

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЗ «Південноукраїнський національний педагогічний
університет імені К.Д. Ушинського»

А.Я. Токар

Навчальний посібник
«ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»

Одеса 2013

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЗ «Південноукраїнський національний педагогічний
університет імені К.Д. Ушинського»

А.Я. Токар

Навчальний посібник
«ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»

Затверджено на засіданні
кафедри політичних наук

Протокол № ____ від _____ 2013 р.

Одеса 2013

Навчальний посібник «Основи підприємницької діяльності»

(Уклад. А.Я. Токар. – Одеса: ПНПУ імені К.Д. Ушинського, 2013 р. – 142 с.)

Укладач: А.Я. Токар, старший викладач

Рецензенти: О. В. Горняк , д.е.н., проф. кафедри економічної теорії ОНУ ім.
І.І. Мечникова
Т. Г. Доброва , к.е.н., доц. кафедри політичних наук ПНПУ
імені К.Д. Ушинського
О. В. Полуяктова , к.е.н., доц. кафедри політичних наук
ПНПУ імені К.Д. Ушинського

Навчальний посібник несе форму бесід, порад; призначений для тих, хто має потребу в практичних знаннях для організації власного бізнесу та для управління ним.

Навчальний посібник конкретно допоможе студентам як пізнати теоретичні основи, так і надасть прагнення накопичити поради та перейняти досвід для практичної роботи в бізнесі і становленні власної справи.

ЗМІСТ

ЗМІСТ.....	4
ВСТУП.....	5
1. ЛЕКЦІЯ: «БІЗНЕС І ПІДПРИЄМНИЦТВО»	6 – 17
2. ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ: ЗАКРІПЛЕННЯ.....	18 – 35
2.1. Есе.....	18 – 20
2.2. Найважливіші вимоги до особистості працівника.....	20 – 21
2.3. Тести – відповіді (менеджмент).....	21 – 23
2.4. Інтерпретація заповідей ділової людини.....	23 – 24
2.5. Як розширити ділові контакти.....	24 – 27
2.6. Тести самоконтролю (4 теми) (психологія+менеджмент).....	27 – 35
3. ЛЕКЦІЯ: «ПОСІБНИК ДЛЯ ПІДПРИЄМЦІВ».....	36 – 52
4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З РОЗРОБКИ БІЗНЕС ПЛАНІВ.....	53 – 66
5. ЗАКРІПЛЕННЯ: ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ.....	67 – 105
5.1. Тести – відповіді(маркетинг).....	67 – 70
5.2. 15 тем маркетингу.....	70 – 92
5.3. Тест-завдання (6 варіантів та ключі).....	93 – 105
6. ККР.....	106 – 111
7. РОЗГОРНУТІ ЗАВДАННЯ З ІСПИТУ, ДОДАТКОВО 10 КОБ – КОНТРОЛЬНІ СПИСКИ.....	112 – 122
8. ПРАКТИЧНИЙ БІЗНЕС-ПЛАН ДІЮЧОГО БІЗНЕСУ.....	123 – 140
Література.....	141

ВСТУП

Світова практика свідчить, що в сучасних умовах розвиток малого та середнього підприємництва є одним з важливих факторів рішення економічних проблем держави, так як мале та середнє підприємство складає значну частину всього економічного потенціалу будь-якої держави.

Досвід розвитку малого та середнього бізнесу в різних країнах світу показує, що відкрити свою справу легше, ніж закріпитися на ринку та забезпечити сталий розвиток підприємства.

Середовище малого підприємства в нашій країні стає сприятливішим, тому для ефективності кожного підприємства вирішальним фактором буде: що і як виконують їх керівники. Але для успішного початку, а тим більше – розвитку власного бізнесу, необхідно чітко уявляти собі алгоритми своїх дій; знати, де та в яких обсягах можливо отримувати консультації та допомогу для свого розвитку.

Цей навчальний посібник допоможе прийняти вірне рішення.

Розпочинаючи вивчення фінансових та практичних аспектів організації власної справи, зверніть увагу та придивіться до себе. Пам'ятайте, що тільки ви станете ключовою фігурою майбутнього підприємства. Чи є у вас необхідні якості для управління підприємством, коли воно почне набирати обороти. Ви будете прагнути забезпечити більш високий рівень життя собі та членам своєї родини і отримувати задоволення, відчуваючи себе господарем своєї справи.

1. ЛЕКЦІЯ: «БІЗНЕС І ПІДПРИЄМНИЦТВО»

Бізнес визначається не статутом, назвою чи угодами. Він визначається можливістю одержати прибуток при одночасному задоволенні потреб покупців.

В перекладі з англійської мови БІЗНЕС — це справа, зайняття. Значить, БІЗНЕСМЕН - це ділова людина. Самі такі люди завжди потрібні для суспільства.

Термін «БІЗНЕС» або еквівалентне йому поняття - підприємництво, має багато значень. Під ним розуміють не тільки економічну діяльність з метою одержання прибутку, але й таку діяльність, за якою організація виробництва товарів і послуг здійснюється тими, кому належать фактори виробництва.

БІЗНЕС — це організація економічної діяльності на засадах індивідуальної приватної або акціонерної власності з метою одержання прибутку.

Тут не потрібно централізоване планування й координація економічної діяльності з боку державних інститутів, бо все це заміняє ринок і нова система цін.

БІЗНЕС - це сфера вільного індивідуального підприємництва, де за прибуток чи збиток повністю відповідає власник - ПІДПРИЄМЕЦЬ.

Сфера бізнесу створює товари й послуги для ринку, що функціонує не в повітряному просторі, а весь час взаємодіє з навколишнім економічним середовищем.

Вона:

По-перше, пов'язана багатьма ланцюгами з іншими суб'єктами національного господарського механізму.

По-друге, підприємництво постійно пов'язане з різними ринками, за допомогою яких здійснюється відтворення фінансових коштів. Сфера бізнесу пов'язана з національною грошово-кредитною системою: з комерційними та ощадними банками, з небанківськими кредитно-фінансовими інститутами, бо завдяки їй ці організації здійснюють рух грошових ресурсів.

Сучасний бізнес неможливий без діяльності фондових бірж - організаційних центрів ринку цінних паперів. Через біржу здійснюється взаємозв'язок підприємництва з фінансовою системою.

Велике значення для бізнесу мають його взаємовідносини з міністерством фінансів, якому він виплачує податки.

Сфера бізнесу тісно взаємодіє з державними установами, що впливають на економіку - правовий статус організацій.

Термін «ПІДПРИЄМЦІ» був введений французьким економістом Рішаром Кантільйоном, який жив на початку XVIII століття, з цих пір це слово

означає людину, яка бере на себе ризик, пов'язаний з організацією нового підприємництва або з розробкою нової ідеї, нового виду послуг чи нової продукції для задоволення потреб суспільства.

Важливо розуміти, що слово «ПІДПРИЄМЕЦЬ» й «МЕНЕДЖЕР» не є синонімами.

В економічній літературі при з'ясуванні суті підприємництва значна увага приділяється характеристиці поняття «ПІДПРИЄМЕЦЬ». А.Сміт вважав, що підприємець - власник, котрий зважується ризикнути заради реалізації якої-небудь комерційної ідеї й отримання прибутку.

Він сам планує, організовує виробництво, розпоряджається його результатами.

Й. Шумпетером «ПІДПРИЄМЕЦЬ» трактується як своєрідний соціально - психологічний тип господарника, для якого головним є аналіз і використання різноманітних ринкових можливостей, реалізація новаторських ідей.

«ПІДПРИЄМЕЦЬ» - центральна фігура в бізнесі. Головна суспільна функція підприємця зводиться до вивчення потреб суспільства, вміння передбачати, які саме товари завтра знадобляться покупцям і найефективнішим способом задовольнити ці потреби. Тобто підприємництво - це вміння починати і вести справу, генерувати й використовувати ініціативу. Зважуватися на ризик, долати протидії середовища тощо.

Підприємці активно беруть участь у формуванні цілей підприємства або організації з самого початку їх діяльності.

Дослідження показали, що більшість нових підприємств розпадається, й основною причиною їх краху є неефективне керівництво, а не погані ідеї.

Перед підприємцем — початківцем завжди стоїть проблема формулювання головного завдання своєї організації, вироблення стратегії діяльності.

При цьому логічна послідовність дій підприємців може бути такою:

1. Формулювання цілей діяльності;
2. Визначення основних завдань організації;
3. Розробка стратегії діяльності;
4. Розробка функціональної структури організації;
5. Формування організаційної структури організації;
6. Визначення кваліфікаційного складу працівників;
7. Визначення посадового складу працівників;
8. Формування цілей та завдань діяльності;

Надання співробітникам організації відповідних прав і визначення обов'язків теж виходить із потреб бізнесу і передбачає злагодженість посадових обов'язків, розподіл функцій, що в цілому реалізує підприємницькі задуми. Розподіл повноважень аж до конкретних операцій і дій з самого початку організовує працю співробітників з орієнтацією на реальні кінцеві результати.

Наявність багатьох шкіл та теорій менеджменту, концепцій та моделей розвитку дають підприємцю можливість все пізнати, узагальнити й зробити висновки.

Керівники думають і діють, як підприємці. Підприємливий менеджер активно шукає нові можливості й свідомо ризикує, домагаючись змін і різних вдосконалень. Підприємець є центральною фігурою в бізнесі. Він ставить своїм завданням поєднання всіх факторів виробництва в єдиний господарський процес. У підприємця зароджується потяг до певного виробництва й він вишукує способи для втілення в життя своєї ідеї.

Як керівник виробництва він є складовою частиною сукупного працівника.

На діяльність підприємця можна дивитись з двох сторін:
ІНДИВІДУАЛЬНОЇ та СУСПІЛЬНОЇ.

З одного боку, індивідуальна діяльність підприємця зводиться до одержання максимуму прибутку, як різниця між доходами й витратами на виробництво. Водночас підприємець намагається купувати сировину за найнижчими цінами.

Цього досягають в результаті ефективної господарської діяльності й продажу своєї продукції за максимально високими цінами.

З другого боку, діяльність підприємця зводиться до вивчення потреб суспільства та їх задоволення. У ринковій економіці підприємець першим створює саме ті товари, яких завтра потребуватимуть покупці.

Підприємець покликаний виконувати певну суспільну функцію його діяльність, безумовно, необхідна будь-якому суспільству, де існує суспільний поділ праці.

Діяльність підприємця уособлює особливий вид людської діяльності й дає суспільству такі переваги:

- Підприємець особисто зацікавлений у своїй справі, тому він всі свої сили, знання і душу вкладає в те, за що він взявся, тому він має більше шансів досягти кращих результатів;

- Підприємець може швидше й легше задовольняти потреби, бо він намагається передбачити ще ненароджені потреби, розрахувати й обчислити користь раніше за своїх суперників;

- Діяльність підприємця сприяє тому, що задоволення потреб обходиться суспільству з меншими витратами, бо спеціалізація підприємства приводить до повнішого й ефективнішого використання ресурсів суспільства.

Підраховано, що Держава тоді буде багата, коли 5 -7 % активного населення має здібність до підприємництва й реалізує її.

Сучасна структура підприємництва пов'язана з менеджментом, тобто процесом вироблення й прийняття рішень, спрямованих на оптимальне поєднання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів фірми.

При цьому мова йде не про разові дії, а про систематичну діяльність, спрямовану на одержання найкращого з можливих варіантів.

Менеджмент — це специфічна професія, що вимагає, з одного боку, здібності до підприємницької діяльності, а з другого - знань у сфері прийняття рішень, фінансів, ринку, кредиту й грошового обігу, валютних операцій і податкового законодавства.

Менеджмент - це не тільки професія, але й специфічний вид мистецтва, де потрібно зрозуміти ситуацію й створити відповідні умови для досягнення найкращих результатів.

Сучасний бізнес спирається на існуючий в країні економіко - правовий каркас, що передбачає дотримання господарських законів.

Етика бізнесу спирається на рівність партнерів як особистостей, чесність й обов'язковість.

Дії підприємців не повинні порушувати основні права людини.

Одним з девізів бізнесменів є: **приватна власність повинна бути чесною.**

Ще в 1954р. Пітер Друкер підкреслював, якщо ми хочемо знати, що таке бізнес, то повинні почати з його цілі, бо існує лише одне достовірне визначення цілі бізнесу - створення споживача.

Те, що організація думає про свою продукцію, не найголовніше, особливо для майбутнього бізнесу чи його успіху, а важливою є оцінка ринку.

Щоб ефективно конкурувати в світі бізнесу, фірма повинна постійно займатися аналізом й узагальненням значної кількості інформації про галузь, ринок, конкурентів та інші фактори.

Головне завдання практичного менеджменту - зв'язати в один процес цілі підприємства, його внутрішнє середовище та реальні можливості зі зміною зовнішнього середовища, з вимогами ринку та окремих споживачів.

Вирішенню цього завдання сприяє організація та дотримання циклічного управління підприємством на принципах маркетингу.

Поняття «МАРКЕТИНГ» довгі десятиліття вважалося атрибутом капіталістичної економіки. Так було доти, доки підприємствам не доводилося особливо турбуватися про те, що виробляти, де продавати товари, за якою

ціною, коли починати випуск нових виробів та ін.

Усі перелічені проблеми розв'язувалися в центральних планових і галузевих органах, а підприємству треба було лише найкраще виконати вказані завдання.

І це було зручно: ні для кого ніякого ризику. Щоб усі ці підприємства могли існувати, доводилося забирати частину доходу підприємств, що добре працюють, і віддавати збитковим або малорентабельним.

Певною мірою це зберігається і сьогодні там, де діє державне замовлення.

Зовсім інша справа в умовах ринку. Тут кожне підприємство самостійно вирішує всі проблеми своєї комерційної діяльності. Прорахунки неприпустимі. По-перше, їх не можна списати на держплан і міністерство, на допомогу яких не можна розраховувати. По - друге, і це головне, якщо виробляти продукцію без глибокого знання потреб, вимог ринку, то вона може бути нереалізованою і за низькою, навіть збитковою ціною. У цьому випадку працівники можуть залишитися без заробітної плати.

Отже, в умовах ринку планова робота на підприємствах орієнтується на глибоке вивчення ринку, чітке визначення кола споживачів, задоволення замовлень яких є найефективнішим способом забезпечення добробуту колективу.

Все це становить суть переходу від «ВИЇСОНАВСЬКОГО ПЛАНУВАННЯ» на підприємстві до маркетингу.

Існує кілька десятків визначень маркетингу, запропонованих як провідними спеціалістами в цій галузі, так і відповідними організаціями:

- Американською асоціацією маркетингу, Європейською академією маркетингу та ін. В кінцевому підсумку суть даного поняття зводиться до усвідомлення необхідності знайти потребу споживача і задовольнити її.

Маркетинг. - це спосіб управління і організації діяльності підприємств з розробки нової продукції, виробництва і збуту товарів або надання послуг з метою одержання прибутків на основі комплексного врахування факторів попиту; це творча управлінська діяльність, мета якої — ув'язка внутрішніх можливостей виробництва з реальними потребами ринку (розширення або скорочення випуску окремих видів товарів), тісний міжгалузевий зв'язок промисловості і торгівлі, виявлення запитів споживачів, організація досліджень і розробок для найефективнішого задоволення попиту.

Витрати на маркетингову діяльність (включаючи рекламу) у США, Японії та західній Європі становлять більше половини вартості багатьох продуктів і послуг. А в 120 західних і 60 японських конторах відомої фірми «Міцубісі» працюють 13 тисяч спеціалістів з маркетингу, які інформують фірму про всі зміни на ринку й у попиті на товари в усьому світі, забезпечують

цілеспрямоване та ефективне просування до споживача.

До використання маркетингу підприємство спонукатиме насамперед ринкове середовище і правове забезпечення ринкових відносин

Склад елементів маркетингу може бути різним для різних підприємств.

Однак узагальнення господарської практики дає змогу виділяти такі ланки процесу управління маркетингом:

- Аналіз ринкових можливостей: маркетингові дослідження, маркетингова інформація, маркетингове середовище, ринки;
- Відбір цільових ринків: заміри обсягів попиту, сегментування ринку, вибір цільових сегментів, позиціонування товарів на ринку;
- Розробка комплексу маркетингу: розробка товару, встановлення цін на товари, методи розповсюдження товарів, стимулювання збуту;
- Управління маркетингом: стратегічне планування, організація, контроль, аналіз результатів, регулювання.

Планування - це управлінський процес визначення цілей підприємства і способів їх досягнення, створення і підтримки взаємодії між ними.

Багато хто вважає, що планувати діяльність підприємства за умов мобільної ринкової ситуації - марно витратити сили і час.

А тим часом, як переконує досвід, підприємства, що ефективно працюють, мають прямий зв'язок між успіхом і плануванням діяльності. В Японії, наприклад, системи перспективного планування застосовують близько 80% великих корпорацій.

Зазначаючи цю закономірність, фахівці ринкової економіки виділяють такі позитивні результати формального планування:

- 1) Змушує керівників перспективно мислити;
- 2) Сприяє чіткішій координації зусиль;
- 3) Спонукає чітко визначити завдання та пріоритети;
- 4) Робить підприємство більш підготовленим до ринкових змін;
- 5) Уможливорює застосування контролю;
- 6) Наочно демонструє взаємозв'язок обов'язків службових осіб.

Система планування складається з розробки і застосування як перспективних, так і оперативних планів.

Перспективні плани є носіями і виразниками стратегії організації. Останню інколи визначають, як поєднання ресурсів і досвіду^можливостей і ризику, що виходять з навколишнього середовища.

У перспективному плані сформульовані визначальна лінія підприємства, ГОЛОВНІ проекти, Провідні Ідеї, пріоритети, напрями та сфери діяльності,

можливості,ресурси.

Лінія діяльності повинна додавати відповідь на питання про характер підприємства, його основну функцію, найважливіші риси діяльності.

Межі перспективного планування залежить від можливостей передбачення майбутнього. Якщо навколишнє середовище більш стабільне і менш конкурентне, то плановий період може становити п'ять і більше років. Якщо ринкові умови характеризуються невизначеністю, цей період охоплює два-три роки.

Перспективне планування, як правило, доповнюється оперативними (поточним)

Оперативне планування передбачає розробку конкретних завдань на найближчий період у різних галузях діяльності підприємства (виробничій, комерційній, фінансовій тощо)

Результативність планування значною мірою зумовлюється його безперервністю.

Деякі підприємства успішно застосовують таку систему. Розробляються два плани - перспективний та річний. Спочатку готується п'ятирічний план. І щокроку він переглядається і корегується з тим, щоб у підприємства завжди був діючий план на наступні п'ять років. Потім складається річний план - розгорнутий варіант перспективного плану на перший рік його здійснення.

В ньому дається оцінка ринкової ситуації, перелічуються загрози і можливості, цілі і проблеми, складається програма дій на рік, визначається сума, асигнувань, порядок контролю. Цей план є основою для взаємодії усіх підрозділів підприємства, координації виробничої, маркетингової та фінансової діяльності.

Бізнес — план — документ прогностного характеру

Відносно невеликі підприємства, особливо ті, що тільки розпочинають свою діяльність, будують її на основі бізнес-плану, що є необхідним інструментом для вітчизняних підприємств. Ознайомимося з ним детальніше.

Бізнес - план - це аналітичний документ прогностного характеру, змістом якого є всебічне обґрунтування підприємницької діяльності (методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану).

Він складається з таких частин:

1. Основна частина **бізнес-плану** починається з розділу, де дається характеристика продукту або послуги, заради виробництва яких створюється організація. Тут містяться відповіді насамперед на такі питання:

- Які потреби задовольнятиме продукція підприємства?
- Які переваги має ця продукція щодо товарів конкурентів?
- Якими патентами та авторськими свідоцтвами захищені

особливості продукції або технології підприємства?

У цьому розділі подається приблизна оцінка вартості товару і витрат, що їх потребує виробництво. Описується й організація сервісу, якщо це технічний виріб.

2. Другий розділ **бізнес-плану** присвячений аналізу майбутнього ринку, визначенню його місткості. Тут мають бути відповіді про те, хто, чому, скільки і коли буде готовий купити запропоновану продукцію.

3. У третьому розділі йдеться про конкуренцію, даються відповіді на такі питання:

- Хто виробляє аналогічний товар?
- Що являє собою продукція конкурентів (характеристики, рівень якості, дизайн, реакція покупців)?
- Який обсяг продажу, доходів, нових моделей, сервісу?
- Який рівень цін, цінова політика конкурентів?

4. Четвертий розділ містить план маркетингу, головними елементами якого є:

- 1) Схема розповсюдження товарів;
- 2) Ціноутворення;
- 3) Реклама;
- 4) Методи стимулювання збуту;
- 5) Організація після продажного обслуговування (для технічних товарів);
- 6) Формування громадської думки про підприємство і його продукцію.

На 3-4 сторінках розміщується інформація про те, як продаватиметься товар (через фірмові магазини, оптові торговельні організації). Як визначатимуться ціни, який рівень рентабельності, як організована реклама, як зростатимуть обсяги продажу тощо.

5. П'ятий розділ розглядає план виробництва. Він готується підприємствами і дає відповідь на такі запитання:

- Де вироблятимуться товари — на діючих чи нових виробництвах?
- Які для цього потрібні виробничі потужності, як вони зростатимуть?
- Де купуватимуться сировина і необхідні матеріали?
- Чи передбачається виробнича кооперація і з ким?
- Яке устаткування потрібне і де його брати?

Бажано в цьому розділі навести схему виробничих потоків: звідки і як надходитимуть сировина і комплектуючі, в яких цехах переробляється

сировина, куди і як надходить готова продукція. Завершує розділ оцінка можливих витрат виробництва та їх динаміка на перспективу.

6. У шостому розділі (організаційний план) йдеться про кадровий склад підприємства і організацію праці, зокрема зазначається:

- які фахівці потрібні (профіль, освіта, досвід, заробітна плата).
- де їх брати і за яких умов (постійна робота чи за сумісництвом).

Тут також розробляється організаційна схема, де вказано розподіл роботи, взаємодію відділів, координуючі і контролюючі органи. Містяться тут також дані про оплату праці керівників та їх стимулювання.

7. Сьомий розділ являє собою фінансовий план, що у вартісному виразі узагальнює матеріали попередніх розділів. Він складається з таких документів:

- Прогноз обсягів реалізації (збуту);
- Баланс витрат і грошових надходжень;
- Таблиця доходів і витрат;
- Зведений баланс активів та пасивів підприємства;
- Графік досягнення беззбитковості.

Прогноз обсягів збуту (реалізації) має дати інформацію про ту частку ринку, яку організація хоче завоювати. Складається цей прогноз, звичайно, на три роки. При його розробці можуть застосовуватися різні методи: опитування керівників різних служб та відділів, екстраполяція результатів попереднього обороту, пробний маркетинг, кореляційний аналіз (визначення головних факторів впливу на збут) та ін. вважається, що прогноз розроблено правильно, якщо різниця між передбаченим і фактичним збутом не перевищує 5%

Баланс грошових надходжень і витрат дає оцінку кількості грошей, що потребує проект, ліквідність останнього. Головне його завдання - перевірити, синхронність надходження грошей та їх витрачення.

Таблиця доходів і витрат містить такі показники:

- 1) Доходи від продажу товару;
- 2) Витрати виробництва товарів;
- 3) Сума прибутку від продажу (пункт 1 — пункт 2);
- 4) Загальновиробничі витрати (за видами);
- 5) Чистий прибуток (пункт 3- пункт 4).

Завдання цього документу - розглянути формування та надходження прибутку.

Зведений баланс активів та пасивів рекомендується складати на початок і кінець першого року реалізації проекту.

Фінансовий план повинен також відповісти на такі стратегічні запитання:

- Скільки грошей взагалі потрібно для реалізації проекту?
- Де взяти ці гроші і в якій формі?

- Коли можна очікувати повного повернення вкладених коштів і отримання доходу?

8. Заключний, восьмий розділ бізнес-плану присвячується оцінці ризику і страхуванню. Тут міститься інформація про те, які ризики (пожежі, землетруси, страйки, зміни в податках, коливання валютних ресурсів) найвигідніші і до яких збитків можуть призвести. Зазначаються засоби профілактики ризиків і наводиться програма страхування від них.

Оцінка становища підприємства

Кожне підприємство, виходячи з чисто практичних комерційних міркувань, потребує оцінки того, якого роду зміни чекають на нього в майбутньому. Користуючись умовною шкалою, можна зробити оцінку наступним чином:

1. Визначити, які з умов діяльності будуть найменш стабільними в найближчі 5-7 років.
2. Приблизно визначити для обраних умов рівень звичності подій, темпи змін та прогноз майбутнього.

Всі події спробуємо класифікувати на:

- Звичні, в межах здобутого досвіду;
- Несподівані, але які мали аналогії;
- Зовсім несподівані.

Ці зміни можуть наступати повільніше, ніж реакція організації, відповідно до реакції керівників або швидше, ніж адекватна реакція.

Зазначені зміни передбачаються такими:

- За аналогією з минулим, (це найпростіші зміни);
- Шляхом екстраполяції, використовуючи математичний апарат;
- На базі нових власних можливостей;
- За слабкими сигналами оточуючого середовища.

Ці характеристики нестабільності виникають на різних стадіях її вивчення: при наявності стабільності, зворотній реакції на проблеми, під час передбачення або дослідження проблеми, а також: у процесі підготовки рішень.

3. Поєднуючи ці три характеристики, можна накреслити схему

нестабільності, яка очікується в майбутньому при існуванні визначених умов, а також при їх зміні.

4. Розділивши отриману таким чином схему навпіл вертикальною ризикою, можна визначити середній рівень нестабільності.

Фінансові показники

1. Коефіцієнти ліквідації	Нормативне значення
1.1. К поточної ліквідації: сума оборотних активів, витрати майбутніх періодів / поточні зобов'язання	показника 1,5
1.2. К абсолютної ліквідації: сума грошових коштів, поточні фінансові інвестиції / поточні зобов'язання	02-0,35
1.3. К покриття: оборотні активи/позиковий капітал	> 1
2. Коефіцієнти фінансової стійкості	
2.1. К концентрації власного капіталу: власний капітал/баланс	>0,5
2.2. К фінансової залежності: баланс/сума власного капіталу, забезпечення наступних виплат і платежів, доходи майбутніх періодів	=2
2.3. К маневреності власного капіталу: власний капітал мінус необоротні активи / власний капітал.	>0,1
2.4. К концентрації позикового капіталу: позиковий капітал / баланс	<0,5
2.5. К довгострокового залучення позикових коштів: довгострокові пасиви / сума довгострокових пасивів в плюс власний капітал	Зростання показника в динаміці - негативна тенденція
2.6. К співвідношення позикових та власних коштів: позикові кошти / власний капітал.	Збільшення показника - зниження фінансової стійкості
3. Коефіцієнти ділової активності	
3.1 К загальної оборотності капіталу: виручка від реалізації (робіт, послуг) / баланс	Зростання показника - сприятлива тенденція
3.2 К оборотності готової продукції: виручка від реалізації	

<p>(робіт, послуг) / середня за період величина готової продукції</p> <p>3.3 К оборотності дебіторської заборгованості: виручка від реалізації продукції / середня за рік вартість чистої дебіторської заборгованості</p> <p>3.4 Середній строк обороту дебіторської заборгованості: тривалість періоду / на К оборотності дебіторської заборгованості</p> <p>3.5 К оборотності кредиторської заборгованості: собівартість реалізованої продукції / середньорічна вартість кредиторської заборгованості</p> <p>3.6 Середній строк обороту кредиторської заборгованості: тривалість періоду / К оборотності кредиторської заборгованості</p> <p>3.7 К оборотності власних коштів: виручка від реалізації (%) продукції / середньорічна вартість власних засобів</p>	<p>Зростання показника - сприятлива тенденція</p> <p>Зменшення показника - сприятлива тенденція</p> <p>Зменшення показника - сприятлива тенденція</p> <p>Зниження показника - сприятлива тенденція</p> <p>Зниження показника - сприятлива тенденція</p> <p>Зростання показника - сприятлива тенденція</p>
<p>4. Коефіцієнти прибутковості</p>	
<p>4.1 Чиста норма прибутку: прибуток після сплати податків / чистий обсяг продаж</p>	<p>Зростання показника - сприятлива тенденція</p>
<p>4.2 Загальний дохід на активи: прибуток після сплати податків / підсумок балансу по активах</p>	<p>Зростання показника - сприятлива тенденція</p>

2. ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ: ЗАКРІПЛЕННЯ

2.1. Есе

Поняття «Менеджмент» міцно увійшло в наше повсякденне життя і стало звичним для українських ділових кіл. Йдеться про нову філософію бізнесу, де діють інші системи цінностей і пріоритетів. Українське слово «управління» і англійське слово «менеджмент» вважається синонімами, однак насправді їх істинний зміст різниться.

Термін «управління» не замінює термін «менеджмент» тому, що в останньому випадку мова йде тільки про одну з форм управління, а саме про управління соціально-економічними процесами в рамках підприємницької структури. До того ж адекватною економічною основою менеджменту є ринковий тип господарювання.

Завданням менеджменту як науки є:

- розробка, експериментальна перевірка і застосування на практиці наукових підходів, принципів і методів, що забезпечують стійку, надійну, перспективну й ефективну роботу підприємства шляхом випуску конкурентоздатного товару;

- кінцевою метою менеджменту, як практики ефективного управління, є забезпечення прибутковості підприємства шляхом раціональної організації його діяльності;

- до завдань менеджменту також відноситься:

- а) планування і реалізація стратегії розвитку організації вдосконалення її структури;

- б) визначення конкретних цілей розвитку і вироблення системи заходів для досягнення можливостей забезпечення ефективної діяльності організації;

- в) мотивація персоналу;

- г) постійний пошук і освоєння нових ринків;

- д) здійснення контролю за виконанням поставлених завдань.

У відомій книзі американських науковців Альберта, Мескона і Хедоурі «Основи менеджменту» дається таке визначення:

«Менеджмент - це вміння досягти поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей.

Менеджмент - функція, вид діяльності в найрізноманітніших організаціях».

Менеджер - професійний керівник, який усвідомлює, що він - представник особливої професії, а не просто інженер або економіст, котрий займається управлінням; він має спеціальну підготовку; менеджери - це прошарок професійних управляючих, головним завданням яких є координація й

організація діяльності колективів на основі врахування об'єктивних законів і закономірностей, тобто управління на науковій основі.

Фундаментальний Оксфордський словник англійської мови дає такі визначення терміну «менеджмент»:

- а) спосіб (манера) спілкування з людьми;
- б) мистецтво управління;
- в) специфічні здібності й адміністративні навички;
- г) орган управління, адміністративна одиниця.

Менеджмент має місце як у державних, так і в суспільних організаціях, а також там, де намагаються досягти цілей при мінімумі витрат засобів і коштів.

З точки зору економіста, менеджер - не фактор виробництва поряд з працею і а капіталом;

Адміністратор вважає його системою влади й організації, що регулює взаємини між керівником та підлеглими;

Соціолог розглядає менеджмент як елемент структури суспільства й системи соціальних статусів.

Професійні менеджери відрізняються від управлінців - власників тим, що до управлінської праці вони залучаються через відповідну плату. Однак за допомогою відповідної системи стимулювання досягається узгодження інтересів менеджерів з інтересами власників організацій, де вони працюють.

Менеджер устанавлює і розвиває ділові стосунки, що вимагає глибоких знань процедури переговорів. укладання угод, розв'язання суперечок, підтримання відносин з владними структурами, тобто: менеджер повинен мати специфічні здібності не тільки фахівця, але й оратора, дипломата, трибуна, артиста, може упроваджувати у виробництво інновації, які на основі принципово нової техніки і технології значно легше й швидше підвищують продуктивність праці та якість продукції.

Характеристика суті менеджменту і його значення для бізнесу американськими фірмами «Дженералмоторс» і «І В М»:

- «Керівник не може дозволити собі розкіш учитися на помилках»;
- «Ви можете зваляти дурня у чому завгодно і вам дадуть шанс виправитися. Але якщо ви трохи схибите в тому, що стосується управління людьми, то вам кінець. Тут все просто: або вищий рівень роботи, або вам доведеться піти;
- «Успіх нашого бізнесу тісно пов'язаний із талантом і відданістю наших менеджерів. Прибуток тече туди, де є голова».

