво України, затверджена Указом Президента України від 30 березня 2012 р.).

Її діяльність спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України. **Головне завдання цього органу** – узагальнення практики застосування законодавства з питань підприємницької діяльності, опрацювання пропозицій, спрямованих на його удосконалення та формування державної політики, щодо підприємницької діяльності. Крім того, служба сприяє розвиткові малого підприємництва, системи його консультативної та інформаційної підтримки і готує пропозиції щодо впровадження та удосконалення механізмів фінансово-кредитної підтримки підприємництва та його зовнішньоекономічної діяльності, координує систему підготовки та перепідготовки кадрів тощо.

Основні напрями державної політики у сфері розвитку малого і середнього підприємництва в Україні визначено ст. 4 Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»:

- 1) удосконалення та спрощення порядку ведення обліку в цілях оподаткування;
- 2) запровадження спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності для суб'єктів малого підприємництва, що відповідають критеріям, встановленим у податковому законодавстві;
- 3) залучення суб'єктів малого підприємництва до виконання науково-технічних і соціально-економічних програм, здійснення постачання продукції (робіт, послуг) для державних та регіональних потреб;

4) забезпечення фінансової державної підтримки малих і середніх підприємств шляхом запровадження державних програм кредитування, надання гарантій для отримання кредитів, часткової компенсації відсоткових ставок за кредитами тощо;

5) сприяння розвитку інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва;

6) гарантування прав суб'єктів малого і середнього підприємництва під час здійснення державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності;

7) сприяння спрощенню дозвільних процедур та процедур здійснення державного нагляду (контролю), отримання документів дозвільного характеру для суб'єктів малого і середнього підприємництва та скороченню строку проведення таких процедур;

8) організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для суб'єктів малого і середнього підприємництва;

9) впровадження механізмів сприяння та стимулювання до використання у виробництві суб'єктами малого і середнього підприємництва новітніх технологій, а також технологій, які забезпечують підвищення якості товарів (робіт, послуг).

Обмеженню (ліцензуванню) підприємницької діяльності підлягають тільки ті види підприємницької діяльності, які безпосередньо впливають на здоров'я людини, навколишнє природне середовище та безпеку держави.

Для здійснення підприємницької діяльності, що ліцензується, необхідно отримати відповідну *ліцензію* та дотримуватись певних умов і правил здійснення даного виду діяльності (*ліцензійні умови*), які встановлює Кабінет Міністрів України або уповноважений ним орган.

Ліцензія — документ, що видається Кабінетом Міністрів України або уповноваженим ним органом виконавчої влади, згідно з яким власник ліцензії має право займатися певним видом підприємницької діяльності.

3

Організаційна (організаційно-правова) форма передбачає класифікацію підприємств залежно від форм власності, визначених законодавством України.

Залежно від способу створення (підстав) і формування статутного фонду в Україні діють підприємства **унітарні та корпоративні**.

Унітарне підприємство створюється одним засновником, який виділяє для цього необхідне майно, формує відповідно до закону статутний фонд, не розподілений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи безпосередньо або через керівника, якого він призначає, керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового наймання, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства.

Корпоративне підприємство створюється, як правило, двома й більше засновниками по їхньому загальному рішення (договору), діє на основі об'єднання майна і/або підприємницької, або трудової діяльності засновників

(учасників), їхнього загального керування справами, а також на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів і ризиків підприємства.

Підприємства залежно від кількості працюючих і обсягу валового доходу від реалізації продукції за рік належать до **малих, середніх або великих підприємств**.

Тема 3 Сутність та необхідність планування підприємницької діяльності

- 1. Об'єктивна необхідність планування в умовах ринку.**
- 2. Місце планування в системі менеджменту.**
- 3. Форми планування та види планів. Технологія планування.**
- 4. Розробка стратегії розвитку бізнесу.**

1.

У сучасних умовах ринкових трансформацій, коли особливо зростає роль конкурентоздатності підприємства на фоні конкурентної боротьби між підприємствами, постає питання про підвищення ефективності планування на всіх рівнях.

Планування, як функція управління, дає змогу правильно орієнтуватися підприємствам у ринковому середовищі, допомагає приймати правильні управлінські рішення, підвищує ймовірність досягнення бажаного успіху.

Планування – це безперервний творчий процес, що має на меті досягнення поставлених цілей за оптимальних витрат ресурсів та приведення можливостей підприємства у відповідність до умов ринку.

Сьогодні доцільно говорити про адаптивне планування підприємницької діяльності. **Адаптивність** – це здатність аналізувати та відслідковувати зміни зовнішнього та внутрішнього середовища та автоматично змінювати алгоритм функціонування та структуру з метою збереження чи досягнення оптимального стану.

Адаптивне планування є складним та багатограним процесом, який суттєво відрізняється від традиційних моделей планування, що вимагає певних навиків відповідних рівнів ієрархії, які формують та відповідають за реалізацію адаптивних планів. Однак, запровадження адаптивних механізмів дозволить вітчизняним підприємствам не лише уникати загроз мінливості та нестабільності зовнішнього та внутрішнього оточення функціонування, але й використовувати потенційні можливості для досягнення максимальної ефективності впровадження інноваційних проектів.

В умовах невизначеності зовнішнього середовища та зростаючої конкуренції на ринку планування, підвищуючи ефективність діяльності підприємства, виконує низку **завдань**, а саме:

- ✓ воно є ланцюгом між постановкою цілі та найбільш оптимальним планом її реалізації;
- ✓ виявляє потенційні проблеми, нейтралізує вплив негативних наслідків діяльності підприємства;
- ✓ дає можливість оцінити практичні кроки досягнення цілей;
- ✓ забезпечує основу для оцінки витрат;
- ✓ обумовлює єдність загальних цілей всередині підприємства;
- ✓ сприяє зниженню ризиків в процесі реалізації планів;
- ✓ забезпечує ефективні шляхи досягнення цілей підприємства.

2.

Планування — найперша функція управління, вона передуює іншим управлінським функціям і визначає їх сутність. Планування залежить від ефективного аналізу зовнішнього середовища, об'єктивного оцінювання власних позицій, потребує спільних зусиль та участі всіх складових організацій. Також ця функція передбачає вибір мети, розробку шляху її досягнення та просування ним.

Планування як функція менеджменту полягає в розв'язанні таких глобальних проблем:

- ✓ якими мають бути цілі організації;
- ✓ як має діяти організація, щоб їх досягти.

Планування дає змогу будь-якій організації передбачати майбутнє. Воно виявляється в програмі дій, що охоплюють усі операції підприємства (технічні, фінансові, комерційні). Планування має враховувати періоди, джерела та витрати.

Процес планування передбачає складання перспективних і поточних планів в-прогнозів, **результатом чого є бізнес-план**. Призначення всіх видів планів полягає в забезпеченні колективного розуміння загальних завдань, стратегії й тактики їх виконання, а також урахування ресурсів, що є в розпорядженні.

Розрізняють такі **принципи планування**: об'єктивність, системність, комплексність, оптимальність, єдність інтересів фірми, її персоналу та споживачів, збалансованість, обґрунтованість планів, програм, проспектів, моделей розвитку, пізнання шляхів соціально-економічного розвитку.

3.

Класифікація планування.

З точки зору обов'язковості планових завдань розрізняють:

Директивне планування — це процес прийняття рішень, які мають обов'язковий характер для об'єктів планування.

Індикативне планування є антиподом директивного тому, що цей план не має обов'язкового до виконання характеру, хоча в ньому можуть бути і обов'язкові завдання. В цілому він має направляючий, рекомендаційний характер

Залежно від терміну, на який складається план

Перспективне планування охоплює період понад 5 років — 10, 15, 20 років. Такі плани визначають довгострокову стратегію підприємства, соціальний, економічний та науково-технічний розвиток. Таке планування потрібно відрізнити від прогнозування.

Середньострокове планування проводиться на період від 1 до 5 років. На деяких підприємствах середньострокове планування сумісне з поточним. У цьому випадку складається п'ятирічний план, в якому перший рік деталізується до рівня поточного плану і є по суті короткостроковим плануванням.

Поточне планування охоплює період до 1 року — піврічне, квартальне, місячне, декадне, тижневе і добове планування.

За складом планових рішень:

- ✓ стратегічне планування;
- ✓ поточне (оперативно-календарне планування);
- ✓ зведене планування загальних результатів та фінансове планування.

Для розробки ефективних планів варто враховувати такі фактори:

- ✓ уміння керувати людьми;
- ✓ велика активність;
- ✓ відповідні моральні якості;
- ✓ стійкість і рішучість;
- ✓ необхідні професійні знання в певній галузі;
- ✓ загальна досвідченість в справах (компетентність, досвід роботи).

Передумовою планування вважається прогнозування, яке більш властиве для сучасного конкурентного середовища. **Прогнозування** — це визначення об'єктивних тенденцій розвитку бізнесу в майбутньому, а також альтернативних шляхів розвитку і термінів їх реалізації. Прогноз — органічна система (частина) планування.

4.

Стратегічне планування — це довгострокове планування на основі проміжних цілей. Стратегія визначається головною ціллю та проміжними цілями, які дозволяють досягнути головної цілі. Цілі, які визначають стратегічний план, називають стратегічними цілями. Стратегія також визначає, звідки взяти ресурси для досягнення цілей і як їх розподілити.

Специфіка стратегічного планування полягає в такому:

- ✓ у стратегічному плануванні значну роль відіграють суб'єктивні ціннісні установки менеджера;
- ✓ загальний можливий діапазон альтернатив у стратегічному плануванні значно ширший, ніж в оперативному чи поточному (річному) плані робіт;
- ✓ стратегічне планування більшою мірою характеризується невизначеністю (ризиків в рамках стратегічного планування оцінити складніше);

- ✓ для стратегічного планування необхідна великий обсяг інформації про умови навколишнього середовища, у той час як поточне планування більше базується на внутрішньо фірмовому аналізі, а також на інформації про події, що здійснилися;
- ✓ стратегічне планування охоплює більш тривалий період, ніж оперативне і поточне;
- ✓ стратегічне планування звичайно охоплює підприємство в цілому і всі його активи, у той час як поточне чи оперативне планування спрямоване на здійснення виконавських завдань нижчестоящими організаційними ланками;
- ✓ стратегічні плани структуруються звичайно в глобальному масштабі і містять, у порівнянні з іншими, менше деталей.

Тема 4. Бізнес-план і його роль у становленні та розвитку підприємства.

1. Поняття, суть та основні види бізнес-планів
2. Структура та логіка розробки бізнес-плану.
3. Основні етапи розробки бізнес-плану. Підготовча стадія розробки бізнес-плану.

