

Міністерство освіти і науки України

**Державний заклад
«Південноукраїнський національний педагогічний університет
імені К. Д. Ушинського»**

**Проект «Норвегія-Україна.
Професійна адаптація. Інтеграція в державну систему» (NAPUSS)
Професійна перепідготовка військовослужбовців,
ветеранів та членів їхніх сімей в Україні**

МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Навчальний посібник

Випуск 10

Одеса 2021

УДК 378+373.61+33
М 50

Укладачі:

Музиченко Г. В., Доброва Т. Г., Полуяктова О. В., Личковська М. Р., Дуковська І. М.,
Філатова Н. В., Бобро О. В., Тронько С. П., Корабльов В. А., Мазурок Т. Л

Головний укладач:

Полуяктова О. В.

Рецензенти:

Коляда Т. А. – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів імені Л. Л. Тарангул Університету Державної фіскальної служби України;

Матюк Т. В. – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та підприємництва ОНУ імені І. І. Мечникова

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради
ДВНЗ «Південноукраїнський національний педагогічний університет
імені К. Д. Ушинського»
(протокол № 11 від 29.04.2021 р.)

М 50 **Менеджмент підприємницької діяльності** : навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України звільнених у запас. Проєкт «Норвегія-Україна». – Вип. 10 , 2021. – Одеса : Видавничий дім «Гельветика» – 2021. – 240 с.

ISBN 978-966-992-467-4

ISBN 978-966-992-467-4

© ДВНЗ «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського», 2021
© Проєкт «Норвегія-Україна», 2021

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	6
<i>Музиченко Г. В.</i> СТАРТАП: СУЧАСНЕ ВИЗНАЧЕННЯ ТА РОЛЬ В РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ	7
<i>Доброва Т. Г., Полуяктова О. В.</i> БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА УСПІШНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	29
<i>Личковська М. Р.</i> МЕНЕДЖМЕНТ СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА	59
<i>Дуковська І. М.</i> ВІДОКРЕМЛЕНІ ПІДРОЗДІЛИ В ДІЯЛЬНОСТІ ЮРИДИЧНОЇ ОСОБИ	184
<i>Філатова Н. В.</i> РЕСУРС, ЩО ЗАВЖДИ З ТОБОЮ, ЦЕ – ТИ САМ!	188
<i>Філатова Н. В.</i> УКРАЇНСЬКІ ПОЕЗІЇ ЯК ПСИХОЛОГІЧНИЙ РЕСУРС ОСОБИСТОСТІ	213
<i>Бобро О. В., Тронько С. П.</i> ВИЗНАЧЕННЯ ПРЕВЕНТИВНИХ ДІЙ У СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЯХ	227
<i>Корабльов В. А., Мазурок Т. Л</i> ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ І ТЕХНОЛОГІЇ В КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	234



УДК 334.012.23

Доброва Т. Г.
кандидат економічних наук, доцент



Полуяктова О. В.
кандидат економічних наук, доцент

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА УСПІШНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Будь-який бізнес, незалежно від його масштабів, націлений на отримання економічної вигоди. Однак на неї можна розраховувати, якщо створюване підприємство буде пристосовано до економічних умов конкретного ринку, певного регіону, країни.

Аналіз можливостей успішного проникнення в ринок саме становить зміст бізнес-планування. Розробка бізнес-плану є однією з найважливіших складових планування господарчої діяльності в умовах конкурентного середовища, оскільки покликана передбачити доцільність та ефективність реалізації підприємницької ідеї. Ретельно розроблений бізнес-план розкриває всі сторони господарської діяльності, має бути максимально пов'язаний із фінансовими можливостями підприємця та сприяти залученню надійних інвесторів чи партнерів, повинен орієнтуватися на стратегічний розвиток підприємницької діяльності.

У бізнес-плані формулюються перспективи та поточні цілі реалізації ідеї, оцінюються сильні і слабкі сторони бізнесу, наводяться результати аналізу ринку та його особливостей, викладаються подробиці функціонування підприємства за цих умов, визначаються обсяги фінансових і матеріальних ресурсів для реалізації проекту. Робота над бізнес-планом допомагає підприємцю краще все обміркувати, зважити. Не виключено, що дослідження внутрішніх можливостей та зовнішніх умов приведе до висновку, що перешкоди на шляху до успіху надто серйозні. Зрозуміло, цей висновок краще зробити раніше, ніж тоді, коли будуть витрачені гроші і час.

