

15. Таненбаум, Эндрю С. Операционные системы. Разработка и реализация. – СПб. Питер, 2006.
16. Гласс Г., Эйблс К. UNIX для программистов и пользователей. – СПб.: БХВ-Петербург, 2004.
17. Курячий Г. В., Маслинский К. А. Операционная система Linux. – 2005.
18. Дейтел Х. М. Операционные системы. [Т. 1] / Х. М. Дейтел, П. Дж. Дейтел, Д. Р. Чофнес ; пер. с англ. под ред. С. М. Молякко. – М., 2006. – 1023 с. : ил.
19. Гордеев А. В. Операционные системы : учебник для вузов / А. В. Гордеев. – СПб., 2007. – 415 с. : ил.
20. Фигурнов В. Э. IBM PC для пользователя. Краткий курс / Э. В. Фигурнов. – М., 2006. - 479 с. : ил.
21. Корабльов В. А. Курс лекцій: «Теорія операційних систем», «Архітектура ПК», «Операційна система Linux» - pdpu.moou.com.

Доброва Т.Г.

кандидат економічних наук, доцент
кафедри політичних наук і права

БІЗНЕС-ПЛАН ДЛЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

1. Призначення бізнес-плану

Будь-який бізнес, незалежно від його масштабів, націлений на отримання економічної вигоди. Однак на неї можна розраховувати, якщо створюване підприємство буде пристосовано до економічних умов конкретного ринку, певного регіону, країни. Аналіз можливостей такого проникнення в ринок і є бізнес-планування.

По своїй сутності **бізнес-план являє собою економічний проект, програму підприємницької діяльності**. Він описує підприємство (вже існуюче або майбутнє); плановану продукцію або послуги (особливо важлива перевага в порівнянні з конкурентами); ринок, на який ця продукція (послуги) націлені; ресурси й кваліфікацію персоналу; фінансові потреби й плановані фінансові результати.

Бізнес-план як *проект*, як обґрунтування нового підприємства є обов'язковим етапом його створення. Він необхідний для будь-якого бізнесу, як малого, так і великого. Бізнес-план – це дорожня карта на шляху до успіху. Це креслення, по якому ви будете створювати своє підприємство

Але бізнес-план як спеціально оформлений, узагальнюючий документ складається у двох випадках:

- якщо підприємець розраховує **залучити партнерів** (інших підприємців з їхнім досвідом і фінансами) для спільного ведення бізнесу;
- якщо підприємець розраховує для реалізації свого проекту **одержати фінансову підтримку** із зовні (у вигляді кредитів, інвестицій, устаткування в лізинг, податкових пільг і ін.).

Бізнес-план надає власникові фінансових ресурсів інформацію для відповідних переговорів і демонструє обґрунтованість підприємницького задуму.

Важливо мати на увазі, що організації, що надають фінансову підтримку, одержують безліч проектів, тому за інших рівних умов перевага буде віддана більш проробленому й більш обґрунтованому бізнес-плану.

Однак не слід думати, що підприємець, який розраховує лише на власні ресурси, може обійтися й без бізнес-плану. **Для внутрішнього використання він не менш корисний.**

Розробляючи бізнес-план для реалізації бізнес-ідеї, підприємець продумує свою ринкову стратегію, порівнює свої задуми з реальністю й різними ресурсними обмеженнями. Це дозволяє при реалізації задуму уникнути таких фундаментальних помилок, як нестача капіталу для створення й функціонування підприємства й негативний баланс руху грошових

коштів. Добре пророблений бізнес-план є інструментом контролю й управління підприємством, оскільки є основою для зіставлення намічених результатів з фактичними досягненнями.

Для розробки бізнес-плану, здатного принести успіх, необхідно витратити досить багато часу. Потрібно зібрати й проаналізувати різноманітну інформацію, іноді повторно вивчити (перевірити ще раз) зібрані відомості або виконати додаткові дослідження. Потрібен час і для гарного оформлення самого бізнес-плану.

Дуже важливо розуміти, що основна фігура в підготовці бізнес-плану – сам підприємець, ніхто не може зробити бізнес-план за нього. Це не означає, що він не повинен використовувати рекомендації помічників і консультантів. Але головним розробником повинен залишатися генератор ідеї даного бізнесу. Це обумовлено тим, що в процесі розробки плану підприємець подумки проживає всі етапи становлення свого бізнесу, довідується про всі його особливості, усі переваги й « слабкі місця». Ніякий сторонній розробник не в змозі повідомити ці тонкощі підприємцеві: їх занадто багато. По цій же причині всі вони не можуть бути відбиті в документі «бізнес-план». Але ж його необхідно захищати перед інвестором або кредитором, дати чіткі відповіді на їхні питання. Кількість і характер таких питань непередбачувані. Тільки людина, яка особисто виконувала весь процес дослідження, глибоко знає всі особливості даного проекту. Для неї будь-які питання не будуть проблемними.

2. Загальні рекомендації з розробки бізнес-плану

Пристаючи до складання, слід мати на увазі, що розробка навіть самого маленького бізнес-плану, включаючи збір необхідних відомостей і оформлення, займають зазвичай кілька тижнів досить напруженої роботи, а крупніші проекти вимагають значно більшого часу.