1.

Бізнес-план — це письмовий документ, в якому викладена сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним. Бізнес-план підсумовує ділові можливості та перспективи, пояснює, які можливості можуть бути реалізовані існуючою командою менеджерів.

Бізнес-план дає можливість визначити життєздатність фірми за умов конкуренції, прогнозує процеси розвитку виробництва, конкретизує шляхи досягнення мети і подолання перешкод, є чинником, що стимулює інтереси потенційних інвесторів у їхніх пошуках вкладання коштів у розвиток виробництва.

У ринковій системі господарювання бізнес-план виконує дві **найважливіші функції**:

- 1) **зовнішню** — ознайомити різних представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї;
- 2) **внутрішню** (життєво важливу для діяльності самого підприємства) — опрацювати механізм самоорганізації, тобто цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проекту.

Традиційно бізнес-план розглядається як інструмент залучення необхідних для реалізації проекту фінансових ресурсів. Зовнішні інвестори та кредитори ніколи не вкладатимуть гроші в бізнес, якщо не ознайомляться з ретельно підготовленим бізнес-планом. Такий план має переконати

потенційних інвесторів у тому, що підприємницький проект має чітко визначену стратегію успіху та заслуговує на фінансову підтримку.

Не менш важливою є і внутрішня функція бізнес-плану, в межах якої можна виділити два напрямки його застосування:

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

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

Таким чином, в умовах ринкової системи господарювання бізнес-план — це активний робочий інструмент управління, відповідний пункт усієї планової та виконавчої діяльності підприємства; це документ, який визначає оптимальні за часом і найменш ризиковані шляхи реалізації підприємницького проекту.

Ступінь деталізації бізнес-плану залежить від характеристики фірми незалежно від того, належить вона до сфери послуг чи до виробничої сфери. Специфіка бізнес-плану полягає в тому, що це комплексний документ, який відображає всі основні аспекти підприємницького проекту. В ньому розглядається широке коло проблем, на які може натрапити підприємець і визначаються способи їх розв'язання. Водночас слід зазначити, що принципи управління за допомогою бізнес-плану передбачають необхідність урахування в процесі розробки конкретного бізнес-плану багатьох специфічних для даного підприємницького проекту факторів. Відтак з'являється можливість **класифікувати бізнес-плани за певними ознаками:**

1) *за сферою бізнесу* (виробництво, будівництво, роздрібна та оптова торгівля, надання послуг, посередницька діяльність тощо);

2) *за масштабами бізнесу* (великий, середній, малий);

3) *за характеристиками продукту бізнесу* (традиційний, принципово новий, виробничо-технічного чи споживчого призначення).

У межах кожної класифікаційної ознаки можна виокремлювати й розробляти:

а) *повний бізнес-план комерційної ідеї або інвестиційного проекту* (для потенційних партнерів та інвесторів);

б) *бізнес-план фірми* (для ради директорів або зборів акціонерів);

в) *бізнес-план структурного підрозділу* (для вищого керівництва фірми).

Можуть також складатися спеціальні (скорочені) бізнес-плани для певного кола зацікавлених осіб, а також бізнес-плани розвитку конкретного регіону для органів із бюджетними повноваженнями.

2.

Більшість підприємців опрацьовують бізнес-плани для залучення інвесторів до фінансування свого проекту. Найскладнішою та найбільш повною щодо висвітлення питань є процедура розробки бізнес-плану для виробничої діяльності. Тому далі розглядатимемо структуру, зміст та методику розробки бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій у виробничу діяльність, у структурі якого, як правило, виділяють такі складові.

1. Титульний аркуш.
2. Зміст бізнес-плану.
3. Резюме.
4. Галузь, фірма та її продукція (послуги).
 - 4.1. Поточна ситуація і тенденції розвитку галузі.
 - 4.2. Опис продукту (послуги) фірми.
 - 4.3. Патенти, товарні знаки, інші права власності.
 - 4.4. Стратегія зростання фірми.
5. Дослідження ринку.
 - 5.1. Загальна характеристика ринку продукту.
 - 5.2. Цільовий ринок бізнесу.
 - 5.3. Місцезнаходження фірми.
 - 5.4. Оцінка впливу зовнішніх чинників.
6. Маркетинг-план.
 - 6.1. Стратегія маркетингу.
 - 6.2. Передбачувані обсяги продажу.
7. Виробничий план.
 - 7.1. Основні виробничі операції.
 - 7.2. Машина й устаткування.
 - 7.3. Сировина, матеріали та комплектуючі вироби.
 - 7.4. Виробничі й невиробничі приміщення.
8. Організаційний план.
 - 8.1. Форма організації бізнесу.
 - 8.2. Потреба в персоналі.
 - 8.3. Власники бізнесу й команда менеджерів.
 - 8.4. Організаційна схема управління.
 - 8.5. Кадрова політика та стратегія.
9. Оцінка ризиків.
 - 9.1. Типи можливих ризиків.
 - 9.2. Способи реагування на загрози для бізнесу.
10. Фінансовий план.
 - 10.1. Прибутки і збитки.
 - 10.2. План руху готівки.
 - 10.3. Плановий баланс.
 - 10.4. Фінансові коефіцієнти.
11. Додатки.

3.

Якщо йдеться про розробку бізнес-плану для розширення вже наявного бізнесу, то необхідність у початковій стадії відпадає. Обґрунтовуючи проект удосконалення діяльності підприємства, теж можна обмежитися лише основною стадією. Розглянемо докладніше кожну зі *стадій розробки бізнес-плану*.

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

- 1) здійснюється пошук підприємницької ідеї;
- 2) вибирається сфера діяльності;
- 3) обґрунтовується доцільна форма організації бізнесу;
- 4) приймається рішення щодо способу започаткування бізнесу.

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

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

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

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

- 1) визначення форм організації бізнесу, які відповідають законодавству України;
- 2) визначення особливостей, переваг і недоліків кожної з цих форм;
- 3) визначення критеріїв вибору форми організації бізнесу (ступінь відповідальності, ситуація з податками, обсяг фінансових потреб для започаткування бізнесу, ступінь контролю за фірмою, можливість залучення

інших власників, наявність управлінських здібностей у підприємця, можливість зростання бізнесу в майбутньому чи простота його ліквідації);

4) безпосередній вибір форми організації бізнесу. До основних питань опрацювання концепції майбутнього бізнесу належить також вибір способу започаткування бізнесу. Традиційно розглядають три основні способи започаткування бізнесу:

1) створення нового підприємства «з нуля»;

2) придбання фірми, що вже існує;

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

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

1) збирається та аналізується маркетингова, виробнича, фінансова й загальноекономічна інформація про майбутній бізнес (процес формування інформаційного поля бізнес-плану). Чим більше інформації буде зібрано, тим більш обґрунтованими будуть наступні розрахунки;

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

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

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

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

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

Основна стадія — це безпосереднє опрацювання бізнес-плану. Головна мета цієї стадії — довести економічну доцільність створення даного бізнесу, переконливо показати, як саме гроші чи інші ресурси потенційного інвестора забезпечать йому очікуваний зиск. Інвестор має побачити прибуток *не після, а до того*, як вкладе гроші в запропонований проект. Звичайно, зробити це можна за допомогою ретельно підготовленого бізнес-плану. При цьому сформульовані на початковій і підготовчій стадіях концепція, місія, цілі та

стратегія майбутнього бізнесу утворюють “каркас” бізнес-плану, визначають його спрямованість, логіку побудови і зміст відповідних розділів.

Тема 5. Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги підприємства.

- 1. Поняття та характеристика конкурентного середовища фірми.**
- 2. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства**

1.

Одним з важливих елементів бізнес-плану та запорукою успіху підприємницької діяльності є ефективний аналіз конкурентного середовища фірми.

Насамперед охарактеризуємо поняття конкуренції. **Конкуренція** - це співіснування і боротьба товаровиробників та інших суб'єктів ринкового середовища за досягнення максимальних прибутків та інших цілей шляхом задоволення різноманітних потреб споживачів з повним використанням при цьому власних сильних сторін і можливостей зовнішнього середовища, усуненням слабких власних сторін і загроз ззовні.

У ринковій економіці кожне підприємство діє в певному конкурентному середовищі, фактори якого справляють на нього визначальний вплив саме тому.

Невід'ємною складовою ринкової економіки є створення й розвиток **конкурентного середовища** - сукупності зовнішніх стосовно конкретного підприємства факторів, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі. У той же час конкурентне середовище є динамічним за темпами, глибиною, масштабністю змін на окремих конкретних ринках, елементом економічного життя.

Згідно класичної моделі **конкурентне середовище формується під впливом таких конкурентних сил, як:**

- ✓ суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;
- ✓ конкуренція з боку товарів, що виробляються фірмами інших галузей, і що є гідними заміниками (субститутами), а також конкурентоспроможні за ціною;
- ✓ загроза входу в галузь нових конкурентів;
- ✓ економічні можливості та торгівельні спроможності постачальників;
- ✓ економічні можливості та купівельні спроможності покупців.

Основні етапи аналізу конкурентного середовища підприємства можна згрупувати наступним чином:

- ✓ Відбір і розрахунок основних економічних показників (параметрів), які найбільш повно характеризують галузь
- ✓ Визначення конкурентних сил, що діють у галузі і їх впливу на ситуацію, проведення конкурентного аналізу.

- ✓ Виявлення чинників, рушійних сил, які викликають зміни в структурі конкурентних сил у галузі.
- ✓ Визначення підприємств, які мають найсильніші і найслабкіші конкурентні позиції у галузі.
- ✓ Прогнозування найбільш імовірних кроків стратегічних конкурентів.
- ✓ Визначення ключових факторів успіху підприємства (КФУ) у конкурентній боротьбі.
- ✓ Прийняття остаточного рішення щодо прибутковості і привабливості галузі (заклучний етап).

Невід'ємною складовою ринкової економіки є створення й розвиток конкурентного середовища - сукупності зовнішніх стосовно конкретного підприємства факторів, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі. У той же час конкурентне середовище є динамічним за темпами, глибиною, масштабністю змін на окремих конкретних ринках, елементом економічного життя.

Конкурентне середовище — це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загально ринкову ситуацію. Важливим є те, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки власне суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але в першу чергу - відносинами між ними.

Модель п'яти сил конкуренції Портера (1980 р.) є найбільш розповсюдженим, потужним інструментом для систематичної діагностики основних конкурентних сил, що впливають на ринок, оцінки ступеня впливу кожної з них та визначення характеру конкурентної боротьби на даному ринку.