Без бізнес-плану не доцільно управляти і поточною діяльністю. Добре розроблений план по суті є техніко-економічним обґрунтуванням виробництва. В процесі його вико-

нання можна робити висновки про те, чи все відбувається як намічено, і в разі потреби вживати необхідних заходів. Робота над бізнес-планом сприяє формуванню у підприємця здатності передбачувати майбутні зміни в конкурентному середовищі, в смаках споживачів, появу нових технологій, наслідки економічної політики держави тощо. Це дає можливість, не змінюючи мети, шукати ефективні шляхи її досягнення.

1. Суть та основні завдання розробки бізнес-плану

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

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

Проте бізнес-план як обов'язковий, спеціально оформлений, узагальнюючий документ складається у двох випадках:

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

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

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

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

Розробляючи бізнес-план для реалізації бізнес-ідеї, підприємець продумує свою ринкову стратегію, порівнює свої задуми з реальністю й різними ресурсними обмеженнями. Це дозволяє при реалізації задуму уникнути таких фундаментальних помилок, як нестача капіталу для створення й функціонування підприємства й від'ємний баланс руху грошових коштів. Добре пророблений бізнес-план є інструментом контролю й управління підприємством, оскільки є основою для зіставлення намічених результатів з фактичними досягненнями.

Підсумовуючи сказане, визначимо **основні завдання розробки бізнес-плану:**

- оцінка новизни і перспективності підприємницької ідеї;
- аналіз слабких і сильних сторін підприємницької ідеї;
- визначення витрат, джерел і величини фінансових ресурсів;
- побудова концепції підприємницької діяльності та визначення її стратегії;
- оцінка кон'юнктури ринку (співвідношення попиту і пропозиції);
- аналіз конкурентного середовища;
- визначення ступеня можливого господарського ризику;
- пошук надійних партнерів для розробки і реалізації інноваційно-інвестиційного проекту;
- прогнозування очікуваних результатів на найближчі роки та на перспективу.

Для розробки бізнес-плану, здатного принести успіх, необхідно витратити досить багато часу. Потрібно зібрати й проаналізувати різноманітну інформацію, іноді повторно

вивчити (перевірити ще раз) зібрані відомості або виконати додаткові дослідження. Потрібен час і для вдалого оформлення самого бізнес-плану.

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

2. Загальні рекомендації з розробки бізнес-плану

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

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

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

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

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

3. Структура бізнес-плану

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

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

Приблизна структура бізнес-плану може бути такою:

1. Резюме
2. Опис продукту або послуги

3. Аналіз ринку збуту
4. Аналіз конкурентів
5. План маркетингу
6. План виробництва
7. Організаційний план
8. Фінансовий план
9. Оцінка можливих ризиків
10. Соціально-економічне значення проекту для регіону.

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

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

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

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

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

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

4. Зміст окремих розділів бізнес-плану

4.1. Резюме

Резюме¹ – коротка характеристика всіх основних сторін задуманого підприємства, необхідна для попереднього ознайомлення з підприємницькою ідеєю.

Основні складові резюме:

- коротка характеристика підприємства: дата заснування, цілі організації підприємства, форма власності, організаційно-правова форма;
- ціль інвестиційного проекту: основні моменти майбутнього виробництва; характеристика послуг з випуску продукції, якісні відмінності продукції підприємства від продукції-аналога;
- передбачуваний обсяг виробництва в натуральних одиницях і обсяг реалізації в грошовому вираженні;
- можливості й способи реалізації проекту (основні споживачі, потенційні клієнти);
- обсяги витрат на виробництво;
- собівартість одиниці продукції;
- ціна одиниці продукції;
- джерела фінансування: кредити, внески засновників, інвестиції;
- прогнозовані обсяги фінансування (строки одержання, суми, строки погашення зобов'язань);

¹ Резюме – (фр. Resume) короткий виклад суті сказаного.

- передбачувана ефективність проекту: строк окупності, прибутковість, чистий дохід тощо;
- соціально-економічне значення даного проекту для вашого регіону.