Сучасний менеджмент характеризується:

- Зміною змісту планування;
- Всебічним дослідженням факторів успішної діяльності;

- Орієнтацією управління на досягнення стабільних успішних результатів;
- Розвинутою теорією і практикою маркетингу;
- Розробкою ефективних технологій прийняття рішень;
- Широким застосуванням математичних методів і досягнень інформатики в управлінні на базі ПЕОМ;
- Розвинутою мережею розрахункових систем й засобів комунікацій;
- Активною участю персоналу в управлінні;
- Дедалі більшим зверненням до здорового глузду, простих істин, доступних для розуміння і використання широкими масами.

У 1932р. була заснована японська компанія «МацусітаЕлектрікіндастріалКо, Лтд», яка є одним із світових лідерів у виробництві електротехніки й електроніки. В Україні, як і в інших країнах, відомі торгові марки цієї компанії «технікс» і «панасонік».

Засновник компанії Комоске Мацусіта так сформулював основні положення менеджменту:

- Не хитруючи, будь чесним;
- Вудь хазяїном на своєму місці;
- Не живи вчорашнім днем, постійно удосконалюй свої знання;
- Стався з повагою й увагою до оточуючих;
- Весь час пам'ятай про зовнішній світ, пристосовуйся до законів його розвитку;
- Із вдячністю стався до того, що маєш і одержуєш - ми всі беремо в суспільства в борг;
- Не втомлюйся задавати собі питання: «На кого я працюю?» Відповідь тільки на суспільство.

2.2. Найважливіші вимоги до особистості працівника

Менеджмент. Найважливіші вимоги до особистості керівника такі:

1. Менеджер повинен мати: знання в галузі теорії управління й економіки, методів активізації трудової діяльності, технології та організації виробництва в галузі, до якої належить очолювана ним організація, інтелект, здатність бути лідером, високу моральність, усвідомлення соціальної значущості й відповідальності за виконувану ним роботу, фізичне здоров'я.
2. Менеджер повинен уміти: ставити перед собою чіткі цілі, передбачати події, швидко й ефективно розв'язувати складні проблеми, управляти собою та своїм часом, впливати на оточуючих, слухати й цінувати

думку інших, помічати зміни в настрої кожного члена колективу, сприяти реалізації творчого та інтелектуального потенціалу підлеглих.

3. Менеджер повинен бути: ініціативним, самостійним, цілеспрямованим, винахідливим, товариським, упевненим у собі, самокритичним, небайдужим, справедливим, реалістом.

Ефективність діяльності керівника знижуватиметься в разі надмірного переважання в нього якоїсь однієї якості на шкоду решті (навіть якщо ця якість сама по собі й цінна), наприклад, інтелект на шкоду товариськості й упевненості в собі, винахідливість - на шкоду моральності. Слід також пам'ятати, що менеджер повинен мати багато вже названих вище рис підприємця. Щоб набути їх, необхідні наполегливість і працелюбність. Спостерігаються й такі риси особистості, що протипоказані менеджеру: агресивність, занижений самоконтроль, індивідуалізм, користолюбство, надмірна пиха і властолюбство, надмірно завищений або знижений рівень власної гідності, невпевненості у собі, завищені амбіції.

Чим займається менеджер? Керівник підприємства приймає рішення з усіх ключових питань і відповідає за всі виробничі та фінансові результати роботи організації. Керівники середнього та низового рівнів виконують ті самі обов'язки з урахуванням завдань і цілей очолюваних ними підрозділів. Узагальнюючи ці завдання, можна виокремити чотири основні функції менеджменту: організація, планування, мотивація, мотивація і контроль.

Сучасною формою управління, що спрямована на максимізацію прибутку й забезпечення стабільної роботи фірми, є комплексна система синхронного аналізу, планування й контролю - контролінг.

Досягти своєї мети підприємець може лише в тому випадку, якщо пропоновані ним товари та послуги матимуть попит, який визначається потребами покупців та їх доходами. Тому вся діяльність підприємця врешті - решт підпорядкована задоволенню вже наявного або потенційного попиту.

2.3. Тести – відповіді (менеджмент)

R: вибірково

Тести - відповіді

1. Управління - це: цілеспрямований вплив на колективи людей для організації та координації їх діяльності.

2. Сфери управління - це: управління в неживій природі, в біологічних організмах, в суспільстві.

3. В суспільстві виділяють наступні типи управління: політичне, економічне, соціальне.

4. Виникнення управління як спеціалізованого виду діяльності певної групи людей у сфері виробництва пов'язане з другим великим поділом суспільної праці - відокремленням ремесла від землеробства.

5. Метою менеджменту є: постійне подолання ризику чи ризикових ситуацій як сьогодні, так і в майбутньому.

6. Найважливішими завданнями менеджменту є: організування, встановлення цілей, мотивування, налагодження лінійно-функціональних зв'язків, контролювання, оптимізація розмірів підприємства.

7. Зміст менеджменту складають такі аспекти: економічний, соціально-психологічний, правовий, організаційно-технічний.

8. Менеджмент як вид діяльності виник наприкінці XIX - на початку XX століття.

9. Менеджмент як діяльність виник раніше, ніж наука менеджменту.

10. Формування світової практики менеджменту відбулося під впливом практики управління корпораціями США.

11. Конституція України визнає наступні види власності: державна, приватна.

12. Офіційна вітчизняна статистика виділяє такі види власності: державна, колективна, змішана, приватна, власність іноземних держав та їх суб'єктів.

13. Основоположником наукового менеджменту та термін «наукове управління» вперше застосував Ф. Тейлор.

14. Причинно-наслідкові зв'язки в економічних процесах мають статус економічних законів, які враховуються в управлінні при визначенні форм, методів і принципів господарювання.

15. Закономірність менеджменту має ту ж природу, що й закон та охоплює закономірності: відповідності організації і управління станом розвитку суспільства; диверсифікації виробництва та управління; співвідносності керуючої і керованої систем; децентралізації і демократизації управління; визначальної ролі людського чинника у виробництві та в управлінні.

16. Принципи управління вперше були розроблені Анрі Файолем у 1916 році: загальні, організаційні, локалізовані за законами і напрямками практичної управлінської діяльності.

17. Анрі Файоль виділяв наступні функції менеджменту: технічну (виробництво), комерційну (закупівля і продаж), обліку, фінансову, забезпечення безпеки (збереження матеріальних цінностей і персоналу), адміністративну.

18. На повному комерційному розрахунку знаходяться підприємства, які мають права юридичних осіб.

19. Економічні регулятори господарської діяльності - це: податки, умови кредитування, економічні пільги та санкції, регульовані ціни, рентні платежі.

20. Прямі податки - це податок на прибуток, на землю, на транспорт, на додану вартість.

21. Непрямі податки - це митний і акцизний збори.

22. До нормативних актів управління належать: примірні статuti, положення про суб'єкти господарювання та їхні підрозділи, посадові інструкції, норми і нормативи витрат, матеріалів, праці, стандарти.

2.4. Інтерпретація заповідей ділової людини

Інтерпретація заповідей ділової людини щоб переконатися, що вони мають бути основою ділових стосунків у бізнесі:

1. Шануй владу, тому що в усьому має бути порядок. В умовах успішного бізнесу одним із найважливіших елементів є належна повага до влади. Це значить - шанувати закони країни, де ви маєте ділові контакти, і шанувати своїх колег, ділових партнерів на всіх рівнях спілкування.

2. Будь цілеспрямованим, тому що для досягнення поставленої мети треба зосередити всі свої зусилля. Щоб бути цілеспрямованим, бізнесмен повинен уміти раціонально використовувати час, кошти, талант.

3. Будь вірним своєму слову, не розділяй слово і справу. Бізнесмен повинен уміти виконувати свої обіцянки і домовленості, дотримувати слова. Ефективність ділового спілкування визначається тим, щоб вас правильно зрозуміли, вірно сприйняли. Промова ділової людини повинна бути зрозумілою, чіткою, грамотною.

4. Знаходь час для відпочинку і міркувань про своє життя, тому що відпочинок - необхідна умова для творчості й ефективної роботи.

5. Поважай старших, тому що майбутнє і теперішнє базуються на минулому.

6. Шануй людське життя, людську гідність і права людини.

7. Будь постійним у сексуальних стосунках, у шлюбі, тому що сім'я є фундаментом будь-якого суспільства, будь-якої культури. Гарна сім'я - це основа процвітання бізнесмена і його компанії.

8. Правильно розраховуй свої кошти, адже відмінними рисами успішного бізнесмена є:

- оптимальне використання засобів і ресурсів;
- мудре керівництво людьми.

9. Будь чесним і правдивим, адже добра репутація - це не тільки неприпустимість нечесності і обману, але й допомога іншим, аби вони уникали обману.
10. Шануй право приватної власності.

Питання

1. Що з наведених принципів 1912р. повною мірою зберегло свою актуальність і нині, а що вийшло на другий план?
2. Які принципи бізнесу треба впроваджувати в практику управління трудовими ресурсами?
3. Які принципи бізнесу вважаються сьогодні пріоритетними?
4. Порівняйте принципи ділової людини, розроблені в 1912 році і заповіти теперішнього часу?
5. Поясніть причини появи нових заповідей. Чи застосовуються вони в сучасному виробничому процесі?
6. Розкрийте сутність розглянутих норм поведінки, їхній вплив на успішність діяльності бізнесмена.
7. Проаналізуйте запропоновані принципи і заповіді і визначте, які з них вважаєте за доцільне застосовувати до своєї майбутньої організації? Що можна додати? Наскільки використовуєте у своїй роботі і житті розглянуті етичні норми?

2.5. Як розширити ділові контакти

Як розширити діловий контакт - пропонується декілька порад, а саме:

ПЕРШЕ. Вебстерівський словник визначає підприємця як "людину, яка організує, веде діло і приймає на себе весь ризик по якомусь підприємству". Ключові слова тут - "діло" і "ризик". Тобто підприємець "від Бога" - це той, хто йде на ризик заради діла, працює стрімко, підхопивши ініціативу, ідею, або миттєво використовує несподівані можливості, що відкрилися. Оскільки він ризикує, поки інші очікують, його винагорода - законна здобич. Цього не навчаються в інститутах. У США, країні ділових людей, у жодному з 200 університетів не пропонується "курс підприємництва". Ви повинні виробити ці властивості самі.

ДРУГЕ. Обирайте галузь, яка вас приваблює. Якщо ви, що називається не інвестуєте ваш час і енергію повністю у власну роботу заради успіху, він не прийде. Немає процвітаючих ділків, які б нудьгували від роботи. Навпаки, робочі години їм здаються всепоглинаючою грою. Для багатьох вечір, субота і неділя - найкращий час втекти з дому до контори. Відволікти може тільки спорт.

ТРЕТЄ. Якщо у вас є спеціальна освіта, обов'язково використовуйте її. Багато хто тільки робить вигляд, ніби пишається, що зробив багатство, розпочавши з торгівлі на роздріб, оминаючи університет. Сучасний світ діячів грошей - все - таки світ освічених. Особливо потрібне знання іноземних мов і найновіших технологій.

ЧЕТВЕРТЕ. Шукайте вакуум, який ви могли б заповнити. Якщо ви перший запропонували те, що знаходить збут, ви обов'язково розбагатієте, особливо коли надійно "обгородите" відкриту сферу, поки до неї не "застрибнули" конкуренти. Герої поширених міфів на цю тему - Ісаак Зінгер, перший виробник швейних машинок, Генрі Форд - автомобілів і Джордан Істан - малоформатних фотокамер, а також Рей Крок, який винайшов закусочні "Макдональдс".

Звідки звичайно виникають ідеї? З трьох джерел. У процесі безпосередньої роботи, якщо ви нею поглиблені. З улюбленого захоплення. В обох випадках необхідно, безумовно, мати досконалі знання про те, що ви робите, інакше вийде паровоз. І третє джерело - спостереження пішохода. Придивляйтеся, чого потребують люди, чого їм бракує.

П'ЯТЕ. З усіх сторін розглядайте ідеї, які у вас виникають. Перш ніж підрахувати мільйони, які ви вважаєте, принесе вам ваша ідея, запусіть у роботу не комп'ютер, а власний мозок. Виховуйте звичку шукати приховані від інших зв'язки між явищами і подіями, усіма факторами, від яких залежатиме успіх.

ШОСТЕ. Постійно випробовуйте нові прийоми в роботі. Більшість підприємців - люди вразливі й швидко реагують на нововведення. їм не властива затверділість у поглядах і переконаннях. Ніякої ізоляції або відлюдкуватості. Труднощі часу - це труднощі для інших, ділова людина перетворює їх у нові можливості. Й одна з її відмінних рис - готовність визнати, що припустилася помилки. У цьому прихована теж відома можливість: ви першим повернете назад із помилкового шляху і першим почнете спочатку.

СЬОМЕ. Важливо своєчасно відчутти наближення смуги удач і використати це на користь справі. Не розслабляйтесь. Така смуга приходить до часу і до місця, якщо ви правильно працювали. Тільки й того. Цитуйте Наполеона, який сказав: "Не надсилайте мені блискучого генерала, пришліть здатного."

ВОСЬМЕ. Довіряйте інтуїції. Не слухайте ну/дотиків. У підприємстві рішення, обгрунтоване на здогаді, часто дає кращі наслідки, ніж старанний підрахунок, який відібрав час. Відчуття можливості, що відкривається, виникає "десь у кістках, як у ревматика".

ДЕВ'ЯТЕ. Якомога раніше виявіть провал, якщо він наближається, і негайно переходьте до розробки чергової ідеї. Не шкодуйте. Підприємці, які працюють дуже успішно, пишаються "нюхом" на поразку, що наближається. Для цього викоринюйте в собі почуття гордощів самим собою і будь-які сентименти, які раптом сплинуть з приводу якогось рішення. Провал розглядайте як корисний урок. Ви просто за нього заплатили, от і все. Рухайтесь далі. Письменник Джон Крізі, перш ніж стати багатим, одержав від видавництва 753 відмови, а потім опублікував 564 книги. Тож не хвилюйтеся через невдачі, хвилюйтеся, щоб не прогавити нові можливості.

ДЕСЯТЕ. Вчіться продавати. У широкому розумінні слова. Кожний підприємець повинен вміти "подати" ідею, проект або задум партнерам, від яких залежить рішення, банкам, які дають кредит, і тому подібне. Не вмієте переконувати - не досягнете успіху.

ОДИНАДЦЯТЕ. Робіть ваші успіхи надбанням гласності. Вдалиий підприємець - бажаний партнер.

ДВНАДЦЯТЕ. Ставайте лідером. Говорити легше, ніж робити. Вмілий лідер "виймає" зі своїх людей найкраще, що вони можуть зробити, бо допомагає їм у цьому і може сам показати, як бути продуктивним.

ТРИНАДЦЯТЕ. Будьте готові віддавати роботі довгі години, у тому числі й за рахунок відпочинку. Чоловіки і жінки, які, як прийнято говорити, зробили себе самі, - великі трудівники. Але, коли вони відпочивають, вони відпочивають тоді "на всі сто". Щоб відволіктися від улюбленої роботи потрібні сильні почуття.

ЧОТИРНАДЦЯТЕ. Постійно розширюйте контакти з людьми. Добрі підприємці розриваються тільки між роботою і своїми зв'язками. Наодинці або у вакуумі нічого не досягається. Спілкуйтеся з банкірами і юристами, бухгалтерами і особливо з вашими постійними клієнтами або партнерами. Прояв доброзичливості нікому і ніколи не обертався збитком, тільки прибутком.

П'ЯТНАДЦЯТЕ. Працюйте на себе самого. Можливо, це найбільш важливе правило з усіх. Нема жодної процвітаючої ділової людини, яка б працювала на партнера або була б для когось посередником. Сучасні підприємці переважно нажили багатства на позичених грошах. Тож будьте егоїстом!

ШІСТНАДЦЯТЕ. Не думайте багато про гроші. Для підприємця важливий не мільйон, який він отримає, а процес дроблення грошей. Старанно обдумуйте саме цей процес, випробуйте бажання перемогти, виграти змагання, а не просто заробити.

СІМНАДЦЯТЕ. Завжди пам'ятайте, що правила - це список обов'язків для нерозумних і привід поміркувати для тямущих.

2.6. Тести самоконтролю (4 теми) (психологія + менеджмент)

Тест 1. Чи комунікабельна ви людина?

Комунікабельність в найширшому сенсі — це психічна готовність людини до організаційно-комунікативної діяльності.

Уявіть собі типові ситуації, і не замислюючись над деталями, відповідайте швидко, адже перший варіант, як правило, найправильніший. Можливо, на деякі запитання буде важко відповісти. Тоді постарайтесь дати ту відповідь, яка найбільше подобається.

Дайте відповіді на такі запитання:

1. Чи багато у вас друзів, з якими ви постійно спілкуєтесь?
2. Чи довго тривожить почуття образи на товаришів?
3. Чи маєте потяг до встановлення нових знайомств з різними людьми?
4. Чи правда, що вам приємніше проводити час за книгами або будь-яким іншим заняттям, ніж з людьми?
5. Чи легко встановлюєте контакти з людьми, які значно старші за віком?
6. Чи важко включатися у нові компанії?
7. Чи легко вдається встановлювати контакти з незнайомими людьми?
8. Чи важко освоюватись в новому колективі?
9. Чи намагаєтесь у кожному випадку познайомитися або порозмовляти з новою людиною?
10. Чи дратують вас люди, чи хочете побути на самоті?
11. Чи подобається постійно перебувати серед людей?
12. Чи відчуваєте себе ніяково, якщо доводиться виявляти ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?
13. Чи любите брати участь у колективних іграх?
14. Чи правда, що відчуваєте себе невпевнено серед малознайомих людей? 15. Чи легко й просто можете пожвавити малознайому компанію?
16. Чи намагаєтесь обмежити коло своїх знайомих незначною кількістю людей?
17. Чи відчуваєте себе невимушено, потрапивши в незнайому компанію?
18. Чи відчуваєте себе достатньо впевненим й спокійним, коли доводиться говорити що-небудь великій кількості людей?
19. Чи правда, що маєте друзів?

20. Чи часто ніяковієте, відчуваєте незручність при спілкуванні з малознайомими людьми?

Обробка результатів дуже проста. Треба підрахувати скільки відповідей співпадає з таким ключем:

1. ТАК	5. ТАК	9. ТАК	13. ТАК	17. ТАК
2. НІ	6. НІ	10. НІ	14. НІ	18. НІ
3. ТАК	7. ТАК	11. ТАК	15. ТАК	19. ТАК
4. НІ	8. НІ	12. НІ	16. НІ	20. НІ

А тепер помножте отримане число на 0,05.

Дивимось у таблицю:

Оціночний коефіцієнт	Рівень спілкування
0,10-0,45	Низький
0,46-0,55	Нижчий середнього
0,56-0,65	Середній
0,66-0,75	Високий
0,76-1,00	Дуже високий

Якщо оціночний коефіцієнт наближається до нуля, людина віддає перевагу самотності. Якщо вона стане керівником, викладачем чи організатором кадрової роботи, то буде нещасливою, бо змушена весь час перебувати на публіці. Якщо оціночний коефіцієнт наближається до одиниці, людина дуже комунікабельна, взагалі не бажає залишатися на самоті. Роботою, пов'язаною із комунікативними функціями, вона буде дуже задоволена.

Тест 2. Як ви реагуєте на стресові ситуації?

Дізнатися відповідь на це запитання вам допоможе наступний тест. За кожен ствердну відповідь вам нараховується 1 бал, за негативну - 5 балів.

Дайте відповідь на запитання (Так чи Ні):

1. Чи обідаєте ви щодня?
2. Чи спите ви по сім - вісім годин на добу?
3. Чи є лад в вашому особистому житті?
4. Чи маєте ви друга, здатного прийти на допомогу у скрутну для вас годину?
5. Займаєтесь регулярним спортом?
6. Ви палите?
7. Вживаєте алкогольні напої?
8. Ваша вага відповідає вашому зросту?
9. Чи викликає у вас роздратованість гучна музика?
10. Маєте тверді погляди на життя?
11. Регулярно відвідуєте кіно, театри, інші розважальні заклади?
12. Чи багато у вас гарних знайомих, друзів?
13. Обговорюєте з ними ваші проблеми?
14. Скаржитесь на здоров'я?
15. Ви під час сварки спокійні?
16. Розповідаєте про свої клопоти сусідам або колегам по роботі?
17. Чи маєте ви час на відпочинок?
18. Раціонально використовуєте свій час?
19. Щодня п'єте міцний чай або каву?
20. Любите поспати удень?

Результати:

- менше 30 балів

У вас взагалі є імунітет проти стресу.

- 30-49 балів

Легко зносите стресові ситуації.

- 50-74 балів.

Вам важко впоратись зі стресовими ситуаціями.

- Більше ніж 75 балів

Щоб позбутися стресу, вам необхідна допомога друзів, а іноді навіть і лікаря.

Тест 3. Лідерство: самооцінка

Якщо хочете знати, чи здатні впливати на оточуючих, дайте відповіді на такі запитання тесту «лідер і послідовник»:

1. Чи підійшла б для вас професія актора або політика? – «Так», «Ні».
2. Чи можете розмовляти з іншими про інтимні проблеми? – «Так», «Ні».
3. Чи дратують люди, які поводять себе екстравагантно? – «Так», «Ні».
4. Чи реагуєте на невірне трактування ваших слів і дій? – «Так», «Ні».
5. Чи відчуваєте дискомфорт, коли інші досягають успіхів у тій сфері, де ви самі хотіли б їх досягти? – «Так», «Ні».
6. Чи любите займатись будь-чим, щоб довести, що здатні на це? – «Так», «Ні».
7. Чи можете присвятити себе досягненню чогось видатного? – «Так», «Ні».
8. Чи влаштовує одне і те саме коло друзів? – «Так», «Ні».
9. Чи подобається розмірене життя? – «Так», «Ні».
10. Чи любите міняти меблі в квартирі? – «Так», «Ні».
11. Чи подобається по-новому робити будь-яку справу? – «Так», «Ні».
12. Чи перепиняєте того, хто, з вашого погляду, дуже самовпевнений? – «Так», «Ні».
13. Чи любите демонструвати, що начальник неправий? – «Так», «Ні».

Оцініть свої відповіді згідно з поданим ключем і підрахуйте суму одержаних балів.

Наприклад:

Запитання	Так	Ні
1	5	0
2	0	5
3	5	0
4	5	0
5	5	0
6	5	0
7	5	0
8	0	5
9	0	5
10	5	0
11	5	0
12	5	0
13	50	15

Результати:

Від 65 до 35 балів:

- Ви людина, що має хороші здібності, щоб ефективно впливати на оточуючих, змінювати їхні міркування, давати поради, керувати ними;
- У стосунках з людьми відчуваєте себе досить впевнено і вважаєте, що не слід сторонитися людей, триматися окремо й думати тільки про себе;
- Відчувати потребу щось робити для оточуючих, керувати ними, вказувати на помилки, повчати їх, пробуджувати інтерес до навколишнього;
- Якщо хтось не поділяє ваших принципів, вважаєте, що з ними не треба церемонитися, а треба переконувати, а ви вмієте це робити;
- Проте треба слідкувати за тим, щоб у ставленні до людей не кидалися у крайнощі, інакше станете фанатиком або тираном.

Від 35 до 0 балів:

- На превеликий жаль, буваєте цілком праві, хоча не вмієте переконувати у цьому;
- Вважаєте, що ваше життя має бути побудоване на принципах дисципліни, здорового глузду й хороших звичок, а саме життя є добре спрогнозованим;
- Нічого не любите робити «понад силу»;
- Часом буваєте невпевнені в собі і через це не можете досягти наміченого.

Таким чином:

- Потрібно знати, як можна впливати на групи;
- Слід подбати про те, щоб лідер підходив на цю роль з точки зору особистих якостей, вмів орієнтуватися в будь-якій ситуації, вмів визначити правильну лінію поведінки;
- Тоді керівник зможе вирішувати через лідера багато повсякденних проблем і забезпечувати досягнення високих результатів у діяльності колективу.

Тест 4. Самооцінка управлінських здібностей.

Запропоноване психологічне випробування покликане виявити внутрішні мотиви, що спонукають ваші дії, і на підставі цього дати відповідь, чи сприяють вони успіху у вашому житті, чи заважають.

Вважається, що психічна енергія, яку ми маємо, не є безмежною, тому не треба її розпоршувати на багато цілей, тим більше на внутрішні конфлікти, а щоб вона йшла на корисну роботу. Так вважають італійські психологи.

Пропонуємо вам тест: «Чи станете Ви менеджером?».

Слід прочитати кожне запитання, обрати один із запропонованих варіантів відповідей, який найбільше влаштовує.

На окремому листі паперу запишіть номер запитання і літеру обраного вами варіанту відповіді. Відповідайте відразу, довго не думаючи:

1. Що в житті краще?
 - а) бути капітаном торговельного судна;
 - б) бути космонавтом;
 - в) бути гравцем.

2. Якщо Ви бачите людину у небезпеці:
 - а) кидаєтесь її рятувати, навіть ризикуючи життям;
 - б) використовуєте всі можливості, щоб допомогти;
 - в) біжите за допомогою.

3. Яка із запропонованих ігор Вам підійшла б найбільше:
 - а) покер;
 - б) більярд;
 - в) мозаїка.

4. Якщо задзвонив телефон, то ви подумали, що:
 - а) дзвонять з роботи
 - б) дзвонять друзі
 - в) сталося нещастя.

5. Коли, Ви йдете на важливі збори, то:
 - а) одягаєтесь, як звичайно;
 - б) ретельно добираєте одяг;
 - в) думаєте тільки про справу.

6. Коли літня людина розповідає про минуле, Ви:

- а) хочете дізнатися якнайбільше подробиць;
 - б) нудьгуєте;
 - в) перебиваєте її розповідь.
7. Коли Ви у товаристві, то Ви:
- а) розважаєтесь;
 - б) нудьгуєте;
 - в) думаєте про власні неприємності.
8. Якщо Ви маєте кудись поїхати, то:
- а) говорите про це своїм близьким;
 - б) нічого їм не кажете;
 - в) між іншим згадуєте, що кудись поїдете.
9. Якщо Ви перебуваєте у скрутному становищі, то
- а) обговорюєте це з колегами і друзями;
 - б) обмірковуєте це сім'ї;
 - в) нікому нічого не кажете.
10. Якщо треба придбати картину, то яку б ви обрали:
- а) абстрактну;
 - б) імпресіоністичну;
 - в) реалістичну.
11. Якщо помічаєте, що з вашого столу щось зникло, то Ви:
- а) шукаєте;
 - б) думаєте, що хтось вкрав;
 - в) продовжуєте роботу.
12. Якщо Ви маєте вільний час у незнайомому місті, то:
- а) відвідуєте музеї;
 - б) вивчаєте карту міста і вирішуєте, куди піти;
 - в) повертаєтесь у готель відпочити.
13. Під час сварки, Ви:
- а) наполягаєте на своєму, поки співрозмовник поступиться;
 - б) шукаєте компромісного рішення;
 - в) поступаєтесь самі.
14. Передивляючись стару родинну фотографію, Ви:

- а) відчуваєте сильне хвилювання;
 - б) вона видається смішною;
 - в) вам стає неприємно.
15. Якщо Ви перед нарадою помічаєте, що забули важливі документи,
- а) швидко повертаєтесь, щоб їх узяти;
 - б) довіряєте своїй пам'яті й здатності імпровізувати;
 - в) відмовляєтесь брати участь у розмові.
16. Прокинувшись на світанку, Ви:
- а) відчуваєте себе бадьорим;
 - б) заздрите тому, хто ще спить;
 - в) працюєте без особливих зусиль.
17. Як Ви використовуєте свій вільний час:
- а) займаєтесь спортом;
 - б) зустрічаєтесь з друзями;
 - в) читаете.
18. Якщо у країні економічна криза, то ви:
- а) намагаєтесь одержати зиск;
 - б) хвилюєтесь про соціальні наслідки;
 - в) чекаєте розвитку подій.
19. Що вам більше до вподоби:
- а) бути самостійним;
 - б) бути в сім'ї;
 - в) бути серед інших людей.
20. Якщо у снігову негоду тільки ваша машина залишається на ходу, то Ви:
- а) продовжуєте шлях, не піклуючись про інших;
 - б) забираєте стільки людей, скільки ввійде у машину;
 - в) візьмете тільки тих, хто належить до вашого соціального середовища.

Оцініть свої відповіді згідно з поданим ключем і підрахуйте суму одержаних балів (Наприклад):

1	a-10	б-5	в-3	2	a-5	б-10	в-3
3	a-5	б-10	в-3	4	a-3	б-10	в-5
5	a-5	б-10	в-3	6	a-10	б-3	в-5
7	a-10	б-3	в-5	8	a-10	б-3	в-5
9	a-3	б-5	в-10	10	a-3	б-10	в-5
11	a-5	б-3	в-10	12	a-5	б-10	в-3
13	a-5	б-10	в-3	14	a-10	б-5	в-3
15	a-5	б-10	в-3	16	a-10	б-3	в-5
17	a-5	б-10	в-3	18	a-10	б-3	в-5
19	a-3	б-5	в-10	20	a-3	б-10	в-5

Результати: Якщо Ви набрали:

Від 200 до 140 балів: маєте всі можливості досягти успіху в житті, бо маєте рівновагу між інстинктом і розумом, між приватним і суспільним життям; роздумами і діями.

Від 139 до 70 балів: маєте необхідні якості, щоб ствердитися у суспільстві, проте повинні контролювати себе і не дозволяти конфліктам впливати на Вашу діяльність.

Від 69 до 60 балів: Вам треба більше вірити у себе й більше розкриватися перед іншими, тоді ви зможете повніше реалізувати свої здібності.

3. ЛЕКЦИЯ: «ПОСІБНИК ДЛЯ ПІДПРИЄМЦІВ»

Содержание

1. Введение.
2. Как стать предпринимателем?
3. Как выбрать бизнес-идею? Свой бизнес?
4. Что должен знать предприниматель?
 - Основы маркетинга
 - Определение круга ваших потенциальных показателей.
 - Как уменьшить риск в деловых отношениях.
 - Способы минимизации риска в деловой практике.
 - Деньги — как их зарабатывать и не потерять.
 - Как подобрать персонал (команду).
 - Как составить (разработать) бизнес- план.
 - Характерные возможные ошибки при бизнес-планировании.
5. Кто и как может проверять предпринимателя?
6. Как себя вести при проверках
 - Правила взаимодействия сотрудников предприятия с представителями контролирующих органов.
7. Типичные ошибки, приводящие к развалу бизнеса.
8. Куда Вы можете и должны обращаться в случае необходимости.

1.Введение

Опыт развития малого бизнеса в различных странах мира показывает, что открыть свое дело легче, чем закрепиться на рынке и обеспечить устойчивое развитие предприятия.

Среда малого предпринимательства в нашей стране становится все более благоприятной, поэтому для эффективности каждого предприятия решающим фактором будет: что и как делают их руководители. Однако для успешного начала, а тем более развития собственного бизнеса необходимо четко представлять алгоритм своих действий, знать, где и в каких объемах можно получить консультации и помощь для своего развития.

Настоящее методическое пособие поможет вам принять правильное решение. Прежде чем приступить к изучению финансовых и практических аспектов организации собственного дела, еще раз внимательно присмотритесь к себе. Помните, что именно вы станете ключевой фигурой будущего предприятия. Есть ли у вас необходимые качества для управления предприятием, когда оно начнет набирать обороты? Вы будете стремиться

обеспечить более высокий уровень жизни себе и членам своей семьи и получать удовольствие, ощущая себя хозяином своего дела.

2. Как стать предпринимателем?