Згідно класичної моделі **конкурентне середовище формується під впливом таких конкурентних сил, як:**

1. суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;
2. конкуренція з боку товарів, що виробляються фірмами інших галузей, і що є гідними заміниками (субститутами), а також конкурентоспроможні за ціною;
3. загроза входу в галузь нових конкурентів;
4. економічні можливості та торгівельні спроможності постачальників;
5. економічні можливості та купівельні спроможності покупців.

П'ять чинників конкуренції відбивають той факт, що конкуренція в галузі не зводиться лише до гри між підприємствами, що вже закріпилися на ринку. Покупці, постачальники, товари - замітники та претенденти на вхід до галузі — це "конкуренти" підприємства на певному ринку, що відіграють різну роль залежно від обставин.

2.

Сильні сторони діяльності є базою підприємства у конкурентній боротьбі, яку воно має зберігати і зміцнювати. Щодо **слабких сторін** керівництво має робити все можливе, щоб позбутись їх.

Одним з найпоширеніших методів оцінки та аналізу сильних та слабких сторін підприємства, а також ризиків і перспектив його розвитку є **SWOT - аналіз** («сила», «слабкість», «можливості», «загрози»).

SWOT - аналіз – це групування факторів середовища функціонування підприємства на зовнішні та внутрішні та їх аналіз з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства.

У межах SWOT- аналізу підприємство, з одного боку, виявляє і оцінює власні сильні та слабкі сторони, з іншого – визначає можливості і загрози, які є в зовнішньому середовищі.

З метою встановлення зв'язків між сильними та слабкими сторонами, загрозами та можливостями у діяльності підприємства формують SWOT-матрицю та виконують SWOT- аналіз (рис. 5.1.).

<i>Сторони</i>	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Сильні	1	2
Слабкі	3	4

Рис. 5.1. SWOT- матриця

Для пар, які було обрано в *полі 1*, стратегію потрібно формувати з використанням сильних сторін діяльності підприємства, щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явилися у зовнішньому середовищі.

Якщо пара розміщена в *полі 2*, то стратегія має передбачати використання сильних сторін діяльності підприємства для уникнення загроз.

Для пар у *полі 3* стратегія має бути побудована так, щоб за рахунок нових можливостей подолати слабкі сторони діяльності.

Для пар у *полі 4* підприємство має сформувану таку стратегію, яка б дала змогу позбутися слабких сторін у діяльності і загроз.

Готуючи бізнес-план, необхідно пам'ятати, що можливості й загрози можуть перетворюватися на свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент. Або, навпаки, вдало ліквідована загроза може відкрити для підприємства додаткові можливості, якщо конкуренти не спроможні її усунути.

Для того, щоб успішно проаналізувати оточення SWOT-методом, важливо вміти не лише визначати загрози та можливості, а й оцінювати їх з точки зору важливості та ступеня впливу на стратегію організації.

Тема 6. Маркетинговий план як структурний елемент бізнес-планування.

1. Формування та реалізація стратегії маркетингу в процесі підприємницької діяльності.

2. **Характеристика цільових груп споживачів та основних напрямків діяльності підприємства.**
3. **Цінова політика та цінова стратегія підприємницької діяльності.**
4. **Комунікаційна політика підприємства.**

1.

Центральне місце в стратегії будь-якої фірми займає **стратегія маркетингу**. Фірма для того й існує, щоб поставляти свою продукцію на ринок. Розвиток фірми та величина отриманого прибутку залежать від того, наскільки повно й ефективно вона задовольнятиме потреби своїх клієнтів. Інші компоненти загальної стратегії фірми (фінанси, виробництво, дослідження й розробки) мають сприяти досягненню загальної мети маркетингу. Одночасно й сама стратегія маркетингу має враховувати наявні ресурси фірми та поєднуватися з іншими напрямками її діяльності.

Маркетингова стратегія - програма маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей.

У широкому розумінні стратегія маркетингу — це **система** конкретних стратегій щодо вибору і формування:

- ✓ цільового ринку фірми;
- ✓ номенклатури та асортименту продукції;
- ✓ системи збуту та реалізації продукції;
- ✓ політики ціноутворення;
- ✓ способів організації рекламної кампанії;
- ✓ політики підтримки продукції фірми.

Перелік зазначених конкретних стратегій може змінюватися залежно від специфічних характеристик ринку діяльності фірми, від особливостей самої фірми, її товарів і послуг.

Розділ плану «Стратегія маркетингу», як правило, починається з визначення загальної маркетингової стратегії фірми. З неї тому, хто читає бізнес-план, має стати зрозумілим:

- ✓ по-перше, на який із типів маркетингового підходу орієнтується фірма;
- ✓ по-друге, на які специфічні властивості й переваги продукції фірми (якість, ціна, обслуговування, сервіс тощо) буде звернуто увагу.

В основу розробки стратегії маркетингу покладено вибір цільового ринку. При цьому можуть бути застосовані різні типи маркетингових підходів до розробки стратегії залежно від:

- ✓ структурних характеристик даного цільового ринку (ринок у цілому; один сегмент ринку; кілька сегментів ринку);
- ✓ стадії життєвого циклу товару;
- ✓ ресурсних можливостей фірми;
- ✓ ступеня однорідності продукту фірми;

- ✓ маркетингової стратегії конкурентів

У самому бізнес-плані достатньо пояснити, чому був вибраний той чи той тип маркетингового підходу і на яких перевагах фірми будуватиметься стратегія завоювання цільового ринку.

Реалізація загальної стратегії маркетингу здійснюється:

- ✓ вибором відповідних каналів збуту продукції (послуг) фірми;
- ✓ формуванням цінової політики;
- ✓ вибором способів реалізації рекламної кампанії;
- ✓ формуванням політики підтримки продукту (послуг) фірми.

Усі ці елементи маркетингової стратегії тісно взаємопов'язані і можуть бути поєднані різними способами. Це означає, що кожна фірма формує свою власну так звану маркетингову суміш, тобто так розподіляє зусилля й комбінує інструменти маркетингу, щоб з урахуванням конкретних ринкових умов досягати своїх цілей найліпшим способом.

2.

Вивчення попиту на товар та аналіз ринкових можливостей виробника цього товару тісно пов'язані з дослідженням ринкової сегментації.

Сегментація ринку — це розподіл споживачів на групи на основі різниці в потребах, характеристиках чи поведінці і розроблення для кожної з груп окремого комплексу маркетингу.

Сегментацію ринку можна здійснювати за різними змінними параметрами. Найпоширенішими **принципами сегментації ринку** є наступні:

- ✓ **Сегментація за географічним принципом** передбачає розподіл ринку на різні географічні одиниці. Це дає змогу врахувати особливості окремих країн світового ринку, а на внутрішньому — оцінювати чисельність населення, особливості транспортної мережі району, структуру промисловості району, ступінь насиченості ринку в даному регіоні та динаміку його розвитку, а також кліматичні особливості окремих регіонів світу.
- ✓ **Сегментація за демографічним принципом** передбачає розподіл ринку на сегменти на основі таких демографічних змінних, як стать, вік, розмір сім'ї, етап життєвого циклу сім'ї, раса, національність, релігія. Демографічні характеристики — найпопулярніші фактори сегментації споживчого ринку. Їх легше, ніж більшість інших змінних, виміряти. Сегментація ринку може здійснюватись за одною демографічною характеристикою або за їх комбінацією.
- ✓ **Сегментація за соціально-економічними характеристиками** враховує рівень доходів споживачів, приналежність до певного класу, професію, освіту тощо.
- ✓ **Сегментація за психологічним принципом** передбачає урахування типу особистості та стилю життя. Наприклад, споживачі-інтроверти більш консервативні й систематичні у своїй поведінці при здійсненні покупок, ніж екстраверти.

- ✓ **Сегментація за споживчими мотивами** передбачає класифікацію споживачів залежно від ступеня їх прихильності до товарних марок, інтенсивності споживання, а також за пріоритетністю мотивів придбання (ціна, якість, добротність, зручність, після продажне обслуговування тощо).

Приймаючи рішення щодо виходу на ринок, можливостей його сегментації, фірма може застосувати три стратегії охоплення ринку: **масовий маркетинг, цільовий маркетинг та диференційований маркетинг.**

Масовий маркетинг орієнтується на широкий споживчий ринок з використанням одного базового плану маркетингу, сегментацію ринку не проводять. Цю стратегію доцільно застосовувати на однорідному ринку, де всі споживачі виявляють інтерес до одного товару й однаково реагують на запропоновані маркетингові заходи.

Цільовий, чи концентрований маркетинг орієнтований на вузьку специфічну групу споживачів (сегмент ринку) через спеціалізований комплекс маркетингу, спрямований на задоволення потреб саме цього сегмента.

Диференційований маркетинг передбачає охоплення декількох сегментів ринку. Розроблення для кожного з них окремого комплексу маркетингу. Це зменшує для фірми рівень ризику і негативні економічні наслідки в разі невдачі на якомусь сегменті.

Обравши стратегію диференційованого чи цільового маркетингу і здійснивши сегментацію ринку, фірма повинна визначити, які сегменти є найпривабливіші. При тому доцільно врахувати сильні сторони підприємства, рівень конкуренції, розмір ринків, стосунки з посередниками, «імідж» фірми.

Найвигідніші сегменти повинні мати високий рівень поточного збуту, високі темпи зростання, високу норму прибутку, слабку конкуренцію. Як звичайно, жоден із сегментів не відповідає бажаною мірою усім цим характеристикам, тому доводиться йти на компроміси.

Після виявлення об'єктивно привабливих сегментів фірма повинна поставити перед собою запитання, який з них найповніше відповідає її сильним діловим сторонам. Тобто слід відібрати ті сегменти, для успішної роботи на яких підприємство має усі необхідні ділові передумови.

Обравши конкретний сегмент, фірма повинна визначити для себе, як проникнути на нього і здобути конкурентні переваги. Для того належить дослідити позиції усіх наявних на ринку конкурентів і визначити своє місце.

3.

Установлення ціни на новий товар здійснюється у наступні етапи (див. рис. 6.1.).