Не треба шкодувати часу на первинний збір і аналіз інформації. Слід настроїти себе на необхідність багаторазових прорахунків фінансового плану під різні вихідні дані. Можливо, що буде необхідно скласти кілька варіантів бізнес-плану для звернення до різних організацій.

По можливості слід об'єктивно передбачити можливі ризики й розглянути засоби для їхньої мінімізації, щоб забезпечити повернення залучених фінансових коштів.

Ознакою добре розробленого бізнес-плану є наявність змістовної й достатньо повної інформації у всіх його розділах, а також увага до деталей. Чим краще пророблені деталі, тим більше ефективним буде перехід до справи й вище ймовірність успіху. Цей документ повинен бути досить повним, щоб чітко пояснити плани по реалізації бізнес-ідеї, але не занадто довгим, щоб стомити читача. При розробці й оформленні бізнес-плану слід орієнтуватися на обсяг в 15 – 35 сторінок. (Зрозуміло, що обсяг цього документу пропорційний обсягу підприємницького задуму). Бажано доповнити план додатками, які містять документи, що підтверджують зміст бізнес-плану.

Бізнес-план обов'язково повинен містити опис усіх унікальних особливостей продукту (послуги), насамперед його конкурентних переваг, виробництва й реалізації продукту (послуги), а також розкрити конкретні практичні кроки, які перетворюють вкладені гроші в прибуток.

3. Загальні рекомендації з оформлення бізнес-плану

Бізнес-план – документ, який повинен привернути увагу потенційних партнерів, інвесторів і банкірів, тому він повинен добре виглядати.

Застосовуйте ділову графіку (графіки, діаграми, схеми, таблиці), яка дозволяє краще сприймати представлені відомості. Графіки й діаграми позбавляють читача необхідності витратити час на вивчення цифрової інформації для визначення взаємозв'язків і тенденцій.

Схеми лаконічно показують взаємини (наприклад, організаційну структуру) і послідовності процесів (наприклад, технологічних).

Таблиці дозволяють представити цифрову інформацію в стислій і впорядкованій формі, привертають увагу читача до важливих цифр. Представляючи інформацію в табличній формі, залишайте достатньо вільного місця між цифрами, уникайте внесення зайвих даних і не забувайте про розмірність (гривні, кілограми й т.п.).

Використовуйте простий і чіткий стиль викладу, уникайте професійного жаргону. Текст, що містить довгі речення, перенасичений інформацією, може чисто психологічно відштовхнути читача.

Складання бізнес-плану краще виконувати на персональному комп'ютері. Це дозволить:

- легко вносити в текст редакторські виправлення або переорієнтувати розроблений бізнес-план на нового читача-власника фінансових ресурсів,
- легко перевірити правопис (орфографічні й друкарські помилки шкодять репутабельності),
- легко вводити в бізнес-план таблиці, графіки й діаграми й швидко коректувати їхні дані.

Досить ефективна оформлювальна робота виходить при використанні пакета Microsoft Office (набір тексту, створення й заповнення таблиць - в Word, створення графіків, таблиць і економічні розрахунки - в Microsoft Excel).

Заголовки бажано виділяти жирним шрифтом або підкреслювати. Якщо в розроблюваному вами документі планується мати заголовки різних рівнів підпорядкованості, то різницю між розміром шрифту основного тексту й розміром шрифту заголовка кожного наступного рівня рекомендується робити на два пункти більше, у порівнянні з попереднім розміром шрифту.

Використовуйте тільки одну сторону аркуша. Інформація на зворотному боці аркуша, швидше за все, пройде повз увагу читача, що звик до читання ділових документів, видрукованих на одній стороні аркуша.

Рекомендується відразу зробити кілька копій бізнес-плану. Кількість копій визначається конкретним випадком. Одну копію доцільно залишити собі для контролю. Копії потрібні для передачі в організацію, що кредитує (можливо, відразу декільком організаціям), потенційному інвесторові або партнерові. Якщо Ви будете претендувати на одержання податкових пільг від місцевої адміністрації, то для цього потрібно до трьох копій бізнес-плану.

Оформлений бізнес-план рекомендується переплести або скріпити й помістити в папку.

4. Структура бізнес-плану

Структура й обсяг бізнес-плану визначаються галузевими особливостями господарської діяльності, розміром передбачуваного ринку, рівнем конкуренції, розміром підприємства, метою складання плану й ін.

Не існує жорстко регламентованої форми й структури бізнес-плану. Однак у ньому обов'язково присутні розділи, у яких розкриті основна ідея й цілі бізнесу; дана характеристика продукту, його конкурентних переваг; дана оцінка ринку й визначена стратегія поведінки фірми в певному ринковому сегменті; представлений фінансовий план проекту й ін.

Приблизна структура бізнес-плану може бути такою:

1. Резюме
2. Опис продукту або послуги
3. Аналіз ринку збуту
4. Аналіз конкурентів
5. План маркетингу

6. План виробництва
7. Організаційний план
8. Фінансовий план
9. Оцінка можливих ризиків
10. Соціально-економічне значення проекту для регіону.