У Вас есть различные возможности вступить на путь предпринимательской деятельности. Вы можете:

- создать новое предприятие;
- купить уже существующее предприятие;
- стать партнером в фирме;
- создать предприятие на франчайзинговой основе.

Попробовать себя в предпринимательстве с той или иной долей надежды на успех может каждый человек - этой теме посвящены целые книги и нет необходимости их пересказывать.

Далеко не всякий человек, далее обладающий хорошими деловыми качествами, может стать преуспевающим предпринимателем. Истинный предприниматель отличается от чиновника по многим признакам - и прежде всего по личным качествам.

Важнейшее качество бизнесмена - готовность рисковать и брать на себя ответственность, с учетом того, что риск не безрассудное лихачество, а способность предвидеть и просчитывать все возможные варианты .

Предприниматель должен обладать высокими духовными и физическими качествами. Он обязан работать больше, чем его сотрудники. Надо хотеть и уметь переносить повышенные физические нагрузки, работать по 12-16 часов в сутки и считать это совершенно нормальным. Работать, когда остальные спят, путешествуют, обедают, развлекаются.

Еще одно непереносимое качество - способность искать в бизнесе не столько обогащение, сколько желание служить своему делу, стремление к самосовершенству, то есть искать то, что выше денег.

И главное - предприниматель обязан быть оптимистом и всегда верить в конечный успех своего бизнеса.

Собственное дело начинается с изучения потенциальных возможностей вашего бизнеса. Что необходимо, чтобы обеспечить ему Успех?

3. Как выбрать бизнес-идею?

Большинство предпринимателей не обладают необходимой подготовкой для открытия собственного бизнеса. Имея мотивацию, желание и талант, многие не тратят время на то, чтобы необходимым образом разведать и исследовать область бизнеса, в которую они собираются вступить.

Основной вопрос, который ставит перед собой человек, решивший самостоятельно заниматься собственным бизнесом: каким конкретно бизнесом предстоит заняться. Ответ на этот вопрос непросто и зависит от целого ряда обстоятельств. Поэтому однозначно ответить каждому, какой бизнес был бы для него наиболее приемлем, просто невозможно.

В принципе, существует лишь две альтернативы, а именно:

1. придумать что-то самому;
2. реализовать чью-то идею.

Второе происходит гораздо чаще. Можно твердо утверждать, что практически любое успешное предприятие является продуктом уже известной концепции.

Определяя сферу своей будущей деятельности, полезно задать самому себе некоторые вопросы. Вот лишь некоторые из них:

1. Чего я хочу добиться в жизни - материального благополучия, профессионального мастерства, высокого социального положения, получить максимум удовлетворения от любимого дела?
2. Какими финансовыми и другими средствами я располагаю?

Выбирая сферу будущей деятельности важно выбрать подходящий именно Вам бизнес. Предпринимательство имеет свойство затягивать человека, вытесняя развлечения и личную жизнь, поэтому постарайтесь найти такую деятельность, которой Вам будет интересно заниматься.

По возможности, не копируйте чужой бизнес, лучшим вариантом является поиск собственной, уникальной ниши на рынке, иначе вы окажетесь одним из многочисленных бизнесменов на рынке с высочайшей конкуренцией. Созданный же Вами рынок хотя бы первое время будет достаточно свободным. Лучше выбирать вид бизнеса, который недавно зародился, потребители о нем узнали и в данный момент можно прогнозировать большой рост рынка. На растущем рынке всем места хватает и конкуренция не высока. Осмотритесь вокруг себя: каких услуг или товаров не хватает Вам лично? А будет ли этот товар или услуга востребованы другими покупателями?

4. Что должен знать предприниматель?

1. Основы маркетинга.

Ни один предприниматель, начинающий свое дело, не может обойтись без маркетинга, поскольку от эффективности проводимых маркетинговых мероприятий во многом зависит успешное ведение бизнеса. Можно привести немало примеров взлета одних фирм, благодаря продуманной маркетинговому

стратегии и падения других, в результате неудачных действий в области маркетинга или же попросту из-за игнорирования этого важнейшего элемента предпринимательства.

2. Определение круга ваших потенциальных покупателей

Вы должны знать, кто может стать вашим покупателем. В принципе, можно продавать и не зная этого, полагаясь на удачу, но в этом случае вы, вероятно, лишитесь значительной доли прибыли.

Ваши клиенты могут быть представлены только определенной частью рынка в целом. В научной литературе эта часть потребителей называется "сегмент рынка".

Вам необходимо определить свой сегмент рынка и убедиться в том, что ваши товары или услуги способны удовлетворить существующие потребности этого сегмента.

Большинство бизнес-идей можно немного модифицировать, чтобы значительно улучшить их перспективность. Например, канцтоваров может показаться не особенно успешным бизнесом, однако, если удастся разместить торговую точку в Вузе или в здании с большим количеством офисов, то оценка перспектив существенно улучшится.

Итак, бизнес-идея есть. Вам необходимо пройти государственную регистрацию предпринимателя.

Перед началом хозяйственной деятельности, вам необходимо будет открыть счет в банке, а для этого потребуются встать на учет в налоговой инспекции и многочисленных фондах: пенсионном фонде, службе занятости, органах статистики, фонде социального страхования (на случай безработицы, по временной потере трудоспособности), фонд социального страхования от несчастного случая на производстве и профессиональных заболеваний.

3. Предпринимателю необходимо:

1. правильно выбрать организационно-правовую форму;
2. знать нормативно-правовые акты по государственной регистрации своего предприятия;
3. знать, где найти необходимые ресурсы;
4. знать, как правильно использовать собственные финансовые средства.

Собственные средства имеют важные функции:

- Средство безопасности и защищённости от риска. Наличие необходимого минимума собственного капитала обеспечивает уверенность в том, что минимальные потери не приведут к неплатежеспособности или к образованию большого долга и тем самым к банкротству.

- Критерии оценки кредитоспособности. Чем больше Вы вложите собственных финансовых средств и чем выше будет доля собственного капитала в Ваших общих инвестициях, тем лучше будет Ваше положение при переговорах с кредитным учреждением.

5. Умение вести дела без убытков.

- Расчет точки безубыточности

- Затраты на приобретение сырья и материалов.

- Цена изделия. Под определением "цена изделия" понимается цена, по которой изделие реализуется вашим предприятием без учета дальнейших торговых надбавок.

6. Риск неизбежен, но управляем

Под риском мы понимаем возможное понесение ущерба или убытков вследствие занятия каким-либо делом.

Как уменьшить риск в деловых отношениях

Во-первых, прежде чем устанавливать взаимоотношения с новой фирмой-партнером, выясните следующее:

1. *год образования фирмы;*
2. *репутацию среди ее конкурентов*
3. *численность работающих в ней сотрудников;*
4. *размеры основного и оборотного капитала;*
5. *динамику прибыли по годам;*
6. *ее более-менее постоянных партнеров.*

Проверьте, нет ли к этой фирме претензий, исков имущественного характера от других её партнеров.

Кроме этого, выясните: каким образом предполагаемый партнер собирается поставлять вам товары (услуги). Если он заверяет вас, что производит их сам, то убедитесь, есть ли у него производственные и складские помещения. Если он выступает посредником, то установите, заключил ли он договор с поставщиком и надежен ли поставщик.

ПОМНИТЕ!

Во-первых, фиктивные партнеры требуют предоплату и используют для этого целый ряд ухищрений, например: заключают договор с требованием полной или частичной оплаты продукции в виде аванса и одновременно затягивают его исполнение, выдвигают различные надуманные версии о невозможности исполнения договора, при этом, ссылаются на совсем незначительные факторы или просто дают ложную информацию, например о будто бы имевшем место пожаре на своем складе и т.п.; уклоняются от личной

встречи с заказчиком; игнорируют запросы, телеграммы, письма; отказываются даже от самого факта заключения договора.

Во-вторых, на своем предприятии возложите ответственность за подготовку данных, оформление и экспертизу договора или контракта на профессионала, будь он должностным лицом или нанятым по договору.

Оплачивать услуги таких специалистов лучше всего по частям, вначале предоставьте аванс, а окончательный расчет проведите, разумеется, только в случае положительного результата.

В-третьих, нужно оценить возможный риск данной сделки, выявить наиболее уязвимые в ней моменты, и, следовательно, выработать меры защиты ее результатов от возможных срывов. Для этих целей фирме нужен специалист-эксперт по риску. На него целесообразно возложить проведение экспертизы всех капиталоемких решений. Он же, в свою очередь, может привлекать к этой работе как специалистов своей фирмы, так и консультантов со стороны.

В-четвертых, всегда помните золотое правило: никогда не вкладывайте в одну сделку все свои средства или их большую часть, даже если вы уверены в успехе на все сто процентов.

Способы минимизации риска в деловой практике

Главными из них являются:

1. Поиск партнеров среди тех предприятий, которые располагают дополнительной рабочей силой, информацией о состоянии и особенностях рынка, достаточными финансовыми средствами. Конечно, с ними придется разделить часть прибыли в случае успеха;
2. Использование услуг внешних консультантов-экспертов в той узкой области, где риск наиболее вероятен;
3. Ориентация на определенную (довольно узкую) категорию потребителей, охотно воспринимающих нововведения, или на постоянных клиентов. Крупным предприятиям во избежание риска, связанного с разработкой и освоением принципиально новых товаров в условиях крупномасштабного производства, целесообразно осуществлять так называемое "рисковое" финансирование небольших предприятий, занимающихся освоением новинок;
4. Прогноз возможностей риска.: выявить узкие места и источники риска, трезво оценить возможности предприятия (наличие квалифицированной рабочей силы и других ресурсов), разработать альтернативные варианты осуществления программы. При возможности такую работу лучше поручить специалисту-менеджеру по риску;
5. Образование специального резервного фонда для самострахования за счет части своих оборотных средств. Самострахование имеет смысл, когда

стоимость страхуемого имущества относительно невелика по сравнению с имущественными и финансовыми параметрами всего бизнеса и когда вероятность убытков чрезвычайно мала;

б. Передача части риска другим лицам и организациям путем страхования бизнеса и служащих.

Познакомившись с различными видами рисков вы, вероятно, обратили внимание, что один из основных способов избежать негативных, последствий - это расчет, расчет и еще раз – расчет.

Деньги - как их заработать и не потерять

Функции денег:

Найти свое место на рынке - это еще полдела. Надо уметь зарабатывать деньги, как говорится - "делать" их. Умение "делать деньги" является в мировой практике бизнеса лучшей характеристикой делового человека. А можно ли этому научиться? Представьте себе, что не так уж невозможно, как многим из нас кажется на первый взгляд. Надо только усвоить, что тут нет готовых рецептов и предполагается полная предпринимательская свобода, хотя нельзя пренебрегать и некоторыми правилами, которые, ограничивая эту свободу, заставляют вас держаться в рамках поставленной цели.

Приведем десять правил зарабатывания денег, построенных на идеях Герберта Ньютона Кэссона, почерпнутых им из анализа практики делового мира:

Правило 1. Вкладывайте деньги только в то дело, которое вы хорошо знаете, или в тот товар, услугу, в качестве которых абсолютно не сомневаетесь.

Правило 2. Не вкладывайте деньги под давлением. Абсурдно отдавать их в обмен на риск.

Правило 3. Делайте деньги на собственности, а не на планах.

Правило 4. Вкладывайте деньги только в то, что можно перепродать. Не покупайте ни одной вещи лишь потому, что она вам нравится.

Правило 5. Не упускайте любую возможность получить прибыль, ибо в бизнесе главное - прибыль, а не сам процесс.

Правило 6. Покупайте во время понижения, а продавайте вовремя повышения цен.

Правило 7. Держите деньги в обороте.

Правило 8. Занимайте ровно столько, сколько можете вложить в бизнес.

Правило 9. Занимайте для развития, а не для хвастовства.

Правило 10. Осторожно относитесь к тем, кто просит деньги в займы.

Как подобрать персонал (команду)

Прежде чем Вы начнёте поиск сотрудников

Прежде всего, тщательно продумайте, как и какая должна выполняться работа на начальном этапе функционирования предприятия 14 в последующем:

1. Сколько отделов необходимо создать на предприятии?
2. Какие это должны быть отделы?
3. Какая работа должна выполняться в этих отделах?
4. Какое количество персонала Вам потребуется?
5. Какими знаниями должен владеть персонал?
6. Какое необходимо образование?
7. Какие требования Вы предъявляете к личным качествам работников?
8. Каковы физические требования?
9. Планируете ли Вы полную или частичную занятость?

Как составить (разработать) бизнес-план

Для чего используют написание бизнес - планов?

Зачем предприятию нужно планировать свою деятельность? Бизнес-план представляет собой описание бизнеса и среды, в которой он действует, 31 также системы управления, в которой он нуждается для достижения поставленных целей.

В современной практике бизнес-план выполняет четыре функции.

Первая из них связана с возможностью его использования для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности.

Вторая функция — планирование. Она позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы.

Третья функция позволяет привлекать денежные средства — ссуды, кредиты. В современных условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект, однако получить кредит непросто. Главная причина заключается не столько в проблеме высоких процентных ставок, сколько в развившейся практике невозвращения кредитов. В этой ситуации банки принимают целый комплекс мер по обеспечению возврата денежных средств, среди которых следует отметить требования банковских гарантий, реального залога и другие, но решающим фактором при предоставлении кредита является наличие проработанного бизнес-плана.

Четвертая функция позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию. Решение вопроса о предоставлении капитала, ресурсов или технологии возможно лишь при наличии бизнес-плана, отражающего курс развития компании на определенный период времени.

Таким образом, внутрифирменное планирование является неотъемлемой частью любого предприятия, независимо от его размера, функций и направлений деятельности.

Характерные возможные ошибки при бизнес - планировании.

1. *Одной из типичных ошибок при бизнес - планировании является попытка простого переноса стандартной методологии разработки таких документов, без учета целей написания бизнес - плана.* Из непонимания того, что шаблоны не подходят для описания проектов, вытекает следующая ошибка - бездумное копирование взятого у коллег или в книге бизнес-плана. Безусловно, намного легче иметь типовой бизнес-план как образец и составлять на его основе свой.

Не может быть стандартной методологии одинаково хорошо применимой для написания, например, управленческого бизнес -плана запуска завода по выпуску строительных материалов и инвестиционного бизнес - плана для получения кредита на создание маленькой хлебопекарни. Разные виды бизнеса обычно требуют расстановки разных аспектов в различных формах.

В обоих случаях специалисты, взявшиеся за осуществление проектов, могут обратиться в коммерческий банк. Какие конкретные формы в бизнес-планах должны быть заполнены в этих разных случаях? Кто это должен

определить? - Конечно же, сам коммерческий банк. Его специалисты должны потребовать от инициаторов реализации проектов предоставления именно той информации, которая позволяет судить о выгодности для банка подключиться к финансированию данного проекта и оценить все основные факторы риска.

2. *Часто при разработке бизнес - планов руководитель компании полностью перепоручает эту работу стороннему эксперту и специализированной компании.* Надо отметить, что эта ошибка тоже является частой. Конечно, в результате Вы можете получить квалифицированно написанный бизнес план. Возможно, Вы даже сможете получить кредит по этому бизнес - плану. Однако, для руководителя этот бизнес - план будет просто набором цифр и понятий, но не сможет стать руководством к действию.

3. *Часто встречающейся ошибкой, допускаемой разработчиками бизнес-планов, является неправильное понимание того, какие аспекты, отражаемые в подобном документе, являются определяющими.*

Обычно много сил тратится на разработку разделов:

- Финансовый план
- Анализ эффективности реализации проекта

но недостаточно внимания уделяется анализу рынка продукции и обоснованию ее конкурентоспособности. Но если потребность в будущей продукции завышена, а это наблюдается достаточно часто, то ценность поданных показателей становится равной нулю. Эта ошибка часто характерна для бизнес - планов, написанных с использованием специализированных программных продуктов.

4. Внимательно следите за тем, чтобы исходные данные, использованные вами в расчетах, соответствовали данным, указываемым в текстовой части бизнес-плана и таблицах. Инвестор, анализирующий ваш бизнес-план, не может без вашего участия разобраться, какая из двух цифр является верной, и дальнейшее изучение проекта до прояснения истинного положения вещей теряет смысл.

5. Серьезной и распространенной ошибкой следует считать низкое качество проводимых маркетинговых исследований. Будьте точны, аккуратны и последовательны. Принимая решения, основывайтесь на фактах, а не на иллюзиях. Будьте честны перед самими собой и вашими партнерами, и ваши усилия приведут вас к успеху.

6. Одна из наибольших ошибок, которые можно сделать в бизнес-плане, это написать: «У нас нет конкурентов». С точки зрения разработчика это избавляет его от ненужного сбора информации и подчеркивает эксклюзивность

и ценность его разработки. Знающий же, опытный инвестор, несомненно, проигнорирует бизнес-план с таким утверждением, так как: сделает вывод, что вы недостаточно полно изучили все условия вашего бизнеса, или для ваших разработок нет рынка, другими словами, они никому не нужны.

Не бойтесь конкурентов, но, с другой стороны, не позволяйте себе недооценивать их. Сама ситуация, что у вас есть конкуренты, не фатальна. Это естественное состояние бизнеса, и инвестор это отчетливо осознает. Другой вопрос - насколько конкурентоспособной будет разработка.

Поэтому, даже если вы изобрели что-то абсолютно новое, не поленитесь и, как можно менее наукообразно, распишите для инвестора все ее достоинства и продумайте, почему это получилось именно у вас.

7. *Очень распространенный тип намеренных ошибок – когда разработчик сознательно превращает бизнес-план в подобие рекламного проспекта и искажает себестоимость продукции, объем рынка и другие параметры в лучшую сторону в надежде во что бы то ни стало получить инвестиции.* Деньги по такому «псевдо» бизнес-плану получить иногда можно (инвесторы тоже ошибаются), но успешно работать - нет. Ведь деньги придется рано или поздно возвращать.

8. И, наконец, в случае написания инвестиционного бизнес - плана *одной из самых опасных ошибок разработчиков можно назвать непонимание интересов инвестора или кредитора.* Разработчикам необходимо, чтобы инвестор вложил свой капитал в предлагаемый ими проект на приемлемых условиях. При этом разработчикам приходится учитывать, что у инвестора может быть несколько направлений вложения средств и, следовательно, за его привлечение к инвестиционному проекту придется конкурировать. И здесь многое зависит от возможности получения инвестором ясных ответов на свои вопросы. Во многих бизнес-планах бывают хорошо описаны разработки, однако почти не уделено внимание главному - выгодам, которые получит инвестор от вложения средств.

5. Кто и как может проверять предпринимателя?

С развитием рыночных отношений особенно остро встала проблема защиты интересов предпринимателей от несанкционированных проверок со стороны множества контролирующих органов. Чтобы внезапная проверка не повлекла за собой материальных и не материальных убытков и потерь, руководителю компании следует начать подготовку к возможным визитам представителей контролирующих органов заблаговременно, с создания

"кризисного плана" и обучения своих подчиненных основным правилам поведения при проверке.

Чтобы проверки не были шокирующими, к ним надо готовиться. Прежде всего, *необходимо начинать с себя*, в первую очередь сделать все для предотвращения правонарушений в своей деятельности, *навести порядок в хозяйстве в соответствии с действующим законодательством и нормативными актами, регламентирующими предпринимательскую деятельность в конкретной сфере.*

Полезно знать требования Законов Украины «О защите прав потребителей», «О конкуренции...», «О системе налогообложения», «О налоге на добавленную стоимость», «О сборе на обязательное государственное пенсионное страхование»! «О государственной регистрации юридических лиц и физических лиц-предпринимателей», «О разрешительной системе в сфере хозяйственной деятельности», Хозяйственного и Гражданского кодексов Украины.

Необходимо знать положения нормативно-правовых документов, регулирующих отношения в области защиты прав хозяйствующих субъектов и предпринимателей при проведении проверок.

6. Как вести себя при проверках.

Помните: проверяющий тоже человек. Будьте сдержаны, корректны, вежливы, не давайте повода для конфликтов.

Часто в процессе проверки допускается множество ошибок обеими сторонами. При этом проверяющий не всегда может учесть, а иногда и не имеет представления обо всех особенностях своего поведения при проверке.

В связи с этим будьте немногословны, старайтесь не допускать ошибок со своей стороны и внимательно фиксируйте все ошибки проверяющего.

Спокойно демонстрируйте свои правовые знания (это охлаждает пыл многих проверяющих), для чего действуйте по следующему примерному алгоритму.

1. *Проверить личность* прибывших на проведение проверки путем истребования у них для ознакомления служебных удостоверений, подтверждающих их личность.

2. *Требуйте доведения до Вас оснований и повода*, послуживших для проведения проверки в отношении Вас возможности ознакомления с материалами и документами, послужившими основанием для проведения такой проверки.

3. *Попросите заполнить Ваш «Журнал учета проверок».* Если контролер откажется - заполните сами с пометкой: «Проверяющий заполнить отказался».

4. *Постарайтесь привлечь к участию в проводимых действиях адвоката или юриста* в целях квалифицированной защиты Ваших законных прав и интересов. Сам факт присутствия юриста, как показывает практика, послужит сдерживающим фактором и, скорее всего, оградит Вас от неправомерных и необоснованных притязаний со стороны проверяющих.

5. В составляемом проверяющим *протоколе об административном правонарушении собственноручно напишите свое объяснение с возможным обоснованием этого.* В данном случае Вам необходимо знать, что дача объяснения - это Ваше право, но не обязанность, никто не обязан свидетельствовать против себя самого, своего супруга и близких родственников. В этом объяснении Вы можете собственноручно, зафиксировать также Ваше несогласие с действиями проверяющего и перечислить их неправомерные действия.

6. *Воздержитесь от подписывания акта проверки, протокола о административном правонарушении, протокола об изъятии и других каких-либо документов,* предлагаемых Вам проверяющими для подписи, без получения соответствующей консультации у *Вашего адвоката или юриста.* В отсутствие такой возможности, для предотвращения конфликта подпишите документ с возможными пометками: «Под нажимом», «Без права подписи (продавец)», «Не согласен». - или иными формулировками исходя из обстановки.

7. *При изъятии у Вас каких-либо документов или вещей потребуйте от них составления соответствующего протокола изъятия,* в котором требуйте перечислить все изъятые. *Требуйте предоставления Вам копии* этого протокола изъятия.

8. *При необходимости* фиксирования тех или иных действий (Ваших или проверяющих) *делайте замечания в акте проверки, протокол е об административном правонарушении и протоколе изъятия.* В противном случае в дальнейшем будет трудно доказать, что эти действия происходили в действительности.

9. Ссылайтесь на Ваши права, предусмотренные ч.ІІ. ст.42 Конституции Украины.

10. При составлении акта проверки, протокола об административном правонарушении, требуйте предоставления Вам копии данных документов с копиями приложений к ним.

11. *Если в нарушение Ваших прав Ваши замечания не вносятся в акт проверки, протокол об административном правонарушении, протокол об изъятии, то делайте замечания в любом другом документе, который Вам предлагается подписать.*

12. Если нарушения, допущенные проверяющими, не были занесены в акт проверки, протокол об административном правонарушении, протокол изъятия, *составляйте в 2-х экземплярах свой собственный акт о нарушении. В этом акте укажите время и место его составления, кем он составлен и подписан, изложите факты допущенных нарушений и факт отказа внести запись об этих нарушениях в вышеперечисленные документы. Если проверяющие не подписывают этот акт, это тоже в нем отразите. Пусть в данном акте подпишутся Ваши работники, присутствующие при проведении проверки, Второй экземпляр этого акта оставьте у себя. Отказ в приобщении этого акта к материалам проверки, равно как и отказ зафиксировать те или иные факты в документах, составляемых проверяющими, необходимо обжаловать.*

13. Если Вы предполагаете, что действия проверяющих незаконны, но не знаете, как это сформулировать, или не знаете, в чем конкретно заключается их нарушение, то все равно напишите в акте проверки, протоколе об административном правонарушении, протоколе изъятия, или потребуйте записать, что Вы де согласны с действиями: проверяющих. В дальнейшем можно отказаться от презентаций или их уточнить.

14. *Во время проверки дайте понять, что информация о нарушениях проверяющих может попасть в органы прокуратуры \$ в СМИ.*

15. *Требуйте фиксирования результатов проверки в Вашем журнале учета мероприятий по контролю. В случае отказа проверяющих совершить соответствующую запись в данном журнал зафиксируйте сами необходимые сведения в нем с указанием этого отказа.*

Правила взаимодействия сотрудников предприятия с представителями контролирующих органов.

"Хочешь мира - готовься к войне", - гласит народная мудрость

Специалисты у утверждают что результаты проверки во многом зависят от того, насколько фирма готова к приходу комиссии с проверкой.

Предварительно должна быть сделана подшивка необходимых нормативных актов, заведен журнал регистраций проверок.

Лучше, если поведение персонала будет регламентировано внутренней инструкцией повседневного соблюдения мер безопасности:

- сотрудники должны иметь на столах минимум бумаг;
- двери рабочих помещений в отсутствие персонала должны быть закрыты;
- посторонние обязаны передвигаться по территории предприятия только в сопровождении работников предприятия.

Что касается проводимой проверки, то сотрудникам надо знать, что каждый из них при обращении к нему проверяющих имеет право проверить удостоверение представителя инспектирующего органа.

Сотрудникам фирмы, непосредственно не задействованным в проверках не рекомендуется:

- что-либо показывать или объяснять проверяющим;
- отвечать на вопросы, касающиеся деятельности фирмы, ее руководства и персонала;
- сообщать местонахождение руководства, их домашние и мобильные телефоны и т.п.;
- выполнять указания проверяющих: открывать комнаты, сейфы и т.п.

Взаимодействие директора предприятия с представителями контролирующих органов.

Если у руководителя нет сомнений в том, что цель визита представителей контролирующих органов - плановая проверка, немаловажно установить положительный психологический контакт с проверяющими. Созданию доброжелательной атмосферы способствуют:

- обращение к собеседнику по имени-отчеству;
- демонстрация позитивного настроения и открытости (если в работе предприятия есть небольшие недостатки, иногда легче признать их, сделав это в контекстах «кто же из нас безгрешен», «мы знаем о недочетах и над этим работаем», и постараться конструктивно договориться об определении временного периода на их исправление);
- совместные действия (чайная церемония или коллективный обход офиса);
- нахождение чего-то общего (использование приемов "землячество", "родственные души");
- юмор.

Обязательно требуйте (в вежливой форме) у руководителя комиссии конкретного изложения сути претензий. Получив удовлетворяющий вас ответ, обеспечьте доступ контролеров исключительно к той документации и в те помещения, которые непосредственно относятся к цели проверки, заявленной в предписании об ее проведении. Не допускайте неформального общения сотрудников вашей фирмы с визитерами.

Осуществление всех контактов с представителями контролирующих органов целесообразно вести при включенном диктофоне. Однако о наличии записывающего устройства вы должны предупредить собеседника и проводить запись с его согласия.

Директору фирмы не рекомендуется держать на предприятии неоправданно большое количество документов. А при ознакомлении проверяющих лиц со сведениями, составляющими коммерческую тайну и конфиденциальную информацию предприятия, потребуйте у них подписание соответствующего документа о неразглашении таковой. Об этом необходимо сделать соответствующую отметку в итоговом акте, протоколе.

7. Типичные ошибки, приводящие к развалу бизнеса.

Статистика показывает, что главная причина неудач - это ограниченность предпринимателя. Сюда, в порядке убывания значимости, входят: недостаточная квалификация для начала бизнеса, недостаток опыта в работе, недостаток умений, несбалансированный опыт. Данные причины приводят к возникновению других, более специфичных проблем. Попробуем далее классифицировать возможные ошибки:

1. *Небрежность в самооценке.* Неспособность дать самооценку своим сильным и слабым сторонам, потребностям и стремлениям - наиболее общая ошибка. Данная методичка поможет Вам оценить себя.

2. *Небрежность в постановке целей.* Не поставлены цели и задач, а если и поставлены, то они неэффективны, потому что нечетко сформулированы или нереальны. Подготовка бизнес-плана - неотъемлемая часть постановки целей. Кроме того, цели надо пересматривать, исходя из реального хода событий. План есть план, но могут возникать разного рода неожиданности и необходимо проводить пересмотр целей, которые должны быть выполнены реально.

3. *Небрежность в предвидении обстоятельств.* Излишний оптимизм может серьезно уменьшить ваши способности к предвидению обстоятельств и планированию действий по их преодолению.

4. *Небрежность при проведении контроля.* Негбрежность при установке контрольных точек и дат и их проверки или полное игнорирование

таких действий могут привести к появлению неожиданных проблем в бизнесе. Периодический пересмотр делает вас чувствительным к потребности проведения переоценки. Пересмотр целей, которых вы достигли, может дать вам важное чувство завершенности и стимул для продолжения деятельности.

5. *Недостаток обязательств.* Личные обязательства играют важную роль в успехе любого бизнес-плана. Они заставляют планировать методы достижения цели во всех подробностях. Но пока люди, которые составляют бизнес-план, не будут обременены обязательствами по его выполнению, бизнес будет терпеть неудачи. Поэтому внимательно выбирайте партнеров и консультантов. Они должны быть кровно заинтересованы в успехе вашего предприятия. Коллективная поддержка появляется тогда, когда цели установлены сообща.

6. *Неспособность учиться на ошибках.* В таком случае ошибки повторяются и многие из них становятся причиной разочарований (Ничего у меня не получается!) или финансового краха.

7. *Неспособность найти достойный капитал.* Неверная оценка необходимого капитала - распространенная ошибка. Владельцы обычно переоценивают величину годового дохода и недооценивают расходы и количество времени, необходимые для поднятия бизнеса на ноги. Бизнесу уже просто не хватает денег еще до того, как он сам в состоянии дать доход. Неотъемлемая часть этой проблемы - недостаток вспомогательного капитала для оперирования с непредвиденными обстоятельствами.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З РОЗРОБКИ БІЗНЕС ПЛАНІВ

Затверджено Наказом Міністерства економіки України від 6 вересня 2006 р. N 290

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств підготовлено з метою забезпечення однозначного підходу до розроблення бізнес-планів підприємствами.

Методичні рекомендації узагальнюють світовий та вітчизняний досвід розроблення бізнес-плану підприємств як основи їх інвестиційного розвитку. Вони призначені для надання методичної допомоги підприємствам при складанні річних та довгострокових планів їх розвитку.

1.2. Розроблення бізнес-плану підприємства здійснюється в декілька етапів:

- підготовчий;
- розроблення бізнес-плану;
- реалізація бізнес-плану.

1.2.1. Головним елементом на підготовчому етапі є формування перспективної бізнес-ідеї, яка являє собою ідею виробництва нової продукції (надання нових послуг, виконання робіт), впровадження нового технічного, організаційного або економічного рішення тощо.

На цьому етапі підприємство здійснює збирання та аналіз інформації про продукцію (послуги), визначає основні напрями та тенденції розвитку галузі, формулює бізнес-ідею (концепцію розвитку виробництва) та здійснює її попередню техніко-економічну оцінку.

1.2.2. На підставі аналізу технічної можливості підприємства, відгуків покупців, результатів випуску такої ж або аналогічної продукції ; конкурентами, пропозицій працівників підрозділу маркетингу, результатів науково-дослідних та..дослідно-конструкторських робіт, підприємство обґрунтовує перспективність бізнес-ідеї.

У разі прийняття позитивного рішення стосовно впровадження бізнес-ідеї підприємство здійснює розроблення бізнес-плану. Формується група розробників бізнес-плану, визначається система організаційного та фінансового забезпечення бізнес-планування.

1.2.3. На етапі реалізації бізнес-плану визначаються та виконуються завдання як на підприємстві, так і за його межами, серед яких основними є: формування потрібних для реалізації бізнес-плану практичних завдань, їх логічної послідовності та графіка виконання; визначення необхідних ресурсів для виконання кожного завдання; розроблення кошторису реалізації і потоків ресурсів, що забезпечують фінансування протягом усього часу реалізації

бізнес-плану; здійснення практичних завдань, контроль показників його реалізації та корегування в разі необхідності завдань і розрахунків, зроблених під час складання бізнес-плану.

2. СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПЛАНУ ТА ЙОГО РОЗРОБЛЕННЯ

2.1. Бізнес-план підприємства складається з таких основних розділів:

- резюме;
- характеристика підприємства;
- характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством;
- дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг);
- характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги;
- план маркетингової діяльності;
- план виробничої діяльності підприємства;
- організаційний план;
- план охорони навколишнього середовища;
- фінансовий план та програма інвестицій;
- аналіз потенційних ризиків;
- бюджетна та економічна ефективність інвестиційного бізнес-плану;
- соціально-економічні наслідки реалізації інвестиційного бізнес-плану.

2.1.1. Резюме

Резюме - це розділ документа, що містить основні положення всього бізнес-плану, який складається обсягом із декількох: сторінок. На підставі резюме можна робити висновок про весь проект бізнес-плану підприємства, тому дуже необхідно зазначити в резюме коротку, ясну і важливу інформацію про проект. Резюме має містити мінімум спеціальних термінів, повинно відповідати на основні питання: мета інвестиційного проекту, загальна характеристика фірми, необхідні інвестиції та ресурси, вигоди для підприємства та держави від реалізації проекту, спів інвестори, гарантії та засоби контролю за реалізацією проекту, а також коротко: обсяг продаж, витрати, прибуток, термін окупності вкладень, ризики.

Усі наступні пункти бізнес-плану розшифровують інформацію з резюме і доводять правильність розрахунків.

2.1.2. Характеристика підприємства

Наводяться повна і скорочена назви підприємства, його юридична адреса, код за загальним класифікатором підприємств і організацій номер і дата державної реєстрації (перереєстрації), повна назва та юридична адреса об'єднання (асоціації, концерну тощо), до складу якого входить підприємство, форма власності та правовий статус, перелік засновників та розміру їх часток у статутному капіталі.

Надається інформація про дані щодо основних подій, які можуть мати значення для проекту розвитку підприємства (зміна власників підприємства, зміна видів діяльності* поглинання інших організацій (установ) та ін.).

Зазначається схема та опис організаційної структури управління підприємством та дані про зв'язки між його окремими підрозділами.

Надається інформація про:

сферу діяльності, сектор ринку, в якому працює підприємство, його спеціалізацію, перелік основних видів продукції та послуг, зазначаються обсяги виробництва, наводиться опис земельної ділянки та виробничих площ, а також загальні висновки щодо стану підприємства; майновий стан підприємства, відомості про незавершене будівництво, оцінку рівня використання виробничих потужностей, площ та інших споруд, а також можливості їх розширення; організацію виробничого процесу на підприємстві, наявність та стан необхідного обладнання, відповідність, технологій, що використовуються, сучасним вимогам, а також загальні висновки щодо стану підприємства; цілі та стратегію розвитку підприємства, конкурентні переваги та недоліки (у сферах управління, маркетингу, виробництва, науково-дослідної діяльності, фінансів, кадрів тощо).

2.1.3. Характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством

У цьому розділі наводиться спеціалізація підприємства, прогнозне і фактичне виробництво та реалізація підприємством товарів, робіт, послуг (у натуральних та вартісних показниках) за звітний рік, структура існуючих витрат підприємства та собівартість щодо кожного виду продукції, система закупівлі сировини, енергопостачання, забезпеченість матеріальними ресурсами, диверсифікація виробництва тощо.

2.1.4. Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг)

2.1.4.1. У розділі зазначається сучасне становище підприємства на ринках збуту та пропозиції щодо його поліпшення, пропозиції щодо сервісного обслуговування реалізованої продукції.

Надається характеристика основних і допоміжних ринків та їхніх сегментів, на яких працює підприємство, їхні розміри, найважливіші тенденції та прогнозні зміни. Крім того, відображаються засоби комунікації, орієнтири для цін і валового прибутку, цикл покупок.

Характеристика ринків та їх сегментів повинна містити інформацію про найменування ринку і його сегментів, відомості про підприємства-виробники, що працюють на даному ринку, про кількість споживачів, про обсяги, що приходяться на окремих споживачів, про географічну концентрацію споживачів, про попит на продукцію й зміни на нього.

Крім того, повідомляється про ємність ринку як максимально можливого обсягу збуту даної продукції. Ємність ринку визначається обсягом (у фізичних одиницях або вартісному вираженні) проданих на ньому товарів протягом року. При оцінці ємності беруть до уваги національне виробництво, до якого додають обсяг імпорту даної продукції й віднімають обсяг її експорту.

Надається характеристика розміру ринку збуту продукції. Якщо сфера збуту охоплює територію області, району, міста, то це місцевий товарний ринок, якщо всю національну територію, то це «риннок країни».

Опис проникнення на ринок містить у собі інформацію про принципи такого проникнення і становище підприємства на дачному ринку (стійке - нестійке).

2.1.4.2. При описі цін і валового прибутку підприємство вказує як ціни, що існують на ринку даної продукції (послуг), так і прогнозовану ціну на свою продукцію. При цьому враховується, що ціна товару значно впливає на обсяг продаж та грошовий дохід.

Основу будь-якої політики в області цін становлять структура витрат виробництва та насиченість ринку для даного товару. З погляду виробника найкраща ціна на його товар - це ціна, що приносить максимальний дохід.

У розділі фінансового оздоровлення в бізнес-плані варто проводити аналіз ціноутворення товару, використовуючи при цьому планований обсяг продаж таким чином, щоб можна було визначити дохід від продажу. Даний аналіз повинен ураховувати різні альтернативні варіанти.

Якщо по оцінках виробничі витрати в перші періоди (місяці, роки) виробництва або навіть протягом більш тривалого періоду будуть непомірно високими та повне перенесення цих витрат на ціну товару вплине на обсяг продаж, то необхідно ретельно вивчити ймовірні наслідки. У таких випадках іноді може виявитися неможливим установити таку первісну ціну на товар, що покрила би всі виробничі витрати й забезпечила би достатній розмір прибутку. У багатьох випадках, особливо при тривалому періоді освоєння, призначення ціни на товар повинне бути в такий спосіб пристосовано до кон'юнктури ринку, щоб на якийсь час ціна включала лише змінні або змінні витрати плюс частина постійних витрат.

Для нового товару ринки доводиться іноді завойовувати шляхом установлення на першому етапі більш низьких цін. Через наявність на ринку товару - замітника, що має низьку ціну, або через конкуренцію для такого ж товару.

У всіх цих випадках може скластися період часу, коли ціна товару не забезпечує одержання прибутку й навіть не покриває сукупні виробничі

витрати. Однак така ціна на товар повинна встановлюватися лише на певний час.

Планування ціни товару необхідно також розглядати в рамках установаження монополії або олігополії. Для цих випадків необхідно оцінити наслідки встановлення надмірно високих цін. Незважаючи на той факт, що існує різний контроль над виробничою діяльністю, нові проекти неминуче тягнуться до виробничих секторів, що приносять високі прибутки, за винятком таких виробництв, для яких неможливо придбати технологію. У тих випадках, коли над виробничою діяльністю здійснюється контроль; утворення монополій або олігополій не допускається або ж вони швидко припиняють своє існування.

2.1.4.3. Опис циклу збуту продукції потенційним споживачам містить у собі інформацію про інтервал між реалізацією, а також про періоди максимального й мінімального обсягів продажу.

2.1.4.4. Дається висновок про тип ринку даної продукції. Виділяють 4 типи ринків:

- ринок чистої конкуренції;
- ринок монополістичної конкуренції;
- олігополістичний ринок;
- ринок чистої монополії.

Ринок чистої конкуренції складається з безлічі продавців і покупців схожої товарної групи. При цьому жоден окремих покупець або продавець не робить великого впливу на рівень поточних ринкових цін товару.

Ринок монополістичної конкуренції складається з безлічі покупців і продавців, що укладають угоди не по єдиній ринковій ціні, а в широкому діапазоні цін. Наявність діапазону цін пояснюється здатністю продавців запропонувати покупцям різні варіанти товару, що відрізняються один від одного якістю, властивостями, зовнішнім оформленням.

Олігополістичний ринок складаються з невеликого числа продавців, досить чутливий до політики ціноутворення й маркетингових стратегій один одного. Невелика кількість продавців пояснюється тим, що новим претендентам важко проникнути на цей ринок,

При чистій монополії на ринку всього один продавець. Це може бути державна організація, приватна регульована монополія або приватна нерегульована монополія.

2.1.4.5. Наводиться також інформація про законодавчі обмеження по проникненню на ринок (податкові, митні заборони; необхідність наявності ліцензії і т. п.), установаженню ціни на продукцію (державне регулювання ціноутворення).

2.1.5. Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги.

2.1.5.1. У розділі надається інформація про ситуацію у сфері економічної діяльності, в якій планується реалізувати проект щодо основних аспектів стану сфери, що пов'язана з проектом розвитку підприємства (економічний стан та перспективи розвитку, ситуація з енергоресурсами, існуючий стан з сировиною та матеріалами, а також джерелами їх постачання, стан та тенденції розвитку технології, розвиток ринку капіталу, соціальний розвиток та зміни ситуації щодо зайнятості, екологія, ситуація у сфері законодавства та інше).

Характеризується конкурентне середовище, наявність компаній-монополістів або таких, що займають домінуючу позицію в сфері, сегментація (розподіл) ринку між конкурентами підприємства.

Наводиться інформація щодо підприємств, які виробляють аналогічну продукцію (послуги) та здійснюють її збут на тих же самих ринках, що й підприємство, надається загальна характеристика якісних і кількісних показників виробленої продукції, особливості продукції (послуг) підприємства та пропозиції щодо підвищення її конкурентоспроможності.

2.1.5.2.. Після визначення головних конкурентів підприємство аналізує їхні та свої сильні і слабкі сторони, як правило, з використанням даних SWOT - аналізу .

При здійсненні порівняльного аналізу сильних і слабких сторін необхідно приділити увагу тим характеристикам, показникам, які найбільш важливі з точки зору покупців. Серед таких критеріїв, що необхідно враховувати при оцінці сильних і слабких сторін підприємства і його конкурентів, слід визначити такі як монополія на певну технологію виробництва, рівень якості та цін, можливості сервісного обслуговування, гнучкість при виконанні спеціальних побажань покупців, швидкість поставки товару і виконання замовлення, надійність поставки визначеного обсягу товару і у потрібні терміни, кваліфікація співробітників; що працюють безпосередньо з покупцями тощо.

Кожен критерій оцінюється від 0 (найбільш слабкі позиції на ринку) до 5 (домінуючі позиції на ринку) балів, як для підприємства, так і для його основних конкурентів.

Для проведення експертної оцінки визначених критеріїв підприємство формує групу із найбільш кваліфікованих фахівців та залучає зовнішніх консультантів.

2.1.5.3. Важливим підсумком цього розділу бізнес-плану являється визначення найбільш конкурентоспроможного товару на даному ринку, який

можливо вибрати в якості зразка для порівняння при оцінці конкурентоспроможності продукції (послуг) підприємства.

Конкурентоспроможність товару може бути оцінена наступним співвідношенням:

$$K = \frac{P}{C} \rightarrow \max$$

де К - коефіцієнт конкурентоспроможності товару;

Р - корисний ефект,товару;

С - затрати на придбання та використання товару.

Для кількісної оцінки конкурентоспроможності товару підприємства необхідно вибрати найбільш конкурентоспроможний товар на ринку в якості зразка для порівняння і визначення конкурентоспроможності товару підприємства, визначити параметри для порівняння обох товарів та здійснити розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару підприємства, які є визначальним фактором конкурентоспроможності підприємства.

2.1.6. План маркетингової діяльності

2.1.6.1. У розділі наводяться відомості про наявні на підприємстві маркетингові служби, подаються схема та характеристика існуючих каналів збуту продукції, засобів реклами, ціноутворення.

Представляються відомості про діяльність підприємства щодо просування виробленої продукції на ринки збуту (наприклад, безкоштовні зразки тощо), використання торговельних знаків, організації продажу продукції (транспортного обслуговування покупців, механізму розрахунків за придбану продукцію), експортної діяльності підприємства з визначенням існуючих і запланованих контрактів та грошових надходжень.

2.1.6.2. Описується стратегія маркетингу, що полягає в приведенні можливостей підприємства у відповідність із ситуацією на ринку. Відповідно до цього підприємство докладно характеризує наступні положення: стратегія проникнення на ринок, стратегія розвитку підприємства, капали розподілу продукції, комунікації.

У стратегії проникнення на ринок підприємство описує послідовність своїх дій по: проникненню на новий ринок, введенню нового товару на старий ринок, проникненню з товаром ринкової новизни на нові сегменти ринку.

2.1.6.3. У плані фінансового оздоровлення підприємство повідомляє, хто виконує перераховані вище функції із вказівкою їхніх реквізитів; і збутової

мережі (склади, магазини, їхнє місцезнаходження і ємність), а також приводить схеми каналів розподілу на зразок нижченаведених:

- виробник - споживач;
- виробник - роздрібний торговець - споживач;
- виробник - оптовий торговець - роздрібний торговець - споживач;
- виробник - оптовий торговець - дрібнооптовий торговець - роздрібний торговець - споживач.

2.1.6.4. Наводяться характеристики постачальників сировини на підприємство із зазначенням її якості, кількості, ритмічності надходження за регіонами та пропозиції покупця щодо вдосконалення існуючої системи постачання сировини на підприємство, можливостей заміни сировини (низька якість, висока монопольна ціна).

Подаються пропозиції щодо вдосконалення каналів збуту і розширення кола споживачів товарів (послуг), засобів реклами, ціноутворення, обґрунтування потреби в таких товарах (послугах) та їх конкурентоспроможність.

Здійснюється аналіз основних факторів, що впливають на маркетингове середовище.

Представляється програма продаж (надання) продукції (послуг) по кварталах та роках.

У цьому розділі визначається також цінова політика підприємства, яка має забезпечити підприємству Збереження позицій на ринку або проникнення на нього при ефективних показниках

діяльності. Ціни мають забезпечити збут продукції, максимізацію прибутку, утримання позицій на ринку.

2.1.7. План виробничої діяльності підприємства

2.1.7.1. Наводяться відомості щодо виробничого процесу на підприємстві, відповідності діючих технологій сучасним вимогам, машини та обладнання з зазначенням кількості і терміну роботи.

Подаються схеми виробничих потоків. Також даються пропозиції щодо оновлення машин та обладнання, вдосконалення виробничого процесу на підприємстві на основі прогресивної техніки та технології.

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

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

Виходячи із потреб ринку в обсягах продукції, визначаються і необхідні виробничі потужності та їх приріст

Примітка.

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

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

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

2.1.7.2. Обсяг реалізації продукції на визначену потребу ринку визначається шляхом маркетингових досліджень з метою прогнозування ціни продукції, попит на яку забезпечується збільшенням потужностей підприємства.

Розрахунок обсягу реалізації здійснюється виходячи із кількості продукції, що випускатиметься, та ціни, яка визначається попитом на цю продукцію.

Потреба в матеріальних ресурсах здійснюється Методом прямого обрахунку в натуральному і вартісному виразі по видах ресурсів з урахуванням індексу цін.

Розмір виробничих запасів розраховується виходячи із середнього його значення протягом року, що визначається в днях як середньодобове споживання і розраховується як перехідний запас на кінець року.

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

При розрахунку чисельності проводяться спочатку орієнтовні розрахунки з урахуванням фонду робочого часу и виконання норм продуктивності.

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

Фонд заробітної плати визначається як добуток доходів по всіх видах діяльності підприємства на прийнятий 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, подяки* установлюється розрахунок чисельності персоналу.

2.1.7.5. Кошторис витрат на випуск продукції являє собою розрахунок витрат по калькуляційних статтях окремо по видах продукції, робіт, послуг (на кінцевий продукт). Калькуляція витрат може здійснюватися укрупнено виходячи із прийнятих на підприємстві норм витрат на одиницю виробленої продукції, або шляхом прямої калькуляції розрахунків виходячи з норм ресурсів

2.1.7.6. На етапі розроблення виробничої програми розраховується потреба в первісних інвестиціях з урахуванням виробничої програми проекту в цілому, визначаються напрямки, по яким потрібні вкладення коштів і величина потреби в додаткових інвестиціях.

2.1.8. Організаційний план

У цьому розділі наводиться інформація щодо існуючої виробничо-технологічної структури підприємства, пропозиції щодо її вдосконалення та управління окремими інвестиційними проектами, функції ключових підрозділів, організація координації і взаємодії служб і підрозділів підприємства, оцінка відповідності організаційної структури управління цілям і стратегії розвитку підприємства, забезпеченості підприємства робочою силою, структури кадрів, кваліфікації робітників.

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.

Визначається перелік заходів щодо реалізації інвестиційного бізнес-плану, з визначенням виконавців та термінів виконання.

2.1.9. План охорони навколишнього середовища

Наводиться інформація про стан навколишнього середовища, існуючі проблеми, першочерговість їх вирішення, джерела фінансування проведення природоохоронних заходів з визначенням термінів виконання.

Вказується на відповідність бізнес-плану вимогам законодавчих актів та інших нормативних документів щодо допустимого негативного впливу на оточуюче середовище. При перевищенні допустимих норм такого впливу визначаються шляхи його зменшення.

Вказуються наявні очисні споруди, їх стан та потреба в додаткових заходах щодо охорони навколишнього середовища, окремих його складових (повітря, води, лісових та інших ресурсів), утилізації відходів виробництва,

пакувальних матеріалів; очистки промислових стоків і скидів; рекультивації земель тощо.

Аналізуються можливі екологічні наслідки проекту та визначаються витрати, пов'язані з виконанням природоохоронних заходів.

2.1.10. Фінансовий план та програма інвестицій

2.1.10.1. Наводиться обґрунтування інвестиційних вкладень у підприємство та джерела їх отримання (залучення кредитів, акціонерний чи пайовий капітал тощо), прогнозні показники балансу підприємства, прогноз прибутку та збитку (на три роки), додаються баланс підприємства, звіт про фінансові результати та їх використання, звіт про фінансово-майновий стан підприємства за останній звітний рік.

Вихідні дані для розрахунку фінансового плану формуються на основі таких розділів:

2.1.4. Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг);

2.1.5. Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги;

2.1.6. План маркетингової діяльності;

2.1.7. План виробничої діяльності підприємства.

На основі зазначених розділів у фінансовому плані здійснюється прогнозування фінансових результатів

Виручка від реалізації продукції визначається на основі прогнозних обсягів продажів до роках і прогнозних цінах на одиницю продукції.

Прогнозування обсягів реалізації враховує результати маркетингових досліджень - розглядається очікуваний щорічний приріст виробництва продукції, а також можливості підприємства, тобто виробничі потужності. Оцінка приросту виробництва продукції повинна виходити з аналізу перспектив розвитку галузі й ретроспективних тенденцій розвитку підприємства.

Оцінка щорічного росту цін на продукцію підприємства ґрунтується на макроекономічних і галузевих дослідженнях, а також на даних про ріст цін у макроекономічних та галузевих дослідженнях, а також на даних про ріст цін за минулі роки (для прогнозних розрахунків використовуються дані Держкомстату).

2.1.10.2. Шляхом зіставлення розрахованої на проект потреби в додаткових інвестиціях і джерел фінансуванні (покриття) цієї потреби визначається розмір необхідних додаткових фінансових ресурсів

Як джерела фінансування розглядаються:

акціонерний капітал - якщо передбачається збільшення акціонерного капіталу протягом періоду реалізації проекту інвестиційного розвитку підприємства (n років);

залучений капітал - якщо передбачається використання довгострокових кредитів і позик, короткострокових кредитів і позик (за винятком коштів державної фінансової підтримки); інші джерела фінансування.

2.1.10.3. На основі виробничої програми, розрахованої в складі прогнозу фінансових результатів діяльності, формується модель дисконтованих грошових потоків. При цьому загальний результат від інвестицій розраховується як сума дисконтованих грошових потоків кожного року реалізації даного проекту розвитку підприємства й поточної (дисконтованої) вартості залишкової вартості за межами планованого періоду (n років).

Зіставлення розміру вкладених коштів і прогнозованих від даного вкладення результатів здійснюється за допомогою спеціальних методів й інструментів, що включають: дисконтування й нарахування складних відсотків, розрахунок показників чистої приведеної вартості проекту й внутрішньої норми доходу (внутрішнього граничного рівня доходності), динамічного (дисконтного) строку окупності проекту. Побудова моделі грошових потоків базується на застосуванні техніки дисконтованих грошових потоків.

При оцінці ефективності вкладень у функціонуюче підприємство варто враховувати, що одержувані грошові потоки є результатом функціонування усіх раніше вкладених інвестиційних ресурсів, величина яких визначається по балансу підприємства на останню звітну дату.

Грошовий потік від поточної господарської (інвестиційної, фінансової) діяльності являє собою суму надлишку (нестатку) коштів, отриманих у результаті зіставлення надходжень і відрахувань коштів у процесі операційної (інвестиційної, фінансової) діяльності. У спрощеному варіанті розрахунку потоку грошових надходжень економічні вигоди відображаються у звітності про фінансові результати діяльності підприємства і складаються із прибутку, зменшеного на суму податку, плюс амортизаційні відрахування і крім того потрібні корегування на зміни деяких рахунків (дебіторської заборгованості, кредиторської заборгованості, запасів, основних коштів).

Зазначається мета інвестування та його обсяги з визначенням джерелі (видатки державного бюджету, амортизаційні відрахування, кошти на податкові пільги, цільові надбавки до тарифів з метою будівництва окремих об'єктів, кредити банків, фінансовий лізинг, власні кошти підприємств, залучені інвестиції та інше).

Вказуються напрями інвестування (капітальне будівництво, придбання основних засобів, придбання інших необоротних активів, придбання нематеріальних активів, модернізація, модифікація (добудова, реконструкція основних засобів).

Представляються інвестиційні проекти, що реалізуватимуться у прогнозованому періоді, здійснюється прогноз грошових потоків по них.

2.1.11. Аналіз потенційних ризиків

2.1.11.1. Аналіз потенційних ризиків дозволяє прийняти рішення щодо реалізації бізнес-плану підприємства з урахуванням багатьох факторів: політичних, соціальних, технологічних, економічних, ринкових. При прийнятті рішення про доцільність бізнес-плану всі ці фактори необхідно врахувати у формі передбачуваного ризику.

Для запобігання ризикам необхідно їх ідентифікувати, оцінити, вибрати методи та інструменти, які дозволять запобігти їх появі, або ж їх контролювати.

2.1.11.2. Одна з основних цілей підготовки бізнес-плану до реалізації полягає у розподілі ризиків між тими учасниками бізнес-плану, що знаходяться у найкращій позиції, щоб узяти на себе той чи інший ризик, або спромогтися його максимально знизити. Основними факторами ризику, які зустрічаються найчастіше і можуть впливати на кінцеві результати бізнес-плану є:

Ризики, що відносяться до загальної соціально-економічної ситуації:
 політична нестабільність;
 існуюча та майбутня правова база для інвестицій;
 перспективи економічного розвитку в цілому;
 фінансова нестабільність (можливі зміни в оподаткуванні, інфляція тощо);
 неконвертованість національної валюти.

Виробничі ризики:
 підвищення поточних витрат;
 зрив графіка поставок сировини, матеріалів, технологічного устаткування, паливно-енергетичних ресурсів;
 нові вимоги по екології;
 нестача трудових ресурсів;
 зміна умов транспортування.

Ринкові ризики:
 зміна попиту на продукцію;
 втрата позицій на ринку;
 зміна якісних ознак продукції;
 поява конкуруючої продукції;
 несвоєчасність виходу на ринок.

2.1.11.3. Після проведення аналізу ризиків та їх виявлення потрібно розробити конкретні заходи, які дозволять або зовсім позбутись, або значно зменшити негативний вплив кожного фактору ризику на кінцеві наслідки впровадження проекту розвитку підприємства.

Даний розділ повинен містити в собі аналіз ступеню всіх можливих для проекту ризиків. У цьому аналізі слід пояснити, чому цей ризик є важливим для проекту, показати ступінь можливого підвищення цього ризику та міри, за допомогою яких вдасться його зменшити,

Наводяться відомості щодо оцінки можливих ризиків, джерел та заходів їх запобігання, можливого страхування.

5. ЗАКРІПЛЕННЯ: ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ

5.1. Тести – відповіді (маркетинг)

Пакет для закріплення

Практична діяльність маркетингу має значний вплив на людей — чи то покупців, чи пересічних громадян. Маркетинг прагне досягти максимально можливого споживання товарів і послуг через задоволення покупців, надаючи їм максимально широкий вибір і підвищення якості життя.

Саме до компетенції маркетингу входить своєчасне створення нових товарів і просування їх на тих ринках, де можна досягти максимального комерційного успіху. Саме тому маркетинг як сукупність сформованих методів вивчення ринків, крім іншого, ще й спрямовує свої зусилля на створення ефективних каналів збуту та проведення комплексних рекламних кампаній.

Одним із завдань маркетингу є забезпечення формування попиту та стимулювання збуту шляхом комбінації реклами, особистих продажів, "public relations", а також інших матеріальних стимулів.

Слово «реклама» походить від французького "reclame" — виголошую. Власне реклама, якщо говорити простою мовою, служить для того, щоб повідомити різними способами (іноді всіма можливими) про нові товари або послуги та їх споживчі властивості, вона спрямована на потенційного споживача, оплачується спонсором і служить для просування його продукції та ідей. Реклама не обов'язково нав'язує товар покупцеві. Іноді вона просто примушує його згадати конкретну марку або назву товару (послуги), коли той робить свій вибір.

Реклама і просування товару на ринок (промоушн) не є заміниками заходів з продажу. Вони можуть допомогти створити усвідомлені перспективи, підготувати ринок до приходу нових товарів тощо. Але вони не можуть замінити досягнень у сфері продажів.

Цілеспрямована реклама з метою збуту товару виконує такі функції:

- 1) робота над престижем підприємства. Якщо виробник має хорошу репутацію й добре відомий, покупець готовий заплатити за пропонований товар більш високу ціну, оскільки споживач схильний проводити паралелі між якістю товару та іміджем його виробника;
- 2) створення попиту на певний товар, сприяння появі попиту на пропоновану продукцію;
- 3) надання споживачам необхідної інформації про товари — як виробничі, так і товари широкого вжитку;

4) забезпечення збуту, підтримання необхідного обсягу збуту та його збільшення. Коли товар лише з'являється на ринку, реклама просто знайомить з ним споживачів. Потім вона покликана завойовувати нові частини ринку, витісняючи товари конкурентів. Після стабілізації товару на ринку метою реклами є утримання досягнутих позицій;

5) створення довіри до товару та його виробника. Виробник повинен старатися донести до споживача за допомогою реклами та іміджу, що в нього «чисті думки» й «добрі наміри». Прикладом може бути слоган-кампанія «Джонсон і Джонсон»: «Ми піклуємося про вас і ваше здоров'я»;

б) постійне просування назустріч потребам клієнтів. Люди придбавають товари й користуються послугами не лише для задоволення життєво необхідних повсякденних потреб, вони також мають потреби психологічні. Тому реклама має вивчати особливості психології людини, її поведінку та мотивації вчинків. Часто під час купівлі товару важливими є такі фактори, як потреба людини в самоствердженні, забезпеченні визнання, прагнення до наслідування тощо.

Тести - відповіді (маркетинг)

I. Сутність і загальні поняття маркетингу.

1. Маркетинг - це вид людської діяльності, спрямованої на задоволення потреб за допомогою обміну.

2. Провідним ринком, що визначає перспективи розвитку інших ринків, (С-ринок споживчих товарів).

II. Кон'юнктура й дослідження ринку.

3. Купівельний попит - це готовність покупців у даний відрізок часу придбати певну кількість товарів за кожною із запропонованих на ринку цін.

4. Пропозиція товару - це готовність виробників продавати різну кількість продукту за кожною ціною з даного ряду цін у конкретний часовий період.

5. Закон попиту являє собою таку залежність: коли ціна товару падає, обсяг планових закупівель, як правило, зростає.

6. Готовність купувати додаткові пропоновані до продажу одиниці товару тільки за більш низькою ціною найкраще пояснює принцип убутньої граничної корисності.

III. Конкурентна боротьба й ролі фірм на ринку

7. Досконала конкуренція відрізняється від недосконалої можливістю впливу окремих конкурентів на попит.

8. Найбільше відповідає умовам досконалої конкуренції ринок акцій і облігацій фірм.

9. Прикладом природної монополії є: міський метрополітен

10. Конкуренція продавців має місце в «Ринку покупця».

IV. Маркетингові стратегії

11. Маркетингова стратегія втілює комплекс принципів, за допомогою яких формуються конкретні цілі маркетингу певний період й організується досягнення цих цілей з урахуванням можливостей конкретного суб'єкта ринку, гарантує фірмі правильний базовий вибір запасними варіантами.

12. Маркетингову стратегію потрібно змінювати залежно від . прогнозів ринкової ситуації

13. Товар у маркетингу - це продукт діяльності, запропонований на ринку для продажу за певною ціною й за цією ціною користуючих попитом як задовольняючої потреби.

14. Якість товару в маркетингу – це ступінь успішності вирішення проблем споживачів.

15. Життєвий цикл товару-сукупність фаз впровадження товару на ринок, зростання продажів, зрілості товару й спаду продажів.

VI. Цінова політика

16. Максимальна ціна товару визначається величиною попиту на товар.

17. Мінімальна ціна товару визначається величиною попиту на товар.

18. Ціна споживання товару = ціна покупки разом з експлуатаційними та споживчими витратами.

19. Цінова конкуренція від нецінової відрізняється роллю ціни в конкуренції за обсяги збуту.

20. Якщо головний конкурент використовує стратегію «середньо ринкової ціни» то найбільш доходною є стратегія «гнучка ціна».

21. Цінова еластичність попиту являє собою : відношення зміни кількості запитуваного товару до зміни ціни з урахуванням первісної кількості запитуваного товару й первісної ціни.

22. Попит досить еластичний якщо коефіцієнт цінової еластичності попиту дорівнює мінус двом.

VII. Комунікації

23. Рекламний слоган - це рекламний девіз.

VIII.Збут ,торгівля

24. Правом власності на товар серед посередників володіють дистриб'ютори.

IX. Організація маркетингу і управління.

25. Взаємини маркетингу й менеджменту:

Маркетинг - це один з підходів у менеджменті.

Менеджмент - це важливий компонент маркетингу.

26. Крива, що характеризує залежність результатів маркетингової діяльності витрат на неї має вигляд S подібної кривої.

5.2. 15 тем маркетингу

ТЕМА 1. Особенности поведения институциональных потребителей

На поведение *индивидуальных покупателей* влияют, в первую очередь, факторы субъективно го порядка: культурная среда, принадлежность к определенному социальному слою, мнение группы единомышленников, представления человека о себе, различные внешние обстоятельства (например, дни рождения друзей, праздники и т.п.) и даже настроение человека. При этом *решение о покупке* принимается достаточно быстро и *определяется желанием получить личное удовлетворение*.

Иначе обстоит дело с *институциональными покупателями*. Объектом их покупки служат инвестиционные товары — сырье, оборудование, комплектующие изделия, лицензии на изобретения и прочее. *Главный мотив покупки* — *экономическая эффективность*.

Решение о покупке предполагает более глубокий анализ возможных вариантов, оно принимается группой людей - профессиональных торговых агентов, инженеров, технологов (иногда до 50 сотрудников фирмы). Здесь гораздо меньшую роль играют эмоции, поэтому ниже эффективность рекламы. Необходим индивидуальный подход, прямой контакт производителя и потребителя.