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

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

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

4.2. Опис продукту (послуги)

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

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

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

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

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

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

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

Відповідаючи на четверте і п'яте питання, упевнено визначте свої основні здібності й уміння, і як вони вплинули на Ваш вибір у бізнесі. Авторські посвідчення або патенти забезпечують правовий захист продукту від його копіювання конкурентами. Відомості про сприятливі особливості продукту корисно підтвердити документально: актами випробувань, протоколами досліджень, висновками експертиз тощо.. У даному розділі слід

привести лише основні відомості із цих документів. Копії самих документів потрібно представити в Додатках до плану.

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

Конкуренція й технічний прогрес приводять до досить швидкого морального старіння продукту. Закони маркетингу визначають необхідність постійного вдосконалювання товару, додавання йому нових властивостей, для подовження стадій росту й зрілості в його життєвому циклі. Маркетингове підприємство повинне прагнути до того, щоб самому зробити свій попередній товар морально застарілим. Інакше це зроблять конкуренти, і місце на ринку буде втрачено.

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

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

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

4.3. Аналіз ринку збуту

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

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

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

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

4.4. Аналіз конкурентів

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

1. Які фірми є найбільш великими або відомими виробниками аналогічного продукту?

2. Як організований бізнес конкурентів (технології й виробничі потужності; місце виробництва; способи доставки продукту; умови продажів; канали реалізації; сегмент, на який орієнтований продукт конкурента й ін.)?

3. Які основні технічні характеристики й споживча цінність продукту конкурента? (Особливу увагу зверніть на такі властивості, по яких Ваш товар відрізняється від конкурентів).

4. Яку цінову політику використовує конкурент?

5. Яку частку ринку контролює кожен з конкурентів?

6. Якими є витрати конкурентів на рекламу?

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

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

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

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

У підсумку даного розділу повинна з'явитися об'єктивна оцінка Ваших переваг перед основними конкурентами, можливостей проникнення в даний ринок (або збільшення його частки). Представити таку оцінку в концентрованому вигляді дозволяє так званий SWOT-аналіз²

SWOT-аналіз

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

Приклад проведення SWOT-Аналізу наведено в додатку 2 до даного посібника.

² **SWOT-аналіз** – метод стратегічного планування, який полягає у виявленні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації, та розподілі їх на чотири категорії: **Strengths** (сильні сторони), **Weaknesses** (слабкі сторони), **Opportunities** (можливості) і **Threats** (загрози).

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

4.5. План маркетингу

Концентроване вираження мети маркетингу – це *задоволення потреб цільового споживача з вигодою для себе*. У даному розділі слід описати, як передбачається досягти цієї мети. Тобто план маркетингу – це система дій по завоюванню й утриманню своєї частки ринку. Ця система базується на тих висновках, які містяться в попередніх розділах бізнес-плану.

У плані маркетингу слід дати відповіді на такі питання:

1. Яку з маркетингових стратегій дозволяє використовувати Ваш продукт?

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

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

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

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

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

3. Як буде організовано обслуговування споживача після продажу продукту?

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

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

6. Які обсяги продажів очікуються?

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

8. Які засоби стимулювання збуту планується використовувати?

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

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

4.6. План виробництва

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

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

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

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

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

2. Де передбачається розташувати підприємство?

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

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

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

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

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

Продукт / послуга	Перший рік, по місяцях												Другий рік, по кварталах				
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	

Додатково доцільно дати відповіді на такі питання:

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

8. Як буде забезпечена техніка безпеки?

9. Чи відповідає виробництво екологічним вимогам?

Відповіді на ці питання дадуть можливість обґрунтувати позицію підприємця із приводу способів подолання можливих виробничих ризиків (розділ 4.9 бізнес-плану).

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

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

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

4.7. Організаційний план

Розробку даного розділу бізнес-плану слід почати з **обґрунтування вибору організаційно-правової форми підприємства**.

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

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

Ця частина організаційного плану повинна містити таку інформацію:

1. Які фахівці, і в якій кількості будуть потрібні? Який буде їхня заробітна плата?

2. Чи можливе використання фахівців-сумісників при їхній роботі неповний робочий день?
3. Чи можливе суміщення різних видів робіт усередині підприємства?
4. Звідки будуть запрошені працівники, чи планується їх навчання?
5. Хто буде керувати підприємством, які ділові якості передбачуваних керівників?
Як правило, потенційні інвестори дають гроші не просто під проект, а під команду. Тому доцільно дати персональну характеристику ключових керівників.
6. Чи будуть залучатися в якості працівників члени родини організаторів підприємства?
7. Як буде організоване управління підприємством? Як будуть взаємодіяти його працівники або підрозділи?