У бізнес-план можуть бути включені й інші розділи, це залежить від особливостей, перерахованих вище. Частина відомостей з названих розділів може бути виділена в самостійні розділи. Може бути змінена послідовність розділів.

Обов'язковою складовою бізнес-плану є *титульний аркуш*. Він повинен бути лаконічним і привабливим, містити відомості про підприємця (керівника підприємства), місце знаходження підприємства (або адресу приватного підприємця). Дуже важливо дати пропонованому проекту (підприємству) коротку назву, яка потім з'явиться на товарному знаку підприємства, його рекламних матеріалах.

Основні критерії вибору назви: вона повинна легко запам'ятовуватися, повинна бути безпосередньо пов'язана із змістом вашої діяльності, відрізнятися від назви ваших конкурентів, щоб уникнути непорозумінь, і досить короткою для зручності комунікацій.

Назва підприємства повинна містити вказівку на те, яким бізнесом ви займаєтесь. Пам'ятайте, що клієнти часто воліють вести справи з компанією, а не з окремою людиною. Врахуйте також і ваші майбутні плани. Чи зможе назва вашого підприємства, яку ви виберете зараз, відбити можливе розширення або зміну вашого підприємства в майбутньому?

Оскільки бізнес-план може бути досить об'ємним документом, корисно привести зміст плану із вказівкою сторінок кожного розділу. Це зробить документ більш зручним для вивчення потенційним партнером або кредитором.

Далі дамо коротку характеристику змісту кожного з розділів бізнес-плану.

5. Зміст окремих розділів бізнес-плану

5.1. Резюме

Резюме⁴¹ – коротка характеристика всіх основних сторін задуманого підприємства, необхідна для попереднього ознайомлення з підприємницькою ідеєю.

Основні складові резюме:

- коротка характеристика підприємства: дата заснування, цілі організації підприємства, форма власності, організаційно-правова форма;
- ціль інвестиційного проекту: основні моменти майбутнього виробництва; характеристика послуг з випуску продукції, якісні відмінності продукції підприємства від продукції-аналога;
- передбачуваний обсяг виробництва в натуральних одиницях і обсяг реалізації в грошовому вираженні;
- можливості й способи реалізації проекту (основні споживачі, потенційні клієнти);
- обсяги витрат на виробництво;
- собівартість одиниці продукції;
- ціна одиниці продукції;
- джерела фінансування: кредити, внески засновників, інвестиції;
- передбачувані обсяги фінансування (строки одержання, суми, строки погашення зобов'язань);
- передбачувана ефективність проекту: строк окупності, прибутковість, чистий дохід і т.д.
- соціально-економічне значення даного проекту для вашого регіону.

⁴¹ Резюме – (фр. Resume) краткое изложение сути сказанного.

Очевидно, що резюме може бути складене на заключному етапі розробки бізнес-плану, за результатами досліджень і розрахунків.

Важливо пам'ятати, що резюме це вирішальна частина бізнес-плану. Може виявитися, що це єдиний розділ, який буде прочитаний потенційним інвестором. Після чого бізнес-план буде відкладений у бік. Виходить, резюме виявилось непереконаливим і не зацікавило інвестора. Резюме повинне дати можливість читачеві швидко зрозуміти базові ідеї й перспективи даного бізнесу, і розв'язати чи варто витратити час на вивчення бізнес-плану. Тобто це той розділ, який виконує як інформаційну, так і рекламну функції. Щоб зацікавити потенційного інвестора, резюме повинне демонструвати готовність і здатність підприємця ефективно діяти на обраному ринку. **Основну увагу слід приділити споживчій цінності продукту й об'єктивному обґрунтуванню очікуваних фінансових результатів.**

Текст резюме повинен бути написаний доступною мовою, без використання професійної термінології, зрозумілим людині, що не володіє спеціальною технологічною підготовкою.

5.2. Опис продукту (послуги)

У цьому розділі, що відкриває основну частину бізнес-плану, дається докладний опис продукту, який буде запропонований покупцеві. Тут викладається «головна ідея».

При розробці даного розділу потрібно максимально чітко відповісти на низку питань.

1. Які потреби покликаний задовольнити Ваш продукт (або послуга)?
2. Що особливого в ньому й чому споживачі будуть відрізняти його від товарів (послуг), що надають інші компанії, і віддавати йому перевагу?
3. На яку групу споживачів розрахований новий продукт?

Відповідаючи на перші два питання необхідно пам'ятати про закономірності поведінки споживачів. Закони маркетингу стверджують, що товару буде забезпечено конкурентоспроможне положення на ринку, якщо особливі властивості, притаманні товару, задовольняє яку-небудь значиму потребу покупця, чого не можуть зробити продукти конкурентів. Крім того слід розуміти, що для споживача важливіший не сам по собі товар, а та споживча цінність, яку він має. Наприклад, вибираючи нову сукню, жінка не просто купує одяг, вона бажає підкреслити свою привабливість. Купуючи офісне крісло, споживач бажає одержати максимальний комфорт і працездатність. Ці закономірності необхідно розуміти не тільки для того, щоб розробити товар з високою споживчою цінністю, але й правильно позиціонувати його на ринку, а також вірно представити його переваги в бізнес-плані.