Отношения между покупателем и продавцом обычно бывают стабильными и долговременными. Большинство покупателей выбирают двух трех поставщиков часто приобретаемых изделий. Таким образом, покупатель обеспечивает себе бесперебойные, регулярные поставки и получает преимущества в ценовой конкуренции. Верность поставщику отчасти объясняется тем, что организации тратят слишком много времени на его поиски, особенно в тех случаях, когда для использования продукции, предложенной поставщиком, им приходится производить серьезные изменения в заводском оборудовании, обучать персонал для работы на нем или идти на иной риск. Верность поставщику приносит пользу покупателю и потому, что облегчает его контакты, улучшает обслуживание, дает возможность поставщику приспособить свою продукцию к его технологическим нуждам и

запросам, ставит его в привилегированное положение в тех случаях, если вдруг требуемые ресурсы оказываются в дефиците, и в других кризисных ситуациях.

ТЕМА 2. Рыночный сегмент. Основные критерии сегментации рынка потребительских товаров.

Уникальность и совершенство товара некой фирмы вовсе не гарантирует, что он будет хорошо продаваться, особенно если фирма молодая, только пытающаяся войти в рынок. Силы и средства такой компании ограничены и ей не следует ставить неразрешимые цели, стремясь охватить весь рынок. Самый надежный способ испортить собственный бизнес — пытаться объять необъятное. То, что ей действительно необходимо — это найти нужных клиентов и сосредоточить на них свои усилия.

В практике маркетинга рынок делят на тех потребителей, которые вообще не пользуются товаром фирмы, бывших, потенциальных, случайных и постоянных потребителей. Целью фирмы должны стать те люди и организации, которые:

- испытывают крайнюю потребность в ее продукции;
- обладают средствами, чтобы ее приобрести;
- находятся в области досягаемости фирмы. То есть, это группа постоянных потребителей.

Специалисты утверждают, что 80% дохода (объема продаж) наиболее успешных в бизнесе компаний обеспечиваются 20 процентами их клиентов. Эта закономерность получила название "правила большого пальца". Чем раньше фирме удастся отыскать своих покупателей, этих главных клиентов, тем больше у нее шансов выжить и добиться успеха.

Если какой-либо случайный, потенциальный покупатель захочет приобрести продукцию фирмы, то он найдет способ обратиться к ней. Задача фирмы — удовлетворить его потребность, но строить планы в расчете на таких покупателей - неверно в принципе. Как следует из "правила большого пальца" — остальные 80% покупателей приносят только 20% прибыли. Распыляя внимание на них, можно в долгосрочной перспективе потерять шанс отыскать заветных 20%.

Итак, деление большого рынка на более мелкие группы индивидуальных или институциональных потребителей, которым свойственны некоторые общие характеристики, тип поведения, запросы или нужды, называется сегментацией рынка.

Сегмент состоит из потребителей, одинаково реагирующих на побудительные стимулы маркетинга.

Для товаров индивидуального потребления возможны следующие наиболее общие критерии сегментации: географический — учитываются особенности спроса на продукт в регионах с разными климатическими, историческими и прочими условиями, такая сегментация имеет немаловажное значение для международного маркетинга — для конкретной страны необходимо разрабатывать соответствующую маркетинговую программу. Демографический — учитывается особый спрос мужчин, женщин и детей разного возраста, (например, в Мексике, стране с очень молодым и быстрорастущим населением, самые важные товары это молоко, пеленки, игрушки, школьные принадлежности; в Японии, стране со старейшим в мире населением, потребляется во много раз больше товаров для пожилых людей). Национальный — учет особых вкусов и традиций разных национальных групп»; имущественный — группировка покупателей в зависимости от уровня доходов; социально-психологический — сегмент формируется на основе оценки принадлежности покупателей к определенной социальной группе, образа жизни, типа личности. Например, продавцы строительных товаров сориентировали маркетинг на женщин, которые любят все делать своими руками: были открыты отделения «Сделай сам», организовано постоянное бесплатное обучение, как самому класть плитку или устанавливать раздвижные двери. В таких магазинах до 45% покупок осуществляют женщины.

** Учет национальных особенностей, культурно-бытовых традиций, безусловно, способствует укреплению позиций фирмы на рынках зарубежных государств. Например, компания "Ремингтон", производящая электробритвы, японскому рынку предлагает специальную модель уменьшенного размера, рассчитанную на маленькую руку японца, а для рынка Великобритании выпускает бритвы, работающие от батареек, так как в ваннных комнатах англичан обычно нет электрических розеток. Другой пример: если фирма производит овсянку, то на английском рынке, потребители которого не представляют завтрака без овсянки, ее задача — убедить потребителей в непревзойденном качестве своего товара. Во Франции, где на завтрак принято есть рогалики и кофе, необходимо сначала сформировать потребность, убедить потребителей в большой пользе овсяной каши, разместить на упаковке инструкцию о ее приготовлении и т.п.

*** Маркетологи выделяют модель социально-психологического сегментирования рынка, называемую «Ценность и образ жизни», когда сегменты рынка выделяются на основе двух факторов: личностная ориентация (мировосприятие человека) и ресурсы (доход, занятость, образование). В среде американских покупателей, например, в 60-70-е годы выделялась значительная группа людей — "любителей удовольствий" — поколение,

выросшее в период послевоенного экономического бума. Для маркетинга такая ценностная ориентация создавала массу возможностей: люди относились к товару как средству самовыражения - покупали машины «своей мечты», ездили в отпуск «своей мечты», увлекались спортом, искусством и т.п.

Сегодня же подавляющее большинство покупателей, сформировавшееся в годы депрессии, ведет себя очень рационально, понимая, что им не гарантирована работа и рост доходов. Как потребители люди этого поколения консервативны, они «вынужденные покупатели, каждая покупка должна быть оправдана, товары должны быть простыми, доступными и легкими в эксплуатации.

Итак, анализ поведения различных групп потребителей побуждает разделять массовый рынок на множество микро рынков. Компании начинают отказываться от метода «дробовика», направленного на таинственного «среднего потребителя», и все чаще создают товары, разрабатывают программы маркетинга под конкретные микро рынки. Сегментная стратегия — это "снайперская стрельба" по рынку.

ТЕМА 3. Виды целевого маркетинга.

В процессе исследования рынка задача фирмы — определить степень привлекательности каждого из возможных сегментов и оценить целесообразность вхождения в один или несколько таких сегментов, то есть избрать определенный вид целевого маркетинга.

Существует четыре вида целевого маркетинга: недифференцированный, концентрированный, дифференцированный и потребительский.

Недифференцированный маркетинг (массовый) предполагает обращение ко всему рынку одновременно с одним и тем же товаром, одной и той же рекламой. Он обычно используется для основных товаров первой необходимости. Достоинство такой политики — минимизация издержек. Недостаток же состоит в том, что компания уязвима перед конкурентами, ориентированными на определенные рыночные сегменты и **ниши**.

Концентрированный маркетинг — сосредоточение усилий на одном из сегментов. Этот вид маркетинга предпочтителен для фирм с ограниченными ресурсами, как достаточно экономичный. Но он связан и с высокой долей риска, так как ограничивает возможности роста; стабильность сегмента невысока, его изменения приводят к необходимости дополнительных затрат; в избранный сегмент может внедриться более сильный конкурент.

Дифференцированный маркетинг — ориентирован на несколько ярко выраженных групп потребителей. Задача фирмы — создать отдельную структуру

маркетинга (товар, цена, сбыт и продвижение) для обслуживания каждой группы потребителей. Такая модель дает компании возможность добиться конкурентного преимущества в нескольких сегментах, открыть новые шансы, увеличить долю рынка, создать простор в игре на ценах в разных сегментах, т.е. использовать возможности "ценовой дискриминации".

Ценовая дискриминация — установление различных цен на одинаковый товар, когда У продавца есть возможность разграничить покупателей по эластичности их спроса, что позволяет запрашивать с покупателей с невысокой эластичностью спроса большую цену). Недостаток состоит в том, что увеличиваются издержки производства и маркетинга вследствие распыления усилий на несколько сегментов.

Потребительский (индивидуальный) маркетинг — маркетинговая программа, в рамках которой каждый потребитель рассматривается как отдельный рыночный сегмент, которая позволяет максимально учесть индивидуальные запросы. Такой подход необходим, в первую очередь, для рынков инвестиционных товаров, когда продукцию невозможно стандартизировать, требуется отдельный технологический проект, чтобы удовлетворить специфические требования конкретного потребителя. Но формирование "рынка потребителя" когда предложение превышает спрос, побуждает применять индивидуальный маркетинг и в производстве потребительских товаров. Так, товарная политика Генри Форда, создателя автомобильного концерна, является хрестоматийным примером массового маркетинга - он просто производил самые лучшие машины, какие мог (модель "Форд -Т"). Рынок был дефицитным, покупатели были готовы купить автомобиль прямо с конвейера.

Сегодня же авто-промышленники предлагают огромное разнообразие машин вследствие невероятного подъема производства, но испытывают явную нехватку покупателей и потому готовы выпускать автомобили дня "любого кошелька и любой цели", узнав точно, что именно каждый из них хочет иметь в своем автомобиле, и удовлетворив все желания потребителя.

Несмотря на безусловные достоинства, такая стратегия не всегда приемлема: много вариантность обходится изготовителю очень дорого, ориентация на очень маленький сегмент не окупается. Поэтому большинство фирм стремятся найти разумный компромисс между стандартизацией и разнообразием, понять, за какие отклонения от стандарта потребитель готов платить, а какие кажутся ему излишними и слишком дорогими.

ТЕМА 4. Сущность понятия «рыночная ниша». Признаки привлекательности ниши.

После выбора привлекательного сегмента фирма должна разработать эффективную программу действий по обеспечению товару конкурентоспособного положения на рынке. Учитывая то, что в устоявшихся сегментах достаточно высока степень конкуренции, наиболее благоприятны перспективы у тех фирм, которым удастся найти *свою рыночную "нишу", то есть еще не занятую, недостаточно освоенную, узкую область рынка товаров и услуг, производство и продажа которых сулит финансовый успех, получение прибыли.*

Для того, чтобы выделить нишу, достаточно разделить сегмент на более мелкие составляющие и определить группу покупателей, которых объединяет желание получить особое сочетание благ. Компании, обслуживающие ниши, обычно прекрасно понимают запросы покупателей и стремятся полнее удовлетворить их, зная, что за это "понимание" потребители охотно заплатят немалые деньги.

Для примера вновь обратимся к истории автомобильной промышленности, а именно — к источникам успеха таких фирм как "Вольво", "БМВ" и "Порше". В начале 60-х годов XX века эти фирмы занимали довольно шаткое положение в отрасли и довольствовались минимальной прибылью. Однако сегодня они стоят в числе мировых лидеров, благодаря успешному выбору собственной ниши на рынке автомобилей. Компания "Вольво" уверенно чувствует себя на рынках Европы и особенно США со своей моделью "благопристойного и умеренного автомобиля" — не очень роскошного, совсем недешевого, но воплощающего надежность и качество. Компания предназначает свои автомобили для тех работников интеллектуального труда, для которых автомобиль не является средством демонстрации благополучия, но которые стремятся к имиджу людей с хорошим вкусом и чувством меры.

Компания "БМВ" ориентировала свой продукт на особую категорию покупателей — людей молодых или просто "молодящихся", но уже достигших высоких успехов в жизни и желающих подчеркнуть свой хороший вкус и готовность платить.

Наконец, компания "Порше" ориентировалась на выпуск спортивных автомобилей, предназначенных для тех, кто видит в автомобиле не средство передвижения, а средство получения удовольствия и возможности "пощекотать себе нервы".

Привлекательную рыночную нишу можно описать следующим образом: *покупатели имеют определенный набор потребностей".*

Они готовы заплатить высокую цену той компании, которая лучше других способна удовлетворить их потребности; компания, обслуживающая нишу, должна иметь высокую квалификацию; вследствие узкой специализации фирма получает определенную экономию средств; вероятность того, что конкуренты обратят внимание на эту нишу низка; ниша, имеющая достаточный размер и перспективы роста, приносит неплохую прибыль.

ТЕМА 5. Стратегии позиционирования.

Перечисленные признаки характерны для такой стратегии позиционирования товара, когда внимание потребителя акцентируется на функциональных возможностях товара, на тех выгодах, которые они дают, или тех нуждах, которые они удовлетворяют.

Основой стратегии позиционирования многих товаров являются также обстоятельства их использования. Например, конфеты "Марс" и "Сникерс" представляют как средство утоления голода в любой обстановке; конфеты "Рафаэло" отнесены к разряду подарков, шоколад "Корона" позиционируется как источник невероятного наслаждения.

Товары могут позиционироваться по отношению к определенным потребителям. Для иллюстрации можно вновь сослаться на опыт фирм "Жиллет" и "Дюпон де Немур" по репозиционированию дезодоранта или тефлоновой посуды

Вам уже знакома и такая стратегия позиционирования, когда товар ассоциируется с той или иной личностью. Вспомним историю конкурентной борьбы фирм — производителей спортивной обуви "Набок" и "Рибок". Фирма "Найк" вышла в лидеры во многом благодаря тому, что ее товар ассоциируется с именем звезды баскетбола Майкла Джордана. Фирма "Рибок" попыталась потеснить лидера, истратив на спонсорскую поддержку" спортсменов 400 млн.долл., но проиграла, поскольку "Найк" израсходовала на эти цели 1 млрд долл. После того как доля "Рибок" на рынке упала до 15%, фирма вообще свернула деятельность по спонсорской поддержке спортсменов. Она сконцентрировалась на потребителях старшего возраста, которые более равнодушны к моде и автографам спортивных звезд.

Позиционирование товара на основе его происхождения построено на ассоциации товара с местом его изготовления. Так американски производители "Столичной" водки пытаются потеснить своих конкурентов, доказывая, что "Смирновская" водка — местного производства, а "Столичная" — продукт высшего качества, поскольку это настоящая русская водка. Лучшему позиционированию товара могут способствовать другие торговые марки.

Например, в начале 90-х годов чешская автомобильная компания "Шкода" была приобретена немецкой фирмой "Фольксваген". На автомобили "Шкода" теперь помещалась маржа "Фольксваген", чтобы "тень" ее высокой репутации "знала" и на марку "Шкода". Эта уловка подействовала на многих покупателей и объем продаж автомобилей "Шкода" увеличился на 50%.

ТЕМА 6. Суть и значение позиционирования товара. Стратегии позиционирования.

Формирование собственной рыночной ниши тесно связано с таким процессом, как позиционирование товара

Позиционировать товар — значит, представить его как продукт, отвечающий особым ожиданиям потенциальных потребителей. Позиционирование, отмечают маркетологи, не относится к действиям фирмы по отношению к продукту. Позиционирование — это то, что она делает с образом мысли потребителей, позиционирует товар в сознании потребителей.

При этом, определяя назначение товара, следует делать акцент не на позициях производителя, а на ожиданиях потребителей. Так компания, производящая офисную мебель, должна делать акцент на потребительской ценности товара. Она как бы говорит своему потребителю: "Вы возможно платите за мебель, но покупаете приятную рабочую атмосферу, хорошее моральное состояние и высокую производительность труда. А это именно то, за что не жалко отдать деньги".

Правильное позиционирование — залог успеха фирмы. Например, фирма «Жиллет» занимающая прочные позиции на рынке косметических товаров для мужчин, выпустила дезодорант "Рейтгард", определив его как "дезодорант для мужчин", и за 6 лет обеспечила себе 20% рынка. В дальнейшем было замечено, что им пользуются также женщины. Репозиционирование в "семейный продукт" и соответствующая рекламная компания привели к тому, что за один год предприятие завоевало 42% рынка. Другой подобный пример. Фирма "Дюпон де Немур" выпустила сковородки и кастрюли с тефлоновым покрытием, которое предоставляет идеальную возможность готовить, не используя жира. Подобное неосторожное позиционирование привело к тому, что в товаре были заинтересованы лишь те потребители, которые соблюдали диету. Репозиционирование в качестве домашней посуды, в которой не пригорает пища и которая не нуждается в отскобливании, значительно расширило число потребителей всего за несколько месяцев.

Итак, позиционирование товара — это способ, с помощью которого потребители идентифицируют изделие с определенным набором признаков (определенной потребительской ценностью).

Многие маркетологи считают, что для эффективного позиционирования на целевом рынке важно выделить один главный признак и средствами рекламы подать его как "номер один". В условиях переизбытка информации в сознании покупателя четко фиксируется этот "номер один". А значит, при выборе товара этот признак будет действовать как "условный рефлекс", в сознании потребителя определенная потребительская ценность вызовет ассоциацию с конкретной торговой маркой. Наиболее часто используемые лозунги: "лучшее качество", "самая передовая технология", "максимальная безопасность", "самые низкие цены", "лучший сервис" и т.п.

ТЕМА 7. Разработка товара как составляющая комплекса маркетинга. Основные этапы разработки товара.

Как известно, каждому товару присущ свой жизненный цикл, который может быть как достаточно продолжительным, так и очень коротким. Острота конкурентной борьбы побуждает большинство предприятий постоянно осуществлять разработку новых товаров. Риск, связанный с новаторством, велик, но столь же велики и возможности материальных выгод. Поэтом в США, например, ежегодно выпускается более 10 тысяч новых потребительских товаров. Львиную долю среди них составляют пищевые продукты, медикаменты, алкогольные напитки и косметика. Фактически многие из этих товаров не являются подлинными новинками, это модификации прежних моделей; только 5% являются действительно инновационными. Большинство новых товаров исчезает с рынка через несколько лет.

Процесс создания нового товара чрезвычайно сложен в условиях перенасыщенного рынка и весьма продолжителен. Он включает ряд этапов: формирование идей и их экономический анализ, разработка прототипа и его испытание, маркетинговые исследования, развертывание коммерческого производства. Задача каждого этапа состоит в принятии решения о целесообразности или нецелесообразности продолжения работы над идеей.

Формирование идей. На первом этапе выдвигаются идеи о том, как удовлетворить новые запросы потребителей. Источники идей могут быть самые различные.

Идеи могут выдвигать сами производители. Так служащие компания Тойота ежегодно предлагают около 2 миллионов идей (35 на одного служащего), и более 85% из них претворяется в жизнь.

Толчком к рождению идеи может послужить потребитель. Например, утверждают, что компания Макдоналдс своим рождением обязана тому, что ее основатель Рей Крок, который занимался прежде продажей миксеров, купил идею создания предприятия быстрого обслуживания у одного из своих потребителей (Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы, - М., 1992. — С. 65.)

Фирма может копировать идеи конкурентов. Такую стратегию в менеджменте называют "творческой имитацией". Суть в том, что фирма "ждет" когда кто-то создаст товар-новинку, а затем вступает в действие и через короткий промежуток времени предлагает рынку тот же товар, но уже усовершенствованным, способным удовлетворять потребителя, готового за него платить. Стратегию творческой имитации неоднократно использовала фирма ЭВМ. В сороковые годы фирма копировала ЭВМ фирмы "Юнивак", и модернизировала ее для применения в бухгалтерском учете и в других конторских целях. За четыре года IBM выбилась в лидеры на рынке ЭВМ, хотя еще целое десятилетие ее машина уступала по техническим характеристикам продукции "Юнивак". Но ЭВМ проявила готовность удовлетворять потребности заказчика на его же условиях, которые включали, например, подготовку программистов специально для учетного дела и другие послепродажные услуги. Второй раз фирма воспользовалась этой же стратегией в 80-е годы, когда на рынке проявился активный интерес к персональным компьютерам. Фактически идея создания такого компьютера принадлежит фирме "Эппл". В 1980 году ЭВМ выпустила на рынок собственный персональный компьютер. Всего два года понадобилось ей для того, чтобы отобрать у компании "Эппл" позицию лидера на рынке персональных компьютеров. Бо^е того, этот продукт стал подлинным эталоном в классе персональных компьютеров и наиболее ходким изделием компании (Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры М, 1992. — С.59,71-72, 289.)

Итак, из массы имеющихся идей компания отбирает несколько таких, которые имеет смысл разрабатывать дальше. При этом применяется широкий круг критериев отбора, в первую очередь, таких как соответствие нового товара существующим производственным мощностям, масштабы технического и маркетингового риска. В некоторых случаях проводят опрос среди потенциальных потребителей — так называемая проверка концепции.

Избранная идея подвергается экономическому анализу: оценивается возможный объем продаж при определенных ценах предполагаемые издержки и прибыль на инвестиции в разработку такого товара.

Разработка и испытание прототипа — то есть выпуск опытных образцов товара. Этот этап позволяет прогнозировать возможности серийного

производства и оценить ресурсы, необходимые для доведения товара до потребителя. На стадии испытания товара небольшой группе потребителей предоставляется возможность пользоваться образцом, сравнивая его с уже существующими моделями данной фирмы или конкурентов.

При положительных результатах продукт переходит в следующий этап *маркетинговых испытаний*, когда товар внедряется в нескольких регионах страны, и компания изучает реакцию широкого круга покупателей.

Успех таких испытаний зависит от очень многих характеристик товара, причем не только его собственных свойств, но и таких как упаковка, маркировка, товарный знак и др.

Товаропроизводители уделяют серьезное внимание не только качествам, но и внешнему оформлению товара. Ведь 80% решений о покупках принимается в магазине. И хорошо известный товарный знак фирмы, эффектная упаковка подчеркивают преимущества товара своей формой, составом, дизайном.

Понятно, что маркетинговые испытания - это дорогостоящий и длительный этап (он продолжается не менее 10 месяцев). Риск связан, не только с возможностью понести убытки в случае непризнания товара потребителями, но и с тем, что такие испытания дают возможность конкурентам узнать о новых идеях компании.

Последний этап разработки товара — *коммерциализация* — переход к массовому производству и распределению тех товаров, которые выдержали испытание. Эта фаза требует координации многих видов деятельности — производства, упаковки, сбыта, ценообразования и продвижения товара.

ТЕМА 8. Факторы, определяющие успех нового товара.

Сложность проблемы разработки товара состоит в том, что даже столь продолжительная и кропотливая работа не гарантирует успеха. На рынке товаров индивидуального потребления терпят неудачу 40% новинок, на рынке товаров производственного назначения — 20%, на рынке услуг — 18%

Почему же одни товары побеждают, другие проигрывают? Определяющее значение здесь имеют потребительские предпочтения. В теории маркетинга выделяют пять показателей, *от которых зависит успех нового изделия*.

Относительное преимущество — самый важный вопрос: обладает ли товар преимуществом перед аналогичными изделиями. При этом акцент делают не столько на объективных преимуществах, сколько на том, будет ли это

преимущество воспринято потребителями. А это станет возможным, если новые изделия удовлетворяют действительно важную потребность человека.

Совместимость — также рассматривается с субъективных позиций, как степень соответствия новинки существующим ценностям и прошлому опыту потенциальных потребителей.

Например, новый шампунь не станет популярным, если дать ему название «Чуточку йогурта», которое должно привлечь внимание покупателей на такой полезный для волос компонент как йогурт. Целесообразнее назвать новинку «Налет очарования». Очарование — это то, чего ждут потребители от таких товаров, а значит, интерес к новинке будет обеспечен.

Сложность — сложный в понимании и использовании товар не завоевывает широкого признания. Этого принципа, например, постоянно придерживается компания «Эгшл Компьютере». Его персональный компьютер может быть освоен потребителем любого возраста.

Возможность испытать продукт: эффективный метод продвижения товара на рынок — предоставление образцов товара. Компания «Проктер энд Гембл», например, ежегодно распространяет бесплатно миллионы пробных образцов своей продукции. Если это более сложный и дорогостоящий товар (автомобиль, компьютер и др.) то возможна такая форма привлечения покупателей как аренда. Фирма ЭВМ широко использовала такой прием при продвижении персонального компьютера на рынок.

Заметность — отражает степень очевидности результатов использования товара потребителем для его знакомых и соседей. Например, когда впервые появились домашние кондиционеры, было обнаружено, что в районах плотной застройки они пользовались большим спросом, чем в других. Там жители могли наблюдать работу кондиционеров в квартирах соседей и покупали такие же. Такой же результат дает привлечение к потреблению товара лидеров общественного мнения — звезд кино, спорта и др.

Даже проблема успеха или провала новинки, с точки зрения производителя, может иметь такие причины:

- сама идея хороша, но объем рынка переоценен;
- готовый товар имеет конструктивные недостатки;
- новый товар был неудачно позиционирован, реклама неэффективна или слишком высока цена;
- затраты на разработку оказались выше расчетного уровня;
- ответный удар конкурентов был сильнее, чем ожидалось.

Разработка новинок тормозится следующими объективными обстоятельствами:

дробление рынка на мелкие сегменты ставит предел объему продаж и росту прибыли; социальные и государственные ограничения (новинка должна, например, отвечать требованиям экологичности); высокая стоимость НИОКР; недостаток капитала на реализацию перспективных идей; отставание во времени: идею могут одновременно разрабатывать несколько конкурентов, побеждает тот, кто действует быстрее; сокращение жизненного цикла товара: конкуренты быстро копируют популярную новинку (например, компания "Сони" прежде могла не менее трех лет наслаждаться преимуществами ведущего производителя новинки, сегодня конкуренты за 6 месяцев копируют товар и "Сони" едва успевает окупить свои инвестиции).

При таких серьезных трудностях в создании и продвижении новинки, главным фактором успеха является сам продукт, его оригинальность, высочайшее качество, большая потребительская ценность.

Производители, имеющие большие преимущества перед аналогичными продуктами, добиваются успеха в 98% случаев, в то время как производители товара со средними преимуществами — только в 58 % случаев, а с минимальными преимуществами — в 18% случаев.

Необходимость постоянно приспосабливаться к условиям рынка, стремление удержать позиции на нем обуславливает непрерывность работы над модернизацией товара, поиском новых решений. Как правило, в работе находится несколько товаров, различающихся по "поведению".

а) *Товары-лидеры*. Именно они определяют успех фирмы, обеспечивают широкую клиентуру и большую прибыль (особенно новинки).

б) *Товары- "локомотивы"*. Эти товары тянут за собой другие изделия, способствуя утверждению фирменной марки.

в) *Тактические товары* (товары поддержки), которые пополняют имеющийся ассортимент, чтобы клиенты не обращались за недостающими изделиями к конкурентам. Эти изделия рентабельны, так как реализуются широкой группе покупателей с достаточной торговой надбавкой. Они устраняют негативные эмоции, которые могут возникнуть при отсутствии их в продаже.

г) *"Зазывные товары"* — которые привлекают покупателей низкой ценой. Например, в крупных магазинах товары широкого потребления (сахар, масло) продаются практически с убытком, но покупатель ассоциирует их цены со всем ассортиментом магазина.

Фирма постоянно заботится о благоприятном образе (имидже) своего продукта. В связи с этим периодически, с помощью анкетирования, получает информацию о притягательности товара, удовлетворенности покупателей, соотношении "качество — цена", и проводит рекламные кампании в целях

утверждения благоприятного имиджа. Формирование имиджа неотделимо от осведомленности потребителей о продукте, что также обеспечивается через рекламу.

ТЕМА 9. Ценообразование в комплексе маркетинга: постановка задач.

Ценовая политика фирмы, прежде всего, зависит от типа рынка, на котором она действует. Очевидно, что на *рынке чистой конкуренции* фирма не может не ориентироваться на общественный уровень цен, формирующихся в результате свободного действия рыночного механизма. *Чистая монополия* допускает диктат производителя в ценообразовании. *Олигополия* побуждает постоянно контролировать действия конкурентов в ценообразовании, и либо следовать за лидером, либо предпринимать меры неценового характера для удержания своей доли рынка. *Рынок монополистической конкуренции* предоставляет фирме относительную свободу в установлении цен на свой товар, при условии, что ей удастся убедить потребителей в уникальности своей продукции.

Методика ценообразования включает 6 этапов:

- а) постановка задач ценообразования,
- б) определение спроса (анализ его эластичности),
- в) оценка издержек (очевидно, что они определяют минимальную границу цены),
- г) анализ цен и товаров конкурентов,
- д) выбор метода ценообразования,
- е) установление окончательной цены.

Постановка задач ценообразования. Задачи ценообразования определяются позицией фирмы на рынке и избранной стратегией маркетинга.

а) *«Атаковать» конкурентное предприятие* (завоевать лидерство) — на рынок выпускается продукт, пользующийся широким спросом, по очень низкой цене (демпинг). Такую политику могут использовать лишь очень мощные фирмы, имеющие возможность покрывать убытки на других рынках, или за счет диверсификации. Она носит временный характер, поскольку, завоевав лидерство, фирма может установить цену на монопольно высоком уровне.

б) *Защититься от натиска конкурирующей фирмы* — при этом проводят политику низких цен, или наоборот, политику высоких цен, если речь идет о престижном продукте. Например, компания "Ford", атакуя "General Motors", установила цену на автомобиль "Continental" на уровне 10 тыс. долл., то есть более высокую, чем на модель "Кадиллак". В ответ "General Motors" повысила

цену на свою модель до 12,5 тыс. долл, сохранив, тем самым, имидж "Кадиллака" как самого дорогого и самого престижного товара.

в) *Внедриться в посреднические структуры* — крупные дешевые универмаги, или наоборот, наиболее дорогие магазины. Это достигается через различные льготы торгующим организациям: выгодные скидки, право устанавливать высокие торговые наценки, отсрочки по платежам за поставленный товар, предоставления права эксклюзивной продажи товара в определенных типах магазинов и др.

г) *"Снимать сливки" с рынка* — устанавливая очень высокую цену. Такая цена создает образ качества и устойчивости предприятия, отпугивает конкурентов и позволяет внедряться в среду потребителей, которые готовы платить данную цену, даже если делают это из снобизма, из желания продемонстрировать свой вес в обществе. Это политика направлена на максимальные прибыли в короткий срок и возможна лишь в том случае, если потребители осознают реальное различие в качестве продукта фирмы и товаров конкурентов, если сам товарный знак фирмы служит средством рекламы. Высокие цены оправданы, если речь идет о выпуске действительных новинок, о завоевании лидерства по качеству, так как это требует высоких затрат на НИОКР.

К данной тактике могут прибегать и такие фирмы, которые предлагают рынку продукт, пользующийся высоким спросом, но не обладают на первом этапе производственными мощностями, достаточными для удовлетворения растущего спроса при ценах, доступных для многих.

д) *Проникнуть на рынок через его базу*. При этом фирма устанавливает достаточно высокую цену, чтобы охватить сразу как можно большее число потребителей и удержать лидирующие позиции на рынке. Либо цены постепенно снижаются всякий раз, когда спрос возрастает на 10 -20%, или данный сегмент постепенно себя исчерпывает. Таким образом, в круг потребителей вовлекаются все новые слои населения, и ограничивается доступ конкурентов в данный рынок. Потери фирмы от снижения цен с избытком покрываются за счет роста объема продаж.

Такую политику проводят наиболее мощные опытные фирмы. Примером может служить «ценовая война», которую ведет корпорация Procter & Gamble на английском рынке с производителями средств для мытья посуды. Фирма придерживается стратегии «ежедневного снижения цен», поддерживая разницу в ценах с товарами конкурентов в пределах 13%. В 1995 г. она резко снизила цену, сократив разницу до 4%. Чтобы выжить, английские компании были вынуждены также снизить цены и довести разницу до 10%. Procter & Gamble залогом своего успеха считает мощную рекламную поддержку. Эта фирма —

самый крупный рекламодатель в мире. Ее годовой рекламный бюджет — 1,46 млрд.долл. Это на порядок больше, чем у ближайших конкурентов.

е) *Обеспечить выживаемость фирмы* — такая тактика применяется в стадии внедрения товара или в депрессивной фазе экономического цикла. Цены приближаются к издержкам производства.

Фирма может ставить и другие цели при установлении цены на свой товар.

ТЕМА 10. Факторы, ограничивающие свободу ценообразования маркетинговой фирмы.

В процессе ценообразования предприятие сталкивается с многочисленными *ограничениями, рождаемыми рынком.*

Законодательство — сложившаяся в государстве правовая база, направлена на защиту конкурентной среды, запрещает дискриминационную деятельность, демпинговую торговлю, сговор о ценах, «зазывные цены», скрытые льготы. Кроме того существует система государственного регулирования цен.

Производственные мощности — если предприятие устанавливает цену, доступную для многих потребителей, то спрос превысит предложение и будет, неизбежно, обеспечен конкурирующими предприятиями в ущерб первому производителю.