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

4.8. Фінансовий план

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

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

1. Звідки підприємство передбачає одержати гроші, і на що конкретно вони будуть витрачені?
2. Як співвідносяться поточні потреби підприємства в грошах з рухом наявних коштів?
3. Яким буде фінансовий стан підприємства на кінець планованого періоду?
4. Чи зможе підприємець виконати свої боргові зобов'язання?
5. Чи здатний підприємець забезпечити достатній прибуток на вкладений капітал?

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

- План доходів і видатків (або Звіт про прибутки й збитки);
- Звіт про рух готівки;
- Баланс підприємства.

План доходів і видатків підприємства (або Звіт про прибутки й збитки). Завдання цього документа показати, як буде формуватися, і змінюватися прибуток підприємства: для першого року – щомісячно, для другого – поквартально, для третього – у цілому за рік (дивіться додаток 4 до цього розділу).

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

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

2. Витрати виробництва товарів (змінні й постійні):

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

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

3. Валовий прибуток (пункт 1 – пункт 2).
4. Податок на прибуток.
5. Чистий прибуток (пункт 3 – пункт 4).

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

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

План надходження і виплат коштів на перший рік роботи

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

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

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

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

Розробка таких документів як баланс та звіт про рух готівки більш актуальним є для юридичних осіб, створених у формі товариства з обмеженою відповідальністю та діючих з використанням загальної системи оподаткування. Фізичні особи-підприємці в процесі бізнес-планування можуть обмежитися складанням Плану доходів та видатків.

4.9. Оцінка можливих ризиків

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

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

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

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

Комерційний ризик є відбиттям ненадійності доходів, пов'язаної із проблемами збуту (зменшення місткості ринку, зниження платоспроможного попиту, поява нових конкурентів і ін.). Заходами зниження комерційних ризиків є: систематичне вивчення ринкової кон'юнктури; гнучка цінова політика; створення комплексу після продажного обслуговування; формування громадської думки (PR³), реклама й ін.

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

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

4.10. Соціально-економічне значення проекту для регіону

Такий розділ може бути включений у бізнес-план по тим проектам, які, безумовно, сприяють економічному розвитку регіону. Тут відображаються позитивні результати від реалізації проекту. А також перелічуються бажані форми підтримки місцевою адміністрацією даного проекту.

Соціально-економічне значення проекту, зокрема містить у собі:

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

Фундаментально обґрунтований бізнес-план є базою бізнес пропозиції, яка обговорюватиметься із партнерами і відіграватиме вирішальну роль у пошуках інвесторів та кредиторів, від яких значною мірою залежатиме можливість залучення на підприємство досвідчених менеджерів та кваліфікованих спеціалістів.

Зверніть увагу на те, що коли підприємець, який має намір започаткувати власний бізнес у невеликих масштабах, та не передбачає залучати кредитних ресурсів, або грошей партнерів, він може скористатися найпростішою моделлю бізнес-плану, яка надана в додатку 5 даного посібника.

³ PR – (Public Relations, піар) – зв'язки з громадськістю – В широкому сенсі – управління суспільною думкою. В даному випадку, будівання взаємовідносин бізнесу й суспільства.

У практичному житті не існує єдиної форми бізнес-плану, бо останній залежить від специфіки бізнесу, особливостей проекрованої діяльності, її масштабів. Розробка бізнес-плану фактично є спробою створити так звану модель, майбутньої підприємницької діяльності, до якої життя, безперечно, внесе свої корективи. Але, *зрозуміло, що чим менше похибок буде допущено на стадії проектування, тим менше неприємних несподіванок очікуватиме потім.*

ДОДАТОК 1

Приблизна схема оцінки конкурентів у готельному бізнесі

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

ДОДАТОК 2

Приклад проведення SWOT-аналізу для готельного бізнесу

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність досвідчених керівників 2. Постійний моніторинг потреб ринку 3. Організація навчання персоналу 4. Застосування різних форм розрахунків із клієнтами 5. Гнучка цінова політика 6. Нагромадження досвіду продажів і створення бази даних про клієнтів 7. Наявність власного web-сайту, що дозволяє розширити комунікації із клієнтами 8. Високий рівень обслуговування 9. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатній власний досвід реклами 2. Ліцензування надаваних послуг 3. Відсутність міжнародного сертифіката 4. Недостатність фінансових коштів для оперативного реагування на підвищення попиту 5.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростаюча потреба в послугах готелів у зв'язку з розвитком регіону 2. Вихід на нові сегменти ринку 3. Зміна візового режиму 4. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Політична й економічна нестабільність 2. Цінова атака конкурентів 3. Ризик переоцінки платоспроможності клієнтів 4.