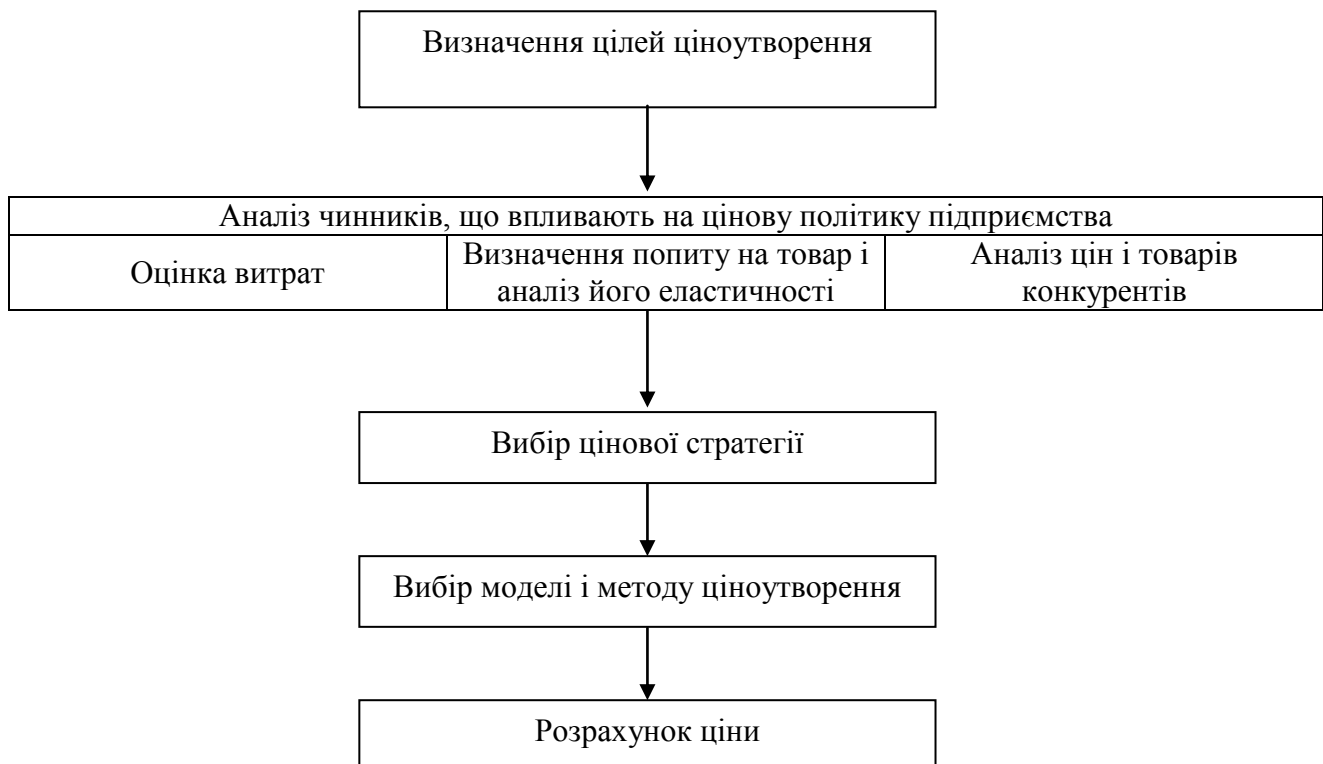


Рис. 6.1. Процес установлення вихідної ціни

На першому етапі слід визначити **цілі ціноутворення**, які є похідними від загальнофірмових цілей:

1. *Максимізація поточного прибутку.* Оцінюють попит на товар і витрати стосовно різних рівнів цін і відповідних обсягів збуту та обирають ціну, яка забезпечує максимальний поточний прибуток.
2. *Збільшення частки ринку.* Фірма знижує ціну і сподівається, що зростання обсягу збуту поліпшить її позиції на ринку і приведе до збільшення прибутків у майбутньому.
3. *Завоювання лідерства за якістю продукції.* Фірма прагне запропонувати ринку найкращий товар за високою ціною, яка повинна покрити витрати на науково-дослідні розробки і виробництво високоякісної продукції.
4. *Забезпечення виживання фірми в складній ринковій ситуації.* Труднощі можуть виникнути внаслідок надлишкових потужностей, інтенсивної конкуренції чи змін в уподобаннях споживачів, щоб забезпечити роботу підприємства і збут продукції, ціни знижують.

Розробка цінової стратегії передбачає прийняття великої кількості різних рішень (рис. 6.2).

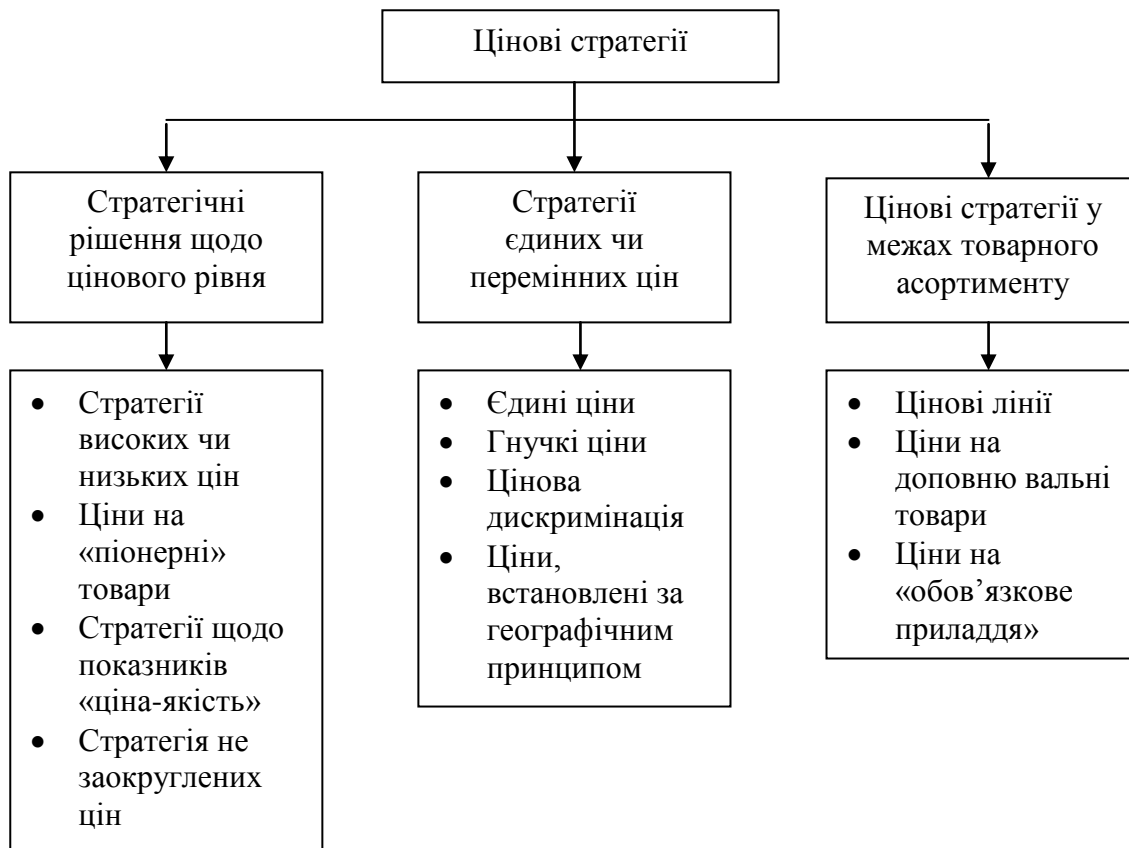


Рис. 6.2. Класифікація цінових стратегій

1. Стратегічні рішення щодо рівня цін.

Виділяють два принципово відмінні типи *стратегій щодо цінового рівня*:

- стратегія високих цін
- стратегія низьких цін.

Вибираючи відповідну стратегію, ураховують цілі цінової політики фірми, а також технологію ціносприйняття.

Високі «престижні» ціни асоціюються у споживачів із високою якістю товарів, що зумовлена використанням, суворим контролем, а також високим рівнем сервісу. Висока ціна, відіграючи роль індикатора якості, має найбільший вплив при купівлі складних і цінних товарів (автомобілів, дорогої парфумерії тощо).

Низькі ціни, привабливі для значної частини ринку, дають змогу збільшувати обсяги продажу товарів, вести активну цінову конкурентну боротьбу.

При встановленні *цін на принципово нові «піонерні» товари*, захищені патентом, ці дві альтернативні стратегії проявляються найяскравіше і мають свої назви:

- стратегія «зняття вершків»;
- стратегія «проникнення».

При використанні *стратегії «зняття вершків»* фірма спочатку встановлює на свій товар високу престижну ціну, яка робить його досяжним лише для верхніх ешелонів ринку. Після уповільнення збуту (першої хвилі) ціни поетапно знижують, що дає змогу поступово залучати до купівлі товару дедалі більшу кількість ринкових сегментів, знімаючи з кожного з них фінансові «вершки».

Деякі фірми ефективно використовують *стратегію «проникнення»*, відразу встановлюючи на свою новинку відносно низьку ціну, сподіваючись у такий спосіб залучити велику кількість споживачів та захопити значну частку ринку.

Стосовно цін на нові товари-імітатори, аналоги яких уже існують на ринку, можуть бути використані різні стратегії відносно показників «ціна-якість» з урахуванням кон'юнктури конкретного ринку (див. табл.6.1.).

У такій ситуації ціна слугує засобом позиціонування даного товару серед товарів-конкурентів.

Таблиця 6.1

Стратегії вибору комбінацій

Ціна \ Якість	Висока	Середня	Низька
Висока	1. Стратегія преміальних націнок	2. Стратегія глибокого проникнення на ринок	3. Стратегія переваг
Середня	4. Стратегія показного блиску	5. Стратегія середнього рівня	6. Стратегія доброякості
Низька	7. Стратегія пограбування	8. Стратегія завищеної ціни	9. Стратегія дешевих товарів

Цінові стратегії 1, 5 і 9 можна водночас використовувати на одному і тому самому ринку. Вони ілюструють диференціацію ціни залежно від рівня якості: фірма пропонує продукт високої якості за найвищою ціною; продукт середньої якості – за середньою ціною, і, нарешті, продукт низької якості – за найнижчою ціною. Умовою одночасного використання даних цінових стратегій є лише наявність відповідних сегментів ринку, які виявляють попит на різні за якістю і за ціною товари.

Позиції 2, 3 і 6 являють собою різні варіанти цінової стратегії, націленої на витіснення конкурента з діагональних позицій 1, 5 і 9. це стратегії створення цінових переваг. Їх представники можуть рекламувати себе так: «Ми пропонуємо товар тієї самої якості, але за прийнятнішими цінами!».

На відміну від них стратегії 4, 7, 8 ілюструють завищення цін відносно корисного ефекту продукції. Якщо фірма використає такі стратегії в умовах розвинутого ринку, її клієнти відчують себе скривдженими, введенними в оману, що, безперечно, зашкодить репутації фірми.