Рыночные цены — ориентир, относительно которого могут колебаться цены в зависимости от позиции предприятия на рынке и имиджа, к которому оно стремится. Цены ниже рыночных устанавливать нецелесообразно, если предприятие стремится завоевать прочные позиции на рынке, иначе можно потерять репутацию. Цены выше рыночных можно устанавливать, если более высокое качество товара реально и общепризнанно.

Экономическая конъюнктура — рост цен оправдан в стадии подъема. Но в стадии депрессии необходимо поддерживать цены на уровне, соответствующем покупательной способности.

Издержки — выступают базой для установления рыночной цены.

ТЕМА 11. Анализ эластичности спроса в процессе ценообразования.

Второй этап в методике ценообразования — определение спроса, анализ его эластичности. Ценовая эластичность спроса — это, как известно, мера чувствительности спроса к изменению пены. Измеряется с помощью

коэффициента эластичности, определяемого как отношение процентного изменения объема спроса к процентному изменению цены.

Различают такие уровни эластичности спроса по цене как: единичная эластичность — когда изменение цены вызывает пропорциональное изменение спроса, эластичный спрос — когда динамика спроса выше, чем динамика цены (коэффициент больше единицы), неэластичный спрос — когда динамика спроса меньше динамики цены (коэффициент меньше единицы).

Что же определяет уровень эластичности спроса? Покупатели менее чувствительны к цене товаров первой необходимости, когда трудно найти товары-заменители, когда товар отличается уникальными особенностями, высоким качеством, престижностью, когда общие расходы на товар поглощают незначительную долю бюджета.

Если спрос эластичен, то продавец будет снижать цену. Это обеспечит рост продаж, увеличение общего дохода, преимущества в ценовой конкуренции. Но это возможно до тех пор, пока предельные издержки не превысят предельный доход.

Если спрос неэластичен, продавец может повышать цену. Но при этом необходимо учитывать действия конкурентов и другие условия рынка.

Из теории рынка известно, что цена и спрос находятся в обратно пропорциональной зависимости, что рыночная цена устанавливается в точке пересечения кривых спроса и предложения. Но практика маркетинга дает и другие примеры:

часто цены определяются не столько равновесием, сколько молчаливым согласием между производителями, которые устанавливают цены, ориентируясь на спрос и друг на друга; снижение цены обесценивает продукт в глазах некоторых категорий потребителей, а повышение цены способствует улучшению имиджа продукта.

В такой ситуации для фирмы важно определить «вилку приемлемости цен» для большинства потребителей, поскольку одни покупатели отказываются от покупки, если цена превышает некий уровень, полагая, что она слишком высока, другие не покупают товар по цене ниже некоего уровня, считая, что за такую цену ничего хорошего не продадут. Установление цены в пределах приемлемости для большинства обеспечивает фирме рентабельность.

Как видим, на эластичность спроса влияют не только ценовые, но и психологические факторы. По этой причине многие фирмы используют практику установления *округленных цен*. К подобным ценам потребители относятся благожелательно, как к достаточно простым для расчетов.

В практике ценообразования существует также понятие *пороговых цен*: речь идет о настоящем психологическом пороге, который потребителю трудно

преодолеть. Пороговая цена различна для разных товаров. Так, если 10 единиц являются пороговой ценой для определенного товара, то продавец предпочтет как можно дольше удерживать ее, или установит цену на уровне 9,95 единицу, что явится толчком к росту спроса. Значительное число потребителей положительно воспринимает такие цены, хотя некоторые и недовольны тем, что их "принимают за дураков".

ТЕМА 12. Выбор метода ценообразования.

Следующий элемент ценовой политики — *выбор метода ценообразования*. Этот выбор зависит от типа рынка, на котором действует фирма, ее доли в этом рынке, ее экономической мощи и авторитета.

1. Самый простой и распространенный метод — определение цены по принципу *«средние издержки плюс прибыль»*. Цена = издержки + (1 — желаемый доход от сбыта). Например, издержки производства = 16 долл., желаемый доход — 20%, Цена = $16 + (1 - 0,2) \cdot 16 = 20$ долл. Этот метод слабо отражает спрос, а потому срабатывает лишь тогда, когда установленная цена приводит к запланированному объему продаж. Однако он популярен по многим причинам:

- а) продавцы лучше представляют величину издержек, чем спроса;
- б) когда большинство компаний отрасли использует такую методику, цены их товаров сближаются и ценовая конкуренция ослабевает;
- в) многие субъекты рынка считают, что такая цена справедлива как по отношению к продавцам, так и по отношению к покупателям: продавцы получают справедливую отдачу от капиталовложений, но не наживаются на покупателях, когда спрос начинает расти.

2. Гарантируются дополнительные услуги, то цена может быть "более высокой, чем у конкурентов. Расчет цены на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли.

К такой методике могут прибегать монополисты, у которых есть возможность контролировать предложение товара на рынке. Например, компания "General Motors" назначает цены на свои автомобили с таким расчетом, чтобы получить 15-20% прибыли на вложенный капитал.

Приведем условный пример. Фирма желает получить 20% прибыли (2 млн. долл.) на 10 млн. долл. капитала. Валовый доход должен составить 12 млн. долл. Если фирма предполагает продать 600 тыс. единиц продукции, то установит цену в 20 долл., или желает довести объем продаж до 800 тыс. ед., то цену необходимо понизить до 15 долл.

3. Установление цен на основе *ощущаемой ценности товара*. При этом основную роль играет не столько величина издержек, сколько покупательское восприятие. Если покупатель осознает, что товар обладает высоким качеством, престижен при его приобретении.

4. Установление цены на основе *уровня текущих цен*. Здесь во внимание принимаются, прежде всего, цены конкурентов и в меньшей степени собственные издержки и спрос. Чаще всего такая методика применяется на олигополистическом рынке, где цены на товары примерно одинаковы. Мелкие фирмы «следуют за лидером», если он меняет цену. При этом снижается активность предприятия на рынке, но снижается и риск.

ТЕМА 13. Методы распространения товаров: каналы сбыта и формы реализации.

Продажа товара, розничная торговля — это последнее испытание для всей системы маркетинга.

Идеально разработанный, произведённый товар не будет ничего стоить, если продавец ничего не сможет сделать его доступным в короткие сроки и по цене, удовлетворяющей потребителя. Поэтому важной составной частью комплекса маркетинга выступает выбор комплекса маркетинга выступает выбор метода распределения товаров (каналов реализации).

Канал распределения — это совокупность взаимосвязанных организаций, которые делают товар доступным для потребителя.

Почему же производители предпочитают передавать часть функций по сбыту товаров посредникам, ведь при этом они лишаются прямых контактов с потребителями. Ограничивается их контроль над продажей продукции? Практика доказывает, что посредники, используя свои связи, опыт, преимущества специализации и высокое качество работы, могут принести производителю больше пользы, чем он получает при самостоятельном сбыте своей продукции.

Каналы распределения выполняют ряд важных функций. Например, информационная функция — сбор информации, проведение маркетинговой системы. Развитие средств коммуникации и массовой информации способствует возрастанию роли каналов прямого сбыта — так называемый **прямой маркетинг**: торговля по каталогам, продажа «по телефону», с заказами по почте и т.п.

Методы прямого маркетинга достаточно широко распространены, в ФРГ прямой маркетинг охватывает 5% розничной торговли, в Швеции — 3%, во Франции — 2,5%, в США — 2,8%. Чаще других таким способом

приобретаются книги, продукция текстильной промышленности, электротехнические и другие бытовые товары.

«Второе рождение» переживает и такая традиционная форма прямого маркетинга как торговля на дом (личная продажа). В начале века продажей на дому занимались только несколько солидных фирм, таких как «Зингер», «Электролюкс» и др. В настоящее время она охватывает различные отрасли экономики: автомобилестроение, производство товаров для дома, косметики и гигиенических товаров, издательскую деятельность, страхование и др. Возрастание роли данного канала реализации объясняют такими причинами, как формирование нового стиля жизни, интерес, проявляемый покупателями (особенно женщинами) к торговым встречам. На этих встречах, помимо реальной потребности в товаре, возникают дополнительные стимулы, побуждающие к покупке — подробная информация дистрибьютора, возможность опробовать товар, влияние друзей и знакомых и др.

ТЕМА 14. Стимулирование сбыта: способы воздействия на торговый персонал фирмы.

Весьма важным элементом комплекса маркетинга является *стимулирование сбыта*. Этот процесс предполагает дифференцированное воздействие на всех участников купли-продажи.

Во-первых, необходимо воздействие на *торговый персонал фирмы* для придания большего динамизма его действиям. Возможные рычаги такого воздействия - различные системы оплаты труда (оклад, комиссионные и др.), специальные премии и награды, участие в прибылях, партнерство или доля в собственности. Степень приемлемости этих рычагов для разных условий, уровень их эффективности — различны.

Например, такая форма вознаграждения как *оклад*, то есть система фиксированных почасовых (поденных, помесечных) выплат. Ее преимущества в том, что система легко управляется, стимулирует лояльное отношение служащих к компании, предсказуема как для работников, так и для работодателя. Недостатки оклада в том, что он не зависит от объема продаж, которые совершил агент. Гарантия получения окладов может снизить инициативность работников (как хорошо, так и плохо работающих). Поэтому такая форма вознаграждения более приемлема в торговле через магазины.

Покупатель приходит сам, побуждаемый потребностью в товаре. Инициатива продавца сводится к минимуму, зато менеджер в состоянии легко контролировать время, отношение к работе своих подчиненных. Оклад хорош и в тех ситуациях, когда цена товара настолько низка, а объем продаж настолько

высок, что становится невозможным или непрактичным проводить подсчет комиссионных.

Комиссионное вознаграждение выплачивается работнику в процентах от объема продаж. Возможно применение фиксированных или прогрессивных комиссионных. Последнее предполагает их рост по мере увеличения объема продаж. Фирма может просто не выплачивать комиссионных, пока не достигнут заранее оговоренный уровень продаж. Понятно, что эта система обладает мощным мотивирующим воздействием, обеспечивает прямую связь между усилиями работника и суммой его заработка. Риск фирмы сводится к нулю, так как вознаграждение выплачивается лишь — после продажи товара. Но и в этой форме есть недостатки. Использование ее в чистом виде фактически превращает торгового агента фирмы в независимого предпринимателя, который действует в собственных интересах. Естественное стремление увеличить размер комиссионных не побуждает агентов к работе с новыми товарами, требующими дополнительных усилий. Они предпочитают старые проверенные ходовые товары, ориентируются на немедленные сделки, и не занимаются теми покупателями, которые требуют значительных затрат времени и усилий. Несмотря на очевидные недостатки, такая форма оплаты является идеальным вариантом для начинающих фирм, поскольку позволяет привлечь к работе опытных агентов, которым фирма не в состоянии платить полный оклад.

Специальные призы и награды в виде ценных подарков, товаров, круизов и др. предназначены для создания атмосферы состязательности, при необходимости сконцентрировать усилия торговых агентов на определенных направлениях. Например, продвижение нового товара или поиск новых клиентов.

Такие формы стимулирования персонала как доля в прибыли или доля в собственности (партнерство) теоретически воспринимаются предпринимателями как очень эффективные. Но на практике они рождают немало проблем: сложно подсчитать, как индивидуальные усилия влияют на доход в каждом конкретном случае, приходится раскрывать сотрудникам все финансовые «тайники» своего бизнеса. Предоставление персоналу доли в собственности ограничивает свободу в принятии решений, возникает необходимость их согласования с партнерами. Если организация не предполагает ограниченной ответственности, то предпринимателю приходится отвечать по долгам своих партнеров.

Итак, достоинства и недостатки перечисленных методов вознаграждения торгового персонала, побуждают к поиску такой их комбинации, которая приносила наибольший эффект.

ТЕМА 15. Стимулирование сбыта: методы воздействия на дистрибьюторов лидеров общественного мнения, потребителей

Важным объектом, на который необходимо воздействовать в целях стимулирования *сбыта*, являются *дистрибьюторы* (торговые организации, реализующие товар фирмы). Здесь предпочтение отдается финансовым льготам — скидкам, отсрочкам по платежам, праву устанавливать более высокие торговые наценки и др. Такой вариант работы определяется как *кооперирование*. И хотя здесь используются мощные экономические стимулы, выделяют и слабые стороны такого взаимодействия, а именно, производитель применяет ко всем одни и те же стимулы, основанные на простом расчете: «есть стимул — есть реакция».

Более искушенные компании стремятся установить с дистрибьюторами отношения *долговременного партнерства*. Производитель четко определяет, чего именно он хочет от дистрибьюторов (какой охват рынка, развитие системы маркетинга и предоставление маркетинговой информации производителю, качественный уровень и объем предоставляемых услуг и др.). Производитель может увязать размеры вознаграждения дистрибьюторов с тем, насколько точно они придерживаются установленных условий. Например, вместо того, чтобы просто платить 35% комиссионных, можно предложить 20% за выполнение базовых торговых операций, 5% — за продажу товара в течение 60 дней, 5% — за своевременную оплату счетов, 5% — за предоставление информации о покупателях.

Чрезвычайно важным аспектом стимулирования сбыта является воздействие на *лидеров общественного мнения*, то есть лиц, пользующихся известностью и авторитетом в обществе. Используя их способность влиять на потребительские вкусы, фирма стремится ознакомить их с товаром, побудить испытать его, добиться их симпатии по отношению к продукту. «В обмен» данный субъект может получить подарок - денежное вознаграждение, сам товар, путешествие и др.

И все же, все перечисленные участники процесса купли-продажи — это лишь посредники на пути фирмы к своему потребителю. Именно на него нацелены все усилия этих участников. *Средства воздействия на потребителя* с целью стимулирования сбыта зависят от стадии жизненного цикла товара.

В стадии внедрения: предложение документации с развернутым обоснованием качества и цены товара, бесплатное предложение образца; бесплатное предложение товара на пробу в течение определенного времени

(неделя, месяц). Все эти меры направлены на максимальное ознакомление покупателей с товаром.

В стадии роста: скидки, дифференцированные премии, как условие покупки; снижение пены. Эти меры обеспечивают рост числа покупателей и количества приобретаемых ими единиц товара.

В стадии зрелости: сувениры и премии (подарок часто увеличивает прибыль на несколько десятков пунктов), различные игры, конкурсы, лотереи (при этом основное внимание покупателей концентрируется не на самом товаре, а на конкурсе, бесплатное участие в котором судит немалые выгоды — выигрыш в виде машины, путешествия и т.п.). Фирма при этом увеличивает доходы (иногда более чем на 50%). Возможны «специальные предложения» — например, гарантия возврата денег недовольному покупателю, или предложение товара со значительной скидкой, но действующее лишь в течение короткого срока, что вынуждает клиента быстро принять решение. Продукт в этой стадии хорошо известен, и речь идет о том, чтобы крепче «привязать» покупателей к фирме и умножить их число.

В стадии насыщения и спада применяются методы, позволяющие товару «умереть красиво», распродать запасы без убытка. Здесь пригодны все перечисленные приемы предыдущей стадии. Можно использовать и такие как беспроцентный кредит, привлечение «клиента-друга» (покупателю, который приобрел товар, предлагают за вознаграждение заинтересовать в покупке своих знакомых) и др.

Следует отметить, что тактику стимулирования сбыта **нельзя** использовать постоянно, иначе исчезнет «шоковый эффект». Покупатель должен понимать, что фирма делает ему подарок, и промедление ведет к его потере.

5.3. Тест-завдання (6 варіантів та ключі)

ПАКЕТ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ
З ДИСЦИПЛІНИ «ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»
для студентів спеціальності бакалавр
напрямку підготовки 6.030102 Психологія

Варіант 1.

1.1. Маркетинг належить до таких сфер діяльності:

- а) продаж товарів;*
- б) купівля товарів;*
- в) усі дії, пов'язані з формуванням продуктів і їхнім розміщенням на ринку.*

1.2. Попит- це:

- а) бажання задовольнити яку-небудь потребу;*
- б) потреба, пов'язана з визначеним культурним рівнем індивідуума;*
- в) платоспроможна потреба.*

1.3. Яка з нижчеперелічених функцій не є маркетинговою:

- а) виготовлення;*
- б) ризик;*
- в) збереження.*

1.4. Маркетингові дії останнім часом стають усе важливішими у вітчизняній економіці, оскільки:

- а) безупинно збільшується кількість маркетингових функцій;*
- б) з'являються нові технології виготовлення;*
- в) існує потреба в ефективному інструменті переходу до ринку.*

1.5. Маркетинг охоплює:

- а) виробничу діяльність підприємства;*
- б) збутову діяльність;*
- в) ринкову діяльність.*

1.6. Застосовуючи маркетингову концепцію, підприємство:

- а) продаєте, що може виготовити;*
- б) ставить у центрі уваги споживача і вивчає його потреби з метою їх задоволення;*
- в) робить основний наголос у своїй діяльності на активізацію реклами.*

1.7. Який з нижчеперелічених факторів не входить у систему елементів маркетингу:

- а) товар;*
- б) технологія виготовлення;*
- в) просування.*

1.8. Розробляючи систему елементів маркетингу, варто наголошувати на:

- а) товари;*
- б) потребах покупця;*
- в) ціні.*

1.9. Окремі елементи маркетингової діяльності є:

- а) незалежними один від іншого;*
- б) такими, що доповнюють один одного;*
- в) такими, що доповнюють і заміщають один одного.*

1.10. Поява зв'язків, які замінюють, між окремими елементами маркетингової діяльності означає, що можна:

- а) один елемент замінити іншим;*
- б) надати деяким елементам провідну роль;*
- в) відмовитися від удосконалення якого-небудь елемента.*

1.11. Вихідний пункт концепції маркетингу – це:

- а) виробництво нових товарів; 0 потреби й переваги покупців;*
- в) технологія виробництва товарів.*

1.12. Головною сферою застосування маркетингу є:

- а) господарсько-економічна діяльність підприємства, фірми;*
- б) посередництво;*
- в) споживання.*

1.13. Елементи маркетингової системи становлять комплекс змінних, на які підприємство:

- а) не має впливу;*
- б) у принципі має вплив;*
- в) усе це залежить від керівництва підприємства.*

1.14. Який з нижчеперелічених факторів перебуває поза контролем підприємства:

- а) товар;*
- б) ціна;*
- в) економічні умови.*

1.15. Кінцевий споживач – це (для продукції промислово-виробничого призначення):

- а) промислове підприємство;*
- б) родина чи людина, що купує товари для особистого споживання;*
- в) невиробнича організація.*

1.16. Який з нижчеперелічених факторів перебуває під контролем підприємства:

- а) конкуренція;*
- б) фізичний розподіл;*

в) законодавство.

ПАКЕТ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ
З ДИСЦИПЛІНИ «ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»
для студентів спеціальності бакалавр
напрямку підготовки 6.030102 Психологія

Варіант 2.

2.1. Практичний маркетинг – це:

- а) маркетинг як спосіб дії;
- б) маркетинг як філософія бізнесу;
- в) маркетинг як система поглядів.

2.2. Конкурентоспроможність товару – це:

- а) якість;
- б) можливість збуту на певному ринку;
- в) «ціна споживання».

2.3. Мікромаркетинг:

- а) охоплює функції продажу і реклами;
- б) це діяльність підприємства на вибраному сегменті ринку;
- в) займається задоволенням короточасних потреб суспільства.

2.4. До основних завдань керівника маркетингу на підприємстві належать:

- а) визначення цілей діяльності підприємства, планування, реалізація і контроль;
- б) збір інформації, навчання персоналу, планування і контроль діяльності;
- в) збір інформації, передача її іншим осередкам, планування діяльності і контроль.

2.5. Ринок продавця характеризується:

- а) достатком товарів;
- б) високим рівнем конкуренції;
- в) перевищенням попиту над пропозицією товарів.

2.6. Фактори соціально-етичного маркетингу – це:

- а) добробут людей;
- б) задоволення потреб;
- в) фірма.

2.7. Просування (promotion) – це:

- а) реклама;
- б) транспортування;
- в) пропаганда.

2.8. Стратегічний маркетинг представляє школу:

- а) системного підходу;*
- б) конз'юмеризму;*
- в) стратегічного керування фірмою.*

2.9. Який із девізів відображає зміст принципу маркетингу «пристосування до змін ринку»:

- а) «Виробляти те, що продається, а не продавати те, що виробляється»;*
- б) «Споживач - король»;*
- в) «Створюючи товар, створюю і споживача».*

2.10. Елементи «маркетинг-мікс»:

- а) продукт, упакування, товарна марка, ціна, просування;*
- б) продукт, ціна, місце, просування;*
- в) продукт, асортимент, упакування, товарна марка, післяпродажне обслуговування.*

2.11. Функції маркетингу:

- а) маркетингові дослідження, виробництво товарів, збут, реклама;*
- б) дослідження ринку, виробництво товарів, реклама, доведення товару до споживача;*
- в) маркетингові дослідження, розробка і планування асортименту, збут і розподіл, реклама і СТИЗ.*

2.12. Який тип маркетингу використовує фірма, знижуючи попит на свій товар:

- а) ремаркетинг;*
- б) стимулюючий;*
- в) розвиваючий.*

2.13. Види маркетингу залежно від сфери застосування:

- а) маркетинг на внутрішньому і зовнішньому ринках, експортний і міжнародний маркетинг;*
- б) мікрмаркетинг, макромаркетинг, цільовий маркетинг;*
- в) маркетинг товарів, послуг, підприємств, окремих облич, місць, територій, ідей.*

2.14. Який вид маркетингу застосовується за відсутності попиту на товар:

- а) розвиваючий;*
- б) стимулюючий;*
- в) конверсійний.*

2.15. Що таке повноцінний попит:

- а) фірма задоволена своїм торговим обігом;*
- б) рівень попиту вищий, ніж фірма може задовольнити;*
- в) попит, що має тенденцію залишатися незмінним.*

2.16. Комплекс маркетингу – це:

- а) якість, реклама, ціна і місце розташування товару;*
- б) товар, ціна, просування і поширення товару;*
- в) асортимент товару, персональний продаж, ціна і канали збуту.*

ПАКЕТ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ
З ДИСЦИПЛІНИ «ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»
для студентів спеціальності бакалавр
напрямку підготовки 6.030102 Психологія

Варіант 3.

3.1. Маркетингова товарна політика – це:

- а) розробка і прийняття рішень щодо виробництва товарів підприємства;*
- б) ухвалення рішення щодо випуску і продажу нових товарів;*
- в) розробка і прийняття рішень щодо створення товарів і просування їх на рижу.*

3.2. Призначення упакування – це:

- а) охороняти товари від псування;*
- б) забезпечити створення раціональних одиниць вантажу для транспортування і зберігання товарів;*
- в) важливий носій реклами.*

3.3. У чому полягає завдання маркетингової товарної політики:

- а) розробка нового товару чи відновлення виробів;*
- б) розробка товарного асортименту, упакування і товарних марок;*
- в) забезпечення якості, конкурентоспроможності товарів і прогноз їх життєвого циклу.*

3.4. Головні товарні атрибути – це:

- а) користь товару, властивості, упакування, популярність;*
- б) форма, можливості, видові характеристики;*
- в) імідж, якість, ремонтпридатність, ціна, гарантія.*

3.5. Що визначає маркування товару:

- а) відрізняє один товар від іншого;*
- б) указує сортність товару;*
- в) ідентифікує товар, вказує сорт, описує, пропагує товар.*

3.6. Товар-мікс – це:

- а) показник запропонованих асортиментних груп;*
- б) сукупність асортиментних груп товарів і товарних одиниць, запропонованих покупцям конкретним постачальником;*
- в) загальна кількість товарних одиниць.*

3.7. Ширина товару-мікс – це:

- а) кількість варіантів кожного товару з асортиментного ряду;*
- б) показник запропонованих асортиментних груп;*
- в) рівень спорідненості різних асортиментних груп із точки зору кінцевого споживання.*

3.8. Що таке конкуренція «по-новому»:

- а) конкуренція того, що зроблено фірмами на сучасному етапі;*
- б) конкуренція між товарами-новинками;*
- в) конкуренція між тим, що додатково створили фірми для своїх товарів (упакування, сервіс та ін.).*

3.9. Що таке концепція життєвого циклу товару:

- а) перебування товару на ринку від його введення до його зняття з виробництва;*
- б) життя товару на етапах його розробки, виведення і зростання;*
- в) життя товару на етапах зрілості і спаду.*

3.10. Які маркетингові дії необхідно починати на етапі виведення товару на ринок:

- а) інтенсивний маркетинг, вибіркоче проникнення;*
- б) широке проникнення і пасивний маркетинг;*
- в) одну зі стратегій.*

3.11. Який квадрант матриці БКГ відповідає першій стадії життєвого циклу товару:

- а) «дійна корова»;*
- б) «собака»;*
- в) перехід із квадранта «важка дитина» у «зірку».*

3.12. Елімінування продукції – це:

- а) відновлення продукції, яка уже продається на ринку;*
- б) вилучення продукції, яка вже застаріла і погано продається на ринку;*
- в) виробництво і продаж нових товарів.*

3.13. У чому сутність товарної диференціації:

- а) порівняння окремо узятото товару і повного зразка;*
- б) стратегія маркетингу, спрямована на нові види діяльності фірми за рамками основного бізнесу;*
- в) розширення товарного асортименту шляхом випуску нових товарів-аналогів, які раніше не вироблялися.*

3.14. Що таке диверсифікація концентрична:

- а) розширення номенклатури експортних товарів і послуг;*
- б) розширення асортименту продукції шляхом випуску нових товарів на додаток до вироблених раніше;*

в) розширення продажу товарного асортименту на декількох сегментах ринку.

3.15. Чим характерні побічні продукти і виробництва у товарній політиці підприємства:

- а) тим, що не приносять користі;
- б) використовуються частково у виробництві продукції;
- в) виробляються нові види виробів.

3.16. Гармонійність товарної номенклатури – це:

- а) варіанти пропозицій кожного окремого товару в рамках асортиментної групи;
- б) ступінь близькості між товарами різних асортиментних груп з огляду на їх кінцеве використання, вимоги до організації виробництва, канали розподілу чи якісь інші показники;
- в) чисельність асортиментних товарів, що випускає фірма.

ПАКЕТ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ
З ДИСЦИПЛІНИ «ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»
 для студентів спеціальності бакалавр
 напрямку підготовки 6.030102 Психологія

Варіант 4.

4.1. Маркетингова цінова політика – це:

- а) процес формування цін на товари, послуги і системи цін загалом;
- б) вибір ціни реалізації у межах між ціною виробництва і ринковою ціною, залежно від стану ринку збуту і цілей фірми;
- в) заходи щодо визначення витраченої на виробництво товару (послуги) суспільної праці.

4.2. Єдину ціну для всіх покупців встановлюють (встановлює):

- а) у ході переговорів покупця з продавцем;
- б) вище керівництво фірми;
- в) відділ цін фірми.

4.3. У якій послідовності розробляють методику встановлення ціни:

- а) постановка задач ціноутворення, визначення попиту, оцінка витрат, аналіз цін і товарів конкурента, вибір методу ціноутворення, встановлення остаточної ціни;
- б) визначення попиту, оцінка витрат, аналіз цін і товарів конкурента, постановка задач ціноутворення, вибір методу ціноутворення, встановлення остаточної ціни;

в) визначення попиту, оцінка витрат, постановка задач ціноутворення, аналіз цін і товарів конкурента, вибір методу ціноутворення, встановлення остаточної ціни.

4.4. Еластичність попиту за цінами – це:

- а) під впливом зміни ціни попит не міняється;*
- б) непропорційне зростання витрат виробництва і збуту товару;*
- в) за умови зміни ціни попит міняється.*

4.5. Хто (що) визначає максимальну ціну на товар:

- а) попит на цей товар;*
- б) сама фірма;*
- в) витрати виробництва і реалізації.*

4.6. Від чого залежить цінова політика продавця:

- а) від аналізу цін і товарів конкурентів;*
- б) від типу ринку;*
- в) від вибору методу ціноутворення.*

4.7. Стратегія «зняття вершків» – це:

- а) устанавлення високих цін на товар;*
- б) випуск захищених патентом новинок;*
- в) устанавлення високих цін на новинки.*

4.8. Престижна ціна-це:

- а) устанавлення ціни на рівні ціни провідної фірми галузі;*
- б) устанавлення ціни на вироби, що мають найвищу якість неперевершені особливості;*
- в) устанавлення ціни, яка б забезпечила максимальний прибуток.*

4.9. «Психологічна ціна» – це:

- а) устанавлення ціни, трохи нижчої від визначеної суми;*
- б) устанавлення найвищої ціни на окремі товари асортименту;*
- в) устанавлення ціни на повий товар-імітатор.*

4.10. Якими поняттями керується фірма під час визначення ціни:

- а) занадто низькою ціною, можливою ціною і занадто високою ціною;*
- б) тільки собівартістю і витратами виробництва;*
- в) ціною конкурента.*

4.11. Кредит-це:

- а) продаж товарів чи послуг покупцю на виплату;*
- б) відстрочка платежу за раніше куплений товар;*
- в) зобов'язання покупця оплатити товари чи послуги, надані продавцем, протягом визначеного періоду.*

4.12. Кредит за відкритим рахунком - це:

- а) можливість клієнтів платити за товар чи послугу у міру виставлення рахунку;*
- б) під час купівлі товару покупцю відкривається банківський рахунок;*
- в) купівля споживачем товару на суму, що не перевищує визначеної межі.*

ПАКЕТ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ
З ДИСЦИПЛІНИ «ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»
для студентів спеціальності бакалавр
напряму підготовки 6.030102 Психологія

Варіант 5.

5.1. ФОРМУВАННЯ ПОПИТУ – це:

- а) система формування попиту на товар;*
- б) система формування попиту і стимулювання збуту;*
- в) реклама, персональний продаж, пропаганда, публік рилейшнз.*

5.2. Маркетингова політика комунікацій – це:

- а) система загальних установок, критеріїв, орієнтирів, що прийняті фірмою для дій і прийняття рішень у сфері комунікацій;*
- б) заходи щодо стимулювання збуту;*
- в) діяльність фірми, спрямована на інформацію, переконання і нагадування споживачам про товари і послуги, стимулювання збуту і створення позитивного іміджу фірми.*

5.3. Основні дії маркетингової політики комунікацій:

- а) планування, ціноутворення, стимулювання збуту;*
- б) телебачення, радіо, ЗМІ;*
- в) реклама, пропаганда, персональний продаж, публік рилейшнз, стимулювання збуту.*

5.4. Канали особистої комунікації ефективні завдяки тому, що:

- а) дають учасникам можливості для особистого звертання;*
- б) спрямовані на велику цільову аудиторію;*
- в) покликані підвищити відповідну реакцію ринку.*

5.5. Канали неособистої комунікації – це:

- а) засоби поширення інформації, яка передає звертання в умовах відсутності особистого контакту і зворотного зв'язку;*
- б) неособисті форми комунікації, що здійснюються за допомогою платних засобів поширення інформації;*

в) сукупність асортиментних груп товарів, що пропонуються покупцям конкретним продавцем.

5.6. Стимулювання збуту – використання різноманітних засобів стимулюючої властивості, покликаних:

- а) прискорити або підсилити відповідну реакцію ринку;*
- б) прискорити або підсилити звертання до покупців;*
- в) досліджувати погляди потенційних покупців на конкретний вид товару.*

5.7. Комунікатор маркетингової сфери повинен:

- а) виявляти цільову аудиторію, визначати бажану реакцію у відповідь, вибрати засоби поширення інформації, відібрати ті особливості, що характеризують джерело звертання, зібрати інформацію, що надходить каналами зворотного зв'язку;*
- б) проаналізувати можливості підвищення обсягу продажу і розширення ринку відповідно до розробленої стратегії маркетингу;*
- в) розробити стратегічні плани, впровадити їх у життя, виміряти результати, провести коригувальні дії.*

5.8. Пропаганда – це:

- а) вид діяльності, ціль якої – реалізація завдань збуту фірми;*
- б) будь-яка безплатна особиста форма поширення інформації про фірму та її товар;*
- в) вид реклами.*

5.9. Способи впливу, що ефективно спонукають споживача до купівлі товарів – це:

- а) засоби стимулювання збуту;*
- б) персональний продаж;*
- в) складові маркетингової комунікації.*

5.10. Раціональні, емоційні, моральні мотиви варто враховувати:

- а) вибираючи засоби поширення;*
- б) під час роботи над змістом звертання;*
- в) даючи оцінку рекламної кампанії.*

Варіант 6.