Приблизна схема оцінки конкурентів у виробничій сфері

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

Умовний приклад спрощеного фінансового плану

Підприємство: Майстерня по пошиттю жіночого одягу

Вихідні дані. Припускається, що в перший рік роботи майстерня буде виробляти жіночі пальто по індивідуальному замовленню.

У майстерні працює 1 швачка по найму, роботу модельєра-закрійника виконує сам підприємець (його трудові витрати в калькуляції вартості продукту враховуються по статті заробітна плата).

Планована кількість виробів у перший рік роботи – 6 пальто на місяць. У перші два місяці роботи припускається одержання не більше 4 замовлень.

Початкові капітальні вкладення:

Статті витрат	Сума, грн.
1. Комплекс виробничого обладнання (швейна машина, оверлок, гладильна дошка, праска, стіл закрійника)*	12000,00
2. Матеріали (основні й допоміжні)	7000,00
3. Орендна плата за приміщення (на місяць)	3000,00
4. Загальногосподарські витрати	2000,00
5. Резервний фонд	3000,00
Разом	27000,00

* Починаючий підприємець може придбати обладнання, що було у вживанні. Це значно зменшує початкові витрати. У міру розвитку бізнесу з'явиться можливість придбати нове, більше досконале обладнання.

Джерела коштів: Для організації майстерні підприємець планує використовувати власні заощадження.

Калькуляція вартості одного виробу

Статті витрат	Сума, грн.
Змінні витрати:	3900,00
1. Основні матеріали (тканина – 3 метри, ціна – 300 грн.)	900,00
2. Допоміжні матеріали (підкладка, бортівка, гудзики й ін. фурнітура)	350,00
3. Трудовий внесок (оплата праці із соціальними нарахуваннями)	2500,00
4. Енергоспоживання виробничого обладнання	150,00
Постійні витрати:	900,00
5. Оренда приміщення й комунальні послуги (3000 грн. на місяць ÷ 6 виробів)	500,00
6. Амортизація обладнання (балансова вартість – 12000,00 грн. норма 25% у рік, річна сума амортизації 3000,00, на місяць – 250,00; на 1 виріб – 45,00) (Суми округлені)	45,00
7. Загальногосподарські витрати	355,00
Разом собівартість 1 виробу	4800,00
8. Плановий прибуток (виходячи з рентабельності 25%) $4800 \times 0,25 = 1200,00$	1200,00
Ціна виробу: (4800 + 1200 = 6000)	6000,00

План доходів і витрат

Показники (грн.)	Місяці роботи					
	I	II	III	IV	...*	рік
1. Доходи від реалізації товарів (послуг)	24000,00	24000,00	36000,00	36000,00	...	408000,00
2. Витрати виробництва:	19670,00	19670,00	22970,00	22970,00	...	269040,00
2.1. Змінні витрати:	14420,00	14420,00	17720,00	17720,00	...	206040,00
– основні матеріали	3600,00	3600,00	5400,00	5400,00	...	61200,00
– допоміжні матеріали	1400,00	1400,00	2100,00	2100,00	...	23800,00
– зарплата найманого працівника з ЕСВ	7500,00	7500,00	8000,00	8000,00		95000,00
– ЕСВ «за себе»	1320,00	1320,00	1320,00	1320,00	...	15840,00
– технологічна енергія	600,00	600,00	900,00	900,00	...	10200,00
2.2. Постійні витрати	5250,00	5250,00	5250,00	5250,00	...	63000,00
– оренда приміщення й комунальні послуги	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	...	36000,00
– амортизація обладнання	250,00	250,00	250,00	250,00	...	3000,00
– загальногосподарські витрати	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	...	24000,00
3. Валовий прибуток (п.1 мінус п. 2)	4330,00	4330,00	13030,00	13030,00	...	138960,00
4. Прибутковий податок (єдиний податок)	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	...	14400,00
Чистий прибуток (п.3 мінус п. 4)	3130,00	3130,00	11830,00	11830,00	...	124560,00
* Доходи та витрати наступних місяців припускаються рівними відповідним статтям у березні та квітні.						