Ще один елемент, який розглядають при визначенні цін, і пов'язаний із психологією ціносприйняття – використання стратегії незаокруглених цін. Такі

ціни – на декілька одиниць нижчі від подальшого круглого числа (4,95 грн., 298 грн.) – здебільшого сприймаються споживачами як ретельно розраховані і створюють враження трохи нижчого рівня ціни, ніж насправді.

2. Стратегії єдиних чи перемінних цін.

При використанні *стратегії єдиних цін* фірма встановлює однакову ціну для всіх споживачів, які хотіли б придбати товар чи послугу за аналогічних умов. Ціна може змінюватись залежно від рівня сервісу, кількості придбаного товару чи надання кредиту, однак вона єдина для всіх споживачів при однаковому поєднанні товарів та послуг.

Єдину ціну чітко позначають на упаковці чи самому товарі (за умови фінансової стабільності). Такий підхід зміцнює довіру споживачів, зручний у практичному використанні.

Перемінні ціни можуть мати різний характер. Якщо витрати на виробництво чи реалізацію продукції змінюються під впливом певних чинників, може бути застосована стратегія гнучких цін.

Ще одним різновидом стратегії перемінних цін є ціни, встановлені за географічним принципом. Їх використовують у разі суттєвих коливань транспортних витрат залежно від розміщення клієнтів. Це можуть бути зональні ціни, коли виділяють декілька територіальних зон, у межах кожної з яких ціна залежить від середніх транспортних витрат у цій зоні.

3. Цінові стратегії у межах товарного асортименту.

Якщо товар є частиною товарного асортименту фірми, то розробляючи цінову стратегію, треба врахувати його зв'язок з іншими складовими цього асортименту.

Коли фірма виробляє асортиментну групу товарів різного рівня якості (високого, середнього і допустимого), вона використовує ступеневе диференціювання цін. На кожному рівні якості коливання цін на аналогічні товари незначне, а при переході від одного рівня якості до іншого ціна змінюється суттєво. Внаслідок цього формуються так звані «*цінові лінії*». При тому найбільший ціновий відрив має бути при переході на вищий рівень якості, оскільки тут попит стає менш еластичним.

Багато фірм поряд із своїм основним продуктом пропонує до нього *доповнювальні товари*. При визначенні ціни на такі товари фірмі треба стратегічно визначитись, що саме з цього обладнання має встановлюватися на серійному варіанті продукції і входити в її базову ціну, а що можна пропонувати додатково і за окремою ціною.

Деякі фірми виробляють так зване «*обов'язкове приладдя*», що використовується разом з основним товаром (леза для гоління, фотоплівка, дискети). Виробники основних товарів часто призначають на ці товари доволі низькі ціни, а на обов'язкове приладдя до них – досить високі.

Після того, як цінова стратегія починає втілюватися у життя, вона потребує постійного коригування для урахування у витратах, конкуренції, попиту, умовах придбання товарів тощо. Ціну можна пристосовувати, використовуючи поправки (знижки, надбавки), а також зарахування.

4.

Просування товару на ринку здійснюється за допомогою **системи маркетингових комунікацій (СМК)**, яка охоплює будь-яку діяльність підприємства, спрямовану на інформування, переконання та нагадування споживачам про свої товари, стимулювання їх збуту і створення позитивного іміджу підприємства в очах громадськості.

Основними елементами СМК є такі:

- ✓ **Реклама** – будь-яка платна неособистісна форма розповсюдження інформації про фірму та її товар. Реклама – це "королева" СМК.
- ✓ **Паблік рілейшнз ("взаємини з громадськістю")** – діяльність, спрямована на формування позитивного іміджу фірми, доброзичливого ставлення до неї та її товару.
- ✓ **Персональний продаж** – усне представлення товару в ході бесіди з одним чи декількома потенційними покупцями задля продажу.
- ✓ **Стимулювання збуту** – короточасні спонукальні заходи заохочення споживачів до купівлі (знижки, розпродажі, лотереї тощо).

Головні цілі маркетингових комунікацій:

- формування попиту;
- стимулювання збуту.

Тема 7. План виробництва та організаційний план в структурі бізнес-плану підприємства.

- 1. Виробнича програма підприємства.**
- 2. Розрахунок потреби в основних виробничих фондах та обігових фондах підприємства.**
- 3. Організаційний план в системі бізнес-планування.**
- 4. Кадрове забезпечення підприємства.**

1.

Розділ виробничого плану в бізнес-плануванні є одним із найважливіших і формується на основі маркетинг-плану.

Цей розділ готується тільки тими підприємцями, які збираються займатися виробництвом товарів. **Головне завдання** — довести потенційним партнерам, що підприємство дійсно зможе виробляти потрібну кількість товарів у потрібний термін і з необхідною якістю.

Виробнича програма — це завдання з кількості й асортименту продукції або послуг певної якості, що встановлюється об'єкту планування, виходячи з потреб споживачів і можливостей підприємства.

Особлива роль виробничої програми пов'язана з тим, що на основі її показників розробляють наступні розділи плану. Так, для визначення витрат на придбання сировини, яку треба закупити, необхідно знати обсяг виробництва продукції, її асортимент, питомі витрати сировини на одиницю продукції і її

ціну. Фонд оплати праці також залежить від трудомісткості планового обсягу робіт, що визначається у виробничій програмі; загальні витрати і результати господарської діяльності планують, ґрунтуючись на обсягах виробництва і т.п.

Формування показників виробничої програми може бути засноване на двох підходах:

- ✓ Перший полягає в тому, що в основу розрахунків закладається так зване соціальне замовлення, показники економічної доцільності при цьому відходять на другий план.
- ✓ Другий підхід полягає в тому, що в основу розрахунків показників діяльності закладаються економічно доцільні обсяги виробництва, тобто відбувається оптимізація обсягів послуг, що надаються, виходячи з очікуваної ціни, витрат і попиту.

Виробнича програма підприємства розраховується на основі наявних його виробничих потужностей в розрізі номенклатури виробів і послуг, для яких визначені режим найбільшого сприяння на ринку даного виду продукції і послуг, а також обсяг продукції, який спроможний «поглинути» відповідний сегмент ринку.

Виробнича програма, що розрахована згідно з наявними потужностями, порівнюється з обсягом потреби ринку відповідного виду продукції, визначається необхідний і достатній приріст обсягів продукції.

В структурі виробничого плану звичайно виокремлюють такі блоки (підрозділи):

- ✓ основні виробничі операції;
- ✓ машини та устаткування;
- ✓ сировина, матеріали й комплектувальні вироби;
- ✓ виробничі й невиробничі приміщення;
- ✓ вплив зовнішніх факторів.

У підрозділі «Основні виробничі операції» варто навести схему виробничих потоків, яка дає можливість зрозуміти: 1) звідки фірма отримує сировину, матеріали й комплектувальні вироби; 2) в якій технологічній послідовності виготовляється продукція; 3) куди й кому готову продукцію фірма буде поставляти (продавати). Крім того, у цьому розділі (за потреби) визначають види операцій, що їх виконуватимуть субпідрядники, і дають характеристику кожному з них з додатком копій укладених з ними контрактів або підписаних протоколів про наміри.

Підрозділ «Машини та устаткування» складається: 1) з повного списку машин та устаткування, потрібного для здійснення технологічного процесу; 2) розрахунків витрат, пов'язаних з придбанням або орендою (лізингом) технологічного обладнання; 3) інформації щодо строків служби та амортизаційних відрахувань. У разі потреби надають характеристику основних техніко-експлуатаційних показників устаткування.

У підрозділі «Сировина, матеріали й комплектувальні вироби» наводять відомості щодо: а) усіх видів матеріальних ресурсів, котрі будуть використані у виробничому процесі; б) конкретних постачальників сировини й матеріалів; в)

закупівельних цін на всі види матеріальних ресурсів; г) фінансових та інших умов постачання цих ресурсів фірмі; д) обсягів потрібних запасів сировини, матеріалів і комплектувальних виробів, а також відомості щодо особливих умов їх зберігання.

Підрозділ «Виробничі й невиробничі приміщення», як правило, включає інформацію про потреби фірми в конкретних виробничих і невиробничих приміщеннях (включаючи адміністративні, складські, підсобні). Причому приміщення характеризуються щодо їх розмірів, територіального розміщення, забезпечення майданчиками для навантажувально-розвантажувальних робіт, транспортними засобами тощо.

Насамкінець у виробничому плані обов'язково визначається можливий вплив зовнішніх факторів на виробничо-господарську діяльність фірми. До таких факторів належать: 1) зміна цін на окремі види матеріальних ресурсів з ініціативи постачальників або під впливом економічної ситуації в країні; 2) імовірність появи нових технологій виготовлення окремих видів продукції; 3) юридичні обмеження стосовно виробничих процесів (санітарно-екологічні норми, вимоги до утилізації відходів виробництва, безпеки праці тощо).

2.

У цьому пункті дається коротка характеристика наявних основних та оборотних виробничих фондів і нематеріальних активів: склад, структура, вартість окремих видів майна, технічні характеристики, ступінь зносу, необхідність ремонту або реконструкції.

Розкриваються питання, пов'язані з розширенням, модернізацією чи реконструкцією наявного виробництва або організацією нового.

Розрахунок потреби в основних виробничих фондах здійснюють по кожному виду основних фондів, виходячи з нормативів продуктивності.

Збільшення виробничих потужностей підприємства може здійснюватися як за рахунок використання внутрішніх резервів, так і створення додаткових основних виробничих фондів, зокрема за рахунок введення потужностей від виконання заходів з технічного переоснащення, реконструкції та розширення діючих і будівництва нових потужностей.

Вибирається один або декілька найбільш ефективних для підприємства з точки зору забезпечення потреб ринку варіантів, які складають основу плану технічного розвитку та організації виробництва підприємства.

Виходячи з потреб ринку в обсягах продукції, визначають необхідні виробничі потужності та їх приріст (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Потреба в основних виробничих фондах

N п/п	Основні фонди, тис. грн.	Рік		
		1		2
		Діючі, тис. грн.	Загальна потреба, тис. грн.	Приріст основних фондів, тис. грн.

1	Будівлі, споруди виробничого призначення			
2	Робочі машини й устаткування			
3	Транспортні засоби			
4	Інші			
5	Разом			

Велике значення для відтворення основного капіталу і фінансових результатів діяльності підприємства має правильна амортизаційна політика.

Під терміном «амортизація» основних фондів і нематеріальних активів слід розуміти поступове віднесення витрат на їх придбання, виготовлення або поліпшення, на зменшення скоригованого прибутку платника податку у межах норм амортизаційних відрахувань.