6.1. Канал розподілу – це:

- а) шлях, яким товари рухаються від виробників до продавця;*
- б) сукупність фірм або окремих осіб, що приймають на себе або допомагають передати комусь іншому право власності на конкретний товар чи послугу на шляху від виробника до споживача;*
- в) шлях, яким передається право власності від виробника продавцеві;*

6.2. Функції каналу розподілу, що сприяють укладанню угод – це:

- а) проведення переговорів, організація руху товарів, стимулювання збуту;*
- б) дослідницька робота, стимулювання збуту, фінансування;*
- в) дослідницька робота, стимулювання збуту, установлення контактів, пристосування товару, проведення переговорів.*

6.3. Функції каналу розподілу, що сприяють завершенню угод, які вже укладені – це:

- а) організація руху товарів, фінансування, ризик;*
- б) фінансування, транспортування і складування товару;*
- в) взяття на себе відповідальності за функціонування каналу, організація руху товарів.*

6.4. Канали «зворотного ходу» – це:

- а) повернення виробникові неякісного товару;*
- б) рециркуляція твердих відходів, здавання металобрухту, склотари;*
- в) просування товару від споживача до виробника.*

6.5. Канал третього рівня, становлять:

- а) виробник – великий оптовий торговець – дрібнооптовий продавець;*
- б) виробник – оптовий продавець – споживач;*
- в) виробник – великий оптовий торговець – дрібнооптовий продавець – споживач.*

6.6. Для ексклюзивного типу каналу розподілу характерно:

- а) один окремих великий торговець;*
- б) обмежена кількість посередників, що працюють з товарами виробника;*
- в) виробник намагається забезпечити наявність товару на найбільшій кількості торговельних точок.*

6.7. Рух товарів – це:

- а) система, що забезпечує доставку товару (послуги) до місць продажу аби споживання у точно визначений час і з максимально високим рівнем обслуговування покупця;*

б) діяльність із планування, втілення в життя і контроль за фізичним переміщенням продукції від місць її походження до місць продажу з метою задоволення потреб споживачів і вигодою для виробників;

в) шлях, яким/ доставляються товари від виробників до місць продажу і споживання.

6.8. Логістика – це:

а) система керування рухом товару від місць виробництва до кінцевого споживача;

б) постачання, виробництво і збут;

в) транспортування.

6.9. Контрагенти – це:

а) торговці і виробники;

б) виробники, оптові і роздрібні споживачі;

в) торговці і споживачі.

6.10. Варіанти побудови каналів розподілу - це:

а) вибір типу розподілу;

б) вибір типу посередників;

в) прямий маркетинг, торговельний персонал фірми, посередники.

Ключ правильних відповідей:

Варіант 1		Варіант 2		Варіант 3		Варіант 4		Варіант 5		Варіант 6	
Питання	Відповідь	Питання	Відповідь	Питання	Відповідь	Питання	Відповідь	Питання	Відповідь	Питання	Відповідь
1.1	в	2.1	б	3.1	в	4.1	б	5.1	б	6.1	б
1.2	в	2.2	а	3.2	а, б, в	4.2	б, в	5.2	б	6.2	в
1.3	б	2.3	б	3.3	а, б, в	4.3	а	5.3	в	6.3	а
1.4	в	2.4	а	3.4	а, в	4.4	в	5.4	в	6.4	б, в
1.5	в	2.5	в	3.5	в	4.5	а	5.5	б	6.5	в
1.6	б	2.6	а, б, в	3.6	б	4.6	б	5.6	а	6.6	б
1.7	б	2.7	а, в	3.7	б	4.7	в	5.7	а	6.7	а, б
1.8	б	2.8	в	3.8	в	4.8	б	5.8	б	6.8	а
1.9	б	2.9	а	3.9	б, в	4.9	а	5.9	в	6.9	б
1.10	в	2.10	б	3.10	в	4.10	а	5.10	б	6.10	в
1.11	б	2.11	в	3.11	в	4.11	в				
1.12	а	2.12	а	3.12	б	4.12	а				

1.13	a	2.13	B	3.13	a						
1.14	B	2.14	\bar{b}	3.14	\bar{b}						
1.15	a	2.15	a	3.15	B						
1.16	a, \bar{b}	2.16	\bar{b}	3.16	\bar{b}						

6. ККР
Институт психологии
Факультет последипломного образования и работы с иностранными
гражданами.
Кафедра политических наук
ККР по предмету «Основы предпринимательской деятельности».

1. Как стать предпринимателем?

Можно:

создать новое предприятие;
 купить уже существующее предприятие;
 стать партнером в фирме;
 создать предприятие на кредитной основе.

Важнейшее качество бизнесмена:

готовность рисковать и брать на себя ответственность;
 способность предвидеть и просчитывать все возможные варианты риска.

Предприниматель должен:

обладать высокими духовными и физическими качествами; работать больше, чем его сотрудники;
 хотеть и уметь переносить повышенные физические нагрузки; работать по 12 - 16 часов в сутки и считать это совершенно нормальным;
 работать, когда остальные спят, путешествуют, обедают, развлекаются;
 способен искать в бизнесе не столько обогащение, сколько желание служить своему делу;
 стремиться к самосовершенству, то есть, искать то, что выше денег; быть оптимистом и всегда верить в конечный результат.

2. Как выбрать бизнес-идею?

Имея мотивацию, желание и талант, многие не тратят время на то, чтобы необходимым образом разведать и исследовать область бизнеса, в которую они собираются вступить => необходимо решить, каким конкретно бизнесом предстоит заняться: придумать что-то самому или реализовать чью-то идею.

Полезно задать себе вопросы:

- чего хочу добиться в жизни?
- какими финансовыми и другими средствами я располагаю?

3. Что должен знать предприниматель?

1) Основы маркетинга.

- 2) Определить круг потенциальных покупателей.
- 3) Необходимо выбрать организационно-правовую основу, знать нормативно-правовые акты и где найти необходимые ресурсы.
- 4) Знать как правильно использовать собственные финансовые средства.
- 5) Умение вести дела без убытков.

4. Как уменьшить риск в деловых отношениях?

Необходимо выяснить следующее:

- год образования фирмы;
- репутацию среди ее конкурентов;
- численность работающих в ней сотрудников;
- размеры - основного и оборотного капитала;
- динамику прибыли по годам;
- ее более-менее постоянных партнеров.

5. Способы минимизации риска в деловой практике.

- 1) Поиск партнеров с достаточными финансовыми средствами.
- 2) Использование услуг внешних консультантов-экспертов.
- 3) Ориентация на определенную категорию потребителей.
- 4) Прогнозировать возможности риска.
- 5) Образовать специальный резервный фонд.
- 6) Передать часть риска путем страхования бизнеса и служащих.

6. Деньги - как их заработать и не потерять?

Правило 1. Вкладывать деньги в то дело, в которых не сомневаетесь.

Правило 2. Не вкладывайте деньги под давлением, абсурдно отдавать их в обмен на риск.

Правило 3. Делайте деньги на собственности, а не на планах.

Правило 4. Вкладывайте деньги в то, что можно перепродать.

Правило 5. Не упускайте любую возможность получить прибыль.

Правило 6. Покупайте во время понижения, а продавайте во время повышения цен.

Правило 7. Держите деньги в обороте.

Правило 8. Занимайте ровно столько, сколько можете вложить в бизнес.

Правило 9. Занимайте для развития, а не для хвостовства.

Правило 10. Осторожно относитесь к тем, кто просит деньги в займы.

7. Как подобрать персонал?

Прежде чем начнете поиск сотрудников, тщательно продумайте:

1. Сколько отделов необходимо создать на предприятии.
2. Какие это должны быть отделы.
3. Какую работу они должны выполнять.
4. Какое количество персонала потребуется.
5. Какими знаниями должны они владеть.
6. Какое необходимо образование.
7. Какие требования предъявите к личным качествам работников.
8. Каковы физические требования.
9. Планируете ли полную или частичную занятость.

8. Как составить (разработать) бизнес план?

Бизнес план представляет собой описание бизнеса и среды и выполняет четыре функции:

1. Первая из них связана с возможностью его использования для разработки стратегии бизнеса.
2. Планирование.
3. Позволяет привлекать денежные средства - ссуды, кредиты.
4. Позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных партнеров.

9. Характерные возможные ошибки при бизнес планировании.

1. Попытка простого переноса стандартной методологии без учета целей.
2. Руководитель перепоручает эту работу стороннему эксперту.
3. Неправильное понимание аспектов, отражаемых в бизнес-плане.
4. Исходные данные в расчетах не соответствуют текстовой части и таблицам.
5. Низкое качество проводимых маркетинговых исследований.
6. Не писать «у нас нет конкурентов».
7. Искажение себестоимости и объема рынка.
8. непонимание интересов инвестора и кредитора.

10. Кто и как может проверять предпринимателя?

1. Необходимо начинать с себя.
2. Навести порядок в хозяйстве в соответствии с соответствующими законодательными и нормативными актами.
3. Предъявлять проверяющим органам всю документацию.

11. Как вести себя при проверках?

1. Проверить личность проверяющих.
2. Потребовать основание и повод для проверки.
3. Попросить заполнить журнал учета проверок.
4. Привлечь к участию адвоката или юриста.
5. В протоколе об административном правонарушении собственноручно написать свое объяснение.
6. Воздержаться от подписания акта проверки без консультации адвоката или юриста.
7. При изъятии документов требовать копии протокола изъятия.

12. Типичные ошибки, приводящие к развалу бизнеса.

1. Небрежность в самооценке.
2. Небрежность в постановке целей.
3. Небрежность в предвидении обстоятельств.
4. Небрежность при проведении контроля.
5. Недостаток обязательств.
6. Неспособность учиться на ошибках.
7. Неспособность найти достойный капитал.

13

1. Що таке бізнес?
2. Характеристика статей майна підприємства згідно активу балансу
3. Типові помилки, що приводять до банкрутства

14

1. Що таке підприємництво?
2. Характеристика статей джерел майна підприємства згідно з Пасивом Балансу
3. Як поводити себе при перевірках

15

1. Що дає підприємництво суспільству
2. Розрахунок прибутку до об'єму реалізації
3. Хто і як може перевіряти підприємця?

16

1. Взаємозв'язок менеджменту і підприємництва
2. Чи достатньо у вас активів для перетворення їх в гроші, для погашення боргів?
3. Характерні можливі помилки при бізнес-плануванні

17

1. Хто такі менеджери?
2. Зміст та характеристика статей звіту про фінансові результати бізнесу
3. Як скласти (розробити) бізнес-план

18

1. Основні відмінності між менеджером і бізнесменом
2. Зміст собівартості бізнесу та її вплив на фінансовий результат
3. Як підібрати персонал (команду)

19

1. Назвати основні якості менеджера
2. Ваші пропозиції з оптимізації статей собівартості бізнесу. Яка при цьому головна ціль?
3. Гроші – як їх заробити, та не загубити

20

1. Чим займається менеджер?
2. Розрахувати і дати характеристику фінансових показників, що визначають ступінь ліквідності
3. Засоби мінімізації ризику в діловій практиці

21

1. Які умови праці треба створити для ефективної діяльності бізнесу
2. Забезпечте визнання та ріст вашого бізнесу за допомогою відмінного обслуговування клієнтів
3. Як вибрати бізнес – ідею

22

1. Дайте визначення етики взагалі та етики бізнесу зокрема
2. Розрахування та дати характеристику фінансових показників, що визначають ділову активність
3. Як стати підприємцем

23

1. Що таке бізнес?
2. Характеристика статей майна підприємства згідно активу балансу
3. Типові помилки, що приводять до банкрутства

24

1. Що таке підприємництво?
2. Характеристика статей джерел майна підприємства згідно з Пасивом Балансу
3. Як поводити себе при перевірках

25

1. Що дає підприємництво суспільству
2. Розрахунок прибутку до об'єму реалізації
3. Хто і як може перевіряти підприємця?

26

1. Взаємозв'язок менеджменту і підприємництва
2. Чи достатньо у вас активів для перетворення їх в гроші, для погашення боргів?
3. Характерні можливі помилки при бізнес-плануванні

27

1. Хто такі менеджери?
2. Зміст та характеристика статей звіту про фінансові результати бізнесу
3. Як скласти (розробити) бізнес-план

28

1. Основні відмінності між менеджером і бізнесменом
2. Зміст собівартості бізнесу та її вплив на фінансовий результат
3. Як підібрати персонал (команду)

29

1. Назвати основні якості менеджера
2. Ваші пропозиції з оптимізації статей собівартості бізнесу. Яка при цьому головна ціль?
3. Гроші – як їх заробити, та не загубити

30

1. Чим займається менеджер?
2. Розрахувати і дати характеристику фінансових показників, що визначають ступінь ліквідності
3. Засоби мінімізації ризику в діловій практиці

7. РОЗГОРНУТІ ЗАВДАННЯ З ІСПИТУ, ДОДАТКОВО 10 КОБ - КОНТРОЛЬНІ СПИСКИ

1. Що таке бізнес.
2. Що таке підприємство.
3. Що дає підприємництво суспільству.
4. Взаємозв'язок підприємництва і менеджменту.
5. Хто такі менеджери.
6. Які основні відмінності між менеджером і бізнесменом.
7. Назвіть основні якості менеджера.
8. Чим займається менеджер.
9. Які основні напрями досліджень психологічних аспектів управління.
10. Назвіть основні психологічні якості особистості і дайте їх характеристику.
11. В чому Ви бачите необхідність використання соціально-психологічних методів управління
12. Дайте характеристику принципів демократизму і як вони реалізуються.
13. Які якості повинен мати керівник.
14. Які умови праці потрібно створити для ефективної діяльності бізнесу.
15. Яка роль менеджера у виробництві.
16. Що є найпершим завданням менеджера.
17. Назвіть основні професійні риси керівника.
18. Хто головний у створенні оптимального внутрішнього середовища.
19. Дайте характеристику та зміст систем стимулювання праці.
20. Дайте визначення етики взагалі та етики бізнесу зокрема.
21. Що ви знаєте про причину неетичної поведінки деяких керівників.
22. Що таке етичні нормативи.
23. Определите, какие потребности или желания удовлетворяет ваш товар или услуга.
24. Разделите рынок на сегменты с тем, чтобы лучше обслужить своих заказчиков.
25. Установите, как динамика жизненного рыночного цикла вашего продукта влияет на реализацию.
26. Создайте себе известность, обеспечьте предпочтение вашему продукту и стимулируйте реакцию заказчиков с помощью рекламы.
27. Обеспечьте признание и рост вашего бизнеса с помощью отличного обслуживания заказчиков.
28. Установите свой уровень среди конкурентов.
29. Развивайте взаимоотношения с заказчиками.
30. Увеличивайте реализацию.

31. Десять правил заработка денег:

31.1. Вкладывайте деньги только в то дело, которое вы хорошо знаете, или в этот товар, услугу, в качестве которых абсолютно не сомневаетесь.

31.2. Не вкладывайте деньги под давлением. Абсурдно отдавать их в обмен на риск.

31.3. Делайте деньги на собственности, а не на планах.

31.4. Вкладывайте деньги только в то, что можно перепродать. Не покупайте ни одной вещи лишь потому, что она вам нравится.

31.5. Не упускайте любую возможность получить прибыль, ибо в бизнесе главное – прибыль, а не сам процесс.

31.6. Покупайте во время понижения, а продавайте во время повышения цен.

31.7. Держите деньги в обороте.

31.8. Занимайте ровно столько, сколько можете вложить в бизнес.

31.9. Занимайте для развития, а не для хвастливости.

31.10. Осторожно относитесь к тем, кто просит деньги в займы.

32. Ежедневное бухгалтерское ведение учёта деловых операций.

33. Характеристика статей имущества предприятия согласно Активу Баланса.

34. Характеристика статей источников имущества предприятия согласно Пассива Баланса.

35. Расчёт прибыли к объёму реализации.

36. Достаточно ли у Вас активов для обращения их в деньги, для погашения долгов.

37. Отделяйте деньги бизнеса от личных и семейных денег.

38. Храните деньги в банке на текущем счёте.

39. Снимайте кассу как можно чаще.

40. Всегда ограничивайте сумму денег, хранимую в кассе бизнеса, для уменьшения вероятности кражи. Храните денежные резервы в другом месте. Не выставляйте их напоказ перед заказчиками.

41. Расходуйте деньги как можно медленнее.

42. Составляйте денежные сметы на полугодие.

43. Определите зависимость вашего бизнеса от времени года.

44. Содержание и характеристика статей отчета о финансовых результатах бизнеса.

45. Содержание себестоимости бизнеса и её влияние на финансовый результат.

46. Ваши предложения по оптимизации статей себестоимости бизнеса, какая при этом главная цель.

47. Рассчитать и дать характеристику финансовых показателей, что определит степень ликвидности.

48. Рассчитать и дать характеристику финансовых показателей, что определит финансовую устойчивость.
49. Рассчитать и дать характеристику финансовых показателей, что определит деловую активность.
50. Рассчитать и дать характеристику финансовых показателей, что определит прибыльность.

1. Контрольный список по маркетингу

- 1.1. Определите какие потребности или желания удовлетворяет ваш товар или услуга.
- 1.2. Разделите рынок на сегменты с тем, чтобы лучше обслуживать своих заказчиков.
- 1.3. Установите, как динамика рыночного жизненного цикла вашего продукта влияет на реализацию.
- 1.4. Создайте себе известность, обеспечьте предпочтение вашему продукту и стимулируйте реакцию заказчиков с помощью рекламы.
- 1.5. Обеспечьте признание и рост вашего бизнеса с помощью отличного обслуживания заказчиков.
- 1.6. Установите свой уровень среди конкурентов.
- 1.7. Развивайте взаимоотношение с заказчиками.
- 1.8. Увеличивайте реализацию!

2. Бухгалтерия. Ежедневное ведение учёта деловых операций

- 2.1. Ведение учётных документов вашего бизнеса
- 2.2. Запись обеих частей
- 2.3. Главная книга – это общая картина
- 2.4. Журналы. Запись сведений обо всех видах деловых операций
- 2.4.1. Ведение журналов учёта продаж и покупок.
- 2.4.2. Ведение журналов учёта запасов и оборудования
- 2.4.3. Ведение журнала учёта заработной платы и записной книжки бизнеса.
- 2.5. Создание простой системы бухгалтерии. Это не трудно!

3. Финансовые отчёты – основа финансовой прочности

- 3.1 Использование финансовых отчётов помогает вам понять состояние вашего бизнеса.
- 3.2 Проверка общего состояния вашего бизнеса при помощи балансового счёта.
- 3.2.1 Чем владеет ваш бизнес?
- 3.2.1 А Упражнение: Классификация активов
- 3.2.2 Долги вашего бизнеса
- 3.2.2 А Упражнение: Классификация пассивов

3.2.3 Остаток принадлежит вам

3.3 Исследование структуры вашего бизнеса при помощи отчета о прибылях и убытках

3.3.1. Основа рентабельности

3.3.2 Где должны быть вы?

3.3.3 Оценка вашей прибыли

3.4 Контрольный список для определения финансового положения вашего бизнеса.

Обдумайте ответы на следующие вопросы при анализе прибыли и производительности вашего бизнеса

Финансовые отчёты – это отчётная карточка вашей рентабельности.

Повысилась или понизилась ваша валовая прибыль в сравнении с прошлым годом? А в валюте? А в процентном отношении к объёму реализации?

Повысилась или понизилась ваша прибыль до оплаты налогов в сравнении с прошлым годом? А в валюте? А в процентном отношении к объёму реализации?

Достаточно ли у вас активов для обращения их в деньги в течении следующих 12 месяцев для погашения задолженностей, подлежащих оплате в этот период.

Кто платит за большинство активов вашего бизнеса?

Насколько эффективны ваши активы в создании реализации и прибыли? Сравните с прошлым годом?

Как другие важные тенденции вы наблюдаете в этом году в сравнении с предыдущим.

4. Деньги – это жизненная сила вашего бизнеса

4.1. Деньги – это жизненная сила вашего бизнеса.

4.2. Кассовая наличность – это не свободные деньги

4.3. Много денег – это хорошо

4.4. Много денег – это плохо

4.5. Бизнес приносит деньги

4.6. Будет ли у вас достаточно денег? Планирование даст ответ

4.6.1. Составление денежной сметы

4.6.2. Денежные поступления. Откуда приходят деньги?

4.6.3. Расходы. Куда уходят деньги?

4.6.4. Денежная смета на шесть месяцев

- 4.6.5. Использование денежной сметы при изменениях рынка
- 4.7. Контрольный список по управлению деньгами

5. Управление производственной деятельностью

- 5.1. Управление работой делает ваш бизнес эффективным и рентабельным
- 5.2. Разумный поход к закупкам – основа каждого успешного бизнеса
 - 5.2.1. Достаточные, но не излишние запасы
 - 5.2.2. Основы закупок. Пример
 - 5.2.3. Выбор поставщиков
- 5.3. Поддержание запаса
- 5.4. Рентабельная организация ресурсов
 - 5.4.1. Упражнение: Организация ресурсов
- 5.5. Доставка продукта в нужное время и в нужное место
- 5.6. Обслуживающие компании. Особая ситуация
- 5.7. Качество – необходимое условие долговременной рентабельности
- 5.8. Контрольный список по управлению производственной деятельностью

Производственная деятельность способствует повышению прибыли путём снижения затрат. Хорошее управление производством означает более высокую эффективность и лучшее использование ресурсов, а именно людей, станков, оборудования и энергии. Обеспечение высокого качества может создать более высокую прибыль за счёт снижения затрат.

Закупка

1. Проверяйте качество товаров, которые вы покупаете.
2. Договаривайтесь о самых выгодных цене, доставке, условиях и скидках.
3. Подбирайте несколько поставщиков и выберите того или тех из них, которые делают самую большую работу или удовлетворяют вашим требованиям
4. Определите, сколько времени потребует производство и продажа вашего продукта.
5. Покупайте именно то оборудование и станки, которые необходимы для работы.
6. Окупайте все самого лучшего качества с учётом того, что вы можете себе позволить.

7. Покупайте материалы и оборудование, обеспечивающие повышения производительности труда и качества обслуживания.

8. Проверяйте соответствие заказу и сертификатам количество, качество, цены и состояния поступающих материалов.

9. Сообщайте поставщикам о несоответствиях и устраняйте эти несоответствия как можно скорее.

Учёт запасов

1. Поддерживайте «текущий уровень» на основах данных учёта.

2. Проводите регулярный подсчёт наличных запасов для короля и корректировки «текущего уровня».

3. Уточняйте, за сколько времени продаются ваши изделия, произведённые из имеющихся запасов.

4. Уточняйте, сколько нужно времени для получения новых изделий от ваших поставщиков.

5. Определите, длительность превращения сырья в готовый продукт.

Организация ресурсов

1. Тщательно обучайте сотрудников тому, что они делают и почему.

2. Обеспечьте их необходимыми для работы инструментами.

3. Организуйте рабочий прогресс, в котором материалы, детали и работники перемещаются последовательно.

4. Поддерживайте все станки и оборудование в хорошем состоянии путём регулярных проверок обслуживания.

5. Имейте в наличии необходимые запасные части.

6. Регулярно проверяйте комплектующие детали и готовые изделия для своевременного выявления и устранения брака.

7. Проверяйте правильность и безопасность технологического процесса, и качество работ.

8. Проверяйте станки и оборудование на износ, механические повреждения.

Доставка

1. Храните изготовленные товары в надёжном и легкодоступном месте.

2. Ведите точный учёт изготовленных изделий.

3. Упаковывайте готовые изделия, чтобы защитить их от повреждения при перевозке.

4. Поставляйте изделия по самой выгодной цене, своевременно и без повреждений.

5. Подумайте о необходимости дополнительной оплаты заказчиком специализированного хранения, устранения и отправки.

6. Меры по повышению рентабельности

Вот четыре этапа увеличения вашей прибыли.

Если вы хотите повысить рентабельность, действуйте в соответствии с этими этапами. Вы получите наибольшую эффективность при соблюдении последовательности ваших действий, соответствующей порядку расположения этапов в тексте.

Урезайте свои накладные расходы

Каждый процент снижения накладных расходов – это увеличение вашей чистой прибыли на ту же самую величину. Если вы сможете производить больше товаров или услуг без увеличения накладных расходов, вы уменьшите затраты на единицу продукции. Это увеличит вашу прибыль. Будьте более эффективны.

Урезайте свои прямые затраты

Всё что вы сэкономите на товарах и услугах, приобретаемых у поставщиков, увеличит доходную часть вашего бизнеса. Покупайте разумно.

Увеличивайте объём сбыта

Если вы правильно определите цены на товары или услуги, вы получите доход с каждого продаваемого товара или услуги. Вы можете увеличить свою итоговую прибыль за счёт увеличения количества продаваемых товаров или услуг. Увеличивайте объём сбыта.

Увеличивайте продажную цену

Если ваша цена продажи меньше, чем цена конкурирующих товаров или услуг, вы сможете поднять цену без потери заказчиков. Более высокая цена при том же уровне сбыта увеличит вашу прибыль. Назначайте своим товарам разумную цену.

Информация к размышлению

Каждый из этих четырёх этапов увеличит вашу прибыль. Если вы урезаете свои прямые затраты и накладные расходы за счёт более разумной траты денег и более эффективной организации работ, позволяющей производить более без увеличения затрат, вы получите больше прибыли за каждый проданный продукт. Перед тем, как действовать по четырём этапам, можно попробовать уменьшить цену продажи без снижения доходной части.

Если вы уменьшите продажную цену, к вам обратится больше покупателей. Вы сможете увеличить прибыль за счёт снижения продажной продукции.

7. Контрольный список для определения затрат и назначения цены.

Знание ваших затрат и правильный метод назначения цен являются важнейшими мерами для обеспечения прибыли бизнеса.

Цены определяются тремя важными факторами:

1. Конкуренцией.
2. Затратами вашего бизнеса.
3. Целевой вашего бизнеса.

Определение затрат

1. Знайте затраты своего бизнеса в целом.
2. Определите затраты на каждое производственное и проданное изделие.
3. Распределяйте накладные расходы по изделиям.

Назначение цены

1. Установите целевую прибыль.
2. Установите и опробуйте цены своих изделий.

2.1 Если рыночная цена изделия ниже, чем у вас, вам нужно будет пересмотреть и скорректировать свою структуру затрат.

2.2 Наличие нескольких изделий усложняет ценообразование, но может помочь в распределении накладных расходов на большое количество изделий и в повышении рентабельности отдельных изделий.

3. Цены в розничной торговле зависят от процента валовой прибыли и целевой прибыли владельца.

3.1 В розничной торговле не всегда практично полностью распределять накладные расходы.

3.2 Некоторые изделия могут быть оценены дороже или дешевле. Чем того требует процент прибыли, в зависимости от того, насколько быстро или медленно они продаются.

4. В обслуживающем бизнесе цены определяются соотношением оплачиваемого и затраченного времени.

4.1 Как и во всех прочих бизнесах, обслуживание требует определения целевой прибыли.

4.2 Цена за час обслуживания должна быть такой, чтобы покрыть затраты на весь персонал (с учётом не вписываемого в счёт заказчику времени), затраты на административную деятельность и целевую прибыль.

8. Контрольный список по управлению кадрами

Используйте приведённый контрольный список для руководства вашими работниками с целью достижения наибольшей рентабельности и успеха бизнеса.

1. Планирование кадров
 - 1.1. Какие потребности в кадрах имеет ваш бизнес?
 - 1.2. Знаете ли вы, когда понадобится их увеличение?
2. Планирование найма
 - 2.1. Где вы можете найти нужных вам людей?
 - 2.2. Какие отношения к работе, навыки и знания необходимы вашему персоналу?
 - 2.3. Можете ли вы пригласить людей посетить вас и обсудить возможности работы у нас?
3. Подбор людей
 - 3.1. Используете ли вы анкеты при приёме на работу?
 - 3.2. Какими типами тестов и собеседований вы пользуетесь?
 - 3.3. Проверяете ли вы отзывы о перспективных кандидатах?
4. Обучение и профессиональный рост работников
 - 4.1. Когда вы обучаете своих новых работников?
 - 4.2. Как вы обучаете людей при повышении в должности?
 - 4.3. Удовлетворяет ли выбранный метод обучения вашим потребностям?
 - 4.4. Можете ли вы делать это лучше и дешевле?
5. Оценка выполнения производственных задач
 - 5.1. Имеют ли ваши работники достижимые и стимулирующие производственные задачи
 - 5.2. Можете ли вы периодически оценивать выполнение этих задач?
 - 5.3. Часто ли вы пересматриваете задачи вашего бизнеса и задачи ваших работников?
 - 5.4. Сообщите ли вы своим работникам о том, насколько хорошо они работают?
6. Поощрение людей
 - 6.1. Как определяется уровень оплаты труда в вашем бизнесе?
 - 6.2. Отмечаете ли вы хороших работников?
 - 6.3. Можете ли вы определить лучших работников по платёжной ведомости?
 - 6.4. Используете ли вы только взыскания повышения производительности труда?

9.5 Контрольный список для работы с кредиторами

Установление отношений с кредиторами требует развития взаимного уважения и доверия. Существует несколько простых правил, облегчающих этот процесс и обеспечивающих взаимовыгодные отношения с кредиторами.

1. Договаривайтесь о встрече перед тем, как пойти к потенциальному кредитору, чтобы иметь достаточно времени для переговоров. Это особенно важно, если вы обращаетесь в банк.

Предварительная договорённость придаёт важность любой встрече и гарантирует ей внимательное отношение с обеих сторон. Вероятность успешного завершения заранее назначенной встречи значительно больше.

2. Будьте подготовлены ко всем встречам и переговорам. Имейте при себе план. Подготовьте необходимые документы и необходимую информацию перед тем, как кредитор попросит вас об этом. Будьте готовы к обсуждению вашего намерения и способности платить.

Предоставление информации до запроса устанавливает положительный тон, производит хорошее первое впечатление и ставит вас выше других бизнесменов.

3. Предвидение вопросов. Взгляните на свой бизнес критически. Можете ли вы ответить на возможные вопросы о каких-либо его трудностях или сторонах? Банкиры, в частности, зададут вопросы о слабых сторонах бизнеса, когда будут обсуждать вашу заявку.

Когда вы будете обсуждать свою заявку с банкиром:

1. Не спрашивайте: «Сколько я могу взять в кредит?»

Это производит впечатление, что вы не знаете сколько вам нужно. Перед совещанием в банке определите величину необходимой вам суммы. Используя прежде всего свою ежемесячную смету.

Хотя ваша смета является довольно приблизительной оценкой, она показывает кредитору ваше стремление определить свои потребности и ваше понимание того, что ему нужно оценить вашу заявку.

2. Обсуждайте сумму и ставку на самом последнем этапе.

3. Будьте терпеливы, даже если процесс затягивается. Кредитору проще всего ответить отрицательно, поэтому вам необходимо дать ему возможность ответить положительно. Работайте с системой, а не против неё.

Подготовьтесь к тому, что бы рассмотренные заявки на получение кредита – процесс длительный. Не забудьте учесть это время при планировании, затем добавьте несколько дней. Это значительно увеличит ваши шансы на успех.

10. Контрольный список по управлению ростом вашего бизнеса

Контролируйте свой цикл сбыта, отслеживайте тенденции ликвидности и риска, и принимайте меры, основываясь на разумной стратегии управления ростом.

Контролируйте рост сбыта

Контролируйте долги. Осмотрительно предоставляйте кредит. Получайте оплату как можно быстрее.

Добавляйте капитал. Вклады владельца наиболее прибыльны. Вкладывайте всю прибыль в бизнес.

Контролируйте запасы. Меньше покупайте, быстрее продавайте.