Рівень рентабельності = чистий прибуток ÷ витрати

Рівень рентабельності у першому році = $124560,00 \div 269040,00 \times 100 = 46,3\%$

Термін окупності первісних капіталовкладень:

річний обсяг капіталовкладень ÷ річна сума чистого прибутку = $27000 \div 124560 = 0,21$ року або 2,5 місяці.

МАКЕТ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Спрощена методика бізнес-планування для фізичної особи-підприємця

Якщо бізнесмен-початківець з невеликим масштабом господарювання не залучає кредитів, або партнерських грошей, та бізнес-план розробляє для власних потреб, тоді він може використати спрощений макет бізнес-плану.

БІЗНЕС – ПЛАН

(назва проекту)

(прізвище, ім`я, по-батькові)

(домашня адреса, телефон)

(дата розробки)

ЗМІСТ

Стор.

1. Резюме
2. Юридичний план. Стартові витрати
3. Маркетинговий план (продукт/послуга)
4. Маркетингова стратегія
5. Менеджмент
6. План виробництва (надання послуги)
7. Фінансовий план (бюджет)
8. Оцінка можливих ризиків
9. Додаток

**Резюме
(Короткий опис проекту)**

Назва проекту	(Коротка назва проекту, що збігається з назвою на титульній сторінці)
Назва підприємства, ПП приватного підприємця, адреса, телефон	
Ціль проекту	
Що буде виготовляти (які послуги) буде надавати Ваш бізнес	(Вкажіть конкретні види продукції (послуги або роботи), які Ви будете виготовляти)
Місцезнаходження Вашого бізнесу (Місце реалізації проекту)	
Потреба в капіталі для початку діяльності: – всього – власний – залучений	
Фінансові показники проекту	(Вкажіть суму прибутку за рік, рентабельність і термін окупності Вашого проекту)
Термін повернення залучених коштів	

Юридичні аспекти майбутньої діяльності

1.1. Правова форма здійснення підприємницької діяльності

1.2. Найменування виду ліцензії на плановані види діяльності і її вартість

1.3. Необхідність отримання дозволу на розміщення об'єкта торгівлі («зелена карта»), сфери послуг («блакитна карта»). Вартість.

1.4. Планована форма оподаткування, її обґрунтування

1.5. Необхідність в інших видах дозволів (санепідемстанції, пожежного нагляду, охорони праці, на використання житлових будівель і приміщень в якості нежитлових та ін.)

Стартові витрати на початок бізнесу

№ п.н.	СТАТТІ ВИТРАТ (необхідні розрахунки)	СУМА, грн.
1.	Устаткування (придбання / оренда):	
2.	Приміщення (придбання / оренда)	
3.	Транспорт (придбання / оренда)	
4.	Транспортні витрати	
5.	Сировина, матеріали, напівфабрикати – комплектуючі	
6.	Офісні меблі	
7.	Комп'ютер, принтер	
8.	Телефон (придбання, установка і т.п.)	
9.	Витрати на реєстрацію (включаючи отримання дозвільної документації)	
10.	Канцелярські витрати	
11.	Господарські потреби	
12.	Реклама	
13.	Охоронна сигналізація (установка і т.п.)	
14.	Страхування	
15.	Інші початкові витрати: – закупівля партії товару	
В С Ь О Г О		
ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ		
1.	Власні кошти	
2.	Безпроцентні позики (родичі, знайомі і т.п.)	
3.	Одноразова допомога по безробіттю для організації підприємницької діяльності	
4.	інші джерела	

3. МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН

3.1 Опис продукції або наданої послуги (Який продукт / послуга пропонується, привабливі риси продукту / послуги, стадія готовності, унікальні характеристики)

3.2. Опишіть постачальників сировини, матеріалів і ін. для Вашого виробництва (існуючі на ринку)

3.3. Аналіз потреб клієнтів (споживачів)

(Хто є Вашими потенційними клієнтами? Як часто вони купують товар / послугу і в якій кількості? Як сильно вони реагують на зміну ціни і якості? Чи необхідні їм додаткові послуги? (Доставка, упаковка і т.д.).