Відповідь на третє питання дозволяє виділити «ринкову нішу» за такими критеріями як рівень доходів, соціальний статус, стать, вік, ціннісні установки й ін. Для малого бізнесу вибір ринкової ніші особливо важливий, тому що він не має достатні фінансові можливості для того, щоб охопити весь ринок або кілька його сегментів.

4. Чому Ви вибрали цей продукт (послугу) і цей ринок, чому вони привабливі для Вас?

5. Якими патентами або авторськими посвідченнями вже захищені, або можуть бути, захищені особливості Вашого продукту або технології?

Відповідаючи на четверте і п'яте питання, упевнено визначте свої основні здатності й уміння і як вони вплинули на Ваш вибір у бізнесі. Авторські посвідчення або патенти забезпечують правовий захист продукту від його копіювання конкурентами. Відомості про сприятливі особливості продукту корисно підтвердити документально: актами випробувань, протоколами досліджень, висновками експертів і т.п. У даному розділі слід привести лише основні відомості із цих документів. Копії самих документів потрібно представити в Додатках до плану.

6. Який життєвий цикл товару, які існують можливості для його продовження?

Конкуренція й технічний прогрес приводять до досить швидкого морального старіння продукту. Закони маркетингу визначають необхідність постійного вдосконалювання товару, додання йому нових властивостей, для продовження стадій росту

й зрілості в його життєвому циклі. Маркетингове підприємство повинне прагнути до того, щоб самому зробити свій нинішній товар морально застарілим. Інакше це зроблять конкуренти, і місце на ринку буде втрачено.

Сприятливе враження на інвесторів створює **візуальне представлення пропонованого продукту**. Найкращий варіант – якщо разом з бізнес-планом підприємець демонструє готовий виріб (дослідний зразок). Як мінімум це повинна бути світлина або гарний малюнок.

Якщо у Вашому бізнес-плані мова йде про високотехнічний виріб, не забудьте охарактеризувати систему сервісу після продажу товару. У цілому в цьому розділі бізнес-плану постарайтеся описати комплекс додаткових послуг, надаваних покупцеві у випадку здійснення покупки, тобто те "підкріплення", яке одержить товар, що випускається підприємством, у конкурентній боротьбі з аналогічними виробами інших виробників. Це може бути складання й установка виробу, його налагодження, консультації й технічне обслуговування, страхування на випадок поломки; зручні для клієнта умови поставки, зручна форма розрахунків, використання сезонних знижок та інше.

І завершальним штрихом цього розділу бізнес-плану є звіт даних про передбачувану ціну товару, витрати на виробництво одиниці продукту й величину прибутку у розрахунку на одиницю товару.

5.3. Аналіз ринку збуту

Основою успіху в бізнесі є чітка уява про потенційних споживачів продукту, а також про конкурентів, що виробляють товари-замінники. Тобто знання ринку, на якому доведеться працювати.

Потенційні інвестори віддають перевагу підприємствам, які вже відомі ринку або добре орієнтуються в ньому, у порівнянні з тими підприємцями, які пропонують цікаві технологічні проекти, але не мають знання про можливості просування товару на ринку. Тому Ваше знання ринку повинне бути максимально добре відбите в бізнес-плані.

При дослідженні споживчої ємності вибраного ринку підприємець ставить перед собою завдання знайти й дати в бізнес-плані такі відомості:

1. Характеристики споживачів: вікові групи, стать, соціальний стан, рівень добробуту, чисельність населення, територія проживання споживачів і ін.;
2. Обсяг потреби в продукті або послугі;
3. Ступінь задоволення попиту іншими підприємцями;
4. Стан і тенденції зміни ринку: ріст, стагнація, скорочення;
5. Припущення про власну частку ринку і їх обґрунтування;
6. Потреба в технічному обслуговуванні продукту й можливості її задоволення.

5.4. Аналіз конкурентів

Бізнес-план повинен містити реалістичну оцінку конкурентного середовища. Це дозволить як підприємцеві, так і потенційному інвесторові оцінити шанси на успіх нового підприємства. Для цього розробник бізнес-плану повинен відповісти на такі питання:

1. Які фірми є найбільш великими або відомими виробниками аналогічного продукту?
2. Як організований бізнес конкурентів (технології й виробничі потужності; місце виробництва; способи доставки продукту; умови продажів; канали реалізації; сегмент, на який орієнтований продукт конкурента й ін.)?
3. Які основні технічні характеристики й споживча цінність продукту конкурента? *(Особливу увагу зверніть на такі властивості, по яких Ваш товар відрізняється від конкурентів).*
4. Яку цінову політику використовує конкурент?
5. Яку частку ринку контролює кожен з конкурентів?
6. Які витрати конкурентів на рекламу?

Підприємець може вивчити своїх конкурентів і їх товари через відкриту інформацію (рекламні проспекти, виставки, ярмарки й ін.), а також по відомостях, отриманих від споживачів (методом опитування або спостереження; широкі можливості дає аналіз споживчих відгуків в Інтернет), з біржі, від дилерів, експертів по ринкові й інших джерел.

Приклад аналізу конкурентного середовища бізнесу наведено в додатку 1 і 3 до даного посібнику.