Амортизаційні відрахування разом із прибутком, кредитами слугують джерелом доходів підприємства. При плануванні собівартості, прибутку і інших показників слід враховувати різницю в передбачуваних результатах у разі планування амортизації майна за різними методами

Розрахунок потреби в оборотних виробничих активах варто здійснювати методом прямого рахунку. Цей метод передбачає науково обґрунтований розрахунок величини кожного елемента обігових коштів в умовах досягнутого організаційно-технічного рівня підприємства з урахуванням всіх змін, передбачених у розвитку техніки, технології і організації виробництва.

Детальний розрахунок потреби в обігових коштах проводиться для новостворюваних підприємств, а також у разі потреби докорінного перегляду існуючих нормативів обігових коштів. Для діючих підприємств коректування величини обігових коштів проводиться у фінансовому розділі бізнес-плану на основі використання коефіцієнтного методу нормування обігових коштів (виходячи з темпів зростання обсягу виробництва і поліпшення використання обігових коштів).

Одноденна витрата за номенклатурою споживаної сировини, основних матеріалів і придбаних напівфабрикатів обчислюється шляхом ділення суми витрат за відповідний квартал на кількість днів в кварталі. Норма запасу встановлюється за кожним видом або групою матеріалів.

Незавершене виробництво — один з найважливіших елементів обігових коштів, питома вага якого в промисловості перевищує 20% загальної їх вартості. Незавершеним виробництвом вважається незавершене виготовлення продукції на всіх стадіях виробничого процесу з моменту першої операції і до здавання готової продукції на склад. Нормування обігових коштів у незавершеному виробництві здійснюється за групами або видами виробів для кожного підрозділу окремо. Якщо асортимент продукції різноманітний, то

норматив обчислюється за основною продукцією, яка становить 70—80% її загальної маси.

До **готової продукції** належать вироби, завершені виробництвом, прийняті технічним контролем підприємства і здані на склад або прийняті замовником відповідно до затвердженого для певних видів продукції порядку її приймання. Величина готової продукції на складі має бути оптимальною залежно від тривалості виробничого циклу, умов реалізації продукції і порядку її оплати. Готова продукція, виготовлена на підприємстві, характеризує перехід обігових коштів із сфери виробництва в сферу обігу. Норматив обігових коштів за готовою продукцією визначається як добуток одноденного випуску товарної продукції в майбутньому році за виробничою собівартістю і норми обігових коштів.

При великій номенклатурі продукції, яка випускається, норма обігових коштів для готової продукції на складі може бути визначена як середньозважена з норм за групами продукції, які включають не менш (70—80%) планованого випуску готової продукції. Розрахована за цими даними середня норма обігових коштів поширюється на всю готову продукцію на складі.

Сукупний норматив розраховується шляхом складання окремих нормативів. Нормативом обігових коштів є грошове вираження планованого запасу товарно-матеріальних цінностей, мінімально необхідних для нормальної господарської діяльності підприємства.

Сукупний норматив обігових коштів є вагомою складовою планової собівартості продукції і є основою для розрахунку планованої ефективності обігових коштів — **коефіцієнта обороту обігових коштів**. Цей показник прямо пропорційний планованому обсягу виробництва і зворотно пропорційний планованій сумі обігових коштів, необхідних для виробництва і реалізації продукції.

Цей коефіцієнт показує, скільки гривень обігових коштів підприємства буде витрачено на одну гривню реалізованої продукції.

Таким чином, цей показник залежить від планового сукупного нормативу обігових коштів, а отже, і від всіх розрахункових показників, які входять у розрахунок конкретних нормативів: виробничих запасів, запасів готової продукції, тривалості виробничого циклу, собівартості продукції, коефіцієнта збільшення витрат, часу формування готової партії, для реалізації, швидкості розрахунків за реалізовану продукцію і ін.

Найбільшу питому вагу у складі обігових коштів підприємства мають запаси сировини, основних і допоміжних матеріалів.

Норма виробничого запасу в днях складається з таких видів: транспортний, підготовчий, поточний складський, страховий і сезонний запас.

Норматив обігових коштів на паливо і енергію обчислюється так само, як на сировину і матеріали, за умови, що це не газоподібне паливо і не електроенергія.

Норматив обігових коштів за тарою визначається так само, як за сировиною і матеріалам, за умови, що тара купується окремо.

Норматив за малоцінними швидкозношуваними предметами (МШП), запасними частинами встановлюється, виходячи з їх вартості і терміну служби.

Загальна потреба в обігових коштах — сукупний норматив обігових коштів визначається підсумовуванням конкретних нормативів за їх елементами.

3.

Після відповіді на питання, як буде вироблятися продукція (послуги), важливо вирішити проблему набору персоналу і планування його роботи. Через це наступний розділ бізнес-плану має назву «**Організаційний план**». Команда управління є ключем до впровадження ідей в успішний бізнес. Інвестори віддають перевагу сформованій команді керівників, які суміщають технічні, управлінські, комерційні і ділові навички.

Основна мета цього розділу — надати інформацію про форму власності; забезпеченість підприємства персоналом, визначити організаційну структуру виробництва і штатний розклад, які повинні сприяти досягненню певної мети бізнесу при мінімальних витратах.

Насамперед, в цьому розділі розглядаються питання керівництва і управління підприємством. Обґрунтовується організаційна управлінська група і описується роль кожного її члена. Наводяться короткі біографічні дані про всіх членів, директорів (вік, освіта), аналізуються знання і кваліфікація всієї команди в цілому. У бездоганному випадку таланти і уміння кожного її члена доповнюватимуть один одного і охоплюватимуть всі функціональні сфери бізнесу (маркетинг, фінанси, виробничий процес). Також в цьому розділі мають бути наведені дані про керівників основних підрозділів, їх можливість і досвід, а також, про їх обов'язки; описується механізм підтримки і мотивації провідних керівників, тобто як їх зацікавити в досягненні поставлених у бізнес-плані цілей, як оплачуватиметься праця кожного керівника.

Не менш важливою є розробка системи підбору кадрів. Підприємством обумовлюються принципи відбору співробітників, принципи найму, створення системи планування професійної підготовки, підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів, вибір методу і періодичність оцінки якості праці співробітників, система просування працівників по службі.

Ознайомившись з організаційним планом, потенційний інвестор має отримати уяву про того, хто здійснюватиме керівництво підприємством, яким чином складатимуться стосунки між персоналом на практиці, якою буде система розстановки кадрів і кадрова політика підприємства.

Організаційний план узагальнює таку інформацію:

- ✓ організаційна форма бізнесу;
- ✓ власники підприємства, менеджери, консультанти;
- ✓ потреба в персоналі;
- ✓ організаційна схема управління;
- ✓ кадрова політика і стратегія;

✓ календарне планування організації бізнесу.

Важлива роль на підприємстві повинна належати кадровій політиці. **Кадрова політика** — система роботи з персоналом, що об'єднує різні форми діяльності й має на меті створення згуртованого й відповідального високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах.

На рівні підприємства (організації) ця система перерахованих заходів повинна створити сприятливі умови для нормального функціонування, розвитку і ефективного використання персоналу. Кожне підприємство розробляє свої власні принципи кадрової політики. До загальних принципів, характерних для більшості підприємств, можна віднести: справедливість, послідовність, дотримання трудового законодавства, рівність і відсутність дискримінації.

Організаційна структура підприємства тісно пов'язана з прийнятою організаційно-правовою його формою, наявністю філій, дочірніх компаній, характером спільної діяльності з партнерами.

Основні характеристики організаційної структури — чисельність управлінського персоналу за функціями управління, чисельність лінійного управлінського персоналу, кількість рівнів ієрархії системи управління підприємством, кількість структурних ланок на кожному рівні, ступінь централізації управління.

Створення організаційної структури управління підприємства, на якій мають бути показані всі організаційні одиниці фірми їх ієрархія і зв'язки. До схеми необхідно додати коротке пояснення особливостей організаційної побудови і розкрити окремі її деталі (1-2 сторінки).

Крім того, подаються відомості про діючу систему заробітної плати, механізм її нарахування різним категоріям працівників підприємства; систему преміювання, розмір середньої заробітної плати і надбавок за категоріями працівників, пропозиції щодо зміни системи оплати праці.

Фонд заробітної плати визначається як добуток доходів по всіх видах діяльності підприємства на прийнятій норматив витрат заробітної плати на 1 гривню доходів з урахуванням нормативів, установлених державою, по фонду заробітної плати. Заробітна плата розподіляється по тих ж групах працівників, по яких устанавлюється розрахунок чисельності персоналу.

4.

Визначення потреби в персоналі з розподілом за категоріями працівників, кваліфікацією (досвідом), необхідною чисельністю, вартістю та джерелами покриття потреб в персоналі рекомендується виконувати в табличній формі.

Переважає більшість потенційних інвесторів упевнені в тому, що ключовим чинником успіху компанії є кваліфікація керуючої команди. Якщо розглядається можливість вкладення капіталу в бізнес, що росте, успіх якого залежить від якості й ефективності здійснюваних операцій, це особливо важливо.

Інвестори не просто купують бізнес із високим потенціалом росту, вони інвестують у команду, що буде управляти цим бізнесом. Потенційні інвестори повинні бути впевнені в спроможностях керуючих реалізовувати можливості компанії з максимальною ефективністю.

У розділі бізнес-плану, що присвячений кадровому забезпеченню підприємства повинна бути подана така інформація:

- ✓ Стислий опис досвіду роботи, спроможностей і рівня кваліфікації ключових менеджерів вашої керуючої компанії (у тому числі стислі автобіографії, повні резюме повинні бути включені в додаток).
- ✓ Опис слабких сторін керуючої команди, з пропозиціями того, як ці недоліки будуть усунуті.
- ✓ Організаційно-структурна схема компанії, що ілюструє основні функції і зони відповідальності ключових менеджерів і співробітників.

Інвестиційна пропозиція повинна також включати інформацію про ключових працівників підприємства, від рівня кваліфікації яких залежить успіх компанії на ринку, в тому числі про наукові й інженерно-конструкторські кадри, дизайнерів, висококваліфікованих (унікальних) робітників і т.п. Надаються детальні відомості щодо прогнозованої потреби в кадрах. Окремо вказується потреба в іноземних спеціалістах.

Крім того, інформація повинна включати: умови оплати праці, додаткові винагороди, розподіл робітників по функціональних областях, наявність профспілки, історію взаємовідносин адміністрації з робітниками (детальна інформація повинна бути подана в додатку). Викладаються основні напрями кадрової політики, спрямованої на підвищення кваліфікації робітників основних спеціальностей та продуктивності їх праці.