3.4. Аналіз конкурентів:

(Перерахуйте Ваших конкурентів і опишіть їх (хто вони,? Скільки років вони на ринку ?,Вкажіть на їх переваги перед Вами і як Ви можете піднятися до їх рівня). Яку репутацію за ціною, якістю, надійності та ін. факторам вони мають серед клієнтів? Вкажіть Ваші переваги перед основними конкурентами. Перерахуйте ключові фактори успіху Вашого бізнесу (чому покупці віддаватимуть перевагу Вашим продуктам / послугам?) Наскільки можлива поява нових конкурентів і в які терміни?)

SWOT-аналіз

Сильні сторони (переваги Вашого бізнесу в порівнянні з конкурентами)	Слабкі сторони (які недоліки / слабкі сторони Вашого бізнесу в порівнянні з конкурентами)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
Можливості (які можливості має Ваш бізнес на ринку)	Небезпеки (які загрози можуть виникнути для Вашого бізнесу)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.

3.5. Майбутні продукти і послуги. Ваше бачення продуктів / послуг які Ваша компанія буде пропонувати в майбутньому

4. Маркетингова стратегія

4.1. Дослідження ринку. Ваші цільові ринки і їх розмір. Які існують ринкові сегменти, яку частину ринку Ви плануєте охопити, де розташовуються Ваші основні споживачі

(Потенційний географічний ринок для Вашого бізнесу; які тенденції для даного товару (послуги); який рівень рентабельності склався по даному товару; як сегментується даний ринок; визначте наявних і потенційних конкурентів – кількість, місце розташування, обсяг. Чому Ви вважаєте, що вироблена Вами продукція або надана послуга будуть затребувані на ринку? Які ринкові тенденції для даного товару / послуги?)

4.2. Цінова політика (перелік цін на Ваші продукти і послуги, система знижок і пільг)

(Як буде розраховуватися ціна на товар / послугу? Чи буде змінюватися ціна від форми, часу оплати, сезону, кількості купленого товару та інших чинників? Який відсоток продажів планується здійснювати через посередників?)

5. Менеджмент

5.1. Штатний розклад (перелік найманих працівників, їх зарплата, включаючи свою)

5.2. Графік роботи протягом року (змінність, відпустки, вихідні та святкові і т.д.)

5.3. Ваша освіта і перелік прослуханих курсів, інших видів додаткового навчання, необхідних для ведення обраного Вами виду бізнесу. Практичний досвід роботи в даній сфері / в бізнесі.

6. План виробництва

6.1. Виробничі приміщення

Вкажіть, які приміщення будуть використані, їх розміри, місце розташування і доступність для клієнтів, інфраструктура (електроенергія, газ, вода, телефон і т.д.); в якому стані знаходиться приміщення, необхідний ремонт, чи відповідає приміщення певним регуляторним нормам, власне приміщення або орендується (вкажіть основні умови оренди приміщення)

6.2. Техніка, обладнання, транспорт

Яке обладнання необхідне? Яке вже є? Опишіть детально обладнання, яке необхідно придбати (вид устаткування, його вартість, терміни і місце придбання, доступність запасних частин і т.п.)

6.3. Постачальники матеріальних ресурсів

(Опишіть обраних Вами постачальників з переліку – див. п. 3.2. Обґрунтуйте вибір саме цих постачальників)

Об`єми виробництва продукції (надання послуг)

№ пп	Вид виробленої продукції	Ціна од. продукції / послуги	Об`єм виробництва на місяць		Об`єм виробництва на рік	
			од.	грн.	од.	грн.
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						
16.						
17.						
18.						
19.						
20.						
	Всього	***	***		****	

7. Фінансовий план

7.1. Поточні витрати

– Постійні витрати (на місяць), в тому числі:

оплата праці постійних працівників

(Вкажіть кількість постійних працівників (сторож, бухгалтер, постійні робочі тощо), їх заробітну плату, величину нарахувань на заробітну плату)

(Вкажіть орендоване майно (будівля, обладнання, транспорт), величину оренди в місяць за видами обладнання, вкажіть умови сплати орендної плати (раз на місяць / квартал)) **комунальні послуги**

(Вкажіть витрати на утримання приміщень, оплату телефону, електроенергії, інших комунальних платежів) **інші постійні витрати**

(Вкажіть інші постійні витрати, такі як: реклама, сплата податків і платежів (єдиний податок, патент, плата за ліцензії та дозволи, ринковий збір, податок на землю, транспортний податок), канцелярські витрати, господарські витрати, амортизація і ремонт обладнання, транспортні послуги та інше).