Чим більше у вас інформації про конкурента і його продукт, тим легше буде вийти на цей ринок. Конкуренти – це ваші вчителі. Ваша робота й **продукція повинні мати як мінімум ті ж переваги, що й у конкурентів, але не мати їхніх недоліків.**

Для поліпшення власних позицій у конкурентній боротьбі важливо **стати краще, чим інші.** При цьому не обов'язково бути краще у всьому й на всіх ринках. Важливо стати кращим у якомусь одному аспекті. Ваші сильні сторони можуть виражатися в якості, новизні товару, комбінації різноманітних характеристик товару, ефективній стратегії продажів, якості обслуговування після продажу й ін.

У підсумку даного розділу повинна з'явитися об'єктивна оцінка Ваших переваг перед основними конкурентами, можливостей проникнення в даний ринок (або збільшення його частки). Представити таку оцінку в концентрованому вигляді дозволяє так званий SWOT-аналіз⁴²

SWOT–аналіз

<p>Сильні сторони (переваги Вашого бізнесу в порівнянні з конкурентами)</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p>	<p>Слабкі сторони (недоліки Вашого бізнесу в порівнянні з конкурентами)</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p>
<p>Можливості (Вашого бізнесу на ринку)</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p>	<p>Небезпеки (які можуть загрожувати вашому бізнесу)</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p>

Приклад проведення Swot-Аналізу наведено в додатку 2 до даного посібнику.

5.5. План маркетингу

Концентроване вираження мети маркетингу – це задоволення потреб цільового споживача з вигодою для себе. У даному розділі слід описати, як передбачається досягти цієї мети. Тобто план маркетингу – це система дій по завоюванню й утриманню своєї частки

⁴² **SWOT-аналіз** – метод стратегічного планування, який полягає у виявленні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації, та розподілі їх на чотири категорії: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) и Threats (загрози).

Сильні (**S**) і слабкі (**W**) сторони є факторами **внутрішнього середовища** організації, тобто тим, на що сам підприємець здатен впливати. Можливості (**O**) та загрози (**T**) є факторами **зовнішнього середовища**, тобто тим, що може вплинути на організацію із зовні, і при цьому не контролюється нею. Наприклад, підприємство управляє власним товарним асортиментом – це фактор внутрішнього середовища, однак закони про торгівлю не є підконтрольними підприємству – це фактор зовнішнього середовища.

ринку. Ця система базується на тих висновках, які містяться в попередніх розділах бізнес-плану.

У плані маркетингу слід дати відповіді на такі питання:

1. Яку з маркетингових стратегій дозволяє використовувати Ваш продукт?

✓ Масовий маркетинг припускає звернення до широкого кола споживачів з тим самим товаром, з однаковими спонукальними стимулами маркетингу.

✓ Концентрований маркетинг орієнтований на вузьку групу споживачів (на один сегмент ринку). Для малого бізнесу це найбільш прийнятний варіант, як найменш витратний. Але якщо ємність сегмента невелика, то бізнес втрачає перспективи росту.

✓ Диференційований маркетинг орієнтований на кілька ринкових сегментів. Витрати при цьому зростають, тому що необхідно розробити комплекс маркетингу для кожного сегмента. Але при такій стратегії значно вище перспективи росту.

✓ У малому бізнесі можливе застосування споживчого (індивідуального) маркетингу, коли кожний споживач розглядається як ринковий сегмент (наприклад, виготовлення меблів, пошивши одягу по індивідуальних замовленнях і ін.)

2. Як передбачається просувати товар на ринку (продавати через мережу існуючих магазинів, організувати власні торговельні підрозділи, створювати систему продажів через Інтернет і ін.)?

3. Як буде організовано після продажне обслуговування?

4. Який метод ціноутворення буде використаний? Які цілі при цьому ставить виробник (впровадитися в ринок, збільшити частку ринку, збільшити обсяг продажів, атакувати конкурента)?

5. Як передбачається формувати потребу у вашому продукті (реклама, участь у виставках, ярмарках, презентації товару й ін.)?

6. Які очікувані обсяги продажів?

7. Як передбачається розширювати номенклатуру, модернізувати продукт із метою виходу на нові ринкові сегменти?

8. Які засоби стимулювання збуту планується використовувати?

Більшість заходів, передбачених планом маркетингу вимагають спеціальних витрат (наприклад, рекламна підтримка товару, оренда торговельних площ, участь у виставках і ін.). Необхідно передбачити їхнє покриття за рахунок конкретних джерел.

План маркетингу має практичне значення не тільки для потенційних інвесторів або кредиторів. Для самого підприємця він є інструментом контролю над показниками збуту продукту (обсяги продажів, ціни, канали реалізації, бюджет рекламної компанії й ін.).

5.6. План виробництва

Для ефективного функціонування бізнесу, безумовно, важливий не тільки детально розроблений план маркетингу, але й раціонально організований виробничий процес.

Кожен вид продукції має свої стандарти, нормативи організації виробництва, матеріальних витрат, запасів і т.п. Відповідна інформація необхідна для розробки виробничих графіків, складання кошторису операційних витрат, планування доходів і грошових потоків. Тому, основне завдання виробничого плану – довести, що підприємець реально здатний організувати виробництво, має можливість виготовляти необхідну кількість продукту, залучати необхідні ресурси.