Чисельність працюючих розраховується, як загальна кількість персоналу основної діяльності (працюючі основного виробництва), так і неосновної діяльності (працюючі, які обслуговують основне виробництво).

Чисельність працюючих основного виробництва розраховується, виходячи з рівня продуктивності праці та виробничої програми.

Окремо розраховується чисельність допоміжних і підсобних робітників та інших категорій працюючих. Чисельність інженерно-технічних працівників, службовців та інших визначається за штатним розкладом.

Тема 8. Фінансовий план та стратегія фінансування бізнесу.

- 1. Роль та значення фінансового плану в процесі розробки бізнес-плану.**
- 2. Планування доходів і видатків підприємницької діяльності. Розрахунок точки безбитковості.**
- 3. Розробка фінансової стратегії бізнесу.**

4. Джерела фінансування підприємницької діяльності. Форми та шляхи залучення інвестицій.

1.

Фінансовий є центральним розділом бізнес-плану. **Фінансовий план** — це розділ, який узагальнює основні положення всіх попередніх розділів бізнес-плану у вартісному вираженні. **Цей розділ бізнес-плану** дає можливість оцінити здатність забезпечувати надходження коштів в обсязі, необхідному для реалізації бізнес-плану та достатньому для обслуговування боргу (або виплати дивідендів, коли мова йде про інвестиції).

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

У фінансовому плані дається відповідь на ряд важливих запитань, зокрема в ньому:

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

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

- ✓ Звідки фірма отримуватиме кошти і на що конкретно останні будуть витрачені?
- ✓ Як співвідносяться поточні потреби фірми у грошах з рухом готівки?
- ✓ Яким буде фінансовий стан фірми на кінець прогнозованого періоду?
- ✓ Чи зможе підприємець виконати взяті на себе зобов'язання?
- ✓ Чи здатний підприємець належно розпорядитися отриманими коштами, щоб своєчасно повернути борги та забезпечити достатній прибуток на вкладений капітал?

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

1. У багатьох відношеннях фінансовий план є найменш гнучкою за формою частиною бізнес-плану. На відміну від інших розділів він має містити відповідний перелік фінансових документів (у тому числі таблиць і графіків). Кожен з цих документів повинен мати стандартну форму. Жорсткі вимоги до опрацювання цих документів спричиняються необхідністю забезпечення єдиної методики розрахунків фінансових показників. Це означає, що потенційний інвестор або кредитор може самостійно за стандартною методикою провести

аналіз фінансової інформації, яку містить бізнес-план, оцінити фінансовий стан даної фірми та прийняти рішення щодо вкладання своїх коштів у даний проект;

2. Інвестори та кредитори, як правило, вимагають, щоб фінансовий план складався з перспективою на три роки (до того ж із щомісячними показниками за перший рік та щоквартальними — за другий і третій);

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

4. У зв'язку з тим, що будь-який фінансовий аналіз майбутнього неминуче характеризується певним рівнем невизначеності, у фінансовому плані доцільно опрацювати кілька сценаріїв розвитку подій. Рекомендується розробляти як мінімум два варіанти фінансових показників. Один з них має ґрунтуватися на консервативних припущеннях, а другий — урахувувати повний потенціал бізнесу;

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

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

1. План доходів і видатків (план прибутків і збитків).

2. План грошових надходжень і виплат (план руху готівки).

3. Плановий баланс. У цьому розділі відображаються активи і пасиви підприємства, кошти, вкладені в розвиток виробництва підприємцем особисто і його партнерами, і нерозподілений прибуток. До складання балансового плану на кінець першого року приступають, коли складені план доходів і витрат та план грошових надходжень і виплат. Балансовий план являє собою розрахунок активів (грошових коштів, обладнання, будівель, споруд, земель та ін.) і пасивів (зобов'язань перед кредиторами), рівність яких являє собою власний капітал підприємства, до якого належать кошти, вкладені партнерами, і прибуток, який залишиться після сплати податків.

Відповідно обґрунтований фінансовий план може бути використаний не тільки для залучення інвесторів і кредиторів, а й для оцінки результатів діяльності фірми після фактичного започаткування бізнесу. Крім того, фінансовий план часто є основою для опрацювання детального робочого бюджету фірми. Таким чином, фінансовий план має стати керівним

документом, що в ньому треба чітко визначити, звідки, коли та як залучатиметься та витрачатиметься необхідний капітал.

2.

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

Логіка опрацювання плану доходів і видатків (див. рис. 6.1) передбачає визначення загальної суми продажів будівельної фірми, від якої поступово відраховуються різні види витрат фірми і в результаті обчислюються: валовий прибуток, операційний прибуток, прибуток до сплати податків, чистий прибуток.

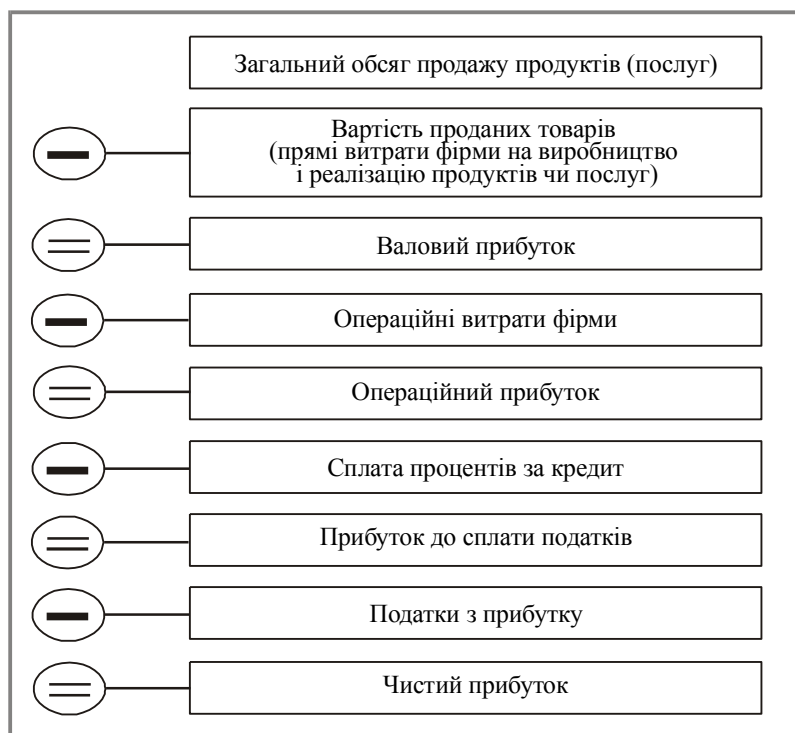


Рис. 5.1. Логіка розробки плану доходів і видатків будівельної фірми

Форму плану доходів і видатків відповідно на першій, другій і третій роки функціонування фірми наведено у додатках в табл. 1 і 2.

План доходів і видатків складається в наступній послідовності:

1. Визначаються відповідні середні показники в галузі, до якої належить даний бізнес.
2. Складаються прогнози обсягів продажу продуктів (послуг) фірми.
3. Розраховуються прямі й операційні витрати фірми на виробництво та реалізацію продуктів (послуг).

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

- ✓ прямі матеріальні затрати, тобто вартість сировини, матеріалів, комплектувальних виробів та інші змінні витрати, пов'язані з виготовленням продукції;
- ✓ прямі затрати праці, тобто заробітну плату та інші виплати основному виробничому персоналу фірми.

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

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

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

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

6. Розраховуються суми сплати процентів за отримані кредити.

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

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

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

Важливе значення в плануванні прибутку має визначення точки безбитковості («порогу рентабельності»), тобто такої виручки від реалізації, при якій підприємство не має збитків, але ще не має і прибутків. При цьому витрати підприємства дорівнюють його доходам.

Для розрахунку точки безбитковості можна користуватися як алгебраїчним, так і графічним методами.

Розрахунок точки безбитковості у натуральному виразі алгебраїчним методом здійснюється, виходячи з такого рівняння:

$$СД = СВ,$$

де СД — сукупний дохід; СВ — сукупні витрати.

Відповідно:

$$Ц_i \cdot N_6 = ПВ + ЗВ_i \cdot N_6,$$

де $Ц_i$ — ціна одиниці продукції (без ПДВ); N_6 — обсяг виробництва в натуральному виразі, за якого досягається беззбитковість діяльності; ПВ — постійні витрати на весь обсяг виробництва; $ЗВ_i$ — змінні витрати на одиницю продукції.

Звідси:

$$N_6 = ПВ / (Ц_i - ЗВ_i).$$

Різниця в знаменникує **маржинальним доходом**, тому формулу можна інтерпретувати так:

$$N_6 = ПВ / МД_i,$$

де $МД_i$ — маржинальний дохід на одиницю продукції.

Таким чином, точка беззбитковості в натуральному виразі показує, за якого обсягу виробництва маржинальний дохід є достатнім для того, щоб відшкодувати сукупні постійні витрати.

3.

Перспективне фінансове планування визначає найважливіші показники, пропорції та темпи розширеного відтворення, реалізації головних цілей підприємства. Перспективне планування включає розробку фінансової стратегії підприємства і прогнозування його фінансової діяльності. Фінансова стратегія справляє суттєвий вплив на загальну економічну стратегію підприємства.

Стратегія фінансування включає методи й практику формування фінансових ресурсів, їх планування і забезпечення фінансової стійкості підприємства за ринкових умов господарювання. Стратегія фінансування охоплює всі форми фінансової діяльності підприємства: оптимізацію основних і оборотних засобів, формування і розподіл прибутку, грошові розрахунки, інвестиційну політику.

Всебічно враховуючи фінансові можливості підприємств, об'єктивно оцінюючи характер внутрішніх і зовнішніх факторів, **фінансова стратегія забезпечує** відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, які склалися на ринку товарів, робіт і послуг.

Стратегія фінансування підприємства згідно зі стратегічною ціллю **забезпечує**:

- ✓ формування і ефективне використання фінансових ресурсів;
- ✓ виявлення найефективніших напрямків інвестування та зосередження фінансових ресурсів на цих напрямках;
- ✓ відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства;
- ✓ визначення головної загрози з боку конкурентів, правильний вибір напрямків фінансових дій і маневрування для досягнення вирішальної переваги над конкурентами.