Всього постійні витрати _____

7.2. Змінні витрати виробництва (надання послуг)

№ пп	Перелік змінних витрат	Ціна од.	Об'єм змінних витрат на місяць		Об'єм змінних витрат на рік	
			од.	грн.	од.	грн.
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						
16.						
17.						
18.						
19.						
20.						
	Всього змінних витрат	***	***		****	

**7.3. Рахунок прибутків і збитків, грн.
(За перший рік)**

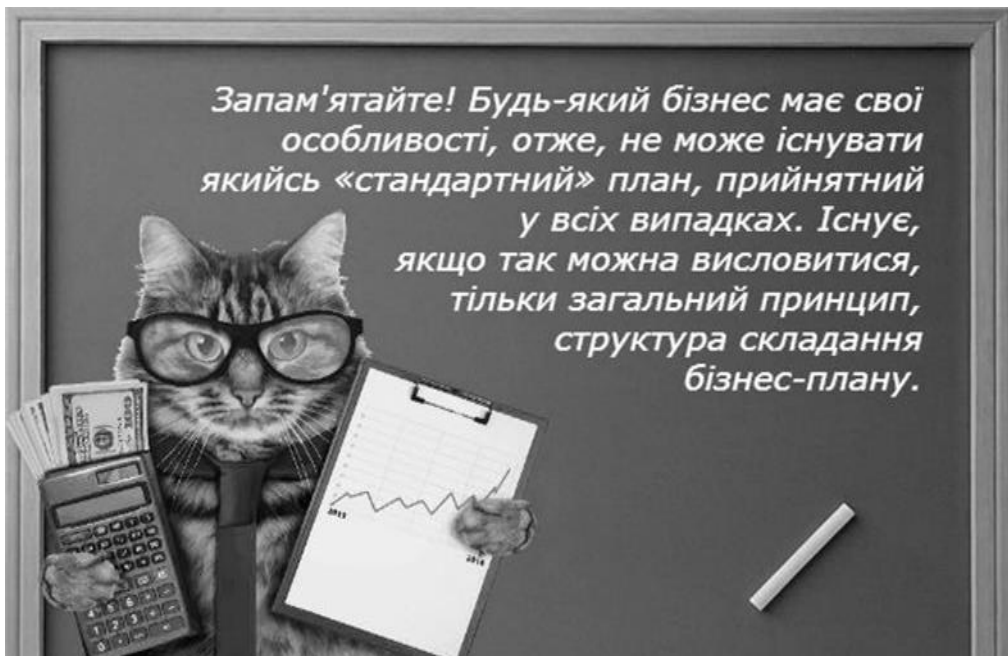
№ п/п	Показники	Сума, грн
1	Виручка від реалізації продукції (послуг), всього, в т.ч. по видам продукції (послуг): — — — —	
2	Змінні витрати – всього в т.ч. по видам продукції (послуг): — — — —	
3	Постійні витрати – всього в т.ч. по видам витрат — — — —	
4	Всього поточні витрати	
5	Чистий дохід(прибуток):	
6	Рентабельність продаж, % Аналіз беззбитковості (визначення мінімального обсягу продажів) – за день, – місяць, – рік	
7	Строк окупності проекту (стартових витрат)	

8. Оцінка можливих ризиків

Види ризиків та їх можливе запобігання / ослаблення. Продажні ризики. Конструктивні та технологічні ризики. Фінансові ризики. Можливі організаційні та страхові заходи захисту.

**План впровадження проекту
(основні заходи)**

Захід	Фінансові ресурси для реалізації заходу з вказанням джерела	Запланований термін здійснення	Примітка



Головне завдання бізнес-план, який передбачає залучення інвесторів – переконати потенційних партнерів, що це цікавий з точки зору інвестицій проект, який окупить вкладені гроші і сили.