Даний розділ бізнес-плану повинен містити відповіді на такі питання:

1. Виробництво планується на вже існуючому підприємстві або воно буде створено «з нуля»?

Забезпечення виробничими приміщеннями можливо за рахунок власних або орендованих площ; реконструкції наявних або будівництва нових площ; їхнє придбання у власність; залучення партнерів з необхідними приміщеннями.

2. Де передбачається розташувати підприємство?

Для багатьох видів бізнесу місце розташування підприємства є чинником успіху. Враховуючи специфіку бізнесу, укажіть наявність необхідної інфраструктури (транспорт, зв'язок, електроенергія, тепло, вода й ін.), близькість до ринку збуту.

3. Які необхідні машини й устаткування, хто буде його поставляти?

4. Які форми залучення основних фондів: придбання у власність, оренда, лізинг, участь на паях і ін.?

5. Які необхідні сировина, матеріали, комплектуючі вироби? Хто буде їх поставляти? Яка схема розрахунків з постачальниками?

6. Які плануються обсяги виробництва (на перший рік – по місяцях; на другий і третій рік – по кварталах)?

Продукт (послуга)	Перший рік, по місяцях												Другий рік, по кварталах				
	I	II	III	IV	V	VI	VI I	VI I	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	

Додатково корисно дати відповіді на такі питання:

7. Як і на яких стадіях виробничого процесу буде забезпечений контроль якості продукції?

8. Як буде забезпечена техніка безпеки?

9. Чи відповідає виробництво екологічним вимогам?

Відповіді на ці питання дадуть можливість обґрунтувати позицію підприємця із приводу способів подолання можливих виробничих ризиків (розділ 5.9 бізнес-плану).

Якщо бізнес пов'язаний не із виробництвом, а з наданням послуг або роздрібною торгівлею, то даний розділ буде трохи відрізнятися. Зрозуміло, що не буде відомостей про сировину або комплектуючі. Але повинна бути інформація про постачальників товарів у магазин, запасних частин у ремонтну майстерню й т.п.

Відповіді на запитання в бізнес-плані повинні бути лаконічними. Але підприємець повинен глибоко проробити їх, щоб при захисті плану перед інвесторами дати вичерпні пояснення.

Очевидно, що для реалізації цього плану необхідні не тільки матеріальні ресурси, але й люди – фахівці, організовані для виконання конкретних робіт. Цим проблемам присвячений організаційний план.

5.7. Організаційний план

Розробку даного розділу бізнес-плану слід почати з **обґрунтування вибору організаційно-правової форми підприємства**. (Іноді це питання виділяється в самостійний розділ – Юридичний план).

Законодавством України передбачені різні форми підприємницької діяльності:

- фізична особа – підприємець (суб'єкт підприємницької діяльності);
- господарські товариства – юридичні особи, статутний капітал яких формується за рахунок внесків їх учасників – можуть існувати в таких формах:

- ✓ повне товариство;
- ✓ командитне товариство;
- ✓ товариство з обмеженою відповідальністю;
- ✓ акціонерне товариство;
- виробничий кооператив.

Найбільш повну інформацію про суть і особливості кожної із цих форм можна знайти в Цивільному кодексі України й у Законі України «Про господарські товариства»⁴³

Вибір організаційно-правової форми підприємства залежить від передбачуваних масштабів господарської діяльності, від перспектив росту, від способів залучення капітальних ресурсів. Найбільш прийнятні форми організації малого бізнесу (особливо на його початковій стадії) – фізична особа-підприємець і товариство з обмеженою відповідальністю.

Від вибору організаційно-правової форми підприємства залежать і особливості управління ним, і вибір форми оподаткування, і порядок розподілу прибутку (або відповідальності при збитках).

Далі необхідно описати які фахівці будуть потрібні для виробництва, як вони будуть залучені, які форми оплати праці будуть використані.

Ця частина організаційного плану повинна містити таку інформацію:

1. Які фахівці, і в якій кількості будуть потрібні? Який буде їхня заробітна плата?
2. Чи можливе використання фахівців-сумісників при їхній роботі неповний робочий день?

3. Чи можливе суміщення різних видів робіт усередині підприємства?

4. Звідки будуть запрошені працівники, чи планується їх навчання?

5. Хто буде керувати підприємством, які ділові якості передбачуваних керівників?

Як правило, потенційні інвестори дають гроші не просто під проект, а під команду.

Тому доцільно дати персональну характеристику ключових керівників.

6. Чи будуть залучатися в якості працівників члени родини організаторів підприємства?

7. Як буде організоване управління підприємством? Як будуть взаємодіяти його працівники або підрозділи?

Перелік цих питань може варіюватися залежно від обраної організаційно-правової форми підприємства.

5.8. Фінансовий план

Фінансовий план є ключовим розділом бізнес-плану. Його ціль – узагальнити основні положення всіх попередніх розділів, зводячи їх у єдине ціле у вартісній формі, і обґрунтувати доцільність реалізації даного проекту з економічної точки зору.