Обдуманно покупайте. Не делайте ненужных покупок основных фондов.

Главные финансовые соотношения

Текущий коэффициент = Текущие активы

ликвидности Текущие пассивы

Показывает, достаточно ли у вас денег, что бы платить по счетам, а также находится ли под контролем ваш цикл сбыта.

Равновесие = Пассивы/(Капитал)

Показывает, используете ли вы для финансирования активов своего бизнеса больше пассивов(повышенный риск), чем капитала(меньший риск)

Информация о цикле сбыта

Запасы

Покупаю ли я запасы в кредит? ___Да___Нет

Сколько дней хранятся мои запасы до продажи? _____ 1

Каков срок оплаты покупаемых мною запасов? _____ 2

Предоставление кредита

Продаю ли я в кредит? ___Да___Нет

Сколько дней я даю на оплату своим заказчикам? _____ 3

Какова длительность вложения моих денег? _____ 1+3

Сколько дней проходит от получения счетов до их оплаты? _____ 2-3

8. ПРАКТИЧНИЙ БІЗНЕС-ПЛАН ДІЮЧОГО БІЗНЕСУ

БІЗНЕС — ПЛАН

Створення: гостинного двору сім'ї (прізвище)
 Адреса: знаходиться в рідному краю

Автор:

- Первісні витрати на будівництво садиби – 273 .000 грн.
- Благоустрій території прибережної й берегової зон – 149.000 грн.
- Устаткування кемпінгового майданчика – 52.000 грн.
- Витрати на закупівлю встаткування – 150.000 грн.

Вартість загальних інвестицій за 2012-2013 рр. - 660.000 грн.

Чистий поточний дохід:

Рік	чистий поточний дохід
2012	24.212
2013	101.781
2014	165.054
2015	224.869
2016	264.937
Всього	780.853

Середня рентабельність гостинного двору за перші п'ять років – 45,6%

1. Резюме

Практична підготовка до роботи почалася навесні 2004 року. Придбано два будинки на березі озера з ділянками землі загальною площею 1,0 га, які можна використовувати під забудову, та землі, що прилягають до цих ділянок, площею близько 3,0 га, для наступного їх використання під створення садово-паркової зони.

Всі ті ділянки приватизовані, є державні акти.

Розроблено й затверджено проект будівництва гостинного двору (міні готелю), восени 2011 року планується закладка нульового циклу будівництва. Метою проекту є створення туристичного комплексу з акцентом на історію й традиції національної культури.

На першому етапі роботи пропонується організувати:

- Зміцнення берегової зони, устаткування упорядженого пляжу, створення паркової зони уздовж узбережжя;
- Будівництво діючого національного гостинного двору з особливостями побуту, відпочинку, кухні й, у той же час, з усіма сучасними зручностями.

2. Запропонований вид послуг і оцінка ринку збуту

Продукція (послуга), що пропонується майбутнім споживачам і заради якої задуманий весь проект, це:

- відпочинок на березі прісноводного озера — купання, катання на човнах, водних велосипедах;
- сімейний (із друзями) відпочинок на природі з наданням можливості самостійного готування деяких видів їжі на свіжому повітрі в спеціально підготовленому для цих заходів місці. За бажанням відпочиваючих, надання їм шампурів, палива для жарки тощо;
- проживання в упоряджених кімнатах гостинного двору. Номера, за бажанням, одне-, двох- і тримісні. Упоряджений санвузол, гаряча вода, телевізор, телефон, харчування за бажанням;
- готельні послуги й допомога в організації полювання, риболовлі, надання необхідних інструментів, атрибутів, пристосування до цього;
- активний відпочинок: спортивні майданчики (волейбол, теніс, бадмінтон, шахи, шашки); пішохідні маршрути;
- екскурсії по регіону: (можливості їхньої організації разом з відповідальними структурами в цих містах)

3. Конкуренція

На сьогоднішній день основними районами сільського зеленого туризму в Україні є Крим та Карпати. В Одеській області також розроблені перші кроки з розвитку вказаного напрямку туризму. У Харбінському районі (с. Нова Фрумушика — агросадиби з прийому гостей із-за кордону), Білгород-Дністровському районі (“Острів Робінзона”, “Миколаївка привітає” та інші). Асоціація фермерів “Придунав'я” та база відпочинку “Портовик”, Ізмаїльського району.

Але ті люди, які починають займатися організацією сільського зеленого туризму в Одеській області, не те щоб були конкурентами один одному, вони повинні навпаки надавати взаємну допомогу в організації пропозиції даних послуг, щоб з'явилася необхідна насиченість ринку товаром, у найближчі 3-5 років ми повинні працювати в єдиній схемі обслуговування туристів у регіоні. Може бути, дійсно необхідне створення такого кластера туристичного продукту з визначенням напрямків і видів послуг кожному члену цього союзу й загальним керівництвом організацією діяльності.

Основними напрямками в роботі створеного туристичного комплексу, здатного конкурувати в регіоні, пропонується:

- висока якість обслуговування, репутація фірми (бажання відпочиваючого-насамперед, він, скоріше гість, чим клієнт);

- рівень цін (ціни повинні бути розумно гранично низькими, диференціація цін, бонуси постійним споживачам послуг);
- рівномірний розподіл продукту протягом року (не тільки в літній сезон, свята, збори з нагоди й т.д.);
- прагнення до створення досить необхідного обсягу послуг (вище крапки беззбитковості);
- організаційне, юридичне оформлення факту проживання, одержання послуг, страхування.

4. Стратегія маркетингу

Зважаючи на те, що запланованим продуктом будуть послуги відпочинку й туристичні послуги, та основними складовими комплексу заходів щодо підвищення їхнього попиту й просування на ринку передбачаються:

1. Наступна схема поширення послуг:

- за допомогою Придунайського Туристичного інформаційного центру створено WEB-сторінка в Інтернеті;
- Організація персональних продажів на великих підприємствах, оформлення договорів із профспілками. Установлення ділових відносин з керівниками, бонуси, спеціальні ціни для них;
- Складання договорів з тур операторами, що працюють у регіоні;
- Є перспективи організації надійних зв'язків з відповідними структурами в інших поріднених країнах через громадські організації їх населення України. Планується виїзд у ці країни. Восени 2012 року для більш глибокого вивчення можливості етнічної спеціалізації в роботі проекту.

2. Ціноутворення послуг.

У стратегії утворення цін на визначені послуги, конкретніше зупинимося на планованих можливостях диференціації цін. У цьому питанні вважаємо

важливими такі напрямки:

- Знижки, бонуси для постійних клієнтів: в кожний наступний приїзд можна знижувати ціну до 5 %. У підсумку за п'ять відвідувань ми втратимо 50% вартості одного відвідування, але придбаємо 450% ціни послуг і постійного відвідувача!
- Зниження цін у міжсезонні й при колективному відвідуванні бази відпочинку до 15% вартості. Також можливе зниження вартості проживання за кожний наступний день відпочинку.
- Має перспективу зниження цін для соціального сегмента ринку — студентів, пенсіонерів, дітей. Ця категорія людей практично завжди вільна в літній сезон і потенційно готова відпочивати.

3. Реклама.

На рекламу, особливо в початковий період роботи, необхідно буде виділяти кошти незалежно від одержуваного прибутку. Основний відсоток планованих змінних витрат, до досягнення достатнього наповнення відвідувачами, буде йти на організацію інформування потенційних споживачів продукту. Починаючи із березня 2012 року, на рекламу буде витрачатися до 500 грн. на місяць. Ефективною буде реклама цього виду відпочинку в ЗМІ Молдови, жителі якої традиційно воліють відпочивати на березі озера; у регіональних ЗМІ, на телебаченні Одеси, Болграда, Ізмаїла, Рені.

Планується виготовлення візиток, рекламних проспектів для організації інформування тур операторів, на промислових підприємствах при особистих продажах.

4. Формування суспільної думки.

Основними ідеями соціального пріоритету пропонованого проекту є:

- виконання державних програм розвитку регіону, у тому числі розвиток зеленого туризму й сільського господарства в регіоні;
- зміцнення та подальший розвиток співробітництва України з іншими країнами;
- рішення проблем безробіття й працевлаштування сільського населення, особливо молоді.

Безпосередньо в тур комплексі будуть працювати до 20 чоловік. Крім того для забезпечення обслуговування туристів додатковими послугами буде залучено до 100 чоловік для продажу сільгосппродукції, проведення розважальних заходів, та ін. Активізація ділового життя в селі буде стимулювати інші напрямки, у тому числі й виробництво сільськогосподарської продукції для продажу.

5. Організаційний і юридичний план

1. 2009 - 2011 роки:

- організація і юридичне оформлення земельних ділянок під благоустрій і забудову;
- оренда прибережної зони озера під пляж;
- підготовка й плануванні землі, проектів і планів будівництва;
- зміцнення прибережної й очищення пляжної зони, водної ділянки;
- висадження паркової, садової ділянки і виноградників;
- організація роботи із благоустрою прибережної, паркової зони: зони сімейного відпочинку, пляжної зони, майданчиків для активного відпочинку;

- проектування гостинного двору, інших будівельних об'єктів, території зони відпочинку.

2. 2012_ - 2013 роки:

- будівництво та введення в дію кемпінгового майданчика;
- рішення питання про можливості організації полювання (спортивного полювання) і риболовлі;
- запровадження в дію, відкриття гостинного двору.

3. 2014 — 2015 роки:

- організація проектування й початок будівництва будинків другого етапу розвитку туристичного комплексу;
- запровадження в дію готельного комплексу й сімейних котеджів.

Організаційна структура підприємства на 1 етапі планується такою:

- **Директор гостинного двору** — відповідає за організацію роботи, фінансові питання, менеджмент і маркетинг.
 - **Бухгалтер** — відповідає за фінансові питання та облік майна.
 - **Покоївка** — відповідає за порядок у житлових приміщеннях, прання, прасування білизни, помічник кухаря.
 - **Начальник сховища майна** — начальник ритуальної станції — відповідає за організацію охорони, збереження майна, підтримку порядку на території. Організація догляду за відпочиваючими на воді.
 - **Бармен** — продавець — відповідає за збереження майна у робочий час та організує розпродаж охолоджувальних напоїв у літньому кафе-барі.
 - **Начальник кемпінгового майданчика** — відповідає за організацію роботи, збереження майна та охорону майданчика;
 - **Охоронець** — рятувальник — відповідає за охорону, збереження майна, підтримку порядку на території. Догляд за відпочиваючими на воді.
 - **Двірник** — відповідає за охорону, збереження майна, підтримку порядку на території двору й прилягаючої території, годування тварин.
 - **Садівник** - відповідає за охорону, збереження майна, підтримку порядку на території садово-паркової зони, годування тварин.
- Форму власності планується вибрати: юридична особа, приватне підприємство «(назва)». форма початкування — єдиний податок.

6. Ризики й захист

SWOT аналіз даного бізнесу-проекту розглянемо в такій послідовності:

1. Сильні сторони — відносна дешевизна економічних ресурсів; перспектива розширення проекту й додаткових видів послуг. Це можливість будівництва надалі котеджів сімейного типу, готельного комплексу з підприємством громадського харчування. Надання: екскурсійних послуг по району та регіонам вирощування екологічно чистих цілющих рослин і трав, полювання, риболовля та ін.; можливість надання широкого спектра послуг одночасно; екологічно чистий район. Компетентність керівника проекту підтверджується наявністю в нього великого організаційного досвіду роботи з людьми, теоретичних знань — економічної освіти. Всі штатні співробітники захоплені ідеєю і є ентузіастами своєї справи.

2. Слабкі сторони — географічна віддаленість від великих центрів компактного проживання населення; недосконалість законодавчої бази по сільському зеленому туризму, по оподатковуванню. Відсутність спеціальної служби маркетингу. Відсутність оборотного капіталу в необхідному обсязі.

3. Можливості — додаткове будівництво котеджів; створення в перспективі кластера по наданню туристичних послуг; об'єднання декількох напрямків у бізнесі — комплексний розвиток сільськогосподарського виробництва, рибальства, вирощування екологічно чистих лікарських рослин, та інше.

4. Ризики — економічна й політична нестабільність у країні (невизначеність із земельним кодексом, оподатковуванням, приватизацією тощо); схильність району до форс мажорних обставин (повені, забруднення Дунаю, пташиний грип на маршруті перельоту птахів), обмежена кількість споживачів специфічного продукту й імовірність у майбутньому втрати ринку.

Основні способи захисту від ризику в даному бізнесі:

- Правильне юридичне оформлення документів на землю, договорів з посередниками, зі споживачами продукту й т.д.;
- Постійний пошук нових видів послуг, розвиток додаткових послуг — кінотеатр, відеосалон; бюро знахідок, базар поруч і ін. Введення нових послуг повинно проводитися поступово й послідовно.
- Персональна робота із клієнтами, опитування побажань, анкетування, картотека, попереднє обговорення при оформленні договорів з корпоративними клієнтами видів і напрямків відпочинку.
- Страхування бізнесу й клієнтів — один з головних способів захисту від цих ризиків і мінімізації втрат, які вони можуть викликати.

7. Фінансовий план I етапу проекту Гостинний двір «(назва)»

1. Первинні витрати:

ПП.	Потрібні засоби для:	Фінансування (у гривнях)			Час фінансування
		УСЬОГО:	за рахунок		
			підприємства	кредитування	
1.	благоустрою території прибережної й берегової зон, оренда ділянки пляжу	149.000	41.000	108.000	2011 рік
	- проект відведення земельної ділянки під оренду берега	9.000	9.000		жовтень
	- планування території під паркову зону(огорожа, чагарник)	9.000	5.000	4.000	квітень
	- висадження садово-паркової Ділянки	12.000	2.000	10.000	жовтень
	- устаткування свердловини для води, будівництва басейну	20.000	5.000	15.000	вересень
	- проект укріплення берегової зони	30.000	5.000	25.000	травень
	- зміцнення берега, будівництва складу майна, устаткування зеленої ділянки	40.000	10.000	30.000	червень
	- електрифікація ділянки	29.000	5.000	24.000	травень
2.	Будівництва садиби.				
	Всього:	273.000	57.000	216.000	
	з них:	139.000	26.000	113.000	2011 рік
	- підготовка проекту реконструкції садиби;	16.000	16.000		лютий

	- фундамент (45 кв. м.)	28.000	5.000	23.000	вересень
	- будматеріал (цеглина, бетон)	95.000	5.000	90.000	жовтень
		134.000	31.000	103.000	2012 рік
	- дах(шифер-600 кв.м., пиломатеріал-4кв.м.)	25.000	3.000	22.000	червень
	- столярка(двері-24, вікна-16, стекло-31 кв. м.)	22.000	4.000	18.000	липень
	- підлога(стяжка - 300кв.м., лінолеум-200кв.м.)	18.000	3.000	15.000	серпень
	електричне опалення(проект, обладнання)	25.000	7.000	18.000	травень
	- санвузли (кахель, труби, сантехніка)	11.000	2.000	9.000	вересень
	- устаткування приміщень (дзеркала, паласи, столи, стілці тощо)	13.000	2.000	11.000	жовтень
	- резервний фонд	20.000	10.000	10.000	
3.	Закупівлі устаткування:	150.000	38.000	112.000	
	а) – пляжної зони, у т.ч.	50.000	15.000	35.000	2012 р.
	- шезлонги, зонти, гумові матраци та човни	5.000	5.000		березень
	- морські велосипеди, човни	15.000		15.000	квітень
	- устаткування літнього кафе	30.000	10.000	20.000	березень
	б) садиби, у т.ч.	100.000	23.000	77.000	2013 рік
	- холодильники: 2 великих, 6 маленьких	15.000	3.000	12.000	травень
	-20 ліжок, шафи, комоди	30.000	8.000	22.000	квітень

	- телевізори: 2 великих, 6 маленьких, тумби	8.000	2.000	6.000	травень
	-2 пральні машини	6.000	2.000	4.000	березень
	-25 комплектів білизни, ковдри	5.000	2.000	3.000	березень
	- світильники, предмети інтер'єра	2.500		2.500	-
	- устаткування кухні-їдальні	23.500	4.000	19.500	-
	- устаткування стаціонарних телефонів, комп'ютер	10.000	2.000	8.000	-
4.	Устаткування кемпінгового майданчика	52.000	12.000	40.000	2012 рік
	- устаткування майданчика, устаткування місць	21.000	4.000	17.000	квітень
	- устаткування санітарної зони (місць для вмивання, туалетів,водогону)	15.000	3.000	12.000	травень
	- електрифікація майданчику	5.000	2.000	3.000	-
	- закупівля устаткування для надання послуг (ліжко, матраци, спальні мішки, намети, меблі)	11.000	3.000	8.000	-
	Постійні та змінні витрати до отримання першого доходу:				
	2012 рік	10.000	5.000	5.000	
	2013 рік	26.000	10.000	16.000	

	УСЬОГО:	660.000	163.000	497.000	
	В т.ч. по роках:		(24,7%)	(75,3%)	
1)	2011 рік:	288.000	67.000	221.000	
2)	2012 рік:	246.000	63.000	183.000	
	в т.ч. резервний фонд	20.0 12	10.0 3	10.0 9	
3)	2013 рік:	6.000	3.000	3.000	

2. Постійні (ПР) щомісячні витрати:

I. В 2012 році:

а) амортизація основних фондів:

Враховуючи, що в 2012 році основні фонди кемпінгового майданчика ще тільки формуються й загальна їх оцінка буде складатися в 2013 році, після формування стратегії облікової політики, амортизації наявних основних фондів житлового фонду та меблів не буде.

б) комунальні витрати (10 кВт/ день) = 300 грн. в міс. за літній сезон та 400 грн. до кінця року, або 1300 грн. на рік.

в) заробітна плата в місяць персоналу:

- Начальник кемпінгового майданчика* = 1.500 грн.
- Охоронець* = 1.200 x 3 = 3.600 грн.
- Двірник* = 1.000 грн.
- Покоївка* = 1.000 грн.
- Вересень-грудень будуть утримуватися 2 охоронця.

Примітка: позначка * - визначає сезонних працівників (з червня по серпень).

Усього зар.плата = 7.100грн на міс.*3+ 4міс.*2.400, або 30.900 грн у рік.

г) виплати у соціальні фонди (у % до фонду заробітної плати):

- пенсійний фонд — 31,8% + (1-5)% = (32,8-36,8)%;
- з тимчасової втрати працездатності — 1%;
- від нещасних випадків — 1,09%;
- на випадок безробіття — 0,5%.

Разом - приблизно 39,5% або 12.207 грн.

д) реклама з березня — 500грн. на місяць або 3000 грн. у рік.

Усього постійних витрат – згідно таблиці на місяць, та 47.407 ГРН. на рік.

II. В 2013 році:

а) амортизація основних фондів:

- житловий фонд: початкова вартість — 273.000грн; термін корисного використання 25 років; залишкова вартість планується — 173.000

грн. Амортизаційна вартість буде складати — $100.000\text{грн} * 4\% / 12 = 208$ грн. на місяць;

- техніка: початкова вартість — 42.000грн; термін корисного використання 4 роки; залишкова вартість планується — 12.000грн. Амортизаційна вартість буде складати — $30.000\text{грн} * 25\% / 12 = 625$ грн. на місяць;

- меблі: початкова вартість — 28.000грн; термін корисного використання 5 років; залишкова вартість планується — 3.000 грн. Амортизаційна вартість буде складати — $13.000\text{грн} * 20\% / 12 = 217$ грн. на місяць;

Усього амортизація основних фондів = 1050грн на місяць, починаючи з травня, або 7350 грн на рік.

б) комунальні витрати (15 кВт/ день, 1 телефон) = 500 грн. в міс. за літній сезон та 200 грн. в інші місяці року, або 3.300 грн на рік.

в) заробітна плата персоналу:

- Директор гостинного двору = 1.800грн.
- Бухгалтер = 1.700грн.
- Начальник сховища майна — нач. рятувальної станції* = 1.500грн
- Начальник кемпінгового майданчика* = 1.500 грн.
- Комірник сховища майна-рятувальник* = 1.300 грн.
- Охоронець - рятувальник* = $1.200 * 3 = 3.600$ грн.
- Бармен — продавець* = $1.300 * 2 = 2.600$ грн.
- Двірник* = 1.000 грн.
- Садівник* = 1.000грн.
- Покоївка* = 1.000 грн. * 2 = 2000 грн.

Примітка: 1. позначка * - визначає сезонних працівників (з червня по серпень);

2. по за сезоном працюють 2 охоронці.

Усього зар. плата постійним робітникам - 3.500грн на місяць з травня, та сезонним працівникам — 14.500грн на місяць, **усього 89.600 грн за рік.**

г) виплати у соціальні фонди:

- пенсійний фонд — $31,8\% + (1-5)\% = (32,8-36,8)\%$;
- з тимчасової втрати працездатності — 1%;
- від нещасних випадків — 1,09%;
- на випадок безробіття — 0,5%.

Разом - приблизно 39,5% до фонду заробітної плати або 35.394 грн.

д) реклама — 500грн. на місяць або 4000 грн. у рік.

Усього постійних витрат — згідно таблиці на місяць, та 139.644 грн. за рік.

III. В 2014 році:

а) амортизація основних фондів буде нараховуватися методом прямолінійного списання:

- житловий фонд: початкова вартість — 245.000грн; термін корисного використання 25 років; залишкова вартість планується — 145.000 грн. Амортизаційна вартість буде складати — $100.000\text{грн} * 4\% = 2.500$ грн. на рік;

- техніка: початкова вартість — 47.000грн; термін корисного використання 4 роки; залишкова вартість планується — 17.000грн. Амортизаційна вартість буде складати — $30.000\text{грн} * 25\% = 7.500$ грн. на рік;

- меблі: початкова вартість — 28.000грн; термін корисного використання 5 років; залишкова вартість планується — 15.000 грн. Амортизаційна вартість буде складати — $13.000\text{грн} * 20\% = 2.600$ грн. на рік;

Усього амортизація основних фондів =12.600грн на рік, або 1050грн на місяць.

б) комунальні витрати й зв'язок (15 кВт/ день, 1 телефон) = 500 грн. в міс. за літній сезон та 300 грн. в інші місяці року, або 4.200 грн на рік.

в) заробітна плата персоналу:

Усього зар. плата постійним робітникам - 3.500грн на місяць та сезонним працівникам — 14.500грн на місяць, **усього 107.100 грн за рік.**

г) виплати у соціальні фонди:

- пенсійний фонд — $31,8\% + (1-5)\% = (32,8-36,8)\%$;

- з тимчасової втрати працездатності — 1%;

- від нещасних випадків — 1,09%;

- на випадок безробіття — 0,5%.

Разом - приблизно 39,5% до фонду заробітної плати або 42.246 грн.

д) реклама й дорожні витрати — 500грн. на місяць або 4.000 грн.у

рік.

Усього постійних витрат — згідно таблиці, та 170.146 грн. у рік.

3.Змінні витрати (3):

а) вартість продуктів харчування в середньому 40 грн. на 1 людину повного харчування на добу.

Постійні й змінні витрати по місяцях.

Місяць року	Усього витрат	Усього		Постійні витрати			Реклама	Змінні I витрати (продукти)
				В тому числі				
			Амортиз. витрати	Ком. витрати	З/плата	Соціальні фонди (39,5%)		
2012 року								
До поч. сезону	1500	1500					1500	
червень	10705	10705	-	300	7100	2805	500	-
липень	10705	10705	-	300	7100	2805	500	-
серпень	10705	10705	-	300	7100	2805	500	-
До кінця року	13792	13792		400	9600	3792	-	-
Разом	47407	47407	-	1300	30900	12207	3000	-
2013 року								
Січень	4048	4048		200	2400	948	500	-
Лютий	4048	4048		200	2400	948	500	-
Березень	4048	4048		200	2400	948	500	-
Квітень	4048	4048		200	2400	948	500	-
Травень	6448	6448		200	2400	948	500	2400
Червень	34360	27160	1050	500	18000	7110	500	7200
Липень	41560	27160	1050	500	18000	7110	500	14400
Серпень	41560	27160	1050	500	18000	7110	500	14400
Вересень	16681	9481	1050	200	5900	2331		7200
Жовтень	14281	9481	1050	200	5900	2331		4800
Листопад	14281	9481	1050	200	5900	2331		4800
Грудень	14281	9481	1050	200	5900	2331		4800
Усього:	199644	139644	7350	3300	89600	35394	4000	60000
2014 рік								
1 кварт.	44642	30242	3150	900	17700	6992	1500	14400
2 кварт.	69161	47261	3150	1100	29800	11711	1500	21840
3 кварт.	100301	63901	3150	1300	41900	16551	1000	36400
4 кварт.	43142	28742	3150	900	17700	6992		14400

Усього	257246	10146	12600	4200	107100	42246	4000	87040
2015 рік								
Разом	270946	170146	12600	4200	107100	42246	4000	100800
2016 рік								
Разом	279346	170146	12600	4200	107100	42246	4000	109200
2017 рік								
Разом	279346	170146	12600	4200	107100	42246	4000	109200

Таблиця плану доходів і витрат

Час	У чол- днів	Доходи	Витрати	Прибуток	Загальні витрати(у т.ч. податок)	Чистий прибуток
2012 рік: «кемпінговий майданчик»						
До поч. сезону	-	-	1500	-1500	1500	-1500
Червень	15*30= 450	18000	10705	7295	11435 (730)	6565
Липень	30*31= 930	37200	10705	26495	13355 (2650)	23845
Серпень	20*26= 520	20800	10705	10095	11706 (1001)	9094
До кінця року	-	-	13792	-13792	-13792	-13792
Усього	1900	76000	47407	40742	51788 (4381)	24212
2013 рік						
«кемпінговий майданчик»						
Червень	20*30= 600	24000	-	-	-	-
Липень	40*31= 1240	49600	-	-	-	-
Серпень	30*26= 780	31200	-	-	-	-
Усього	2620	104800	-	-	-	-
«Гостинний двір»						

Січень-квітень			16193		16192	-16192
Травень	2*30 =60	8400	4048	4352	4483(435)	3917
Червень*	6*30 =180	49200	34360	14840	35844(1484)	13356
Липень*	12*30 = 360	100000	41560	58440	47404(5844)	52596
Серпень*	12*30=360	81600	41560	40040	45564(4004)	36036
Вересень	6*30=180	25200	16681	8519	17533(852)	7667
Жовтень	4*30=120	16800	14281	2519	14533(252)	2267
Листопад	4*30=120	16800	14281	2519	14533(252)	2267
Грудень	4*30=120	16800	14281	2519	14533(252)	2267
Усього	1500					
Разом	1500+ 2620	13143001	199644	133748	213019 (13375)	101781
2014 рік						
1 квартал	4*90=360	50400	44642	5758	45218(576)	5182
2 квартал	6*91=546	76440	69161	7279	69889(728)	6551
3 квартал	10*91=910	127400	100301	27099	103011 (2710)	24389
4 квартал	4*90=360	50400	43142	7258	43868(726)	6532
Кемпінг майдан	3400	136000		136000	13600 (13600)	122400
Усього	2176+ 3400	440640	257246	183394	275586 (18340)	165054
2015 рік						
Гостін. Двір	2520	352800	270946	81854	279131 (8185)	73669
Кемпінг. Майдан	4200	168000		168000	6800 (16800)	151200
Усього	2520+ 4200	520800	270946	249854	295931 (24985)	224869
2016 рік						
Гостін. Двір	2730	382200	279346	102854	289631 (10285)	92569
Кемпінг. Майдан	4788	191520		191520	19152 (19152)	172368
Усього	2730+ 4788	573720	279346	294374	308783 (29437)	264937
2017 рік						

Гостін. Двір	2730	382200	279346	102854	289631 (10285)	92569
Кемпінг. Майдан	4788	191520		191520	19152 (19152)	172368
Усього	2730+ 4788	573720	279346	294374	308783 (29437)	264937

Примітка:* Сума – разом з кемпінговим майданчиком

8. Запланована продуктивність та рентабельність:

а) послуг кемпінгового майданчику та зеленої стоянки:

Загальна пропускна здатність пляжної зони — до 20 чоловік у VIP-зоні, з комплексом послуг (шезлонг, зонт+ комплімент:чай, кофе, вода або пиво). З урахуванням 70% заповнення реально планується за сезон близько 1 218 чол-днів у VIP-зоні, та кемпінгового майданчику — до 60 чоловік за добу, або 3 570 за сезон.

Середня вартість послуги буде становити 40 грн з однієї людини в день.

Загальний плановий дохід за рік з обліком середнього 70% заповнення відпочиваючими — 4 788*40 грн= 191 520 грн.

б) гостинного двору:

Загальна проектна пропускна здатність гостинного двору передбачається – до 20 чоловік у добу, з повним комплексом послуг (проживання, харчування, традиції, етнічний побут,розваги)- 4 місяці в сезон; і 6 чоловік у добу постійно за замовленням 8 місяців, близько 3 900 чол-днів, з обліком 70% заповнення реально планується близько 2 730 чол-днів у році.

Вартість проживання для однієї людини:

- проживання VIP-туристів — до 250 грн;
- проживання не менше доби з повним пансіоном — до 170 грн;
- вечеря, ночівля, сніданок — до 140 грн;
- нічліг, сніданок — до 110 грн;
- проживання (без харчування) — 90 грн.

Середня вартість послуги в добу буде становити 140 грн.

Аналіз грошового потоку, поточного та дисконтованого доходу:

Елементи грошового потоку	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Притоки від інвестицій	288000	246000	126000	-	-	-	-
Притоки від реалізації	-	76.000	314800	440640	520800	573720	573720
Ліквідаційна вартість	-	-	7350	12600	12600	12600	12600
Разом притоки	288000	322000	448150	453240	533400	586320	586320
Первинні витрати	288000	246000	126000	-	-	-	-
Повернення інвестицій	-	-	99.400	99.400	99.400	99.400	99.400
Поточні внутрішні інвестиції	-	-	-	-	-	-	-
Поточні витрати	-	51.788	213019	275586	295931	308783	308783
Разом витрати	288000	297788	438419	374986	395331	408183	408183
Чистий поточний дохід	-	24.212	9731	78.254	138069	178137	178137
Накопичений ресурсний дохід (+ наст, рік)	-	24.212	33.943	112197	250266	428403	606540
Дисконтований чистий накопич, дохід (12,5%)		21.522	26.819	78.801	156243	237738	299230

Строк окупності:

Рік	Залишок витрат	Чистий прибуток
2012	660.000	24.212
2013	635.788	101.781
2014	534.007	165.054
2015	368.953	224.869
2016	144.084	264.937

2016 рік — 144.084 грн. - покривається у третьому кварталі.

Таким чином, строк окупності проекту 4 роки і три квартали.

Розрахунок погашення інвестицій : 502.000 грн. Строком на 11 років з 4 кварталу 2011 року з відстрочкою погашення на 1 рік (погашення поквартально):

РІК	Чистий прибуток замовника	Залишок кредитного боргу	Усього витрачено на погашення % ставки (-)	Усього витрачено на погашення тіла кредиту	Чистий прибуток засновника після погашення
2012	24.212	497.000	-	-	24.212
2013	101.781	497.000	-	99.400	2381
2014	165.054	397.600	-	99.400	65.654
2015	224.869	298.200	-	99.400	125.469
2016	264.937	198.800	-	99.400	165.537
2017	264.937	99.400	-	99.400	165.537
Всього	1.045.790	-	-	497.000	548.790

- кредит надається у 4 кварталі 2011 року з відстрочкою погашення тіла кредиту на 1 рік з 4 кварталу 2012 року;
- загальна середня сума виплати за рік встановлює 99.400 грн.

Література

1. Матеріали проекту USAID/DAI NEWBIZNET «КОБ» (как организовать бизнес)
2. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств, затверджено Наказом Міністерства економіки України від 6 вересня 2006 р. №290.
3. Пособие для предпринимателя. Путь к своему успеху. Одесский городской совет. Управление экономики, инвестиционной политики и внешнеэкономической деятельности. 2007.
4. Практичний бізнес-план діючого бізнесу.