Завданнями фінансової стратегії є:

- ✓ визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та використання фінансових можливостей;

- ✓ визначення перспективних фінансових взаємовідносин із суб'єктами господарювання, бюджетом, банками та іншими фінансовими інститутами;
- ✓ фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності;
- ✓ вивчення економічних та фінансових можливостей імовірних конкурентів, розробка та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості;
- ✓ розробка способів виходу із кризового стану та методів управління за умов кризового стану підприємств.

На підставі фінансової стратегії визначається фінансова політика підприємства за основними напрямками фінансової діяльності: податкова, цінова, амортизаційна, дивідендна, інвестиційна.

4.

Стратегія фінансування бізнес-проекту передбачає визначення переліку залучених джерел інвестиційних ресурсів, які поділяються на **внутрішні** та **зовнішні**. До першої групи належить:

- ✓ статутний капітал підприємства;
- ✓ нагромаджені резерви (резервний капітал; додатковий капітал, що утворюється внаслідок переоцінки активів; фонди спеціального призначення, що формуються в процесі розподілу прибутку; нерозподілений прибуток);
- ✓ амортизаційні відрахування;
- ✓ пайові внески власників;
- ✓ страхове відшкодування.

Перевагами **внутрішніх** джерел інвестицій є простота та швидкість залучення, вища норма прибутку на вкладений капітал (оскільки немає витрат фінансування, пов'язаних зі сплатою процентів і т. п.), збереження контролю над підприємством у руках власників. Але їм також притаманні такі недоліки, як обмежений обсяг залучення капіталу, брак незалежного контролю за ефективністю його використання.

Зовнішніми джерелами є:

- ✓ кредити;
- ✓ надходження від продажу емітованих цінних паперів (акцій, облігацій);
- ✓ державні субсидії;
- ✓ безповоротна фінансова допомога.

До переваг **зовнішніх** джерел належать: значний обсяг залучення, незалежний контроль за ефективністю використання капіталу. Паралельно вони мають такі недоліки, як складність та триваліший період залучення, наявність витрат фінансування, можливість втрати контролю над підприємством (у разі емісії акцій).

Кінцевою метою формування структури джерел інвестицій є її оптимізація за критерієм максимального прибутку від інвестиційної діяльності

та забезпечення фінансової стійкості підприємства. На практиці, як правило, використовується змішане (як власне, так і позичкове) фінансування, оскільки воно є гнучкішим.

Звернення до зовнішніх джерел фінансування зумовлює наявність певної небезпеки для ініціатора проекту. Залучення кредитних ресурсів пов'язане з виплатою процентів, які згодом підвищують собівартість продукції і знижують її конкурентоспроможність.

Однак орієнтація виключно на внутрішні джерела фінансування інвестицій знижує ефективність господарської діяльності. Це пояснюється наявністю так званого **ефекту фінансового важеля**. Ефект фінансового важеля можна трактувати як збільшення рентабельності власного капіталу, зумовлене використанням позичкового капіталу.

Сучасне законодавство в галузі особливостей інвестування в житлове будівництво (Закони України: «Про фінансово-кредитні механізми і управління майном при будівництві житла і операціях з нерухомістю»; «Про недержавне пенсійне забезпечення»; «Про цінні папери та фондовий ринок»; «Про інститути спільного інвестування» передбачає різні форми та методи залучення коштів юридичних осіб і громадян до фінансування будівництва житлового фонду.

Сучасне законодавство підштовхує учасників будівельного ринку до широкого застосування спеціальних фінансових організацій, які надають додаткові гарантії, надійність і цивілізовані правила залучення засобів інвесторів.

До таких спеціальних фінансових організацій відносять:

- ✓ Фонди фінансування будівництва;
- ✓ Фонди операцій з нерухомістю;
- ✓ Інститути спільного інвестування;
- ✓ Недержавні пенсійні фонди;
- ✓ також використання цільових облігацій.

При використанні способу фінансування житлового фонду з використанням випуску забудовником цільових облігацій, в останнього є можливість вибору між двома видами цінних паперів:

а) облігаціями "під квадратні метри", коли всі цінні папери випускаються номіналом рівним певній площі житла (наприклад 0,01 кв. м., 0,5 кв. м., або 1 кв. м. - залежно від кратності площі всіх приміщень).

Такий випуск дозволяє зменшити організаційні та фінансові витрати по його реєстрації (реєструється тільки один випуск облігацій, який покриває собою всю плановану під продаж площу), на виготовлення сертифікатів облігацій (при документарній формі випуску). При такій формі випуску облігації продаються зацікавленим особам пакетом - у кількості, пропорційній площі приміщення, яке буде придбане (наприклад, особі зацікавленій в придбанні однокімнатної квартири площею 50,5 кв. м., продається 101 облігація номіналом 0,5 кв. м. кожна). Причому обов'язковою умовою продажу

власникові таких пакетів повинна бути їх неподільність при наступному можливому перепродажі.

б) облігаціями "під приміщення" у цілому (під 1-кімнатну., 2-кімнатну. та інші квартири, під нежитловий фонд). У цьому випадку однією облігацією оформлюється все приміщення в цілому. Недоліком такого підходу є необхідність реєстрації в Державній комісії з цінних паперів та фондового ринку окремих серій облігацій на кожне однотипне приміщення (окремих серій на однакові 1-кімнатні., однакові 2-кімнатні. та інші квартири або приміщення).

Сучасні форми інвестування в будівництво житлового фонду можуть носити й змішаний характер, поєднуючи окремі риси існуючих фінансових форм.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова

1. Воротіна Л. І. Бізнес-планування: методологія, методика, механізм [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Воротіна Л. І., Воротін В. Є., Чайковська В. П. ; Європ. ун-т. - К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2010. - 223 с.
2. Колесніков Г. О. Теоретичні основи складання фінансового плану в процесі бізнес-планування [Текст]: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Колесніков Г. О. ; Укр. акад. наук, Волин. ін-т економіки та менедж. - Луцьк : ВІЕМ, 2010. - 140 с.
3. Падерін І. Д. Бізнес-планування [Текст]: навч. посіб. / І. Д. Падерін ; Дніпропетр. держ. фін. акад. - Д. : Свідлер А. Л., 2012. - 137 с.
4. Філяк М. Бізнес-планування у малому кооперативному підприємстві [Текст]: зб. док. / Максим Філяк, Юлія Завадовська; Західноукр. ресурс. центр. - Л. : Часопис, 2013. - 64 с.

Допоміжна

5. Господарський кодекс України;
6. Кодекс законів про працю України;
7. Податковий кодекс України;
8. Цивільний кодекс України;
9. Закон України «Про акціонерні товариства»;
10. Закон України «Про архітектурну діяльність»;
11. Закон України «Про господарські товариства»;
12. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб підприємців»;
13. Закон України «Про захист економічної конкуренції»;
14. Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності»;
15. Закон України «Про основи містобудування»;
16. Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності».
17. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»;
18. Постанова Кабінету Міністрів України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності у будівництві»;
19. Афанасьєв М. В. Планування і контроль на підприємстві [Текст] : навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Афанасьєв М. В., Селезньова Г. О. ; Харк. нац. екон. ун-т. - Х. : ІНЖЕК, 2012. - 442 с.
20. Балашова Р. І. Методологічні основи економічного розвитку

- туристичних підприємств на промисловій території [Текст] : монографія / Р. І. Балашова ; Нац. акад. наук України, Ін-т економіки пром-сті, Донец. ін-т турист. бізнесу. - Донецьк : Ін-т економіки пром-сті НАН України : Донец. ін-т турист. бізнесу, 2012. - 265 с.
21. Баранов О. Г. Планування і контроль на підприємстві [Текст] : навч. посіб. / О. Г. Баранов ; Севастоп. нац. техн. ун-т. - Севастополь : СевНТУ, 2012. - 219 с.
 22. Барнич Ю. О. Бізнес-план підприємницької виробничої діяльності [Текст] : навч. посіб. / Ю. О. Барнич ; Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". - К. : НТУУ "КПІ", 2011. - 124 с.
 23. Башинська І. О. Теоретичні основи розробки та комерціалізації механізму просування на ринок нових товарів виробничих підприємств [Текст] : монографія / І. О. Башинська, Н. С. Поповенко ; Одес. нац. політехн. ун-т, Ін-т бізнесу, економіки та інформ. технологій, Каф. обліку, аналізу та аудиту, Каф. економіки п-в. - Донецьк : Ноулідж, Донец. від-ня, 2012. - 191 с.
 24. Гутник Е. В. Теоретичні основи оцінки бізнесу [Текст] : навч. посіб. / Е. В. Гутник ; Донбас. держ. машинобуд. акад. - Краматорськ : [ДДМА], 2010.
 25. Дикань В. Л. Етичні основи бізнесу [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, О. М. Полякова ; Укр. держ. акад. залізн. трансп. - Х. : УкрДАЗТ, 2012. - 316 с.
 26. Ібрагімов Е. Е. Забезпечення розвитку корпоративного стратегічного планування в епоху економіки знань [Текст] : монографія / Ібрагімов Е. Е. - Сімф. : АРІАЛ, 2012. - 327 с.
 27. Ібрагімов Е. Е. Стратегічне планування підприємства з орієнтацією на знання: теорія та методологія [Текст] : [монографія] / Е. Е. Ібрагімов. - Сімф. : Форма, 2012. - 131 с.
 28. Моделювання бізнес-планів інвестиційних проектів [Текст] : навч. посіб. / В. Т. Голубятніков, Р. М. Мазур, Н. В. Голубятнікова, В. В. Захарчук ; за заг. ред. доц. В. Т. Голубятнікова ; Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. - Л. : [ЛРІДУ НАДУ], 2010. - 264 с.
 29. Ніколенко Б. А. Бізнес-план для малого підприємства [Текст] : крат. методика подгот. бізнес-плана / Б. А. Ніколенко. - О. : БАНТО, 2010. - 64 с.
 30. Обґрунтування та експертиза бізнес-проектів [Текст] : навч. посіб. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. / Цьохла С. Ю. [та ін.] ; Тавр. нац. ун-т ім. В. І. Вернадського, Криворіз. екон. ін-т ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Сімф. : ДІАЙПІ, 2011. - 399 с.
 31. Основи бізнесу. Практичний курс [Текст] : зб. вправ, задач, тестів та ситуац. завдань : навч. посіб. / В. Р. Кучеренко [и др.] ; ред. В. Р. Кучеренко. - К. : Центр учб. л-ри, 2010. - 176 с.

Інформаційні ресурси

32. <http://www.dkrp.gov.ua/>- Державна служба України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва.
33. <http://ufpp.gov.ua/> - Український фонд підтримки підприємництва.
34. <http://rada.gov.ua/>- Офіційний портал Верховної Ради України.