Розрахунки, які містить фінансовий план, повинні дати чітку відповідь самому підприємцеві й потенційним інвесторам або кредиторам на наступні питання:

- Звідки підприємство передбачає одержати гроші, і на що конкретно вони будуть витрачені?

- Як співвідносяться поточні потреби підприємства в грошах з рухом наявних коштів?

- Яким буде фінансовий стан підприємства на кінець планованого періоду?

- Чи зможе підприємець виконати свої боргові зобов'язання?

- Чи здатний підприємець забезпечити достатній прибуток на вкладений капітал?

Ціль і особливості розробки фінансового плану визначають його зміст. Фінансовий план може містити наступні підрозділи:

- Звіт про прибутки й збитки;

- Звіт про рух готівки;

- Баланс підприємства.

⁴³ Цивільний кодекс України. Глава 5, 8; Закон України «Про господарські товариства». – Електронний ресурс. – Режим доступу - <http://zakon4.rada.gov.ua>

Звіт про прибутки й збитки (або план доходів і видатків підприємства). Завдання цього документа показати, як буде формуватися, і змінюватися прибуток підприємства: для першого року – щомісячно, для другого – поквартально, для третього – у цілому за рік.

Таблиця, що відображає доходи й видатки має досить просту структуру. У неї включаються наступні показники:

1. Дохід від продажу товарів (послуг). *Цей розділ заповнюється на основі планованих обсягів продажів у натуральному вираженні й рівня ринкової ціни вашого продукту.*

2. Витрати виробництва товарів (змінні й постійні)

✓ *Змінні – витрати, величина яких залежить від обсягу виробленого продукту (витрати на сировину й матеріали, оплата праці виробничого персоналу, відрахування в соціальні фонди, транспортні видатки, енергоносії, використовувані в технологічних цілях і т.п.)*

✓ *Постійні витрати – не залежать від обсягу виробництва (орендна плата, амортизація основного капіталу, зарплата управлінського персоналу, комунальні послуги, реклама й ін.)*

3. Валовий прибуток (пункт 1 – пункт 2)

4. Податок на прибуток

5. Чистий прибуток (пункт 3 – пункт 4)

Про ефективність проекту можна судити по показникові рентабельності виробництва. Його можна визначити як відношення чистого прибутку до витрат на виробництво.

Звіт про рух готівки (або план надходження і виплат коштів) показує забезпеченість фінансовими ресурсами процесу реалізації проекту на кожному етапі господарської діяльності. Головне завдання цього документа – перевірити синхронність надходження й витрати коштів, а значить майбутню ліквідність вашого підприємства. Під ліквідністю в цьому випадку розуміється здатність підприємства відповідати за своїми обов'язками (перед кредитором, постачальниками, працівниками) за рахунок коштів, що перебувають на розрахунковому рахунку. Даний план складається на рік з розбивкою по місяцях і включає, наприклад, такі показники:

**План
надходження і виплат коштів на перший рік роботи**

Показник	Величина показника по місяцях, тис. грн.					
	I	II	III	XI	XII
1. Надходження від продажів						
2. Платежі всього, у тому числі:						
2.1. зарплата робітників						
2.2. сировина й матеріали						
2.3. реклама						
2.4 торговельні витрати						
2.5 зарплата управлінського персоналу						
2.6. орендна плата						
2.7. комунальні послуги						
2.8. інші видатки						
.....						
2.9. податки						
4. Приріст коштів на розрахунковому рахунку (пункт 1 – пункт 2)						
5 Залишок коштів на початок місяця						
6. Залишок коштів на кінець місяця (пункт 4 + пункт 5)						

Баланс підприємства відображає стан активів і пасивів на кінець першого року роботи.

Активи – це все, що утворює майно підприємства й має вартість. **Ліквідні активи** (обігові кошти) включають кошти на рахунках підприємства, а також те, що може бути обернене в гроші або спожите у виробництві (сировина, напівфабрикати, запаси готової продукції й ін.). **Неліквідні активи** (основні кошти) – це матеріальне майно із тривалим терміном служби (земля, будинки, машини й устаткування).

Пасиви – це всі грошові зобов'язання підприємства – кредиторська заборгованість перед постачальниками, поточні зобов'язання по кредитах і ін. У пасивну частину балансу включається також **власний капітал** підприємства. У малому підприємстві він складається з коштів засновників, внесених у статутний фонд і нерозподіленого прибутку (тобто тієї її частини, яка направляється на розширення виробництва).

5.9. Оцінка можливих ризиків

Під ризиком розуміється ймовірність (загроза) втрати підприємством частини своїх ресурсів, одержання доходів нижче планового рівня або поява додаткових видатків, пов'язаних з виробничою діяльністю.

Існує три основні види ризику: виробничий, комерційний і фінансовий.

Виробничий ризик пов'язаний з факторами низької якості продукції, ненадійністю обладнання, слабкістю системи постачання сировини й матеріалів й ін.

Як правило, заходами щодо зниження виробничого ризику є активний контроль над ходом виробничого процесу, диверсифікація постачальників сировини й напівфабрикатів.

Комерційний ризик є відбиттям ненадійності доходів, пов'язаної із проблемами збуту (зменшення місткості ринку, зниження платоспроможного попиту, поява нових конкурентів і ін.). Заходами зниження комерційних ризиків є: систематичне вивчення ринкової кон'юнктури; гнучка цінова політика; створення комплексу після продажного обслуговування; формування суспільної думки (PR⁴⁴), реклама й ін.

Фінансовий ризик пов'язаний з недостатністю обсягів фінансування проекту, нездатністю підприємства повернути позикові кошти й виплатити відсотки по них, нестабільністю валютного курсу, інфляцією й ін. Вони можуть бути знижені завдяки створенню системи ефективного фінансового менеджменту, роботі з партнерами на умовах передоплати, індексації цін пропорційно темпу інфляції й т.п.

Для зниження загального впливу ризиків на ефективність бізнесу доцільно передбачити комерційне страхування по існуючих системах: страхування майна на випадок псування або розкрадання при транспортуванні; страхування на випадок невиконання постачальниками або підрядниками своїх зобов'язань і інші. Укажіть, до яких страхових організацій ви плануєте звертатися, які типи договорів про страхування ви плануєте укласти.

5.10. Соціально-економічне значення проекту для регіону

Такий розділ може бути включений у бізнес-план по тим проектам, які, безумовно, сприяють економічному розвитку регіону. *Наприклад, готельний бізнес, ресторанний бізнес, кемпінги, транспортні послуги, різні види сервісу, туризм і ін.*

Тут відображаються позитивні результати від реалізації проекту. А також перелічуються бажані форми підтримки місцевою адміністрацією даного проекту.

Соціально-економічне значення проекту, зокрема містить у собі:

- розвиток інфраструктури регіону;
- створення нових робочих місць;
- надання населенню нових товарів і послуг;
- розширення бази оподаткування для місцевого бюджету;
- вирішення екологічних проблем;
- розвиток конкурентного середовища;
- імпортозаміщення й ін.

⁴⁴ PR - (Public Relations, пиар) – связи с общественностью – В широком смысле – управление общественным мнением. В данном случае, выстраивание взаимоотношений бизнеса и общества.

**Приблизна схема
оцінки конкурентів у готельному бізнесі**

№	Показник	Критерії конкурентоспроможності		
		Готель 1	Готель 2	Готель 3
1	Місце розташування	Поруч із парком, близько до центру	Поруч із офісним центром	На окраїні міста
2	Наявність автостоянки	Є	Є	Є
3	Обладнання номерів	Нове	5-літньої давнини	Нове
4	Харчування	Ресторан + кафе	Ресторан + бар	Кафе
5	Якість додаткових послуг	Висока	Середня	Висока
6	Рівень шуму	Низький	Високий	Середній
7	Категорії споживачів	Туристи з високим рівнем доходів	Туристи й відряджені із середнім рівнем доходів	Молоді туристи з невисокими доходами
8	Імідж готелю	Клас VIP	Клас ***	Хостел
9

**Приклад проведення
Swot-Аналізу для готельного бізнесу**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність досвідчених керівників 2. Постійний моніторинг потреб ринку 3. Організація навчання персоналу 4. Застосування різних форм розрахунків із клієнтами 5. Гнучка цінова політика 6. Нагромадження досвіду продажів і створення бази даних про клієнтів 7. Наявність власного web-сайту, що дозволяє розширити комунікації із клієнтами 8. Високий рівень обслуговування 9.	1. Недостатній власний досвід реклами 2. Ліцензування надаваних послуг 3. Відсутність міжнародного сертифіката 4. Недостатність фінансових коштів для оперативного реагування на підвищення попиту 5.
Можливості	Загрози
1. Зростаюча потреба в послугах готелів у зв'язку з розвитком регіону 2. Вихід на нові сегменти ринку 3. Зміна візового режиму 4.	1. Політична й економічна нестабільність 2. Цінова атака конкурентів 3. Ризик переоцінки платоспроможності клієнтів 4.

Приблизна схема оцінки конкурентів у виробничій сфері

Показники конкурентоспроможності	Що пропонує		
	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
1. Якість			
2. Рівень цін			
3. Асортименти продукції			
4. Рівень технології			
5. Надійність			
6. Після продажне обслуговування			
7. Доставка			
8. Місце розташування підприємства			
9. Продаж у кредит			
10. Гарантії			
11. Продаж супутніх товарів			
12. Частка конкурента в загальному обсязі продажів			
13. Ринковий сегмент, на який орієнтований конкурент			
14.			

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболев, Г.О. Швиданенко, О.Г. Дерев'яноко. – К.: КНЕУ, 2002. – 379 с.
2. Кузнецов В.В., Большухина И.С. Бизнес-планирование предпринима-тельской деятельности. – Ульяновск: УлГТУ, 2009. – 39 с.
3. Николенко Б.А. Бизнес-план для малого предприятия. – Одесса: «БАНТО», 2010. – 64 с.
4. Пелих А.С. Бизнес-план или как организовать собственный бизнес. – М.: Ось-89, 2003. – 96 с.
5. Шудра В.Ф. Как подготовить успешный бизнес-план. – К.: UKRON 1990. – 79 с.